

## تبیین و ارزیابی استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش

مریم هلاکوپور<sup>۱\*</sup>، محمدرضا حمیدی‌زاده<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، شرکت گاز ملی ایران

<sup>۲</sup> عضو هیأت علمی، دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

### چکیده

در حال حاضر جوامع علمی و صنعتی به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها با تکیه بر دانش و تقویت و ترویج دانش و فعالیت‌های دانشی در درون خود می‌توانند برتری‌های بلند مدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. چرا که دانش، یک محرک کلیدی در کسب مزیت رقابتی پایدار و یکی از چالش‌های سازمان‌های امروز محسوب می‌شود. هدف مقاله حاضر بررسی و تبیین رابطه بین استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش در شرکت گاز استان خوزستان می‌باشد. روش تحقیق، توصیفی-همبستگی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان شرکت گاز استان خوزستان است که ۲۰۱ به روش نمونه‌گیری تصادفی و براساس فرمول کوکران، انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، دو پرسشنامه محقق ساخته، استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش، براساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای می‌باشد و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۹ و ۰/۷۷ به دست آمده است. تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفت. جهت تحلیل داده‌ها و بررسی رابطه استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش از نرم‌افزار Lisrel و SPSS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که که تمامی فرضیه‌های تحقیق با ۹۹٪ اطمینان تایید می‌گردد. بنابراین بین ابعاد استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش، به لحاظ آماری رابطه معناداری وجود دارد، و این رابطه به صورت مثبت و مستقیم می‌باشد.

کلمات کلیدی: استراتژی کسب و کار، استراتژی توسعه دانش، فرهنگ دانش‌آفرینی، توانمندی کارکنان، تعالی عملیات، سازمان یادگیرنده.

\*- نویسنده مسئول: Email: Ma.holakou@gmail.com

## مقدمه

مفاهیم پایه‌ای و زیربنای توسعه دانش ملی، نشانگر این هستند که امور و فعالیت‌های توسعه یافته دانشی به شکل سامان‌یافته عمل می‌کنند. در حالی که در امور و فعالیت‌های توسعه‌نیافته دانشی، برای دستیابی به نتایج مورد انتظار، باید تکیه بر تلاش‌های قهرمانانه راهبران در بهره‌گیری از نظریه‌ها، مدل‌ها، الگوها و رویکردهایی داشت که بیشتر جنبه خود انگیخته یا خود جوش دارند (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۴).

در حال حاضر قدرت رقابت سازمانی عمدتاً از منابع ناملموس سرچشمه می‌گیرد تا از منابع ملموس. توانایی تفکر افراد از جمله دانش، به عنوان منبع ناملموسی محسوب می‌شود که در اختیار سازمان‌هایی است که اشخاص در آن‌ها کار می‌کنند. صاحب‌نظران علم مدیریت، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می‌دانند. این مسئله به عنوان یکی از دلایل اصلی توجه روزافزون سازمان‌ها به مدیریت دانش<sup>۱</sup> است که به یک دغدغه اصلی برای کلیه سازمان‌ها در سراسر جهان تبدیل شده است (نقوی و سهرابی، ۱۳۹۰). یکی از عوامل کلیدی که سازمان‌های تجاری هوشمند را در قرن ۲۱ متمایز می‌سازد، تاکید بر اطلاعات و دانش سازمانی به عنوان منبع استراتژیک می‌باشد. زیرا بر خلاف کسب و کارها و تجارت‌های گذشته در عصر کنونی، نقش سرعت، رقابت، جهانی شدن و مقاومت در برابر تغییرات سریع محیطی در کسب و کار از اهمیت و توجه بیشتری برخوردار شده است. سازمان‌ها به تسخیر، مدیریت و بهره‌برداری از دانش، جهت حصول بهره‌وری بالاتر، جلب رضایت مشتریان، مدیریت رقابت و گام برداشتن در جهت مقابله و تطابق با تغییرات پایان‌ناپذیر محیطی، نیاز دارند. سیل دانش که در رگ‌های سرمایه‌های فکری سازمانی جاری می‌باشد به ابزاری جهت کسب، پالایش، ذخیره انتشار و بهره‌برداری نیاز دارد، که دستیابی به آن در گنجینه سازمانی به نام فرآیند مدیریت دانش نهفته است. ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیاز به شکل جدیدی از سازمان‌ها دارد تا در سایه قابلیت‌هایی چون اکتشاف و بهره‌برداری از دانش، گامی در جهت حداکثر نمودن قدرت رقابتی خویش و موفقیت استراتژیک بردارند. با توجه به این مهم بسترسازی برای یکپارچه نمودن استراتژی سازمانی با حیاتی‌ترین منبع استراتژیک آن یعنی دانش، افساری در

---

1- Knowledge Management

جهت مهار کردن محیط پویای رقابتی سازمان بشمار می‌رود. رقابت موفقیت‌آمیز بر پایه مزیت دانشی مستلزم هم تراز ساختن استراتژی با دانایی سازمانی است. به عبارتی دیگر رمز کلیدی توسعه و حمایت یک استراتژی مطلوب و خوشایند در سازمان، در گرو دانش و قابلیت‌های استراتژیک آن بوده و در ورای مدیریت دانش تجلی می‌یابد. به نظر می‌رسد پیوند بین مدیریت دانش، توسعه دانش و استراتژی کسب و کار در سازمان‌ها در عمل به فراموشی سپرده شده است (منصوریان و حاجی‌کریمی، ۱۳۸۶). بنابراین در مقاله حاضر سعی شده است تا ضمن ارائه اصول، مبانی و مفاهیمی نظیر: مدیریت دانش، استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش، نقش آن به عنوان ابزار مؤثر در تقویت قدرت رقابتی سازمان برجسته گردد. روشن ساختن اهمیت زنجیره دانش، استراتژی، شناسایی شکاف‌های دانشی در سازمان و تحلیل آن‌ها و در نهایت ارائه راهبردهای لازم در جهت توسعه یک استراتژی مبتنی بر توسعه دانش از طریق مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار دانشی، مباحثی است که به آن‌ها پرداخته شده است. امید است مقاله حاضر دریچه‌ای به سوی برجسته ساختن ضرورت توسعه استراتژی تجاری مبتنی بر دانش در سازمان باشد و راه صعود و موفقیت را برای سازمان‌های ایرانی تا اندازه‌ای هموار سازد.

### مبانی نظری پژوهش

هدف سازمان‌های کنونی، ایجاد ارزش است. این مسئله مستلزم چیزی بیش از بهبود صرف عملیات یا کاهش هزینه‌هاست. و به معنای به کار گرفتن منابع شرکت برای خلق ارزش بیشتر برای مشتریان، رفاه بیشتر برای کارکنان، و بازده بیش تر برای سهام‌داران است. این کار از طریق توسعه کسب و کارها و بازارهای جدید تحقق می‌یابد و به کار گرفتن منابع شرکت در راستای اهداف استراتژیک شرکت انجام می‌گیرد. هر سازمانی معمولاً راه‌ها و الگوهای مختلفی برای فعالیت‌های خود پیشرو دارد و می‌خواهد مناسب‌ترین آن‌ها را برای هدایت عملیات انتخاب کند. در صورتی که، الگوها، شیوه‌ها و گزینه‌هایی را استراتژیک می‌نامند که مدیران و برنامه‌ریزان سازمان به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آن‌ها پرداخته و در نهایت یکی از آن‌ها را به

عنوان استراتژی سازمان برگزینند. تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژی‌های کسب و کار و توسعه دانش می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌ها است (قاضی نوری نائینی، ۱۳۹۰). دستیابی به یک حلقه ارتباط مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی‌های کسب و کار و توسعه دانش آن سازمان، تأثیر مثبتی بر عملکرد آن دارد. یک استراتژی کسب و کار منسجم، هم جایگاه رقابتی فعلی شرکت را در نظر دارد و هم آن را ارتقاء می‌دهد و سمت و سوی برای توسعه آتی سازمان فراهم می‌آورد. تدوین یک استراتژی توسعه دانش، نخست نیازمند ارزیابی دقیق موقعیتی که سازمان در حال حاضر در آن قرار دارد. در چند سال اخیر، تأثیر استراتژی کسب و کار بر روی توسعه دانش به طور فزاینده ای مورد توجه قرار گرفته است. با گسترش سریع تکنولوژی، حجم سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در این زمینه به سرعت افزایش یافته است، چرا که توسعه دانش تا چند سال گذشته به عنوان یک استراتژی مطرح نبوده است (قلیچی، ۱۳۸۹).

در حال حاضر ارتقای توانایی یک سازمان در دستیابی به اهدافش، تابعی از سازگاری میان اجزاء مختلف سازمانی است. در صورتی که این اجزاء به خوبی با یکدیگر متناسب باشند، سازمان به طور مؤثر به فعالیت ادامه می‌دهد و اگر این تناسب ضعیف باشد، ادامه اثربخش فعالیت با اشکال روبرو خواهد شد. یکی از حوزه های بسیار مهم در این زمینه، هماهنگی بین استراتژی‌های کسب و کار و توسعه دانش می‌باشد. در کشور ایران نیز، با افزایش روز افزون اهمیت استراتژی‌های کسب و کار در دهه اخیر، سازمان‌ها نیاز به چارچوب‌ها و مدل‌هایی برای هماهنگی استراتژی‌های کسب و کار خود با توسعه دانش دارند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۸). صنایعی مانند نفت و گاز معمولاً در هر کشوری از فناوری‌های جدید، پیشرفته و سطح بالا استفاده می‌نمایند و آگاهی از استراتژی‌های کسب و کار هماهنگ و مرتبط با یکدیگر کمک شایانی به افزایش بهره‌وری در این صنایع می‌نماید. صنایع کشور ما نیز از این قاعده مستثنی نیست و علم به این مسأله، موجب بهبود عملکرد شده، در نتیجه باعث افزایش کارایی آنان می‌گردد. همانطور که گفته شد سازمان‌های ایرانی در سال‌های اخیر، هزینه‌های زیادی برای توسعه بخش دانش و تحقیقات خود صرف نموده‌اند. همچنین اهمیت استراتژی‌های کسب و کار توسعه دانش نیز برای باقی ماندن آن‌ها در

محیط رقابتی به شدت افزایش یافته است. از سوی دیگر، این سازمان‌ها برای توسعه برنامه‌های استراتژیک خود، هزینه‌های دیگری نیز متحمل شده‌اند. از نظر ضرورت، این تحقیق می‌تواند به تدوین استراتژی‌های کسب و کار بهتری در سطح صنعت کمک کند و باعث ارتقاء عملکرد آن‌ها گردد (قلایچی، ۱۳۸۹).

ارتقای توانایی سازمان بسته به سازگاری اجزای مختلف سازمانی است، تا بتوان براساس آن به تحلیل دقیق‌تر اقدام نمود. توجه به مسئله فوق و پژوهش پیرامون آن، دارای جذابیت نظری و عملی قابل توجهی است. علاوه بر نوآوری و اهمیت علمی این تحقیق در استفاده از چارچوبی کل‌نگر جهت مطالعه استراتژی‌های کسب و کار دانشی بر پایه استراتژی توسعه دانش، این تحقیق از آن جهت حائز اهمیت است که انجام آن به درک بهتر رفتار شرکت‌های ایرانی خصوصاً در حوزه‌های کسب و کار و توسعه دانش، کمک شایانی خواهد نمود.

### استراتژی

اولین بار یونانی‌ها از این کلمه استفاده کردند به معنای تدوین برنامه جنگی توسط ژنرال‌ها، صحیح عمل کردن در زمان و مکان مناسب و دست یافتن به نتایج مطلوب و مورد نظر استراتژی در حقیقت نقشه‌ای است برای حرکت به عمل یا رسیدن به هدف. اگر ندانیم به کجا می‌رویم دیگر فرقی نمی‌کند که چه راهی را پیش بگیریم. در طی سال‌های گذشته اندیشه استراتژی پذیرش فزاینده‌ای در بین محققین مختلف کسب کرده است. مقالات گوناگونی در زمینه استراتژی کسب و کار، استراتژی بازاریابی، استراتژی توسعه و استراتژی بازرگانی نوشته شده است و تحقیقات بسیاری نیز در همین زمینه در کشورها و جوامع آماری مختلف انجام گرفته است. خاستگاه این گرایش، شناختی است در مورد اینکه: الف: سازمان به مسیر حرکت و دورنمای مشخص نیاز دارد. ب: هدف‌ها به تنهایی این نیاز را تأمین نمی‌کنند.

ج: اگر قرار باشد سازمان رشدی منظم و سودآور داشته باشد، به قواعدی فراتر برای تصمیم‌گیری نیاز دارد؛ انسف<sup>۱</sup> چنین قواعد و راهنمودهای تصمیم‌گیری را با نام «استراتژی» یا «مفهوم کسب و کار توسعه» تعریف کرده است (دیوید<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین می‌کند و رهنمودهایی را برای تخصیص منابع در مسیر کسب اهداف بلند مدت ارائه می‌دهد (رضائیان، ۱۳۹۰).

استراتژی الگوی تصمیم‌هایی است که در سازمان اخذ می‌شود و فعالیت‌ها و نتایج را شکل می‌دهد راهبردهای خوب ابزار رقابتی محسوب می‌شوند و راهبردهای نامناسب ضعف‌های عمده سازمان محسوب می‌شوند (همل و پراهالاد، ۱۹۹۳).

استراتژی مجموعه‌ای از اهداف اصلی و سیاست‌ها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری و چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می‌خواهیم فعالیت کنیم (دراکر، ۱۹۷۴). استراتژی یک برنامه واحد، همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی می‌شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود (وفایی، ۱۳۸۱).

چندلر (۱۹۶۲) استراتژی را اینگونه تعریف می‌کند: استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد. میتنزبرگ (۱۹۹۷) تعریف کوتاهی راجع به استراتژی ارائه داده است. از نظر وی استراتژی عبارت است از الگوی به جریان انداختن تصمیمات. در حال حاضر نیز در زبان فارسی واژه استراتژی را از نظر لغوی راهبرد معنی می‌کنند.

---

1- Ansoff  
2- David

## استراتژی‌های کسب و کار

امروزه در عصر جهانی شدن که با کاربرد روزافزون فناوری اطلاعات و توسعه فرآیندهای کسب و کار همراه شده است؛ بدون شک، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند در سطح گسترده از اندوخته‌های دانشی کلیه کارکنان خود در تمامی سطوح، استفاده موثر کنند (راش و همکاران، ۱۳۷۹). بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ دارای فعالیت‌های متعدد، معمولاً از زنجیره‌هایی از استراتژی‌ها برخوردارند که از سطح شرکت شروع می‌شود و تا پایین‌ترین سطح اقلام بازار- محصول گسترش می‌یابد در واقع به جای داشتن یک استراتژی جامع و واحد از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می‌شوند سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمان‌های بزرگ چند محصوله عبارتند از:

۱. استراتژی بنگاه که به مسائلی چون مأموریت، دامنه فعالیت‌ها و جهت گیری‌های آتی یک شرکت می‌پردازد؛
۲. استراتژی سطح کسب و کار تجاری؛
۳. استراتژی کارکردی (وظیفه‌ای) که بر روی یک محصول - بازار خاص متمرکز شده‌اند (هانگر و ویلن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲).

استراتژی سطح کسب و کار اشاره دارد به این که چگونه شرکت‌ها در یک صنعت یا بازار به رقابت می‌پردازند (اسلاتر و اولسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). هدف محقق در این پژوهش استراتژی‌های کسب و کاری است که، دانش سازمان را دربر می‌گیرند. استراتژی‌هایی نظیر: فرهنگ دانش‌آفرینی، توانمندی کارکنان، ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده، تعالی عملیات، ساختار مناسب بازخوردی و راهبرد آموزش، که موجب توسعه دانش سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌نمایند. لازم است برای عملیاتی کردن استراتژی‌های کسب و کار، علاوه بر طراحی دانش، نقش‌های اجرایی تدوین شود. نقش‌ها باید خصوصیات زیر را داشته باشند.

---

1- Hunger & Weelen  
2- Slater & Olson

- در داشتن کلیه ابعاد دانش: نقشه‌ها باید بتوانند قدرت مشخص کردن راه دستیابی به هدف را در طول مسیر اجرای مدیریت دانش داشته باشند.
- به روز رسانی مستمر دانش: مدیریت دانش باید چرخه‌های مختلف فرآیند مدیریت دانش را پوشش دهد تا دانش سازمانی موجود در کلیه سطوح سازمان جمع‌آوری، طبقه‌بندی و غنی‌سازی شود.
- در برگیرنده شکل‌های مختلف دانش: شکل‌های مختلف دانش و برنامه‌های اجرایی آن‌ها باید براساس ساختار واقعی و فرآیندهای کاری سازمان تهیه شوند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹).

### استراتژی‌های توسعه دانش

در محیط دانشی عصر حاضر، مدیریت دانش کاربست موفقیت و محور قابلیت‌های بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی و مراکز پژوهشی را پایه‌ریزی کرده است. مدیریت دانش، از اجزای لاینفک و بنیادی راهبردهای عملیاتی است. این مهم به سازمان‌ها کمک کرده تا در بستر یادگیری سازمانی و استقرار نظام مدیریت دانش، فرصت‌های جدید را بشناسد و چالش‌های پیش روی را به خوبی اداره کنند (پریس و ساسون، ۲۰۰۲؛ گاروین، ۲، ۱۹۹۴).

ارتقای انعطاف‌پذیری فرایندهای دورنی سازمان‌ها و گشایش پنجره‌های نو و جدید در تجارت، یر پایه نحوه بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دانش مدار است. هر میزان کارکنان تشویق به درک و استفاده از فرآیندهای دانش‌گرا و پایگاه‌های خبره مبتنی بر دانش برای بهبود نحوولات، فرآیندها، خدمات و فناوری شوند، قدرت و میزان آمادگی پاسخ‌گویی سازمان‌ها ارتقا یافته و دانش در متن فعالیت‌های سازمان‌ها جلوه خاصی در هدایت کلیه برنامه‌ها و عملیات پیدا می‌کند (زاگرمین و بل، ۲، ۱۹۹۸). مدیریت دانش، فرآیند شناسایی، غنی‌سازی و توسعه دارائی‌های دانش سازمانی جهت کسب مزیت‌های کسل و کار برای سازمان مطابق ماموریت و مشتریان آن است (شانکر،

- 
- 1- Paris & Sasson
  - 2- Garvin
  - 3- Zuckerman & Buell
  - 4- Shanker



۲۰۰۳). سازمان‌ها نیاز دارند تا مدیریت دانش را با نگرش راهبردی هدایت کنند. چرا که مدیریت دانش مبنای تدوین برنامه‌های راهبردی سازمان است. طراحی و استقرار فرآیندها و استراتژی‌های توسعه دانش در سطح سازمان برای نیل به منافع بلندمدت یک نیاز و ضرورتی بنیادی است (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹). استراتژی‌های توسعه دانش، تلاشی نظام‌مند برای نیل به هدف‌ها، و تصمیم‌های بنیادی و اجرای اقدامات اساسی مربوط به مدیریت دانش است که ماهیت و جهت‌گیری دارائی‌های دانشی سازمان را تعیین و راهبری می‌کند. این استراتژی به آن مجموعه از تصمیم‌ها و فعالیت‌های مدیریت دانش اطلاق می‌شود که هدایت و تعیین عملکرد بلند مدت سازمان را بر عهده دارد. استراتژی‌های نهفته در برنامه‌های دانشی خصیصه‌های زیر را دارد.

۱. مهم‌ترین هدف‌ها و کارهای دانشی قابل حصول و فرآیندهای کاری برنامه‌های سازمان؛
۲. اولویت‌بندی هدف‌ها و کارهای دانشی مذکور در چارچوب اولویت‌های برنامه‌های سازمان و فرآیندهای مربوط؛
۳. سیاست‌ها و روش‌های بسیار ضروری برای هدایت منابع و تنظیم عملیات دارائی‌های دانشی؛
۴. تنظیم توالی برنامه‌های دانشی و نقشه‌های دانش و عملیات اساسی برنامه‌های مربوط؛
۵. تبیین راهکارهای دستیابی به هدف‌ها و دارائی‌های دانشی (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۸).

استراتژی‌های توسعه دانش باید به مدل‌های عملیاتی سازمان‌ها تبدیل شوند تا امکان خلق ارزش در حیطه عملیاتی سازمان فراهم شود. در واقع با طراحی مدل‌های عملیاتی برای سازمان، می‌توان قابلیت استراتژی‌های توسعه دانش را در جهت به کارگیری دانش جدید و خلق ارزش ارتقا بخشید (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹). طراحی این نوع استراتژی‌ها، نه تنها قابلیت افزایش دانش سازمانی را به کار می‌گیرد، بلکه قابلیت بالقوه مدل‌های عملیاتی سازمان را در چارچوب ظرفیت پذیرش و بکارگیری دانش، و قابلیت خلق ارزش‌های جدید را نشان می‌دهد (گالوپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

---

1- Gallupe

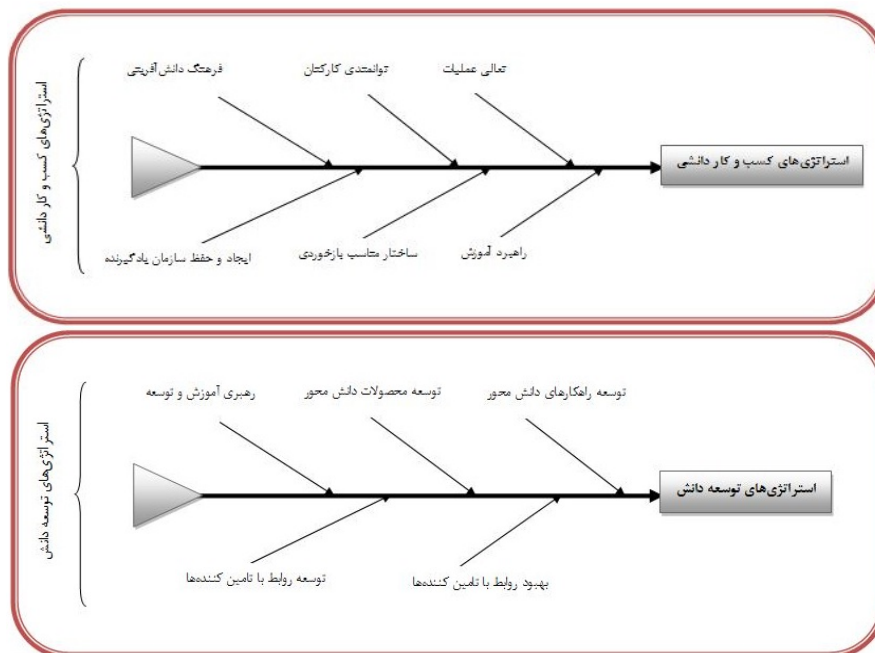
### پیشینه

با نگاهی به پیشینه موضوع، در این بخش، به بررسی برخی از مطالعاتی که در مورد استراتژی‌های کسب و کار، استراتژی‌های توسعه دانش و متغیرهای مورد مطالعه در این مقاله به پژوهش پرداخته‌اند، می‌پردازیم.

حمیدی‌زاده (۱۳۹۴) در پژوهشی به تبیین الگوهای بومی توسعه علم و دانش در چارچوب نظریه‌پردازی در سطح زیربنایی و نیز عرضه نظریه الماس و تجربه برای توسعه دانش ملی- بومی پرداخت. نتایج حاکی از آن بود که اگر علم و دانش با اتکا به منابع دست اول اسلام به خوبی شناخته، تعریف، تبیین و معماری شوند می‌توان مطالب ارزشمند خود را بسیار فراتر از فلسفه علم مطرح در جهان، ارائه کرد. بنابراین، شرح و توصیفی از جلوه‌های سازوکار علم، دانش و تجربه با خصیصه‌های بی‌بدیل مطرح می‌شوند. در پژوهشی دیگر نظافتی و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی استراتژی مدیریت دانش کسب و کار پرداختند. نتایج نشان داد که، به طور کلی شاخص‌های موثر در انتخاب استراتژی مدیریت دانش در بانک سپه، فناوری اطلاعات، حمایت مدیران ارشد، یادگیری و آموزش، هزینه، استراتژی کسب و کار و محیط می‌باشند و تأثیرگذارترین شاخص در انتخاب استراتژی مدیریت دانش، "فناوری اطلاعات" بوده که نشان‌دهنده نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر در این بخش می‌باشد و در نهایت اینکه رتبه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش در بانک مورد مطالعه به ترتیب سیستم محور، ترکیبی و انسان محور می‌باشد. احمدخانی (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی و شناسایی موانع اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های کسب و کار در شرکت‌های صنایع غذایی استان فارس پرداخت. نتایج حاصل از بررسی، میزان وضع موجود و ابعاد موانع اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های کسب و کار در شرکت‌های صنایع غذایی استان فارس موجب شناسایی پنج عامل: موانع مربوط به پیامدهای برنامه‌ریزی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، موانع فردی (کارکنان) و موانع محیطی گردید. در تحقیقی دیگر منصوریان و حاجی‌کریمی (۱۳۸۶) به بررسی ضرورت استراتژی مبتنی بر دانش به عنوان عنصر کلیدی در موفقیت سازمان‌های عصر نوین پرداختند. آنان ضمن ارائه اصول، مبانی و مفاهیم مدیریت دانش، نقش آن به عنوان ابزار مؤثر در تقویت قدرت رقابتی سازمان برجسته نمودند. روشن ساختن

مریم هلاکوپور و محمدرضا حمیدی زاده — تبیین و ارزیابی استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های....

که، اهمیت زنجیره دانش- استراتژی، شناسایی شکاف‌های دانشی و استراتژیک در سازمان و تحلیل آن‌ها و در نهایت ارائه راهبردهای لازم در جهت توسعه یک استراتژی مبتنی بر دانش از طریق مدیریت دانش سازمانی، امکان‌پذیر است. با توجه به آنچه در مبانی نظری و پیشینه تحقیق ذکر شد، مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر ارائه گردید.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (حمیدی زاده، ۱۳۹۰)

### فرضیه‌های تحقیق

با بررسی تحقیقات گذشته، مشخص می‌شود عوامل زیادی به عنوان استراتژی‌های توسعه دانش معرفی شده‌اند. دلیل این موضوع را می‌توان فرهنگ و بسترهای مختلف تحقیقات گذشته دانست. در تحقیق حاضر سعی شده است با یافتن آن دسته از عواملی که مورد توافق تعداد بیشتری از محققان می‌باشد و با توجه به مدل مفهومی تحقیق، به بررسی فرضیه‌های زیر بپردازیم؛

### فرضیه اصلی:

بین استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی:

۱. بین فرهنگ دانش‌آفرینی و استراتژی‌های توسعه دانش رابطه معناداری وجود دارد.

۲. بین توانمندی کارکنان بر استراتژی‌های توسعه دانش رابطه معناداری وجود دارد.

۳. بین تعالی عملیات بر استراتژی‌های توسعه دانش رابطه معناداری وجود دارد.

۴. بین ایجاد و حفظ سازمان‌یادگیرنده بر استراتژی‌های توسعه دانش رابطه معناداری وجود دارد.

۵. بین ساختار مناسب بازخوردی بر استراتژی‌های توسعه دانش رابطه معناداری وجود دارد.

۶. بین راهبرد آموزش بر استراتژی‌های توسعه دانش رابطه معناداری وجود دارد.

### نوع پژوهش

پژوهش پیش رو از حیث هدف، پژوهشی کاربردی است. و به لحاظ روش پژوهش از نوع پژوهش‌های همبستگی و پیمایشی طبقه‌بندی می‌شود. در این پژوهش استراتژی‌های کسب و کار دانشی به عنوان متغیر مستقل و استراتژی‌های توسعه دانش به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

### جامعه آماری، روش و حجم نمونه

جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران و کارکنان با سابقه پژوهشی در زمینه مدیریت دانش و اعضای کمیته‌های مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان می‌باشند. که از فرمول کوکران با در نظر گرفتن محدود بودن جامعه، ۲۰۱ نفر به عنوان حجم - نمونه در نظر گرفته شد.

رابطه (۱):

$$n = \frac{N Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p (1-p)}{s^2(N-1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 P (1-P)}$$

$$P = \text{نسبت افراد جامعه که دارای ویژگی مورد نظر می‌باشند.} (0/5)$$

$$q = \text{نسبت افراد جامعه که دارای ویژگی مورد نظر نباشند} (1-p)$$

$$a = \text{ضریب اطمینان } 5\%$$

$$Z = \text{فاصله اطمینان} (1/96)$$

$$d = \text{خطای قابل چشم پوشی} (0/05)$$

$$n = \text{حجم نمونه}$$

$$n = \frac{420 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(420-1) \times 0.05^2 + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)} = 201$$

### ابزار گردآوری داده‌ها

در پژوهش حاضر، برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات این پژوهش علاوه بر بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای همچون کتب، مجلات، گزارش‌های علمی و پایان‌نامه‌ها از پرسش‌نامه به عنوان ابزاری جهت سنجش دیدگاه‌های کارمندان و مدیران شرکت گاز استان خوزستان استفاده شده است. پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است.

### پایایی و روایی پرسشنامه

برای بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است، نتایج مشاهده شده در جدول (۱) نشان می‌دهد که پرسشنامه از پایایی مناسب (آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷) برخوردار بوده است.

جدول ۱- نتایج آزمون آلفای کرونباخ

متغیرها	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
استراتژی‌های کسب و کار دانشی	۱۸	۰/۷۹۶
استراتژی‌های توسعه دانش	۱۲	۰/۷۷۶
کل	۳۰	۰/۸۲۳

برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شده است. به منظور ایجاد روایی محتوایی، پس از مرور جامع ادبیات موضوع و طراحی چارچوب اولیه پرسشنامه عوامل و شاخص‌های به دست آمده توسط تعدادی از خبرگان که شامل اساتید دانشگاه و مدیران و کارشناسان فعال در شرکت گاز استان خوزستان

می‌باشند، مورد ارزیابی قرار گرفته و اصلاحات لازم اعمال شده است. همچنین جهت اطمینان از روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی (روایی سازه) استفاده گردید.

### بررسی و تحلیل داده‌ها

به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، از نرم افزار spss و رویکرد معادلات ساختاری (نرم‌افزار LISREL)، که از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و علوم اجتماعی تجزیه و تحلیل چند متغیره است، استفاده شد.

به منظور بررسی تاثیر هریک از متغیرهای تحقیق، ابتدا نرمال بودن این متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. که نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد چون مقادیر سطح معناداری متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشند، بنابراین متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال برخوردارند.

جدول ۲- آزمون کلموگروف- اسمیرنوف

نتیجه آزمون	سطح معناداری	آماره	متغیر
نرمال	۰/۲۹۰	۱/۲۴۰	استراتژی‌های کسب و کار دانشی
نرمال	۰/۱۳۶	۱/۴۱۶	استراتژی‌های توسعه دانش

### آمار توصیفی

براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی، متخصصان پاسخگو از لحاظ جنسیت ۱۶/۹ درصد زن و ۸۳/۱ درصد مرد بودند؛ از لحاظ تحصیلات ۴۰/۳ درصد کارشناسی ارشد و دکترا و ۵۹/۰۷ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند.

جدول ۳- توصیف متغیرهای مدل تحقیق

متغیرهای اصلی	ابعاد	میانگین	واریانس	انحراف معیار	ضریب تغییرات
استراتژی‌های کسب و کار دانشی	فرهنگ دانش‌آفرینی	۳/۴۴	۰/۴۴	۰/۶۶	۱۹/۲
	توانمندی کارکنان	۳/۵۱	۰/۴۵	۰/۶۷	۱۹/۰۳
	تعالی عملیات	۳/۶۰	۰/۵۴	۰/۷۴	۲۰/۵
	ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده	۳/۴۱	۰/۸۱	۰/۹۰	۲۶/۴
	ساختار مناسب بازخوردی	۳/۵۷	۰/۳۹	۰/۶۲	۱۷/۴
	راهبرد آموزش	۳/۶۶	۰/۵۳	۰/۷۲	۱۹/۸
استراتژی‌های توسعه دانش	توسعه راهکارهای دانش محور	۳/۳۶	۰/۴۱	۰/۶۴	۱۹
	توسعه محصولات دانش محور	۳/۳۶	۰/۴۱	۰/۶۴	۱۹
	رهبری آموزش و توسعه	۳/۷۵	۰/۴۵	۰/۶۷	۱۷/۸۰
	بهبود روابط با تامین‌کننده‌ها	۳/۴۵	۰/۴۳	۰/۶۵	۱۸/۹
	توسعه روابط با تامین‌کننده‌ها	۳/۴۵	۰/۴۳	۰/۶۵	۱۸/۹

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود برای استراتژی‌های کسب و کار دانشی، راهبرد آموزش دارای بیشترین میانگین و بُعد ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده دارای کمترین میانگین است. از بین ابعاد متغیر استراتژی‌های توسعه دانش نیز رهبری آموزش و توسعه بیشترین میانگین و توسعه محصولات و راهکارهای دانش‌محور کمترین میانگین را کسب نمود. براساس جدول فوق‌الذکر، ضریب تغییرات از بین ابعاد استراتژی‌های کسب و کار دانشی، بُعد توانمندی کارکنان دارای کمترین ضریب تغییرات (۱۹/۰۳ درصد) می‌باشد، که نشان‌دهنده اتفاق آرای بالای نمونه در رابطه با توانمندی کارکنان می‌باشد و از بین ابعاد استراتژی‌های توسعه دانش؛ رهبری آموزش و توسعه دارای کمترین ضریب تغییرات (۱۷/۸۰ درصد) و بالاترین اتفاق آرا می‌باشد.

## آزمون فرضیه‌ها

به منظور آزمون فرضیات پژوهش؛ و با توجه به نرمال بوده داده‌ها از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) را نشان می‌دهد. این ضریب بین ۱ تا -۱ می‌باشد و در صورت عدم وجود رابطه بین دو متغیر برابر صفر می‌باشد. نتایج آزمون فرضیه‌ها به طور خلاصه در جدول (۴) ارائه گردیده است.

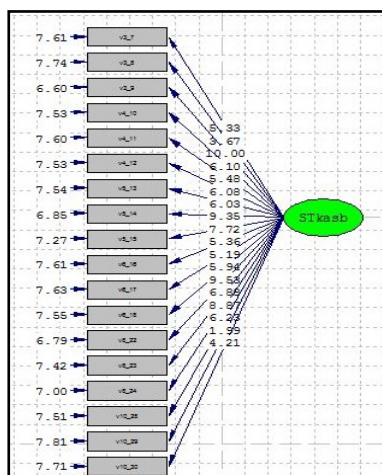
جدول ۴- نتایج آزمون فرضیات

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	شدت رابطه	متغیرهای تحقیق	
			استراتژی‌های توسعه دانش	استراتژی‌های توسعه دانش
تایید	۰.۰۰۰	۰/۷۵۱	استراتژی‌های توسعه دانش	استراتژی‌های کسب و کار دانشی
تایید	۰.۰۰۰	۰/۶۱۵	استراتژی‌های توسعه دانش	فرهنگ دانش‌آفرینی
تایید	۰.۰۰۰	۰/۵۹۷	استراتژی‌های توسعه دانش	توانمندی کارکنان
تایید	۰.۰۰۰	۰/۴۱۳	استراتژی‌های توسعه دانش	تعالی عملیات
تایید	۰.۰۰۰	۰/۶۵۸	استراتژی‌های توسعه دانش	ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده
تایید	۰.۰۰۰	۰/۵۲۶	استراتژی‌های توسعه دانش	ساختار مناسب بازموردی

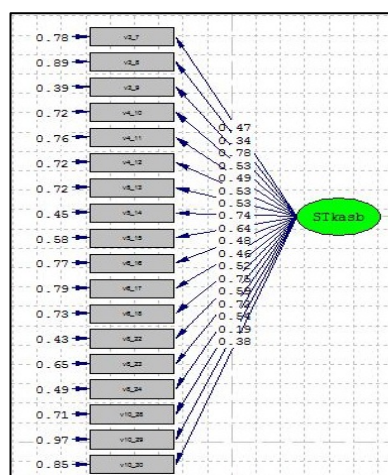
نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد، که فرضیه‌های تحقیق با ۹۹٪ اطمینان تایید می‌گردد. بنابراین بین ابعاد استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش، به لحاظ آماری رابطه معناداری وجود دارد، و این رابطه به صورت مثبت و مستقیم می‌باشد.

به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش، علاوه بر آزمون ضریب همبستگی پیرسون، از روش معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار Lisrel استفاده شده. در روش‌شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا باید روایی سازه را سنجید و مشخص کرد شاخص انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه مدنظر، از دقت لازم برخوردار است یا خیر. برای این منظور از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

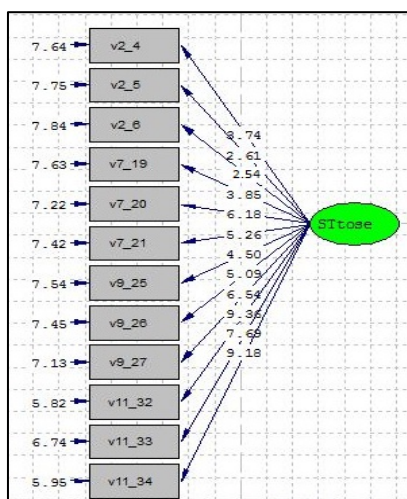




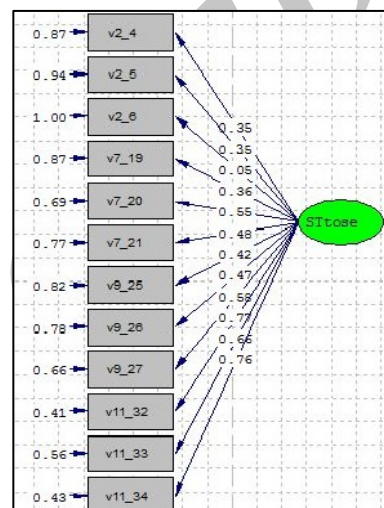
نمودار ۲- ضرایب معناداری استراتژی کسب و کار



نمودار ۱- ضرایب استاندارد استراتژی کسب و کار



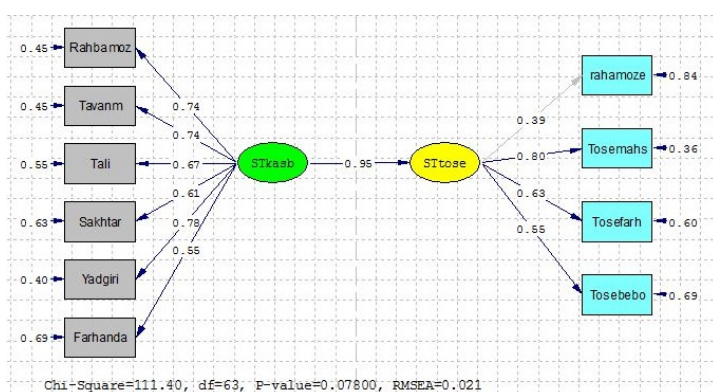
نمودار ۴- ضرایب معناداری استراتژی‌های توسعه دانش



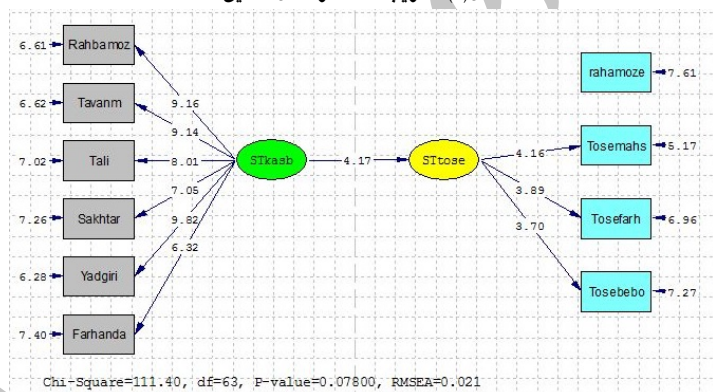
نمودار ۳- ضرایب استاندارد استراتژی‌های توسعه دانش

مقدار بار عاملی هر شاخص در نمودار (۱) و (۳) بیشتر از ۰.۳ می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت، شاخص برای اندازه‌گیری سازه یا متغیر مکنون، از دقت لازم برخوردار است. جهت آزمون معناداری نیز از آزمون T-value استفاده شد. در نمودار (۲) و (۴) مقدار T بزرگتر از ۱/۹۶ نشان می‌دهد، که روابط معنادار می‌باشد.

با توجه به اینکه مدل تحقیق برای شرکت گاز استان خوزستان محقق ساخته است باید مورد آزمون قرار گیرد. مدل مفهومی تحقیق شامل کلیه متغیرهای مستقل و وابسته، و ارتباط بین متغیر استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش می‌باشد. نتایج تحلیل عاملی مدل مفهومی پژوهش مندرج در شکل (۳) و (۴) نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش، مقادیر قدر مطلق تی (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) مورد قبولی برخوردارند و برای آنها شاخص مناسبی محسوب می‌شوند. همچنین مقدار P-value بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد که مدل را تایید می‌کند.



شکل (۳): ضریب استاندارد مدل تحقیق



شکل ۴- آزمون معناداری مدل

برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش مقدار قدر مطلق  $T$  بین استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش در شکل (۴)، برابر  $4/17$  می‌باشد، بنابراین نشان می‌دهد که استراتژی‌های کسب و کار دانشی در سطح اطمینان  $99\%$  بر استراتژی‌های توسعه دانش در شرکت گاز استان خوزستان تاثیر معناداری دارد و استراتژی‌های کسب و کار دانشی منجر به افزایش استراتژی‌های توسعه دانش می‌شود. پس از معین شدن مدل، طرق گوناگونی برای برآورد نیکویی برازش کلی مدل با داده‌های مشاهده شده وجود دارد. به طور کلی چندین شاخص برای سنجش مدل، مورد استفاده قرار می‌گیرد که در جدول (۵) مقدار بهینه هر شاخص و همچنین مقدار به دست آمده در این پژوهش آورده شده است. و همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود تمامی شاخص‌ها مناسب می‌باشد که نشان‌دهنده برازش مدل می‌باشد.

جدول ۵- شاخص برازش مدل پژوهش

عنوان آماری شاخص	مقدار به دست آمده	نتیجه آزمون
$\chi^2 / df$	۱/۷۶	مناسب
P-value	۰/۰۷۸	مناسب
RMSEA	۰/۰۲۴	مناسب
RMR	۰/۰۱۱	مناسب
GFI	۰/۹۱	مناسب
AGFI	۰/۹۳	مناسب
CFI	۰/۹۲	مناسب
RFI	۰/۹۰	مناسب
NFI	۰/۹۵	مناسب
NNFI	۰/۹۴	مناسب

منبع: (داده‌های پژوهش)

## نتیجه‌گیری

این پژوهش در پی یافتن ارتباط بین استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش در شرکت گاز استان خوزستان، انجام گرفت. یافته‌های حاصل از مدل تایید شده، نشان داد که رابطه معناداری بین استراتژی‌های کسب و کار دانشی (فرهنگ دانش‌آفرینی، توانمندی کارکنان، تعالی عملیات، ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده، ساختار مناسب بازخوردی و راهبرد آموزش) و استراتژی‌های

توسعه دانش وجود دارد. که بیشترین ارتباط میان استراتژی ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده و استراتژی‌های توسعه دانش با مقدار ۰/۶۵ به دست آمد. بنابراین برای رسیدن به هدف نهایی هر سازمانی نیاز است که استراتژی‌های کسب و کار دانشی را در کنار استراتژی‌های توسعه دانش جاری سازد و کارکنان سازمان به درک واحدی از استراتژی‌های تدوین شده برسند. اگر شرکت گاز استان خوزستان در پی کسب سهم بیشتری در بازار جهانی گاز باشد؛ منابع انسانی و دانش توسعه‌یافته در این شرکت نقش تعیین کننده‌ای در تحقق این هدف خواهند داشت. دانش در دنیای امروز کسب و کار به عنوان یک مزیت رقابتی و یک منبع استراتژیک شناخته شده‌اند.

در پایان به عنوان نتیجه‌گیری نهایی می‌توان گفت، نیاز است شرکت گاز استان خوزستان جهت افزایش اثربخشی به هم‌راستایی استراتژی‌های کسب و کار دانشی در کنار استراتژی‌های توسعه دانش برنامه‌ریزی نماید. مدیران شرکت گاز به هنگام تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش باید نقش دانش، سرمایه‌های ناملموس و مدیریت آن را در موفقیت و بهبود عملکرد سازمان در نظر بگیرند. هنگام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان باید دانش و سرمایه‌های ناملموس را هم مدنظر قرار داد. هنگامی که سازمان‌ها به اهمیت دانش و توسعه دانش آگاه شده باشند، مدیریت دانش را در اولویت‌های استراتژی‌های بلند مدت خود قرار می‌دهند و هنگامی که مدیریت دانش به عنوان استراتژی شرکت قرارگیرد به عنوان فعالیت اصلی کارکنان در می‌آید و کارکنان به سبب مشارکت در تبادل اطلاعات و دانش تشویق می‌شوند.

همانند هر تحقیق دیگری، این تحقیق نیز با محدودیت‌هایی روبرو است که عبارتند از:

۱. عدم شناخت کافی برخی پاسخ دهندگان از استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش موجب صرف زمان زیادی در این خصوص گردید.
۲. عملیاتی نبودن استراتژی‌های کسب و کار دانشی در شرکت گاز استان خوزستان، ممکن است بر نتایج پژوهش تاثیرگذار بوده باشد.
۳. در خصوص ابزارهای اندازه‌گیری، هیچ‌گونه پرسشنامه تست شده و استانداردی برای سنجش متغیرهای تحقیق در دسترس نیست.

## منابع و ماخذ

- ۱- احمدخانی، هادی (۱۳۹۰). بررسی و شناسایی موانع اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های کسب و کار در شرکت‌های صنعتی استان فارس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما: علی ملاحسینی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- ۲- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۴). تبیین الگوهای بومی توسعه دانش. مطالعات مدیریت راهبردی، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۲۴۹-۲۱۱.
- ۳- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت، تهران: سمت.
- ۴- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۰). مدیریت دانش و دانایی (ساختار، فرایندها، سازوکارها)، چاپ دوم، تهران: انتشارات یاقوت.
- ۵- رضائیان، علی (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ چهاردهم، انتشارات سمت: تهران.
- ۶- قاضی‌نوری نائینی، سروش (۱۳۹۰). ارتباط پیکربندی‌های توام استراتژی‌های تولید، تکنولوژی و کسب و کار با عملکرد سازمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: لعلیا الفت، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده حسابداری و مدیریت.
- ۷- قلاچی، مسعود (۱۳۸۹). تجزیه و تحلیل هماهنگی بین استراتژی‌های نوآوری و استراتژی‌های کسب و کار و تاثیر آن بر عملکرد (مطالعه موردی، صنایع دفاعی ایران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: بهزاد مشعلی. دانشگاه علم و فرهنگ.
- ۸- منصوریان، تالین. و حاجی‌کریمی (۱۳۸۶). ضرورت توسعه استراتژی مبتنی بر دانش به عنوان عنصر کلیدی در موفقیت سازمان‌های عصر نوین، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. تهران.
- ۹- هنری‌منتی‌زبرگ و رابرت ام. جیمز (۱۹۹۷). مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۰- نظافتی، نوید. رادفر، رضا. و ورعی، فاطمه (۱۳۹۱). استراتژی مدیریت دانش کسب و کار، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۰، صص ۱۲۳-۱۰۹.
- ۱۱- نقوی، میرعلی، سهرابی، شهلا (۱۳۹۲). الگوی تطابق استراتژی‌های مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، انجمن مدیریت راهبردی ایران.
- ۱۲- وفایی، شهربانو (۱۳۸۱). سیمای میراث فرهنگی مازندران، تهران، سازمان میراث فرهنگی کشور.
- ۱۳- هانگر، جی. د. و ویلن، تی. ال. (۱۳۸۱). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- 14-Alfred D. Chandler, Jr. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, Mas.: MIT Press, 1962), p. 13.
- 15-David. F. R. (2001), Strategic Management: Concepts and Cases, New York: Prentice Hall.
- 16-Garvin, D. A. (994), "Building a learning organization", Business Credit, January, Vol. 96, No. 1, Pp. 19-28.
- 17-Shanker, R. , et al.(2003), Work Place, Strategic Planning foe Knowledge management Implementation in engineering firms, J. K. M. , Vol. 52, No. 4, Pp. 190-200.
- 18-Slater, S. F. & Olson, E. M. (2000). "Strategy type and performance: The influence of sales forces management", Strategic Management Journal, 21 (8), pp. 813-829.
- 19-Paris, S. and Sasson, L. (2002). " Leveraging knowledge management across strategic alliances", Ivery Business Journal, March /April, Available At: [www.ivry.uwo.ca/ibj/](http://www.ivry.uwo.ca/ibj/)
- 20-Zuckerman, A. and Buell, H. (1998), IS the world ready for knowledge management? , Quality Progress, Vol. 31, No. 6, Pp.81-84.

Archive of SID