



مدیریت دانش و راهبردهای ارزش آفرینی

لیلا غلامی^{۱*}، محمدهادی قاسمی^۲

۱ و * - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران،

Leila.Gholami@ut.ac.ir

۲ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران،

Mh.Ghasemi110@ut.ac.ir

چکیده

امروزه با توجه به تنوع ماموریت‌های کاری شرکت‌ها و سازمانها و وسیع بودن دامنه فعالیتها و روالهای کاری مرتبط با ایشان، یافتن روشی که جوابگوی همه نیازها و سرمایه‌های فکری آنها باشد بسیار مشکل یا غیرقابل دسترس است. در حال حاضر مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز استراتژیک برای موسسات، سازمانها و شرکتهای مطرح است. مدیریت دانش تضمین کننده برتری‌های بلند مدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره‌گیری آنها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. مدیریت دانش، نگرشی است که می‌تواند از سوی مدیریت سازمانها با کمی انعطاف پیاده‌سازی شود و رقابت پذیری در آینده، پیشرو بودن در محصول و خدمات جدید، فتح بازارهای جدید و خلق بازارهای نو و از دست ندادن سرمایه‌های دانشی را به ارمغان بیاورد و همه این موارد را می‌توان در یک جمله خلاصه نمود: خلق ارزش از طریق مدیریت دانش.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، راهبردهای ارزش آفرینی، سرمایه‌های فکری، خلق ارزش



Management and value creation strategies

Abstract

Nowaday according to the diversity of companies, organization's working missions, wide range of activities and procedures related to their work, finding a method that meets all their needs and intellectual capital is difficult or inaccessible. At present, the management of knowledge is one of the strategic needs for the institutions, organizations and companies, Knowledge management ensures long-term advantages for organizations, communities, and the use of human capital, ideas and information. KM is an approach that can be implemented by the management of organizations with a flexible and competitiveness in the future, ahead of the new products and services, conquer new markets and creating new markets to bring the knowledge of losing capital and all of these can be summarized in one sentence: creating value through KM.

Keywords : Knowledge management, strategies for value creation, intellectual capital, creating value

۱- مقدمه

در عصر حاضر، دانش به عنوان یکی از مهمترین نیروهای محرک برای موفقیت در کسب و کار مطرح می باشد، لذا نقطه اتکاء و قوت سازمانها و شرکت ها از تمرکز بر نیروی بدنی و سرمایه های فیزیکی بسمت نیروهای ذهنی و فکری متمایل شده است. تکنولوژی اطلاعات، شکل گیری جامعه اطلاعاتی، رشد و توسعه سریع تکنولوژیهای برتر، مخصوصاً در حوزه ارتباطات، فناوری اطلاعات و فناوری های نوین، از دهه ۱۹۹۰ الگوی رشد اقتصاد جهانی را با تغییرات اساسی روبرو کرده است. در نتیجه این تحولات، دانش به عنوان مهمترین سرمایه ها، جایگزین سرمایه های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده و از این رو به مدیریت دانش و استراتژی هایی که از طریق آن می توان موفقیت های بیشتری را بدست آورد، اقبال بیشتری شده است و این توجه روز به روز فزاینده تر خواهد شد. خلق ارزش و ارزش آفرینی کلیدواژه مهمی در مدیریت دانش است که با بهره مندی و سوق دادن استراتژی های مدیریت دانش به سمت آن، انتظار مشاهده تحولی شگرف در کسب و کار سازمانها و شرکتهای، چندان دور از ذهن نخواهد بود.

۲- مفهوم مدیریت دانش

امروزه ساختار محیط دانش که سازمانها باید در آن فعالیت کنند تحت تاثیر روندهای محیطی حاکم بر دانش مانند انفجار اطلاعات، تخصصی شدن امور، جهانی شدن دانش و ... قرار گرفته است و بواسطه اثرگذاری همین روندها، مفهوم کلی مدیریت دانش بعنوان تلاشی برای تطبیق با تغییرات محیطی اطراف خود، مطرح شده است. همچنین تعاریف مختلفی از واژه مدیریت دانش در مقالات صاحب نظران مختلف وجود دارد که برخی در یک نگاه کلی، مدیریت دانش را فرایندی در نظر گرفته اند که به سازمانها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار (توزیع) و انتقال اطلاعات و تخصصهای مهم (که همگی بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند) کمک می نماید (توربان و دیگران، ۲۰۰۳).

سیلویا ماسا و همکارش، سیستم مدیریت دانش را اینگونه تعریف کرده اند: "به منظور ممکن ساختن فرایند های دانش، باید یک چیدمان و نظم خاص و متفاوتی از گزینه های تکنولوژی، سازمانی و مدیریتی طراحی شود که آن را سیستم مدیریت دانش می نامیم (ماسا و دیگران، ۲۰۰۹). مدیریت دانش، خط مشی ها، استراتژیها و تکنیکهایی است که با بهینه سازی و بهبود کارایی، نوآوری و همکاری مشترک بین کارکنان از رقابت سازمانی پشتیبانی می کند (سوسا و دیگران، ۲۰۰۶). مدیریت دانش به تمامی فعالیتهای سیستماتیک برای ایجاد و تسهیم دانش اطلاق می شود بطوریکه دانش بتواند به نتایج تجاری مطلوب و استفاده هایی برای موفقیت در سازمان تبدیل شود، البته نتایج مطلوب بستگی به اهمیت سازمان دارد (سرافین و دیگران، ۲۰۰۷).

۳- مدیریت دانش، ضرورتی انکار ناپذیر

اکنون موفقیت حال و آینده در رقابت بین شرکت ها و سازمانها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص منابع فیزیکی و مالی و بیشتر معطوف بر مدیریت دانش می باشد. بنابراین، یکی از وظایف مهم رهبر سازمان، خلق محیطی مناسب برای ایجاد مدیریت دانش و استقرار آن است.



به بیان روشنتر، در عصر حاضر چالش پیش روی مدیران آماده کردن محیط مطلوب برای رشد و پرورش ذهن انسان در سازمان دانش محور است. بنابراین، اساسی ترین مهارت برای مدیران سازمان های دانش محور «مدیریت دانش» خواهد بود. با این همه، متأسفانه از آنجائی که ماهیت دانش نامشهود و ناملموس است و براحتی نمی توان آنرا با سبک های مدیریتی مرسوم و سنتی مشاهده و اندازه گیری کرد، همواره ریسک «فراموشی» دانش و سایر داراییهای ناملموس سازمان برای مدیران وجود دارد. برای ایجاد ارزش، سازمانها بایستی بر چگونگی مصرف دانش تمرکز کنند تا از این طریق بتوانند قابلیت های فوق العاده و فرصتهای طلایی ایجاد نموده و مجموعه کاری خود را به پیش برانند. معمولاً تعداد کمی از کارکنان در مورد مدیریت دانش صحبت می کنند و تعداد کمتری دقیقاً می دانند که در زمینه دانش محور کردن امور جاری خود چه کارهایی می توانند انجام دهند. برنامه های متعددی برای مدیریت دانش وجود دارند که امکان نوآوری، پاسخگویی و سازگاری را افزایش داده و سازمان را از حالت سنتی به سازمانی دانش محور ارتقاء می دهند.

مدیریت دانش هنوز حوزه ای نسبتاً جوانی است و مفاهیم جدیدی پیوسته در این حوزه در حال پدیدار شدن هستند. اغلب بحث ها در سازمانهایی که در آغاز این مسیر و در دوره نوزائی قرار دارند، حول اصولی چون مصرف نسخه های از پیش آماده می باشد که به منظور اجرا کردن آن در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد اما شاید این نسخه های از پیش آماده برای هر سازمان و شرایطی موثر و مفید واقع نشود. با بررسی میدانی به جرات می توان گفت مدیران ارشد سازمان ها تنها از ۲۰ درصد دانش موجود در سازمانهایشان استفاده می کنند. در حقیقت، بهره برداری درست و اصولی از محیط کسب و کار مبتنی بر دانش در بسیاری از کشورهای جهان، مستلزم یک مدل و رویکردی جدید است که در برگزیده عوامل ناملموس در آن سازمان باشد. در این وضعیت نوظهور، «سرمایه فکری» در سازمان می بایست شکل گرفته و با مشارکت موثر کارکنان توجه به مدیریت دانش و استقرار آن مدنظر قرار گیرد.

۴- تاثیر استراتژی های مدیریت دانش بر ارزش آفرینی

دارا بودن تفکر استراتژیک مدیر را در فهم و شناسایی عوامل در دستیابی به اهداف مورد نظر وی در سازمان توانمند کرده و این امکان را می دهد تا بدانند چه عواملی در پیشبرد برنامه ها موثر است و چگونه این عوامل موثر برای مشتری ارزش می آفریند. این بصیرت و اشراف نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص و امکان برنامه ریزی و توان چانه زنی ایجاد می کند. بدون این تشخیص، صرف منابع مادی و غیرمادی سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود. این جمله درستی است که: اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد. به صراحت می توان گفت تفکر استراتژیک پیش بینی آینده نیست. تفکر استراتژیک تشخیص به موقع مشخصات و کاراکترهای موثر در فضای رقابت و دیدن فرصتهایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند. اگر چه دانش محور کردن سازمان امری اجتناب ناپذیر بوده و یکی از ملزومات راهبردی امروز سازمانها، اجرای موثر آن است، اما در صورت نبودن تفکر استراتژیک در پس زمینه اجرای مدیریت دانش و نداشتن راهبردهای جدی و کلان برای بهره مندی از این ابزار، نمی توان انتظار کارآمدی چشمگیری برای سازمان داشت و چه بسا استقرار مدیریت دانش بجای ارتقا و بهبود وضعیت سازمان، بهم ریختگی و آشفتگی ای را ایجاد کند که سازمان تا قبل از آن مواجهه با این وضعیت را تجربه نکرده باشد. ارزش آفرینی برای سازمانها با بهره مندی از استراتژی های مدیریت دانش امکان پذیر است. دانش بخودی خود دارای ارزش و مزیت است و خلق ارزش با ترکیب تفکر استراتژیک و دانش محور کردن فعالیتهای سازمانی، نمود بسیار زیادی خواهد داشت. پرسشهایی چون: سازمانهای ارزش آفرین چگونه از این مزیت خاص برای تداوم موفقیت های خود استفاده می کنند و مدیریت دانش چگونه با بکارگیری استراتژی های خود می تواند در این وضعیت کارآمد باشد؟ از مواردی است که توجه به آن در پیشرفت و عمق نفوذ دانش محوری در سازمانها اکثرگذار است.

۵- سازمانهای ارزش آفرین و استراتژیهای مدیریت دانش

یک سازمان ارزش آفرین رهبری غیر موازی دانش را برای مشتریان خودش به منظور مواجهه با چالش های پیش بینی نشده فراهم می سازد. منظور از رهبری غیر موازی دانش، حفظ وضعیت رقابتی میان سازمان های رقیب در زمینه تولید و دستیابی به دانش تجاری است که در موقعیت های حساس و چالش آفرین سبب برتری سازمانها نسبت به یکدیگر در عرصه تولید کالا یا ارائه خدمات می گردد. با استفاده از مهارتهای ارزش آفرینی جهت ارتقای درک مشتریان از شرایط کاری و نوع خدمات یک سازمان، در دراز مدت بکارگیری این مهارتها سبب وفاداری و پایبندی مشتریان به سازمان می گردد. جریان مداوم چالش ها سبب می شود تا دست اندرکاران اینگونه سازمانها دائماً سرگرم مطالعه و پژوهش به منظور یافتن راههای جدید برای پاسخگویی به نیازهای روزآمد مشتریان باشند. بدین ترتیب سازمانهای ارزش آفرین، ناخواسته استعداد دانشی خود را تقویت می نمایند و همین امر قابلیت اطمینان به خود را نزد مشتریانشان افزایش می دهد. ارتقای عملکرد، بهره وری، افزایش ظرفیت تولید و رضایت کارکنان از کار همگی اهداف دیگری هستند که یک سازمان ارزش آفرین برای موفقیت می بایست دنبال کند. بنابراین، سازمانهای ارزش آفرین بیش از همه می توانند مورد توجه و علاقه مشتریان عمده و خرده باشد چرا که این سازمانها دقیقاً به چیزهایی اولویت می دهند که مورد توجه آنهاست و مشتری مداری و ارائه خدمات بر اساس بخشبندی نیاز هر گروه



مخاطب، مزیت یکتایی است که آنها را متمایز می‌کند. سازمان‌های ارزش آفرین می‌توانند ساز و کار و چارچوب‌های مورد نیاز مخاطبان و مشتریان خود را در قالب بسته‌های نرم‌افزاری ارائه نمایند. بدین ترتیب دانش رسمی برای اینگونه مشتریان به دانش کاربردی تبدیل می‌شود و وفاداری مشتری و طبعاً سودآوری برای سازمان را ارمغان خواهد آورد.

مدیریت دانش، پیچیده و چند بعدی است و تقریباً شامل هر چیزی که سازمان از آن برای در دسترس قرار دادن دانش در کسب و کار استفاده می‌کند، خواهد شد. مثلاً پیاده‌سازی اطلاعات کلیدی در سیستم‌ها و فرآیندها، اعمال پاداش برای ترغیب کارکنان و ایجاد محرک‌های مالی و ... به منظور تحریک کسب و کار با دانش جدید، برخی از این موارد است. مدیریت مؤثر دانش، نیازمند ترکیب عناصر سازمانی بسیاری است - تکنولوژی، عملیات منابع انسانی، ساختار و فرهنگ سازمانی - به منظور تضمین اینکه دانش بشکل صحیح و در زمان مطلوب وجود داشته باشد. شرکت‌های بسیاری شبکه‌های داخلی پیشرفته و بانکهای اطلاعاتی مشترک و سایر سیستم‌های فناورانه مانند: ESS^1 , DSS^2 و مانند آنها شناسایی و پیاده‌سازی کرده‌اند اما تا حد زیادی مسائل فرهنگ سازمانی را در بهره‌مندی از این تکنیک‌ها نادیده گرفته‌اند. این مسائل بر رفتار افراد در مورد بکارگیری دانش و سودمندی آن تأثیرگذار است. لذا این شرکت‌ها، بهبود کمی را در توانایی مدیریت دانش مشاهده نموده‌اند. معمولاً شرکتها و سازمان‌ها تکنولوژیهای جدید را پیاده‌سازی می‌کنند و سپس متوجه می‌شوند که فرهنگ و رفتار به کندی تغییر می‌کند. لذا استفاده بدون توجه و مقدمه از روشها و رویکردهایی که حالت عمومی دارند، باعث می‌شوند مدیرانی که در مورد چگونگی تبدیل سیستم مدیریت دانش اطلاعات زیادی ندارند. به چالش کشیده شده و این ابهام نهایتاً مسبب این است که رابطه بین سرمایه‌های مدیریت دانش و ارزش کسب و کار به سختی تشخیص داده شود.

برای کمک به این دسته از مدیران، چارچوب‌هایی ایجاد شده است که استراتژی‌های خاص مدیریت دانش را با چالش‌های خاصی که شرکت یا سازمان با آنها مواجه است ارتباط دهد. چارچوب مدیریت دانش بر این فرض استوار است که تمرکز اصلی باید بر روش استفاده از دانش باشد تا قابلیت‌های بحرانی که سازمان به منظور موفقیت به آنها نیاز دارد را ایجاد کند. بعنوان نمونه، افزایش اطلاعات در مورد ترجیحات مشتری و مخاطبان می‌تواند درصد موفقیت آن کالا یا خدمات را تضمین نماید. این چارچوب با ارزیابی و دسته‌بندی روشهای انجام کار که در فرآیند مرکزی صورت می‌گیرد، اجرایی می‌شود. کار در دو بُعد می‌تواند مورد ارزیابی قرار گیرد. بعد اول سطح وابستگی داخلی است یعنی درجه همکاری و تعامل افراد و سازمان‌ها و بعد دوم پیچیدگی کار است، یعنی درجه‌ای که کارکنان لازم است قضاوت کنند و انواع اطلاعات را تعبیر و تفسیر نمایند. با استفاده از این دو فاکتور، چهار دسته بندی برای کار قابل تشخیص است که از آنها می‌توان به مدل‌های کاری یا استراتژی‌های خلق ارزش تعبیر کرد:

- مدل تراکنشی، که در آن درجه پایینی از وابستگی و پیچیدگی وجود دارد. کار معمولاً روتین است و کاملاً وابسته به قوانین رسمی، رویه‌ها و آموزش و وابسته به نیروی کاری که احتیاط خیلی پایینی دارد.
- مدل یکپارچه، که در آن درجه بالایی از وابستگی و درجه پایینی از پیچیدگی وجود دارد. کار سیستماتیک و تکراری است و وابسته به فرآیندها، متدولوژی‌ها و استانداردهای رسمی است.
- مدل حرفه‌ای، که در آن وابستگی پایین و پیچیدگی بالایی وجود دارد. کار نیاز به قضاوت دارد و وابسته به کارکردهای داخلی و بومی سازمان است.
- مدل همکاری، که در آن درجه بالایی از وابستگی و هم پیچیدگی وجود دارد. کار شامل ابتکار و یادگیری به صورت عملی است و وابسته به تخصص عمیق از طریق عملیات و استفاده از تیم‌های انعطاف پذیر است.

به طور کلی طراحی و ترسیم یک استراتژی می‌تواند به یکی از این چهار دسته بندی نگاشته شده فوق تقسیم شود. به عنوان مثال، مدیریت زنجیره تأمین و خرید در مدل یکپارچه قرار می‌گیرند. کار در این فرآیندها اغلب روتین است، فعالیت‌ها عمدتاً چندین عملیات و سازمان را در بر می‌گیرند. به طور مقایسه‌ای، بازاریابی و مدیریت مالی، در مدل حرفه‌ای قرار می‌گیرند، که نیاز به افرادی دارد تا در یک حوزه کاربردی برای اعمال قضاوتشان به منظور حل مسائل غیر قابل پیش بینی، فعالیت کنند. با اینحال، بایستی توجه شود که هیچ رابطه محکم و مستقیمی بین یک استراتژی اصلی و یک مدل و فرآیند کاری خاص وجود ندارد، چراکه همان استراتژی می‌تواند به روش‌های متفاوتی انجام شود. باز هم به عنوان نمونه، فروش می‌تواند به افراد در قلمرو داخلی خودشان (مدل حرفه‌ای) و یا به تیم چند منظوره تأمین کنندگان که رابطه کاری نزدیکی با یک مشتری دارند تا انبارهای خرده فروشی را حفظ کنند (مدل یکپارچه) مربوط شود. بنابراین، نکته کلیدی، درک کردن چگونگی انجام کار است؛ این ماهیت کار است که تعیین کننده رویکرد مناسب و انتخاب استراتژی موفق مدیریت دانش است. در مدل حرفه‌ای، سازمان معمولاً نیاز به تمرکز بر نتایج حاصل از کارآیی دارد. بدین منظور، سازمانها و شرکت‌ها بایستی با مسائلی چون جذب و ترغیب افراد مستعد و غلبه بر انبوه اطلاعات کنار بیایند.

۱ Decision support system

۲ Executive support system



چالش‌های مربوط به مدل تراکنشی، حول نیاز به تدوین دانش و تضمین عملکرد سازگار دور می‌زنند. بنابراین، استراتژی‌های مدیریت دانش می‌توانند بکارگیری اتوماسیون سازمانی باشد که دانش را در سیستم‌های اطلاعاتی جای می‌دهد و یا شاید روتین کردن و بهبود فرآیند، که در آن دانش در سیاست‌ها و رویه‌ها ایجاد می‌شود و در کنار آن آموزش به منظور استانداردسازی رفتار کارکنان انجام می‌شود. در مدل یکپارچه، که هدف هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها در بخش‌های مختلف سازمان است، مدیران می‌توانند فرآیندها و متدولوژی‌های استاندارد را به کار گیرند که کارایی را در عملیات، یکپارچه می‌کنند و یا ممکن است از معیارهای ساده تری استفاده کنند که تمرکزشان بر کاربرد تیم‌های چند منظوره، اهداف مشترک و سیستم‌های بازخورد است. در مدل حرفه‌ای، حضور افراد دانا و خبره مهم هستند. مدیران، ممکن است با بهره‌مندی از هم‌افزایی از طریق شرکت یا سازمانهای همکار دیگر، کارایی را بصورت درست به کار گیرند و یا بر فعالیت‌هایی تمرکز کنند که در سازمان هم‌افزایی و دانش محوری ایجاد کنند. در مدل همکاری، چالش‌ها حول ایجاد نوآوری هاست و انتخاب‌ها می‌توانند استراتژی‌های یادگیری عملی باشند که در آن اکتشاف از طریق تغییر دید سازمانی، ترغیب می‌شود و یا استراتژی‌های ارتباط دانش، که بر یادگیری از طریق ایجاد کنسرسیوم و عقد قراردادهای برون‌سپاری متمرکز است. این چارچوب این امکان را ایجاد می‌کند که کلیه عناصر سیستم مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد و راهبرد اجرایی کامل در کنار عملیات منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، مخاطب قرار دهد و توجه مدیران را بیشتر به قابلیت‌هایی که سازمانشان نیاز دارد معطوف سازد، نه بر راه‌حل‌های مؤلفه‌ای و موقتی.

۶- نتیجه‌گیری

دانستن مدل کاری مربوط به فرآیندهای اصلی مورد بهره‌برداری در سازمان بسیار مهم می‌باشد، چون هر مدل، مجموعه خاصی از استراتژی‌های مدیریت دانش را برای خود ارائه می‌کند. در مدل همکاری، یک چالش کلیدی، دستیابی به نوآوری هاست. بدین منظور، سازمان نیاز دارد که ریسک‌پذیری را ترغیب نماید و حوزه‌های متعددی از دانش را از قبیل تحقیقات، توسعه محصول، بازاریابی و تولید، به منظور حل مسائل پیچیده، گرد هم آورد. به علاوه، به منظور هدایت بهبودها در فرآیندهای اصلی امروزه، این چارچوب همچنین می‌تواند برای کمک به سازمان‌ها در تکامل و سازگاری با شرایط جدید، به کار رود. بازارها، مشتریان، تکنولوژی و رقابت، پیوسته در حال تغییرند. سازمان‌ها به منظور شکوفایی، مجبورند در طول زمان تغییر کنند، در غیر اینصورت، قابلیت‌های اصلی‌شان منجر به انقراض آنها می‌شود لذا مدیران همانطور که در حال حرکت به جهت‌های نو و روزآمد می‌باشند، می‌توانند از این چارچوبها برای درک سیستم‌های مدیریت دانش که این قابلیت‌های جدید نیاز خواهند داشت، استفاده کنند. مدیران می‌خواهند توانایی‌های سنتی سازمان خود را به منظور بهبود مداوم محصولات موجود و خدماتشان ارتقا دهند و بر همین اساس تشخیص داده‌اند که اگر سازمان بخواهد همچنان در این حوزه پیشگام باشد، بایستی رویکردی متفاوت را بگیرند. بنابراین، استفاده از مدیریت دانش در کنار استراتژی‌های ارزش‌آفرینی، یکی از بهترین راه‌حل‌ها برای ایشان در این شرایط خواهد بود. سازمان‌ها به منظور پشتیبانی از این استراتژی‌ها، بایستی قابلیت‌های جدیدی را با سرعت هرچه بیشتر در مجموعه‌های کاری خود ایجاد کنند و نیز تواناییهای استقرار مدیریت دانش به منظور پشتیبانی از این قابلیت‌ها را نهادینه نمایند.



منابع و مراجع

- [۱] Apostolou, D. and G. Mentzas (۲۰۰۳), "Experiences from knowledge management implementations in companies of the software sector," *Business Process Management Journal*, Vol. ۹, No. ۳, England.
- [۲] April, K. (۲۰۰۲), "Guidelines for developing a k-strategy," *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۶, No. ۵, MCB University Press, England.
- [۳] Chauvel, D. and C. Despres (۲۰۰۲), "A Review of Survey Research in Knowledge Management: ۱۹۹۷-۲۰۰۱", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۶, No. ۳, MCB University Press/Emerald.
- [۴] Chourides, P., D. Longbottom, and W. Murphy (۲۰۰۳), "Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures," *Measuring Business Excellence*, Vol. ۷, No. ۲, MCB University Press, England.
- [۵] Davenport, T. and G. Probst (eds.) (۲۰۰۲), *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*, Second edition, John Wiley & Sons/Publicis Corporate Publishing, Berlin.
- [۶] Hult, G.T. (۲۰۰۳), "An integration of thoughts on knowledge management," *Decision Sciences*, Vol. ۳۴, No. ۲, Spring.
- [۷] Gilmour, D. (۲۰۰۳), "How to Fix Knowledge Management," *Harvard Business Review*, HBS Press, October.
- [۸] Levett, G. and M. Guenov (۲۰۰۰), "A methodology for knowledge management implementation," *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۴, No. ۳, MCB University Press, England.
- [۹] Turban, E., Mclean, E., "Information technology for management", ۳rd ed, John Wiley & Sons, Inc, (۲۰۰۳).
- [۱۰] Liebowitz, J. (۲۰۰۴), *Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective*, Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- [۱۱] Seeley, C. and W. Dietrick (۲۰۰۱), "Crafting a Knowledge Management Strategy," *KM Review special report*, Melcrum Publishing.
- [۱۲] Gloet, Marianne & Mike, Berrell, "the dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management", *Journal of Knowledge Management*, volume ۷, No ۱, (۲۰۰۳).
- [۱۳] Silvia Massa & Stefania Testa, "A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector", *European Management Journal*
- [۱۴] Serafin D. Talisayon, "From: Knowledge Management: From Brain to Business.", Published by the Asian Productivity Organization, (۲۰۰۷)
- [۱۵] Sousa, C.A.A. & Hendriks, P.H.J., "The diving bell and the butterfly—the need for grounded theory in developing a knowledge based view of organizations", *Organizational Research Methods*, ۹, (۲۰۰۶)