

دیدگاه منبع محور مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی

Halawi. L & Aronson. J & McCarthy. R

سیده ام‌البینین هاشمی^۱

سید امیر شهیدی شادکام^۲

چکیده

عصر جدید عصر دانش می‌باشد. عصری که مزیت رقابتی وابسته به ایجاد و توسعه شایستگی‌های محوری می‌باشد. دیدگاه منبع محور یک سازمان ابزاری استراتژیک را تعریف می‌کند که کمیاب، ارزشمند، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین می‌باشد. دانش به‌عنوان ابزاری استراتژیک با پتانسیل منبع مزیت رقابتی برای سازمان‌ها می‌باشد. در این مقاله تشریح می‌کنیم که چگونه و چرا مدیریت دانش می‌تواند برای ایجاد مزیت رقابتی از دیدگاه منبع محور شرکت ایجاد شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش بازاریابی.

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش بازاریابی.

واژگان کلیدی

مدیریت دانش^۱ (KM)، سیستم‌های مدیریت دانش^۲ (KMS)، دیدگاه منبع محور^۳ (RBV) و مزیت رقابتی پایدار.

مقدمه

ما در عصر دانش زندگی می‌کنیم. در عصر جدیدی که دیدگاهی کاملاً متفاوت وجود دارد و مسیر جدیدی برای حرکت سازمان‌ها فراهم می‌کند (برن^۴، ۱۹۹۹). سرعت لازمه موفقیت شرکت‌ها در مجموعه‌ای از تغییرات در عصر دانش می‌باشد و توسعه و به‌کارگیری مدیریت دانش با اشتیاق و استمرار در حال افزایش در سازمان‌ها می‌باشد. به دلیل پیشرفت‌هایی که در مدیریت دانش رخ داده است رقابت برای یافتن یک گام رقابتی با نرخ سریع‌تر در حال افزایش است (الفیس^۵، ۲۰۰۳). سازمان‌ها مدت زیادی است که اهمیت مدیریت دارایی‌های نامحسوس را درک کرده‌اند دارایی‌هایی مانند برند، روابط با ذی‌نفعان، شهرت و فرهنگ سازمان که به‌عنوان منابع پایدار مزیت رقابتی دیده می‌شوند (چانگ، هولدن، ویلهلمیچ و اسمیت^۶، ۲۰۰۰).

توانایی توسعه و به‌کارگیری این دارایی‌های نامحسوس نشان دهنده توانایی سازمان می‌باشد به‌خصوص دارایی‌هایی که خدمات تخصصی و مالی را فراهم می‌کنند. در این سازمان‌های دانش‌مدار موفقیت مدیون به‌کارگیری و پردازش دانش است (پراهالد و هممل^۷، ۱۹۹۰؛ دراگر^۸، ۱۹۹۸).

- 1 . Knowledge Management
- 2 . Knowledge Management Systems
- 3 . Resource- Based View
- 4 . Buren
- 5 . Alfeis
- 6 . Chong, Holden, Wilhemij and Schmidt
- 7 . Prahalad and Hamel
- 8 . Drucker

یک توافق عمومی وجود دارد که مدیریت دانش مهم‌ترین فاکتور مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند (دراکر، ۱۹۹۳؛ کوپین^۱، ۱۹۹۲؛ استورات^۲، ۱۹۹۷؛ تافلر^۳، ۱۹۹۰؛ اردانتا^۴، ۱۹۹۹). تحقیق هم در آمریکا و هم در اروپا اشاره به توافق جمعی اهمیت دانش به‌عنوان اصول مزیت رقابتی و بهره‌وری بالای عملیاتی دارد.

موفقیت در دنیای امروز بستگی زیادی به سرعت در تبادل اطلاعات و اطلاعات با ارزش دارد. مزیت رقابتی پایدار بستگی زیادی به دارایی‌های فیزیکی و سرمایه‌های مالی ندارد اما بستگی در به‌کارگیری و ایجاد سرمایه هوشمند دارد (سوبرت، بلاجی و ماکیجا^۵، ۲۰۰۱).

اسپندر^۶ (۱۹۹۶) ادعا کرد که دانش یک شرکت و توانایش برای ایجاد یک دانش انحصاری در مرکز تئوری یک شرکت است. گرت^۷ (۱۹۹۶) اشاره کرد که دانش یک دارایی مهم رقابتی است که شرکت مورد پردازش قرار می‌دهد. تئوری منبع محور توسعه پیدا کرد تا درک شود که سازمان‌ها چگونه مزیت‌های رقابتی پایدار را به‌دست می‌آورند. در این دیدگاه محققان فرض بر این دارند که سازمان استخری از منابع و فعالیت‌ها می‌باشد که به سختی کپی‌برداری می‌شوند (کانر^۸، ۱۹۹۱) و این تمایزات در اندازه و قابلیت رقابت شرکت‌ها ناشی از توانایی‌های متمایز در ایجاد، توسعه و سازماندهی منابع و توانایی‌ها برای ایجاد و به‌کارگیری استراتژی‌های دارای ارزش قابل اعتماد می‌باشد (آمیت و شومیکر، ۱۹۹۳؛ بارنی، ۱۹۹۱؛ پترف^۹، ۱۹۹۳). در دیدگاه منبع محور (ورنرفلت^{۱۰}، ۱۹۸۴؛ بارنی، ۱۹۹۱ - ۱۹۸۶؛ پاراهالد و همبل، ۱۹۹۰؛ پترف، ۱۹۹۳؛ کانر، ۱۹۹۱) دانش به‌عنوان دارایی استراتژیک با پتانسیل منبع مزیت رقابتی پایدار برای یک سازمان است. دیدگاه منبع محور

- 1 . Quinn
- 2 . Stewart
- 3 . Toffler
- 4 . Urdaneta
- 5 . Seubert, Balaji and Makhija
- 6 . Spender
- 7 . Grant
- 8 . Conner
- 9 . Amit and Schemaker, Barney, Peteraf
- 10 . Wernerfelt

شرکت بر اساس تئوری منبع محور که توسط پنروز^۱ (۱۹۵۹) مطرح شده، شکل گرفته و توسط دیگران (به عنوان مثال الوی و لینر^۲، ۲۰۰۱) گسترش یافته است (گرنیت، ۱۹۹۶-۱۹۹۵). در دیدگاه دانش محور از رویه‌هایی برای یکپارچگی دانش استفاده می‌شود (کارایی، مقیاس و انعطاف‌پذیری) و از چهار مکانیسم که دانش توسط آن سازماندهی می‌شود (قوانین و دستورالعمل‌ها، توالی، روال‌ها و حل مسأله گروهی و تصمیم‌گیری گروهی).

از مدیریت دانش به عنوان نقش ممکنش در ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت‌ها یاد شده است (دراکر، ۱۹۹۳؛ کوئین، ۱۹۹۲؛ استوارت، ۱۹۹۷؛ تافلر، ۱۹۹۰؛ اردانتا، ۱۹۹۹). در حالی که تأکید زیادی بر این است که مدیریت دانش می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند اما کار در این حوزه چه به صورت تئوری و چه عملی کم انجام شده است. تحقیق در زمینه مدیریت دانش و مزیت رقابتی بیشتر تأکید بر این داشته که چگونه مدیریت دانش منجر به مزیت رقابتی می‌شود تا این که به طور سیستمی چرایی آن را پاسخ دهد. لذا هدف مطالعه ما توسعه و به کارگیری مدلی است که شرایطی را مشخص کند که تحت آن شرایط مدیریت دانش به عنوان مزیت رقابتی باشد. جهت توسعه مدل از دیدگاه منبع محور استفاده شده است.

ابتدا مدیریت دانش و سیستم‌های مدیریت دانش را تعریف می‌کنیم بعد مروری بر تئوری منبع محور و سپس مدیریت دانش را در تجربه و در مزیت رقابتی آزمایش می‌کنیم. در نهایت مدل پیشنهادی را ارائه می‌دهیم و در پایان بعضی از کاربردهای مدیریت دانش و زمینه تحقیقات آتی را پیشنهاد می‌دهیم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1 . Penrose
2 . Alvi and Leidner

مدیریت دانش (KM)

یک توافق عمومی وجود دارد که مزیت رقابتی پایدار در قرن ۲۱ از طریق مدیریت دانش صورت می‌پذیرد. شرکت‌های بزرگ بسیاری به صورت افزایشی نسبت به اهمیت دانش در کارایی و رقابت‌پذیری شرکت هوشیار و گوش به زنگ شده‌اند. دلیل اصلی بر اساس این عقیده است که دانش و کاربردش ابزاری است که توسط آن خلاقیت می‌تواند ترویج یابد (نوناکو و نیشی گوچی^۱، ۲۰۰۰؛ نوناکو و تاکیوشی^۲، ۱۹۹۵). نوآوری را تسهیل کند (هارگدن^۳، ۱۹۹۸؛ ون کروخ^۴، ایچی جو^۵ و نوناکو، ۲۰۰۰) و شایستگی‌ها در مسیری قرار گیرد که در آن پیشرفت عملکرد کلی سازمانی چه در بخش عمومی یا خصوصی یا در بخش‌های غیر انتفاعی رخ دهد (پیت و کلارک^۶، ۱۹۹۹). بعضی از محرک‌های مدیریت دانش شامل رقابت، تمرکز مشتری، چالش نیروی کار سیار، تساوی در محل کار و ضرورت جهانی است. (مکیتاش، ۱۹۹۸).

مدیریت دانش برای بقای سازمان ضروری است با این حال مدیریت دانش یک درگیری پیچیده جریان‌های منابع است. مدیریت دانش یک موضوع پایدار در داخل جامعه کسب و کار است. به هر حال این واضح است که مدیریت به طیف وسیعی از فعالیت‌های طراحی شده برای مدیریت، تبادل و ایجاد یا افزایش دارایی‌های هوشمند در داخل سازمان است و یک توافق کلی در مورد این مدیریت دانش در واقع چیست، وجود ندارد (هاگی و کینگ استون^۷، ۲۰۰۳).

مدیریت دانش می‌تواند به عنوان هم‌گرایی نظرات منتشر یافته در دهه گذشته ارائه گردد که شامل شایستگی‌های محوری و تئوری‌های منبع محور شرکت، مدیریت منابع

-
- 1 . Nonaka and Nishiguchi
 - 2 . Takeushi
 - 3 . Hargadon
 - 4 . Von Krogh
 - 5 . Ichijo
 - 6 . Pitt and Clarke
 - 7 . Haggie and Kingston

اطلاعات، دارایی‌های نامحسوس هوشمند و ابزارهای کارت متوازن، سازمان‌های یادگیرنده و ارتباطات تجربی، مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار، سازمان‌های شبکه‌ای و شرکت‌های بدون مرز است (کورال، ۱۹۹۸). مدیریت دانش یک نظم چند وابسته است که فرآیندها و استراتژی کسب‌وکار، ارتباط و فرهنگ سازمانی، یادگیری مشترک، تخصص و تکنولوژی را یکپارچه می‌کند (سیلور^۱، ۲۰۰۰).

تعریف مدیریت دانش مشکل است چراکه تعابیر چندگانه دارد (چاوی^۲، ۲۰۰۰). مدیریت دانش، استراتژی هوشیار داشتن دانش مناسب برای افراد مناسب در زمان مناسب و کمک به افراد در اشتراک اطلاعات در مسیری که باعث بهبود عملکرد سازمانی گردد (ون اویک^۳، ۲۰۰۰). مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک طراحی عمیق فرآیندها، ابزار، ساختارها، با توجه به افزایش، نوسازی، تشریک یا بهبود استفاده از دانش موجود در هر یک از سه عنصر سرمایه هوشمند (ساختاری، انسانی و اجتماعی) در نظر گرفته شود (سیمن، دیلانگ، استاکی و گاتری^۴، ۱۹۹۹).

مدیریت دانش تشویق افراد به تبادل اطلاعاتشان به‌وسیله ایجاد محیط‌ها و سیستم‌ها برای به‌دست آوردن، سازماندهی و تشریک دانش از طریق شرکت است. مدیریت دانش دو هدف اصلی دارد: ۱- سازمان‌ها را به منظور امنیت موجودیت و موفقیت‌های کلی سازمان مجبور می‌کند تا جای ممکن هوشمند عمل کنند، ۲- از جهتی دیگر بهترین ارزش دارایی‌های دانش سازمان را تشخیص دهد (ویگ^۵، ۱۹۹۷). بنابراین هدف مدیریت دانش به‌کار بردن دارایی‌های فکری یک سازمان در یک مزیت رقابتی پایدار است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- 1 . Silve
- 2 . Choi
- 3 . Van Ewyk
- 4 . Seemann, Delong, Stucky and Guthrie
- 5 . Wiig

سیستم‌های مدیریت دانش (KMS)

سیستم‌های مدیریت دانش هم در تئوری و هم در عمل بسیار قابل توجه و برجسته هستند. به صورت وسیعی تعریف شده که سیستم‌های دانش محور از دامنه وسیعی دانش برای حل مسائل و پشتیبانی فرآیندهای تصمیم استفاده می‌کنند. سیستم‌های مدیریت دانش اشاره به استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته اطلاعاتی نظیر اینترنت، اینترنت‌ها، اکسترانت‌ها، محاسبه مشارکتی، گروه نرم‌افزار، فیلترهای نرم‌افزاری، نمایندگی‌ها، انبارهای داده دارد که به منظور سیستمی نمودن، ارتقاء و سرعت بخشیدن به مدیریت دانش در داخل شرکت به کار می‌رود (الوی و لیدر، ۱۹۹۹). سیستم‌های مدیریت دانش اشاره به کلاس سیستم‌های اطلاعاتی به کار رفته برای مدیریت دانش سازمانی دارد آن‌ها سیستم‌های (ای تی) محور توسعه یافته برای پشتیبانی و ارتقاء فرآیندهای سازمانی ایجاد، ذخیره‌سازی، بازیابی، انتقال و کاربرد دانش هستند (الوی و لیدر، ۲۰۰۱). سیستم‌های مدیریت دانش هم به گذشته و هم به آینده برای حل مسأله نگاه می‌کنند. آن‌ها هم دانش ضمنی و هم دانش آشکار را پشتیبانی می‌کنند. آن‌ها هم دیدگاه‌های درونی و هم بیرونی را پشتیبانی می‌کنند و در حد بالایی به تکنولوژی‌های اینترنت محور وابسته هستند و قادر به تشریح اطلاعات از طریق سازمان می‌باشند (ویک‌راماسینگه^۱، ۲۰۰۳).

دیدگاه منبع محور شرکت

کلید مورد نیاز برای موفقیت شرکت در این محیط رقابتی تشخیص این است که چگونه مزیت رقابتی شرکت پایدار بماند. طبق نظر پورتر^۲ (۱۹۹۹) هنگامی که با انتخاب‌های سخت و دشوار درباره آنچه می‌خواهیم انجام دهیم یا ندهیم، می‌توانیم مزیت رقابتی را ایجاد کنیم. مزیت رقابتی به صورت توانایی بازگشت‌های سرمایه به صورت محکم و استوار بالای میانگین آن صنعت است (پورتر، ۱۹۸۵). بارنی (۱۹۹۱) اشاره می‌کند که به

1 . Winckramasinghe

2 . Porter

شرکتی گفته می‌شود مزیت رقابتی دارد که آن شرکت یک استراتژی ایجاد ارزش را اجرا کند که هم‌زمان به وسیله رقبای فعلی و یا بالقوه قابل اجرا نباشد. مزیت رقابتی پایدار به‌عنوان سطح عملکرد قابل پذیرشی است که شرکت به‌دست می‌آورد. وقتی که شرکت یک استراتژی افزوده را تعییبه و به‌کار می‌برد که هم‌زمان توسط رقبای موجود و یا ممکن دنبال نشود و شرکت‌ها ناتوان و یا بی‌میل در تولید مجدد منافع این استراتژی باشند (بارنی، ۱۹۹۱؛ لادو و زانگ^۱، ۱۹۹۸). مزیت رقابتی پایدار تنها از طریق دارایی‌های استراتژیک نتیجه می‌شوند (مسو و اسمیت^۲، ۲۰۰۰). بر طبق نظر ماهونی و پاندین^۳ (۱۹۹۲) مزیت رقابتی تابعی از آنالیز صنعت، حکومت سازمانی و اثرات شرکت در شکل استراتژی‌ها و مزایای منابع است.

دیدگاه منبع محور شرکت، ادبیات استراتژیک را مسلط می‌کند و از ادبیات سیستم‌های مدیریت اطلاعات (MIS) نیز استفاده می‌کند (پریم و باتلر^۴، ۲۰۰۱). دیدگاه منبع محور توسعه یافت تا تشریح کند که سازمان‌ها چگونه مزیت رقابتی پایدار را به‌دست می‌آورند. طرفداران دیدگاه منبع محور تلاش کردند تا تشریح کنند که چرا شرکت‌ها متفاوت هستند و آن چگونه اتفاق می‌افتد (بارنی، ۱۹۹۱؛ ورنرفلت، ۱۹۸۴؛ مدسن و والکر^۵، ۲۰۰۳).

تئوری منبع محور، شرکت‌ها را به‌عنوان خالقان بالقوه توانمندی‌های ارزش افزوده مورد بحث قرار می‌دهد و شایستگی اساسی سازمانی را درگیر نگاه به ابزار و منابع شرکت از منظر دانش محور می‌کند (پاراهالد و همل، ۱۹۹۰؛ کانر و پاراهالد، ۱۹۹۶). تئوری منبع محور تمرکز بر ایده هزینه‌بر بودن کپی و ویژگی‌های شرکت به‌عنوان منبع درآمد کسب‌وکار و ابزاری برای دستیابی به عملکرد عالی و مزیت رقابتی است (بارنی، ۱۹۹۱؛ راملت، ۱۹۸۷؛ کانر، ۱۹۹۱؛ پاراهالد و همل، ۱۹۹۰).

منابع یک شرکت، شامل همه دارایی‌های محسوس و نامحسوس، انسانی و غیرانسانی که توسط شرکت تملک و یا کنترل شده و به شرکت اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های

- 1 . Lado and Zhang
- 2 . Meso and Smith
- 3 . Mahoney and Pandian
- 4 . Prim and Butler
- 5 . Madsen and Walker

افزایش سرمایه را ایجاد و به کار برد (بارنی، ۱۹۹۱؛ ورنفلت، ۱۹۸۴). منابع بی‌همتا و توانمندی‌ها تحت نام‌های متنوعی بحث شده‌اند به‌عنوان مثال شایستگی‌های متمایز و شایستگی‌های اساسی، دارایی‌های نامحسوس، توانمندی‌های اساسی، توانمندی‌های داخلی، دانش، فرهنگ شرکت و ترکیب تجارب کسب‌وکار (ون کروخ و روس^۱، ۱۹۹۵). منابع و قابلیت‌هایی که ارزشمند، کمیاب و به سختی قابل تقلید و غیرقابل جایگزین هستند (بارنی، ۱۹۹۱) که شامل شایستگی‌های اساسی یا بی‌همتای شرکت می‌شوند (پاراهالد و همل، ۱۹۹۰) و بنابراین یک مزیت رقابتی پایدار را ارائه می‌دهند. منابع نامحسوس بیشتر از منابع محسوس در ایجاد مزیت رقابتی دخیل هستند (هیت، بیرمن، شیمیزو و کوچار^۲، ۲۰۰۱). به‌خصوص منابع نامحسوس ویژه شرکت مثل دانش به شرکت اجازه می‌دهند تا به فاکتورهای ورودی ارزش اضافه کنند (هیت و دیگران، ۲۰۰۱). دیدگاه منبع محور مزیت رقابتی شرکت را را نمایش می‌دهد (پاراهالد و همل، ۱۹۹۰؛ کولیس و مونتوگمری^۳، ۱۹۹۵؛ پست^۴، ۱۹۹۷؛ مارکیدس^۵، ۱۹۹۷؛ بوگنر^۶، توماس^۷ و ام‌سی‌جی^۸، ۱۹۹۹). این مزیت به مرور زمان توسعه یافته و به راحتی قابل تقلید نیست. بارنی (۱۹۹۱) به منابع به‌عنوان عنصری که توسط شرکت کنترل می‌شوند و به شرکت اجازه می‌دهند تا استراتژی‌ها فرموله و اجرا کنند که کارایی و اثربخشی شرکت را افزایش می‌دهند او چارچوب VRIO را برای ارزیابی این‌که چه منابعی مزیت رقابتی پایدار را نشان می‌دهند توسعه داد. این چارچوب شامل ایجاد ارزش برای مشتریان، کمیابی در مقایسه در رقابت غیرقابل تقلید و سازمان بوده‌اند.

پریم و باتلر (۲۰۰۱) عبارت RBV را در دو عبارت ریاضی زیر جمع بندی کردند:

- $\text{Prob}(CA) = f^+(v \cap r)$
- $\text{Prob}(S) = f^+(CA \cap i_n \cap s_n \cap t_n)$

- 1 . Roos
- 2 . Hitt, Bierman, Shimizu and Kochhar
- 3 . Collis and Montgomery
- 4 . Post
- 5 . Markides
- 6 . Bogner
- 7 . Thomas
- 8 . McGee

که CA مزیت رقابتی، v ارزش منبع، r کمیابی منبع، S قابلیت پایداری، I_n غیرقابل تقلید بودن، S_n غیرقابل جایگزین بودن و t_n غیرقابل انتقال بودن است. جمله اول نشان می‌دهد که احتمال دستیابی به مزیت رقابتی تابع مثبتی از اشتراک وقوع ارزش منبع و کمیابی آن است. جمله دوم نشان می‌دهد احتمال قابلیت پایداری مزیت رقابتی موجود تابع مثبتی از اشتراک وقوع مزیت رقابتی، غیرقابل تقلید بودن، غیر قابل جایگزین بودن و غیرقابل انتقال بودن مزیت است.

گراهام و پیزو^۱ (۱۹۹۶) چارچوبی را برای کمک به موفقیت و مدیریت دانش شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی توسعه دادند. فرآیند به‌کارگیری چارچوب ۴ عنصر به هم وابسته و پویا دارد که از یک سیستم بسته خارج شده و تمرکزش بر توازن بین قلمروهای سیال و رسمی است که اثربخشی عملیاتی و انعطاف‌پذیری استراتژیک را نتیجه می‌دهد. در قلمرو سیال دانش سرچشمه می‌گیرد و رشد می‌کند و از بینش و درک افراد، از ابتکار و چارچوب فردی در قلمرو رسمی کار ساختار می‌یابد و کنترل و اندازه‌گیری می‌شود این عناصر عبارتند از:

- تشخیص راه‌اندازهای استراتژیک کسب‌وکار؛
- ایجاد هسته دانش و روابط متقابل. این هسته دانش شامل هم‌دارایی‌های محسوس و هم‌دارایی‌های نامحسوس در ارزش‌ها و فرهنگ افراد، تکنولوژی و توانمندی‌های کسب‌وکار است. تعیین این‌که چه دانش اساسی و کجا برای کسب و کار موجود است چگونه می‌توان از آن استفاده نمود و به چه میزان دارای اهمیت است به‌علاوه ایجاد یک زنجیره ارزش دانش که الگوهای استفاده دانش و حرکت را از طریق ابعاد رسمی و غیررسمی سازمان دنبال می‌کند؛
- به‌کارگیری نظم کافی به‌موقع (JED) که با تمرکز بالا بر فرهنگ و با توجه به متغیرهایی نظیر سرعت یا دقت که با آن دانش انتشار می‌یابد؛
- پیمایش و موازنه مجدد.

مدیریت دانش (KM) در عمل

تمایزات در جهت‌گیری به‌سوی مدیریت دانش به‌وسیله مطالعات تجربی ایجاد شده است. یک توافق کلی وجود دارد که مدیریت دانش، نماد بزرگترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در قرن جدید است (دراکر، ۱۹۹۳؛ کوپین، ۱۹۹۲؛ استوارت، ۱۹۹۷؛ تافلر، ۱۹۹۰).

براون و دگاید^۱ (۱۹۹۸) سازمان دانش را مورد توجه قرار دادند. آنها اظهار کردند که توانمندیها می‌تواند منبع مزیت رقابتی برای سازمان باشد. فرض کلیدی این است که دانش در زمینه‌های مختلف سازمان جای دارد و شرکت باید تمرکز بر سازماندهی دانش با فراهم کردن مترجمان دانش، واسطه‌های دانش و بازکنندگان مرز داشته باشد. آنها همچنین به نقش اجتماعات عملی در فراهم کردن ساختار مشترک به منظور انتقال تجربیات تاکید کردند.

کوپین^۲ (۱۹۸۶) فرض نمود که منبع مزیت رقابتی پایدار شامل چهار نوع شکاف (فاصله) در انواع توانمندی است: ۱. شکاف سیستم کسب‌وکار/فرآیندی، ۲. شکاف موقعیتی، ۳. شکاف کیفیت سازمانی یا فرهنگی، ۴. شکاف قانونی. تفاوت فرآیندی فاصله بین سازمان و رقبا پیش‌مبنی بر کارایی فرآیندهای کسب‌وکارشان یا زنجیره تأمین‌شان است. تفاوت فرهنگی، عادات، رفتارها، عقاید و ارزش‌ها با نفوذ در افراد و گروه‌ها یکی می‌کند و به هم پیوند می‌زند. به‌طوری که سازمان را به یک وحدت کاری می‌رساند. تفاوت موقعیتی به دلیل عملیات در گذشته که ممکن است شهرت مطمئن برای مشتریان یا جایگاه مزیت مطمئن تسهیلات ایجاد شود. تفاوت قانونی به دلیل ایجاد سرمایه‌های هوشمند اتفاق می‌افتد گرت (۱۹۹۶-۱۹۹۵) در مورد بندهایی که باعث یکپارچگی دانش و هماهنگی توانمندی‌ها که منبع مزیت رقابتی شرکت هستند بحث می‌کند او اشاره به چهار مکانیسم برای یکپارچگی دانش دارد: ۱. قوانین و دستورالعمل‌ها، ۲. توالی‌ها، ۳. روال‌ها، ۴. تصمیم‌گیری و حل مسأله گروهی. هال (۱۹۹۲) چارچوبی را برای آنالیز استراتژیک

1 . Brown and Duguid

2 . Coyne

منابع نامحسوس که منجر به هدایت به سمت مزیت رقابتی پایدار می‌شود را ایجاد کرد چارچوبی که اصول بررسی ملی مدیران اجرایی را در انگلستان شکل داد. بعضی از یافته‌های جالب این بودند که مهارت کارکنان و شهرت به‌عنوان منابعی که سهم مهمی در کسب موفقیت کسب‌وکار دارند دیده شده‌اند و این که در بیشتر شرکت‌ها، عملیات‌ها مهم‌ترین منطقه مهارت کارکنان هستند. میلر و شامسی^۱ (۱۹۹۶) از جهت‌گیری منبع محور برای تست عملکرد هفت استودیوی فیلم هالیوود طی ۳۰ سال که با دوره‌های از ثبات شروع کرده اما دچار تغییر شدند آن‌ها زمینه‌هایی را فرض کردند که در آن منابع ویژه تعیین شدند که دارای ارزش کمتر و یا بیشتر بودند آنها دریافتند که منابع دارایی محور در شکل قراردادهای بلندمدت گران در بخش تئاتر کمک به عملکرد مالی در یک محیط باثبات و قابل پیش‌بینی طی سالهای ۱۹۵۰-۱۹۳۶ کردند. در مقابل منابع دانش محور در شکل استعداد و هوش هدایتی و بودجه‌ها به عملکرد مالی در یک محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی تلویزیون طی سالهای ۱۹۶۵-۱۹۵۱ کمک کردند. پاراهالد و هممل (۱۹۹۰) ایده شایستگی‌های محوری مرتبط با توانمندی‌های داخلی سازمان‌ها را پیشنهاد دادند. آن‌ها سه تست را برای تشخیص شایستگی محوری لیست کردند: ۱. باید دسترسی بالقوه به تنوع وسیعی از بازارها را فراهم کند، ۲. باید مرتبط با شرایط کلیدی خرید مشتری باشد، ۳. باید برای تقلید رقبا مشکل باشد. آن‌ها تأکید بر نقش دارایی‌های نامشهود، نوآوری، رهبری و شایستگی‌ها یا دانش به‌عنوان اصول توان رقابتی داشتند.

اسپندر (۱۹۹۶) بیان کرد که دانش یک سازمان و توانایش در تولید دانش جدید، کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی است. مشابه دیدگاه منبع محور شرکت، او هم‌چنین بحث کرد که این مزیت رقابتی فقط با استفاده از دانش کمیاب، نامحسوس و مخصوص شرکت حاصل می‌شود او چهار روش مشخص کرد که مدیران با استفاده از آن کمک به تعریف شرکت به‌عنوان سیستم فعالیت دانش محور می‌کند این چهار مورد عبارتند از: ۱. انعطاف‌پذیری مشروع، ۲. مدیریت حدود و مرزها، ۳. تشخیص اثرات نهادی، ۴. تمایز بین ترکیب و خصوصیات سیستمی و اجزاء.

1 . Miller and Shamsie

زاک^۱ (۱۹۹۹) فرض کرد که مزیت رقابتی به دلیل کاربرد استراتژیک منابع و قابلیت‌ها از دانشی که به‌عنوان مهم‌ترین، تشخیص داده شده ایجاد می‌شود. او طرحی را برای تشریح و ارزیابی استراتژی دانش سازمان پیشنهاد کرد. رویکرد زاک یکپارچه‌سازی دانش استراتژی همراه با استراتژی کسب‌وکار را در تعدادی از شرکت‌های با سود بالا که شامل صنایع شیمیایی داو^۲ و آزمایشگاه‌های باکمن^۳ و شرکت ایمج^۴ است را تشریح کرد. چارچوب استراتژی دانش او با تجزیه و تحلیل سنتی ضعف‌ها و قوت‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) تطابق دارد و از دو بعد تشریح شده است بعد اول به زمینه‌هایی تأکید دارد که شرکت به صورت اصلی ایجاد کننده دانش است تا استفاده کننده آن. بعد دوم تمرکز بر این دارد که منابع اولیه دانش داخلی هستند یا خارجی. این دو بعد روی هم به شرکت کمک می‌کند تا استراتژی مطلوب دانش خود را روشن کند. زاک توصیه می‌کند که تجزیه و تحلیل SWOT دانش محور می‌تواند هدایت به ترسیم توانمندی‌ها و منابع دانش در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژی برای درک صحیح نقاط ضعف و قوت کند. برای انجام این کار سازمان باید گرایش استراتژیک خود را بیان کند. و بعد از آن دانش مورد نیاز خود را برای اجرای آن مشخص کند. دانش مورد نیاز باید با دانش واقعی مقایسه شود مقایسه مورد انتظار باید راهنمای فاصله‌ها: فاصله استراتژیک و فاصله دانش باشد.

مدل منبع محور مدیریت دانش (KM) برای مزیت رقابتی

مدیریت دانش به وضوح یک رویکرد کلیدی برای حل مسائل جاری مثل رقابت پذیری و نیاز به نوآوری که کسب‌وکار امروزه با آن روبرو است (ویک راماسینگ: ۲۰۰۳). ما به دنبال ارزیابی این هستیم که مدیریت دانش چگونه و چرا می‌تواند زمینه‌ساز مزیت رقابتی باشد.

- 1 . Zack
- 2 . Daw
- 3 . Buckman
- 4 . Image

تحقیق ما کمک می کند که به سوالات زیر پاسخ دهیم:

۱. آیا سیستم‌های مدیریت دانش می‌تواند زمینه‌ساز مزیت رقابتی باشد؟
۲. اگر این‌طور است چه رابطه‌ای بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی وجود دارد؟

مزیت رقابتی به صورت معمولی به عنوان توانایی کسب‌وکار در سرمایه‌گذاری با تأکید بالای میانگین صنعت است (پورتر، ۱۹۸۵). مزیت رقابتی از راه‌های مختلفی می‌تواند ایجاد شود به عنوان مثال به وسیله اندازه، موفقیت، دسترسی به منابع (چماوات^۱، ۱۹۸۶) و یا حتی یک شانس ساده (بارنی، ۱۹۹۶). مزیت پایدار با استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش برای پشتیبانی انجام بهتر آنچه می‌توانیم انجام دهیم و برای افزودن ارزش به منابعی که به کار می‌بریم که در حال حاضر برای رقبا موجود نیست. دانش سازمانی برای ایجاد مزیت رقابتی باید چهار خصوصیت داشته باشد: ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید یا قابل تقلید به صورت ناقص، غیرقابل جایگزین و یا قابل جایگزین به صورت ناقص باشد. پیش نیاز به کارگیری مدیریت دانش، درک و توسعه عناصر زیرساختاری مورد نیاز برای پشتیبانی اکتساب، مدیریت و انتقال دانش ضمنی و آشکار سازمانی است. سه حوزه تأکیدی ادبیات، زیرساختار دانش سازمانی را شکل می‌دهند این حوزه‌ها تأکید بر افراد، فرآیند و تکنولوژی دارند.

نوآوری‌هایی که سرمایه‌های یک شرکت را به کار می‌اندازند بسیار شبیه افزودن ارزش به آن منابع هستند و هم‌چنین مزیت رقابتی که نتیجه‌اش پایدار است. ادبیات مدیریت دانش، اهمیت مشارکت فرهنگ برای پشتیبانی و پرورش تمرکز مدیریت دانش را مشخص می‌کند (الوی، ۱۹۹۹؛ زاک، ۱۹۹۹؛ داون پورت و پروساک^۲، ۱۹۹۸).

مدیریت دانش می‌تواند به عنوان سیستم تکنیکی - اجتماعی سیاست‌های ضمنی و آشکار کسب‌وکار دیده شود که توسط یکپارچه‌سازی ابزار تکنولوژی اطلاعات، فرآیندهای کسب‌وکار، سرمایه اجتماعی یا نیروی انسانی، نوآوری‌ها و یادگیری مداوم حاصل می‌آید.

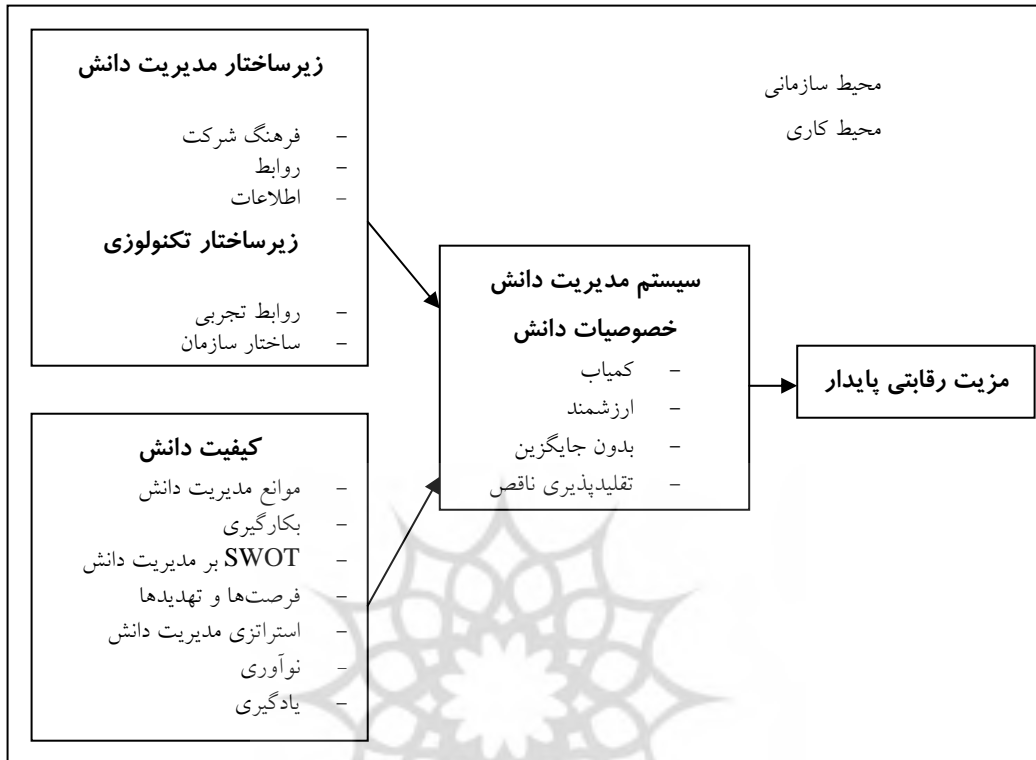
1 . Chemawat
2 . Davenport and Prusak

(هابر^۱، ۱۹۹۱: ۸۹) بحث می‌کند که یک سازمان یاد می‌گیرد که کدام یک از بخش‌های دانشی را که به صورت بالقوه برای سازمان مفید است، نیاز دارد. یادگیری بهره‌ور به کار می‌اندازد. اکتشاف می‌کند ساختار دهی مجدد می‌کند ارزش و شرایط یک سازمان را، توانمندی‌های سازمان افزایش می‌دهد و عملکرد سازمان را بهبود می‌دهد. این نوعی از یادگیری است که باعث ترقی سازمان می‌شود (آرگریس و اسچون^۲، ۱۹۹۶). یادگیری به عنوان بهبود باکیفیت در فعالیت‌ها، دانش موجود افزایش یافته برای تصمیم‌گیری یا مزیت رقابتی پایدار تعریف می‌شود (کوالری^۳، ۱۹۹۴؛ داگسان^۴، ۱۹۹۳).

با همه اهمیت موضوع در نشریات تکنیکی معتبر تشریح شده که سیستم‌های مدیریت دانش تأثیر مهم بر روی سازمان‌هایی دارند که آنرا درست و خوب به کار گرفته‌اند. در نهایت ادبیات منبع محور اشاره دارد که مزیت‌های رقابتی با استفاده از دانش ایجاد شود و پایدار بماند. بنابراین ما بر این باوریم که دیدگاه منبع محور یک تئوری مناسب برای بیان این‌که آیا سیستم‌های مدیریت دانش به‌راستی در عمل زمینه مزیت رقابتی هستند و به صورت رسمی و تجربی ماهیت روابط بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی را بیان کنیم بنابراین سوال ۱ در ادبیات موضوع توضیح داده شد و سوال ۲ کلیدی است که ما در تحقیق برنامه اکتشاف آنرا داریم. مدل چهار متغیر فرضی برای تحقیق تجربی رابطه علی بین استفاده سیستم‌های مدیریت دانش و لبه رقابتی شرکت فرض کنیم. شکل ۱ مدل ابتدایی تحقیق ما را به تصویر می‌کشد. سه تشکیل دهنده اصلی سیستم‌های مدیریت دانش از تئوری‌های کاربرد سیستم‌های سازمانی، استراتژی و یادگیری و نوآوری شکل گرفته‌اند. برنامه کاوش (اکتشاف) مدل را در شکل ۱ داریم توجه کنید که ممکن است فاکتورهای محیطی سازمانی نیز که از نظر استراتژی مستقل هستند به مدل اضافه و مدل توسعه یابد. این فاکتورها شامل ابزارهای دقیق و مجزای استراتژی، نوآوری و یادگیری هستند که

- 1 . Huber
- 2 . Argyris and Schon
- 3 . Cavaleri
- 4 . Dodgson

ممکن است مدیریت دانش را تحت اثر جدی و مهم قرار دهند البته اگر درست و به‌خوبی به‌کار گرفته شوند. این موضوع در قسمت عناوین مطالعه بیشتر دیده شده است.



شکل ۱: مدل تحقیق

سه محیط در مدل ما مشارکت دارند: محیط سازمانی شامل همه متغیرهای داخلی که در داخل مرزهای سازمان وجود دارند. چارچوب متوسط یا محیط وظیفه‌ای که شامل متغیرهای خارجی با ارتباطات ضروری و تعاملات مستقیم سازمان است. چارچوب بیرونی یا محیط بیرونی شامل متغیرهای خارجی با ارتباط بالقوه و بدون تعامل مستقیم با سازمان

- 1 . Ives, Hmilton and Davis
- 2 . Bozeman and Bretschneider

است. مدل ما چندین ساختار مهم دارد: زیرساختار مدیریت دانش، کیفیت دانش، سیستم مدیریت دانش و مزیت رقابتی پایدار. مدیریت دانش دارای ۵ زیرساختار است: فرهنگ شرکت، رهبری، زیرساختار تکنولوژی اطلاعات، ارتباطات تجربی و دانش مشترک. کیفیت دانش شامل موانع اجرای تجزیه و تحلیل SWOT، تعریف فرصت‌ها و تهدیدها، استراتژی مدیریت دانش، نوآوری و یادگیری است.

با این تفاسیر مدل ما فرضیات زیر را پیشنهاد می‌کند:

- فرض اول: زیرساختار مدیریت دانش ارتباط مثبتی با خصوصیات دانش KMS دارد؛
- فرض دوم: کیفیت دانش ارتباط مثبتی با خصوصیات دانش KMS دارد؛
- فرض سوم: خصوصیات دانش KMS ارتباط مثبتی با مزیت رقابتی پایدار دارد؛
- فرض چهارم: زیرساختار مدیریت دانش و کیفیت دانش ارتباط مثبتی با خصوصیات سیستم‌های مدیریت دانش دارند؛
- فرض پنجم: زیرساختار مدیریت دانش و کیفیت دانش و خصوصیات سیستم‌های مدیریت دانش ارتباط مثبتی با مزیت رقابتی پایدار دارند؛
- فرض ششم: مزیت رقابتی پایدار تابعی از زیرساختار مدیریت دانش، کیفیت دانش، خصوصیات سیستم‌های مدیریت دانش، محیط سازمان، محیط وظیفه‌ای و محیط عمومی است.

مزیت رقابتی شرکت علت وجودی آنرا نشان می‌دهد بنابراین درک اصولی مزیت رقابتی از اهمیت حیاتی در اقتصاد امروز برخوردار است. دیدگاه منبع محور بیان می‌کند که چرا و چگونه شرکت‌ها به مزیت رقابتی دست می‌یابند. وندرفلت (۱۹۸۴)، بارنی (۱۹۸۶) - (۱۹۹۱) و دیگران توسعه متعاقب دیدگاه منبع محور مدیریت استراتژیک را تشریح کرده‌اند. در بیشتر کارهای مفهومی و تجربی در مورد دیدگاه منبع محور محققان، از نظرات بارنی و یا مقالات او استفاده کرده‌اند. تلاش برای تعریف بیشتر ساختارهای دیدگاه منبع محور و یا مشخص کردن روابط علی بسیار کم و پراکنده بوده است (پریم و بالتز، ۲۰۰۱) در نتیجه بیشتر تلاش ما در این تحقیق این بوده که مزیت رقابتی پایدار را چگونه اندازه بگیریم. این ابزار به آسانی در ادبیات مدیریت استراتژیک قابل درک و فهم است. با این

وجود تعداد کمی آن را به صورت عملی تعریف کرده و یا حتی به تلاش‌هایی برای اندازه‌گیری ابعادش نزدیک شده‌اند. برخلاف افزایش توجه به دیدگاه مدیریت استراتژیک در مدیریت دانش رویه و یا ابزاراندازه‌گیری وجود ندارد. تعداد زیادی از ابزارهای مدیریت دانش هم سازمانی و هم اطلاعاتی و ارتباطی پیشنهاد شده‌اند اما هیچ‌کدام از آن‌ها مزیت رقابتی را اندازه‌گیری نکرده‌اند. تحقیق ما گام اول در فراهم کردن فشاری در پشتیبانی عملی از مباحث قبلی و ایجاد یک ساختار در اندازه‌گیری آن‌هاست.

این مدل کاربردهایی هم برای محققان و هم برای کاربران دارد. این مدل انواع متغیرهایی که برای تست‌های عملی در آینده درمورد رابطه بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی است پیشنهاد می‌کند. در نتیجه مدل، درک آن‌چه یک نظر مهم به صورت قابل توجه در مدیریت دانش، رابطه بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی را توسعه می‌دهد. به عبارت دیگر محققان، از این مدل برای تعریف مجدد ایده درباره مدیریت دانش و منابع استراتژیک یک شرکت می‌توانند استفاده کنند.



References

1. Alavi, M. (1999). "Managing rganizational Knowledge", working paper .
2. Alavi, M., and Leidner, D. E. (2001)" Review: Knowledge Management and Knowledge Management stems: Conceptual Foundations and Research Issues", MIS Quarterly ,Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
3. Alavi, M., and Leidner, D. E. (1999)" Knowledge Management Systems : Issues, Challenges and Benefits ,"Communications of the Association for Information Systems, Vol. 1, No. ,\ pp. 2-36 .
4. Amit, R. H., and Schoemaker, P. J.H.(1993)" .Strategic Assets and Organizational Rent", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 33 -46 .
5. Argyris, C. and Schon, D. C. (1996) .Organizational Learning II – Theory , Method and Practice, .Addisson Wesley Publishing.
6. Barney, J. B. (1986) "Strategic FactorMarkets: Expectations, Luck and Business Strategy", Management Science, Vol. 32, pp. 1231-1241 .
7. Barney, J. B. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ,' Journal of Management, Vol. 17, No ,\ , pp. 99-120.
8. Bogner, W. C., Thomas, H., and McGee, J. (1999) 'Competence and Competitive Advantage toward a Dynamic Mode', British Academy of Management, Vol. 10, pp. 275-290 .
9. Bozeman, B. and Bretschneider, S.(1986)' .Public Management Information Systems: Theory and Prescription'. Public Administration Review, 46, pp. 475-487
10. Brown, J. S., and Duguid, P. (1998)' Organizing Knowledge', California Management Review, Vol. 40, No. 3 ,pp. 90-111 .
11. Cavaleri, S. (1994). 'Soft Systems Thinking: A Pre-Condition for Organizational learning', HumanSystems Management, Vol. 13, No.4 ,pp. 259-267.
12. Choi, Y. S. (2000) An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management. Doctoral Dissertation ,Graduate College at the University of Nebraska, University of Nebraska , Lincoln, NB.
13. Chong, C. W., Holden, T., Wilhelmij, P .and Schmidt, R. A. (2000). "Where Does Knowledge Management Add Value?" Journal of Intellectual Capital , Vol. 1, No. 4, pp. 366-383.
14. Collis, D. J., and Montgomery, C. A. ,\۱۹۹۵) .July-Aug.) "Competing on Resources: Strategy in the 1990s ," Harvard Business Review, pp. 118-128 .
15. Conner, K. R. (1991) "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 121-154 .Conner,K.R.,& Prahalad,C.K. (1996). "A Resource-Based Theory of the Firm :Knowledge versus Opportunism ."Organization Science, Vol. 7, No.5 ,pp. 477-501 .
16. Corral, S. (1998) "Knowledge Management: Are We in the Knowledge Management Business"? Ariadne, Vol. 18 ([online] , <http://www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt>) .

17. Coyne, K. P. (1986) "Sustainable Competitive Advantage - What It is ,What it Isn't", *Business Horizons*, Jan/Feb, pp. 54-61.
18. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press .
19. Dodson, M. (1993). " Organizational Learning: A Review of Some Literatures". *Organization Studies* ,Vol.14, No.3, pp. 375-394.
20. Drucker, P. F. (1988). "Management and The World's Work". *Harvard Business Review*, Sept-Oct.
21. Drucker, P. F. (1993) *Post-Capital Society*, Harper and Collins, New York .
- Ferran-Urdaneta, C. (1999) "Teams or Communities", *Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research*, April 8-10 ,1999 ,New Orleans, LA .
22. Ghemawat, P. (1986) "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, Sept-Oct. Graham, A. B., and Pizzo, V. G. (1996) "A Question of Balance: Case Studies in Strategic Knowledge Management ," *European Management Journal*, Vol .14 ,No. 4, pp. 338-346 .
23. Grant, R. (1995) "A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration ," *Academy of Management - Best Paper Proceedings*, pp. 17-21 .
24. Grant, R. M. (1996, Winter) "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Special Issue), pp. 109-122 .
25. Hall, R. (1992) "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp .135-144 .
26. Hargadon, A. B. (1998) "Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation ," *California Management Review*, Vol .40 ,No. 3, pp. 209-227 .
27. Haggie, K. and Kingston, J. (2003) ".Choosing Your Knowledge Management Strategy". *Journal of Knowledge Management Practice* ,June, pp.1-24.
28. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R. (2001) "Direct and Moderating Effects of Human Capital On Strategy and Performance In Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective ," *Academy of Management Journal* ,Vol. 44, No. 1, pp. 13-28 .
29. Hofer-Alfeis, J. (2003). "Effective Integration of Knowledge Management into the Business Starts with a Top-down Knowledge Strategy." *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 9, No.7, pp .719-728 .
30. Hoopes, D.G., Madsen, T.I., and Walker, G. (2003). "Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity". *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No.10 , pp. 889 .
31. Huber, G. P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures". *Organizational Science*, Vol. 2, No.1, pp. 88-115 .
32. Ives, B., Hamilton, S. and Davis, R" ".A Framework for Research in Computer-Based Management Information Systems". *Management Science*, Vol. 26, No. 9, pp. 910-934 .

33. KPMG Management Consulting (1998) .The Knowledge Management Research Report 1998, A survey of 100 European Companies by the Harris Research Center .
34. Lado, A., and Zhang, M. J. (1998) “Expert Systems, Knowledge Development and Utilization, and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Model”, *Journal of Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 489-503 .
35. Macintosh, A. (1998). “ Position Paper on Knowledge Asset Management . [Online]. Available WWW :<http://www.aiai.ed.ac.uk/nalm/kam.html>
36. Mahoney , J. T., and Pandian, J. R. (1992)” The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363-380 .
37. Markides, C. (1997, Spring) “Strategic Innovation”, *Sloan Management Review*, pp. 9-23.
38. Martinez, M. N. (1998). “The Collective Power of Employee Knowledge”. *HR Magazine*, Vol. 43, No. 2, pp. 88-94 .
39. Meso, P., and Smith, R. (2000) “A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No .3 ,pp. 224-231 .
40. Miller, D., and Shamsie, J. (1996) “The Resource-Based View of The Firm In Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965 ,“ *Academy of Management Journal* ,Vol. 39, No. 3, pp. 519-543.
41. Nonaka, I., and Nishiguchi, T. (Eds) (2000) *Knowledge Emergence: Social , Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York .Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford Press, New York .Peteraf, M. A. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp .179-191 .
42. Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford Press, New York .Peteraf, M. A. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp .179-191 .
43. Pitt, M., and Clarke, K. (1999) “Competing On Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation”, *Technology Analysis and Strategic Management* ,Vol. 11, No. 3, pp. 301-316.
44. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press, New York .
45. Post, H. E. (1997) “Building A Strategy On Competences”, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 5, pp. 733-740 .
46. Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990)” The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91 .
47. Pricewaterhouse Coopers and World Economic Forum (1999). *Inside the Mind of the CEO, The 1999 Global CEO Survey*.
48. Priem, R. L., and Butler, J. E. (2001) “Is The Resource-Based View A Useful Perspective For Strategic Management Research?” *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1 ,pp. 22-40 .
49. Porter, M. (1999) “Creating Advantage ,“*Executive Excellence*, 11, pp. 13-14 .
50. Porter, M. E. (1985). “*Competitive Advantage*”, The Free Press, New York, NY .

51. Quinn, J. B. (1992) "The Intelligent Enterprise: A New Paradigm", *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 4, pp. 48-63 .
52. Rumelt, R. P. (1987). *Theory, Strategy and Entrepreneurship, in the Competitive Challenge*, David Teece) ed.), Ballinger Publishing Co ., Cambridge, MA, pp. 137-157 .
53. Seeman, P., DeLong, D., Stucky, S. and Guthrie, E. (1999). "Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital". *Second International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management (PAKeM99)*, 21-23April .
54. Seubert, E., Balaji, Y. and Makhija, M.(2001)" .The Knowledge Imperative." *CIO Special Advertising Supplement* ,March 15.
55. Silver, C. A. (2000) "Where Technology and Knowledge Meet", *The Journal of Business Strategy*, Nov/Dec, Vol. 21 , No. 6, pp. 28-33 .
56. Skyrme, D. and Amidon, D. (1997) .*Creating the Knowledge-Based Business*, Business Intelligence Ltd .,London .
57. Spender, J. C. (1996) "Making Knowledge the Basis of A Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal* ,Vol. 17, pp. 45-62 .
58. Stewart, T. A. (1997) *Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations* , Doubleday, New York .
59. Toffler, A. (1990) *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam Books ,New York .
60. van Buren, M. E. (1999). "A Yardstick for Knowledge Management". *Training & Development*, Vol. 53, No. 5, pp. 71-78 .
61. Van Ewyk, O. (2000). "Knowledge Management 10 Point Checklist". *Hci Services* .von Krogh, G. and Roos, J. (1995). "A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy." *Personnel Review*, Vol. 24, No. 3, pp .56-76 .
62. von Krogh, G., Ichijo, K., and Nonaka, I (۲۰۰۰) .*Enabling Knowledge Creation :How To Unlock The Mystery of Tacit Knowledge and Release The Power of Innovation*, Oxford University Press, New York .
63. Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180 .
64. Wickramasinghe, N. (2003). "Do We Practice What We Preach? Are Knowledge Management Systems in Practice Truly Reflective of Knowledge Management Systems in Theory?" *Business ProcessManagement*, Vol. 9, No. 3, pp.1463-7154 .
65. Wiig, K. (1997). "Knowledge Management :An Introduction and Perspective ." *Journal of Knowledge Management* ,Vol. 1, No.1, pp. 6-14 .
66. Zack, M. (1999a) *Knowledge and Strategy*, Butterworth-Heinmann ,Boston .
67. Zack, M. H. (1999b, Spring) "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, Vol. 41, No. 3 ,pp. 125-145.