



مدیریت دانش، شایستگی ممتاز در عرصه ی رقابتی سازمان ها

علی اکبر شهری مجارشین*^۱

^۱دانشگاه آزاد اسلامی واحد گوگان، گروه مدیریت، گوگان، ایران. Shahri249@yahoo.com ۰۹۱۴۴۰۰۴۸۰۰

چکیده

در قرن حاضر، دانش نخستین منبع راهبردی برای شرکت ها و سازمانها می باشد. ورود به عصر بسیار پیچیده و پرتلاطم کسب و کار رقابتی بدون وجود دانش و تکنولوژی اطلاعات برای سازمان ها میسر نخواهد بود. امروزه با توجه به تغییرات سریع محیطی و تکنولوژیکی، دانش به سرعت در حال تبدیل شدن به مهم ترین مزیت رقابتی برای سازمان هاست. وجود دانش، مهارت و تخصص در کارکنان به عنوان مهم ترین و اصلی ترین منشاء نقاط قوت سازمانی می باشد. در تحلیل نیروهای اصلی داخل سازمان شایستگی های ممتاز نقاط قوتی هستند که امکان دسترسی و تقلید رقبای آنها بر راحتی امکان پذیر نیست. استفاده و بهره گیری مناسب از شایستگی های ممتاز خود منجر به شناخت و ظهور مزیت رقابتی جهت تولید و عرضه ی خدماتی متمایز می گردد. مدیریت دانش اطلاعات درست را به افراد مناسب در زمان مناسب می دهد. سازمان های امروزی باید با استفاده از مدیریت دانش نقاط ضعف خود را به حداقل رسانده، آنها را به نقاط قوت رسانیده و با تلاش مضاعف آنها را به شایستگی های ممتاز تبدیل نمایند. این مقاله تحلیلی به ضرورت و اهمیت مدیریت دانش در شرکت ها و سازمان ها پرداخته و مدیریت دانش را به عنوان نقاط قوت و یک شایستگی ممتاز و ابزار رقابتی در سازمان ها جهت ارائه خدماتی متمایز مورد بحث و بررسی قرار داده است.

واژه های کلیدی: دانش، مدیریت دانش، شایستگی های ممتاز، مزیت رقابتی.



۱- مقدمه

در جوامع امروزی با توجه به سرعت تغییرات و پیچیدگی محیط کسب و کار، دانش به یک منبع کلیدی تبدیل شده و به عنوان دارایی حیاتی و منبع بالقوه استراتژیک جهت کسب مزیت رقابتی به شمار می آید. مدیریت دانش برای افزایش عملکرد و بهینه سازی سازمان، دانش را بوسیله روش ها و تکنیک های مختلف به کار می گیرد. همچنین، جهت سازماندهی و برقراری ارتباط با دانش مربوطه در فرایندهای مشخص سازمانی، روشی اصولی محسوب می گردد. دانشی که در سراسر سازمان منتشر و ایجاد می شود، توانایی پاسخ گویی به شرایط جدید را داشته و به تولید ارزش در سازمان کمک می نماید. چوی و همکاران دانش به عنوان یک منبع ارزشمند و استراتژیک برای ماندن در عرصه رقابت به رسمیت شناخته شده و پاسخگوی نیازهای مشتریان خودمی باشد(زاک، ۱۹۹۹، ۱۳۰).

برای دستیابی به موفقیت در مدیریت دانش، داشتن یک استراتژی روشن و برنامه ریزی شده عامل تاثیرگذاری می باشد، این استراتژی منابع و توانایی های سازمان، برای رسیدن به اهداف دانشی را سازماندهی می نماید. مدیریت دانش راهی برای بهبود عملکرد سازمان، بهره وری و رقابت برای ترویج دادن اکتساب، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش است. مدیریت دانش می تواند دانش را به فرد مناسب در زمان مناسب ارائه نماید و این به منظور افزایش بهره وری و کاهش هزینه های زنجیره عرضه، و رسیدن به هدف، جهت بهبود مزیت رقابتی یک بنگاه اقتصادی است(هانسن، نورهیرا و ترنی، ۱۹۹۹، ۲۰).

همان گونه که در تعریف مدیریت دانش آمد هدف اولیه مدیریت دانش درک ارزش آن است. برای رسیدن به این هدف نیاز به نظام پیاده سازی مدیریت دانش وجود دارد تا تولید، نگهداری و اشتراک دانش را تسهیل نماید. موفقیت نظام های مدیریت دانش نیز بستگی به استفاده موثر توسط کاربران دارد. در متون مطالعات زیادی در رابطه با عوامل موفقیت یا شکست نظام های مدیریت دانش وجود دارد. نظام مدیریت دانش زیرساخت های لازم برای اجرای فرآیندهای مدیریت دانش را برای سازمان ها فراهم می کند.

کوینتس و همکاران(۱۹۹۷) مدیریت دانش فرآیند موثر دانش در برآورده کردن نیاز های داخلی در شناسایی کردن و بررسی دارایی دانش اکتسابی برای توسعه فرصت های جدید می باشد (اسنیمن، ۲۰۰۴، ۱۱).

تاریخچه مدیریت دانش

حدود ۵۰۰۰ سال پیش در مساپتامیا (عراق کنونی) مردم بعضی لوح های مربوط به ثبت قراردادهای قانونی تخمین مالیات فروش و قانون را گم کردند. برای حل این مشکل فعالیت موسسه مرتبط با **KM** یعنی کتابخانه آغاز شد. از آن پس توجه مدیران زده به کلیه لوح ها جمع آوری شده در کتابخانه جلب شد (برگرون، ۱۳۸۶، ۱۳۶).

منازعه با مفهوم دانش به قدمت تاریخ تفکر انسان است. همه اندیشمندان از افلاطون گرفته تا دکارت و کانت در جستجوی اصطلاحی بودند که ماهیت دانش را بیان کنند. استوارت می گوید که اصطلاح سرمایه هوشی اولین بار توسط فی ول در سال ۱۹۶۹ در نام های به گالبریث نوشت به کار رفت. بعدها ادوینسون، اسکندیا و سالیوان نیز اصطلاح سرمایه هوشی و ارزش های پنهان را به عنوان دانشی که قابلیت تبدیل به ارزش را دارد به کار بردند. در سال ۱۹۸۸ در سوئد اصطلاحات سرمایه دانشی و دارایی های غیر ملموس توسط سوببی پیشنهاد شد. همچنین اسکندیا، ارنست و یونگ بر ویژگی های پایدار دانش تاکید کردند، به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه های کامپیوتری، حقوق انحصاری و غیره جزئی از سرمایه هوشی هستند.

۲- مدل های مدیریت دانش

مدل های مدیریت دانش، مجموعه ای از دستورالعمل ها، مستندات، ابزارهای تحلیلی و تکنیک های پیشرفته مدیریت دانش هستند که برای ارزیابی، برنامه ریزی، اجرا و اندازه گیری فعالیت های مدیریت دانش استفاده می شوند. مدل های مدیریت دانش طیف وسیعی از دیدگاه هایی که در متون توصیف شده است را بیان می کند. توصیف این مدل ها می تواند در پژوهش های ساختاری و کارکردهای سازمانی مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. مدلهای مدیریت دانش باید با احتیاط مورد استفاده قرار گیرند. در رده بندی مدل های دانش ارائه شده توسط "کاکابادسه" و همکاران، به چهار گروه از مدل ها به شرح زیر اشاره دارد:



الف) مدل های شبکه

در این نوع از مدل ها، تمرکز بر روی ارتباطات، کسب، تسهیم و انتقال به طریق تبادل اطلاعات افقی است. دانش های مهم در شبکه ای متشکل از افراد که به وسیله ابزار مختلف به هم می پیوندند، نهفته است و آگاهی از این بینش ها و اطلاعات، خارج از گروه ها و تیم های رسمی، عاملی کلیدی به شمار می رود. در این نگرش، ساختن روابط اجتماعی، سرمایه اجتماعی و قائل بودن روابط متقابل، به عنوان کار و فعالیت اصلی دانش، مورد توجه قرار گرفته است.

ب) مدل های شناختی

دانش به مثابه دارایی سازمانی است که نیاز به دستیابی دقیق، بیان، ذخیره، اندازه گیری، نگهداری و انتشار کنترل شده دارد. ایجاد ارزش از طریق کاربرد متوالی بهترین روش های حاصل و نیز پرهیز از خطاهای ناآشکار ریشه یابی شده و کتبی و نیز بهره بردن از درس های آموخته شده به دست می آید. در این نگرش بر روی استفاده دوباره، تکثیر استانداردسازی و حذف روش های قدیمی که کارایی خود را از دست داده اند، تمرکز می شود.

ج) مدل های انجمنی (ارتباطی)

در این مدلها درباره ویژگی های گروه های کاری که باید دارای قابلیت هایی چون، خودسازماندهی، فراگیری مستمر و تبادلات غیر رسمی باشند، بحث می شود. دانش در تفکری ایجاد می شود که در یک انجمن گردش می کند؛ جایی که زبان مشترکی وجود دارد، اعتماد اجازه بهره برداری از مکاشفه ها را می دهد، ممکن است آرایه های نهفته به صورت خلاقانه برنامه ریزی شود و نشانه های مهم و راه حل های کاری متوالی به وسیله بیان داستان های کاری منتشر می شوند.

د) مدل های فلسفی

در این مدلها بازارها و فرایندهای داخلی بر پایه گفتگوی دوطرفه در یک زمینه استراتژیک، پرسش در مورد فرضیات و کندوکاو مداوم درباره رفتار رقبای، مورد توجه قرار می گیرد. این دیدگاه، شخصی سازی را مقدم بر کدکردن می داند و تکنولوژی کمی را مورد استفاده قرار می دهد. همچنین محرک های فرهنگی اصلی برای این کار، حفظ ارتباط آزاد (تبادل نظر)، تشویق، انعکاس نظرات، کنکاش خلاقانه و اثبات عقیده و نظر است.

با توجه به تجربیات سازمان های پیشرفته در زمینه مدیریت دانش، ترکیب مدل های شبکه، فلسفی و انجمنی به همراه استفاده از مدل شناختی، ترکیبی مناسب برای مدیریت دانش در سازمان است و محرک های اصلی در این راستا؛ ارتباطات و روابط، اعتماد، همدلی، انجمن گفتگوی دو جانبه عمیق و تکنولوژی برای دستیابی به گفتگو و برقراری ارتباط با ثبات هستند.

۳- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سالهای اخیر نقش دانش به عنوان کلیدی ترین منبع سازمان ها در کسب مزیت رقابتی، به موضوعی بسیار مهم تبدیل شده و ایده ((قابل مدیریت بودن دانش))، در بسیاری از کسب و کارهای مبتنی بر دانش، سازمان های یادگیرنده و مدیریت سرمایه های فکری، جا باز کرده است. بنابراین، سازمان ها در پی روش های جدیدی برای بقا در عرصه کسب و کار و رقابت اثربخش می باشند. یکی از روش های دستیابی به اثربخشی، کشف و توسعه دارایی هایی است که برای سازمان ها از کارایی بسیار بالایی برخوردار بوده، اما بدرستی از آنها استفاده نشده است (ندللا و دوتویت، ۲۰۰۱، ۱۶۱).

مدیریت دانش چگونگی بهتر بودن قدرت دانش در درون و بیرون سازمان در ارتباط با مشتریان و ذینفعان را کنترل می کند. مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان ها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار (انتقال) اطلاعات و تخصص های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً بصورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، کمک می نماید (توربان و مک لین، ۲۰۰۲).

در تعریفی دیگر، مدیریت دانش را آگاهی از دانش موجود در سازمان، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن تعریف می کنند که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی سازمان ها صورت می گیرد (سالیس و جونز، ۲۰۰۲، ۲۴۱).



طبقه بندی استراتژی مدیریت دانش

استراتژی سیستم محور، استراتژی انسان محور و استراتژی ترکیبی است. در استراتژی سیستم محور، دانش ذخیره شده در پایگاه داده های به صورت قاعده مند می باشد، در حالی که یک استراتژی انسان محور مستلزم ارتباط فرد به فرد است. انتخاب استراتژی مدیریت دانش برای رسیدگی به عوامل متعدد و پیچیده به شیوه ای معقول و منطقی مورد نیاز است. می توان گفت، انتخاب استراتژی مدیریت دانش نوعی مسئله تصمیم گیری چند شاخصه است، و روشهای تصمیم گیری چند شاخصه برای حل آن مناسب است (ورعی، ۱۳۹۲، ۱۴۳).

جهت اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش، با توجه به هزینه و زمان بسیاری که صرف پیاده سازی آن می گردد داشتن نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی ضروری است. مسئله اصلی سازمان ها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده سازی آن بوسیله سیستمی مناسب است، به این منظور نیاز به انتخاب و تعیین استراتژی مدیریت دانش متناسب با سازمان احساس می شود. هدف از این مطالعه ارائه روشی در خصوص انتخاب استراتژی متناسب با سازمان ها و مشخص نمودن مهمترین شاخص های تاثیرگذار بر آن می باشد (ورعی، ۱۳۹۲، ۱۴۳).

در ژاپن در اواسط دهه هشتاد نوناکا کتاب شرکت دانش آفرین را نوشت و برای اولین بار اصطلاح مدیریت دانش را به کار برد این اصطلاح به منظور بنیان تکنولوژی برای اداره دانش توسط کنسرسیوم شرکت های امریکایی پیشنهاد شد بدین ترتیب اصطلاح مدیریت دانش به عنوان فعالیتی مدیریتی که روی توسعه و کنترل دانش برای تحقق اهداف سازمانی تاکید دارد به کار رفت (عدلی، ۱۳۸۴، ۱۱۱).

نظریه پردازان متعددی در رابطه با تکامل مدیریت دانش صحبت نموده اند که از جمله می توان به پیتر دراگر، پلی استراوس من و پیترسنگه اشاره نمود. دراگر و استراوس من، بر « رشد اهمیت اطلاعات و دانش پنهان به عنوان یک منبع » تاکید داشتند و پیتر سنگه، بعد فرهنگی مدیریت دانش را که سازمان یادگیرنده است مطرح می نماید.

ساختاردهی به دانش موجب بهبود موثر و کارای حل مساله، یادگیری پویا، برنامه ریزی استراتژیک و تصمیم گیری اثربخش می شود. مدیریت دانش بر شناسایی دانش، شرح و سازماندهی و افزایش ارزش آن از طریق استفاده مجدد تمرکز می کند.

۴- ضرورت و اهمیت پژوهش

سازمان ها برای ارائه خدمات متمایز و انجام مأموریت ها و دستیابی به اهداف استراتژیک خود دارای منابع و دارایی های متعددی می باشند. برخی از این منابع و دارایی ها بسیار ارزشمند و راهبردی هستند که برای کسب مزیت رقابتی سازمان نقش محوری دارند. دانش برای تمام سازمان ها از جمله ی این منابع و دارایی ها است، به طوری که صاحب نظران علم مدیریت، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می دانند (تافلر، ۱۹۹۶، ۲۹).

پیتر دراگر معتقد است که در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید مانند کار و سرمایه و زمین نیست، بلکه تنها منبع معنی دار عصر حاضر به شمار می رود (دراگر، ۱۹۹۲، ۲۴۲).

بنا به گفته گلاسز: دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نشده، بلکه بر ارزش آن نیز افزوده می شود این دانش در رویه ها، دستورالعمل ها، دیدگاه ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت بیشتر می یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود.

۵- مولفه های کلیدی و مزایای مدیریت دانش

- ✓ استراتژی بر اساس مدیریت دانش در دستیابی به فعالیت های هماهنگ و کارایی و یکپارچه سازی
- ✓ عملکرد مدیریت دانش و هماهنگی فعالیت های مربوط به آن
- ✓ رویکرد یادگیری سازمانی برای ایجاد دانش رقابتی تر و سریع تر نسبت به رقبا
- ✓ زیر ساختار بر اساس تکنولوژی اطلاعاتی در فراهم کردن حمایت مستمر برای مدیریت دانش
- ✓ کشف دانش بر اساس تکنولوژی اطلاعاتی در یادگیری گسترده از گذشته



✓ خودکار سازی دانش در هماهنگ سازی عملیات (دینگ، ۱۳۸۸، ۱۹۹۹).

مزایای مدیریت دانش

مدیریت دانش مزایای قابل توجه و با اهمیتی دارد. دنهام گری در یک مباحثه پیوسته در گردهمایی مدیریت دانش مزایای عمده مدیریت دانش را اینگونه مورد بحث قرار می دهد:

۱- **جلوگیری از افت دانش:** نیازهای دانش در سازمان را به طور مداوم پیش بینی کرده و از افت دانش در سازمان جلوگیری می کند.

۲- **بهبود تصمیم گیری:** هنگامی انسان می تواند بهترین تصمیم گیری را در زمینه ای داشته باشد که نسبت به آن مساله دانش کافی در اختیار داشته باشد. در صورت دسترسی به دانش موردنظر، تصمیمات زودتر و بهتر می توانند اتخاذ گردند.

۳- **انعطاف پذیری و انطباق پذیری:** کارکنان درک بهتری از کار خود به دست می آورند و راه حل های نو آوری را مطرح می کنند.

۴- **مزیت رقابتی:** سازمان را قادر می سازد تا مشتریان دیدگاه ها و بازار رقابت را بهتر درک کرده و فرصت های رقابتی را شناسایی کنند.

۵- **توسعه دانایی:** یک مالکیت معنوی به دانش موجود در سازمان می بخشد.

۶- **افزایش محصول:** دانش در خدمت افزایش و توسعه محصول قرار می گیرد.

۷- **مشتری مداری:** سازمان ها را قادر می سازد با توجه به دانش، توجه خود را به نیازهای مشتری معطوف سازند.

۸- **به کارگیری سرمایه گذاری در بخش سرمایه نیروی انسان:** از طریق سیستم دانش در سازمان فرآیند اسناد، سازمان می تواند به بهترین وجه در استخدام و کارآموزی کارکنان سرمایه گذاری کند. اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش می تواند درک وضعیت بازار و ارزیابی درک درستی نسبت به مشتریان و نیازهای آنان به دست دهد و سوی تولیدات و خدمات بهینه رهنمود شود (یانگ چون، ۲۰۰۱، ۱۲۰).

۶- شایستگی های ممتاز^۱

شایستگی را می توان به مجموعه دانش، توانایی و ظرفیت هایی که شخص را قادر می سازد در چارچوب محدودیت های درون و برون سازمانی، در ایفای نقش و وظایف کاری خود، عملکرد مطلوب داشته و علاوه بر آن تضمین کننده موفقیت سازمانی نیز باشد، تعریف کرد.

همچنین شایستگی ها و قابلیت های محوری و کلیدی قابلیت هایی هستند که به سختی قابل پرورش و تکمیل هستند و با جهت گیری های استراتژیک سازمان ذی ربط مرتبط بوده و در تحقق این جهت گیری ها تاثیر قابل توجه و جایگزین ناپذیری داشته باشند. شایستگی های ممتاز یا شایستگی های محوری، آن دسته از قابلیت ها و شایستگی هایی هستند که از اهمیت بالایی در تحقق اهداف و استراتژی های سازمان در سطح کلان برخوردارند.

اگر سازمانی در مقابل رقبا، از شایستگی های محوری برخوردار باشد، این شایستگی ها موجب کسب مزیت رقابتی برای سازمان خواهند شد. بنابراین، انتقال دانش به توسعه شایستگی های محوری منجر شده، عملکرد سازمان ها را بهبود بخشیده و درنهایت برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد می کند (کوهن، ۲۵۰، ۱۹۹۰).

شاخص های شایستگی های ممتاز

(۱) **منابع منحصر به فرد:** منابع در واقع ورودی های فرآیند تولید محصول و خدمات می باشند و به تنهایی قادر به خلق مزیت های استراتژیک برای شرکت ها نمی باشند منابع در واقع منشاء ایجاد ظرفیت های استراتژیک محسوب می شوند.



(۲) قابلیت های پویا: قابلیت ها توانایی های شرکت برای بکارگیری منابع بصورت اثر بخش هستند. قابلیت های پویا شرکت را قادر می سازند تا به سرعت در برابر تغییرات محیطی پاسخگو بوده و منابع شرکت را بصورت یکپارچه در جهت دستیابی به هدف مطلوب گسترش دهند.

- سیستم ارائه خدمات منعطف
- مهندسی مجدد درجه انطباق پذیری
- توانایی ادغام منابع درونی و بیرونی
- درک مستقیم و بی واسطه از اطلاعات

(۳) امکانات سازمانی: شامل دارایی های فیزیکی مانند ساختمان های مرکزی و دفاتر فروش خدمات، تجهیزات خاص صنعت و همچنین سیستم های غیر فیزیکی مانند قوانین و مقررات کنترلی بر روی صنعت و شرکت های فعال در صنعت، زیر ساخت های الزام کننده متقاضیان بیمه، ادارات و ارگان های تأثیر گذار بر امر ارائه خدمات در صنعت بیمه (نیروی انتظامی، وزارت بهداشت و علوم پزشکی، وزارت اقتصاد و دارایی) می باشند.

(۴) سیستم های مدیریت دانش: سیستم های مدیریت دانش در کل به سیستم های تکنولوژی اطلاعات محور اشاره دارد که برای مدیریت دانش در سازمان ها در جهت خلق، دستیابی، ذخیره، و انتشار اطلاعات استفاده می گردند.

(۵) فرآیندهای کلیدی: فرآیند را می توان مجموعه ای از فعالیت های متقابل و مرتبط دانست که باعث ایجاد ارزش افزوده در محصولات و خدمات می گردند موفقیت یک شرکت در رقابت با سایر شرکت ها به تبدیل فرآیندهای کلیدی به قابلیت های استراتژیکی که توانایی خلق ارزش افزوده برای مشتریان، محصولات و خدمات شرکت را داشته باشد وابسته است.

(۶) مهارت های کلیدی نیروی کار: شایستگی های محوری را مجموعه ای از مهارت ها و تکنولوژی معنا می کنند مهارت به عنوان ظرفیت یادگیری در کمترین زمان و با کمترین انرژی برای رسیدن به نتایج از پیش تعیین شده می باشد مهارت ها غالباً بدین صورت تقسیم بندی می شوند: مهارت های فنی، مهارت های وظیفه ای، مهارت های مدیریتی بعلاوه ویژگی های مهم فردی (مانند: سخت کوشی، نتیجه گرایی، اعتماد پذیری و قاطعیت).

(۷) تمرکز استراتژیک: تمرکز استراتژیک هدفی بلند مدت است که در نوع خود جاه طلبانه است، شایستگی های محوری شرکت را به خدمت می گیرد و از تمامی سطوح سازمان استفاده می کند. در این نوع استراتژی شرکت به بخشی کوچک و ویژه از بازار تمرکز می کند. گوشه ای از بازار به جای کسب مزیت رقابتی صنعتی و وسیع به یک مزیت محلی (منطقه ای) تبدیل می گردد (صناعی، ۱۳۹۱، ۱۲۵).

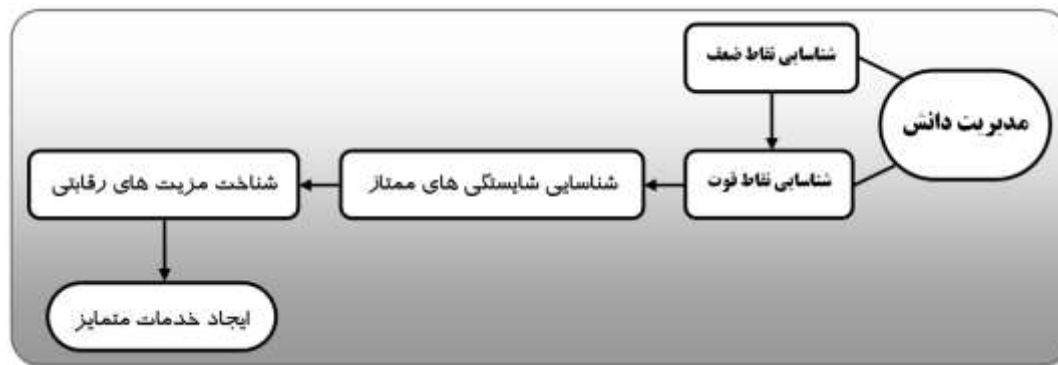
۷- مدل مفهومی تحقیق

وجود دانش سازمانی و مدیریت صحیح دانش باعث می شود نقاط ضعف سازمانی شناسایی گردیده و با آسیب شناسی بموقع به نقاط قوت تبدیل گردد. همچنین وجود مدیریت دانش باعث بهبود نقاط قوت سازمانی می گردد. بنابراین اگر تقویت و بهبود نقاط قوت به گونه ای باشد که توسط رقیبان سازمان غیرقابل تقلید و نفوذ ناپذیر باشد این نقاط قوت به شایستگی های ممتاز تبدیل می گردند.

شناسایی و استفاده مناسب، بموقع و دقیق از شایستگی های ممتاز در راستای اهداف استراتژیک سازمانی باعث شناخت و ظهور مزیت های رقابتی پایدار در سازمان می گردد که سازمان با استفاده از شناخت و بکارگیری مزیت های رقابتی می تواند در عرصه ی بسیار پیچیده و کاملاً رقابتی در بین رقبای خود محصولات و خدمات متمایز و منحصر به فردی برای مشتریان و ذینفعانش تولید و ارائه نماید.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق



۸- بحث و نتیجه گیری

موضوع دانش ارزش است و دانش ارزش آفرین است. برای رقابت موفقیت آمیز در اقتصاد امروز، سازمان ها باید با دانش به گونه ای برخورد کنند که بر ارزش و کارایی اصلی شرکت بیفزاید. اساساً مدیریت دانش درباره ((اداره کردن دارایی های ذهنی)) به نحوی است که شرکت به یک امتیاز، شایستگی و مزیت رقابتی دست یابد. استفاده از مدیریت دانش در سازمان ها سبب کاهش هزینه ها و بهبود کیفیت، بهره وری و سودمندی سازمان می شود. بررسی مفاهیم و رده بندی های موجود در زمینه مدیریت دانش نشان می دهد که طیف متنوعی از نظرات و دیدگاه ها در این حوزه وجود دارد.

با توجه به اینکه امروزه سازمان ها مدیریت دانش را به عنوان یک نیاز اساسی درک نموده اند، برنامه ریزی و شناسایی مسیر حرکت به سمت آن قابل اهمیت می باشد و به جهت اینکه هزینه و زمان بسیاری صرف پیاده سازی یک سیستم موفق مدیریت دانش می گردد، داشتن سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره نمودن صحیح و موفق آن به یکی از اهداف سازمان ها تبدیل شده است و شناسایی و انتخاب استراتژی مدیریت دانش مناسب ضروری به نظرمی رسد.

بنابراین شرکت ها و سازمان ها در عرصه ی پرتلاطم و کاملاً رقابتی امروز می توانند با شناسایی و انتخاب سیستم مدیریت دانش مناسب در داخل سازمان نقاط ضعف خود را شناسایی و تجزیه و تحلیل نمایند و با استفاده از امکانات موجود و ابزارهای مناسب آنها را بهبود بخشیده و با استفاده از دانش نقاط ضعف را به نقاط قوت پایدار تبدیل نمایند. وجود نقاط قوت پایدار در سازمان به ظهور شایستگی ممتاز می انجامد. سازمانی که دارای شایستگی های ممتاز می باشد درواقع دارای نقاط قوت دست نیافتنی توسط رقباست. این نوع سازمان ها با وجود شایستگی های ممتاز، قابل انعطاف بوده و براحتی از پس رقباي خود برخواهد آمد. سازمان ها با استفاده از شایستگی های ممتاز، می توانند خلاقیت و نوآوری داشته باشند و می توانند با تولید واریه محصولات و خدمات متنوع، متمایز و بی نظیر در بین رقباي خود به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابد. وجود چنین مزیت رقابتی می تواند باعث افزایش کارایی، بهره وری و بهبود اثربخشی سازمان گردد.

شرکت های بزرگ و سازمان ها با بکارگیری مناسب، بموقع و صحیح مدیریت دانش می توانند در عرصه ی رقابتی به شایستگی های محوری دست یابند که در نهایت این موفقیت به بهره وری بالا و سودآوری مناسب برای سازمان ها و شرکت ها منجر می شود.

۹- فهرست منابع

- برگرون، برایان (۱۳۸۶)؛ اصول مدیریت دانش (چاپ اول). (ترجمه منوچهر انصاری). تهران: انتشارات سمت.
- توربان، افرایم و لیدنر، دورورتی و دیگران . (۲۰۰۵)؛ فناوری اطلاعات در مدیریت دگرگونی سازمان ها در اقتصاد دیجیتالی، (ترجمه حمید رضا ریاحی). تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- دیوید، فرد آر (۱۳۷۹)؛ مدیریت استراتژیک. (ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- صناعی، ایمان (۱۳۹۱)؛ «بررسی اثر شایستگی های محوری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی در صنعت بیمه ایران»، پنجمین کنفرانس و جشنواره کسب و کار بیمه ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- عدلی، فریبا (۱۳۸۴)؛ مدیریت دانش، انتشارات اندیشه، چاپ اول.
- ورعی، فاطمه (۱۳۹۲)؛ «رتبه بندی استراتژی های مدیریت دانش با رویکرد تصمیم گیری چند شاخصه در بانک سپه»، ماهنامه بانک سپه، ۴۰، ۱۴۳

Cohen, J. (1990). The cost of dichotomization. *Applied Psychological Measurement*, 7, 249-253.

Dieng, Rose and Corby, O and Giboin, A Ribiere, M. (1999). Methods and tools for corporate knowledge management, *Human – computer studies*, 40, 185-194.

Drucker, P. (1992), *Managing for the future: The 1990s and beyond*, New York: Truman.

Glaser, R. (1998), Measuring the knower: toward a theory of knowledge equity, *California Management Review*, 40, 175-194.

Grant, R. M (1997). The resource- Based theory of the competitive advantage: implications for strategy formulation. *Journal of California management Review*. 33, 14-36

Hansen, Morten T., Nohria, Nitin, Tierney, Thomas (1999), What's Your Strategy for Managing Knowledge?, *Harvard Business Review*, 77, 20.

Ndlela LT, Du Toit ASA (2001). Establishing a Knowledge Management Programme for Competitive Advantage in an Enterprise. *Int. J. Inform. Manage.*, 21, 151-165.

Peteraf, Margaret A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Sallies, E & Jones, G. (2002). Knowledge management in Education. *great Britain: kong press*. 12, 227-259

Snyman, R and Krugere, J. (2004). The interdependency Between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of knowledge management*. 8, 5-19

Toffler, A. (1996), *Power shift: knowledge, wealth and violence at the Edge of the 21st century*, New York: Bantam Books.

Young. S, chon, Jan (2001), Knowledge management supportive human resourte environment, *Journal of Acadung of Business*. 9, 120.

Zack, M. H. (1999), Developing Knowledge strategy, *California Management Review*, 41, 125-145.