

مدل مفهومی ارزش دانش و امتزایهای مزیت و قابلیت

فریدون رحیم نیا

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی ،
Email:frahimnia@hotmail.com

**زمرا مبدی **

کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی بین الملل دانشگاه فردوسی
سیده زمرا فاطمی***

کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی بین الملل دانشگاه فردوسی

:□□□□□

امروزه، سازمانها به طور فزاینده‌ای رقابتی شده‌اند و ترخ نوآوری در آنها بسیار بالا گردهیده است، در چنین عیطی به ملظور دانشگاهی به مزید رقابتی پایدار، سازمان مستلزم اهداف ترکیب منحصر به فردی از منابع و قابلیتها، اثکاء به آنها و مدیریت صمیع این منابع می‌باشد، در این میان دارایی‌های تأمین‌دهنده سازمان (به خصوص در سازمان‌های خدماتی) به طرز فزاینده‌ای به پک عامل تعیین کننده رقابتی تبدیل شده‌اند، که تقلیدپذیری از مزیته رقابتی سازمان را توطئه رقیبا مشکل کرده در نتیجه مزید سازمان پایدار و طولانی مدد باقی مانده و از مولعیه رفای سازمان صیانت می‌گردد، سازمان‌ها بر مبنای دانش رقابت می‌کنند و با کاربرد دانش قادر به اهداف ارزشی و کسب منافع می‌باشند، قابلیت‌های زیرینه ارزش دانش در حقق استراتژی‌های رقابتی سازمان از طریق افزایش سرعت نوآوری، کسب اطلاعات، تحلیلات بازار، انعطاف پذیری، یادگیری مستمر ... نقش بسزایی دارند، در مورثی که سازمان به واسطه ارزش اهداد شده از دانش، استراتژی رقابتی خود را تبلیغ کند مزیت رقابتی پایداری را خلق می‌نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و در واقع رقابت پذیری را به ارمغان آورده است، در این مقاله به ارائه مدل مفهومی هناخت نقش ارزش دانش در حقق استراتژی‌های رقابتی سازمان به ملظور خلق مزیت رقابتی پرداخته شده است.

.....
.....
.....

واژه‌های کلیدی: دانش، زنجیره ارزش، دانش‌مزید، رقابتی، استراتژیهای رقابتی، مارکیج دانش

مقدمه

اغلب صاحبنظران معتقدند که یکی از موضوعات مهم مطرح شده در این دوره، مفهوم مدیریت دانش است؛ مفهومی که بیجان ایجاد کرده و پس از عرض و ملاحظه‌ی فراوان شده است. مدیریت دانش رویکردی است که به مرعد در حال تکامل است و به چاله‌های اخیر برای افزایش کارایی و بهبود اثر عقی فرایندهای تجاری خود، همراه با نوآوری معمول، توجه زیادی دارد. تیاز به مدیریت دانش برای این رشد ادراک جامعه تجاری، از این واقعیت سروچشم می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی، دسترسی به مزید رقابتی پایدار و عملکرد استراتژیهای رقابتی، عنصری مهم تلقی می‌شود (داونپورت و گراووی، ۲۰۱۱).

دانش و متعلقات نامعلوم آن عقی از تولیدات سازمان‌ها عضوب می‌شوند و دو خلق مزیه رقابتی بسیار تعیین کننده می‌باشد مدیریت درست متابع سازمان منجر به خلق ارزش رقابتی برای سازمان می‌گردد، زنجیره ارزش فعالیتهای سازمان چگونگی ایجاد مزیه رقابتی یک سازمان از طریق فعالیتهای اولیه و یقینیابی را نشان می‌دهد. لذا دانش به عنوان یکی از استراتژیکترین متابع سازمان هم، با مدیریت درست می‌تواند به خلق ارزش رقابتی برای سازمان بینجامد، زنجیره ارزش دانش شامل مراحل ایجاد، ارزش دهنده خلق ارزش توطیع دانش می‌باشد. مراحل زنجیره ارزش دانش از طریق چهار فرآیند جامعه‌بایری، درون سازی، بردن سازی و ترکیب حاصل از چهار حالت تعامل دانش مزیع و ضمی اند که تحقیق می‌باشد.

استراتژی رقابتی موجب می‌شود که بنگاه عصوبی را تولید کند که از سوی رقبا قابل تولید نیست. پورتر معتقد است که شرکتهای موفق هم در یک چیز مشترکه و آن داشتن استراتژی رقابتی است، وی استراتژیهای عمومی را جهت کسب مزیت رقابتی به تمرکز، تمايز، و رهبری هزینه تحقیم می‌کند (ملکه اخلاق و فخری، ۱۳۸۹). شرکت‌هایی که از طریق استراتژی رهبری مزیطه در جمعت و جوهر مزیت رقابتی هستند، اغلب به تولید عمولاتی استاندارد و بسیار روی می‌آورند. مسود بالای متوسط زمانی به دست می‌آید که شرکت‌ها بعمل رساند که خود را نسبت به رقبا تبلیغ دهنده در حالی که تولیدات خود را با سطح قابل قبولی از تابعی عضول و قیمتی ارزان تر به مشتریان عرضه کنند (خراسانی، ۱۳۸۹). استراتژی تایز شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا عمولاتی با ویژگی‌های مقایز و واجد ارزش را به مشتریان عرضه کنند. کالا و خدمات ملمایز به سبب ملخصه به فرد بودن با قابلی گذافت تر به ترویج می‌رسند (بهورلر، ۱۹۸۲). عمولات را از مر نظر که برای مشتریان ارزشمند باشد می‌توان مقایز نمود، عرضه عمولات شرکت شبانه کمتری نسبت



به محصولات رقبا داشته باشد اینها در صحنه رقابت پیشتر است، فرگتنی که به استراتژی متمرکز روی می‌آورد، با استفاده از قابلیت‌های اصلی خود در صدد پاسخگویی به نیازهای یکه بخش خاص از صنعت مربوطه می‌باشد، مانند یکه گروه خاص از مشتریان، یکه پلش متفاوت از یکه محظ تولید و... (خراسانی، ۱۳۸۹). محصولات و سازمان‌ها بر اساس دانش زندگی می‌کنند و می‌بینند، و مولوک ترین سازمان‌ها آنهاستی معتقد که از این دارایی نا ملموون به خوبی و صریح لری استفاده می‌کنند. برخلاف کامپیویت بازدهی مقابع منطقی (مثل بول، زمین، ماهیان آلات، و...)، دانش واقعاً ملبوع برای امداد ارزش، افزایش عملکرد کسب و کار، تحقق استراتژی‌های رقابتی و همچوی هزینه، تایز و تراکز و کمب مزید رقابتی است.

مفهوم دانش

مبارات اطلاعات و داده، اغلب به جای یکدیگر به کار می‌روند، اما در واقع منایم آنها با یکدیگر متفاوت بوده و درک این موارد برای افهام امور دالش عور بسیار حیاتی است. داده‌ها مواد خام، مشاهدات، حلایق و اعداد معتقد که از آنها اطلاعات به دست می‌آید. ماده اولیه تصمیم‌گیری داده است و بتواند بگوید چه باید کرد. زمانی که داده‌ها به شکل منطقی سازماندهی می‌شوند تبدیل به اطلاعات می‌گردد. افزودن تفسیر به داده‌ها و ارتباط دادن آنها به یکدیگر موجب شکل‌گیری اطلاعات می‌گردد. وقتی که اطلاعات قطیعی، پردازش، و وارد متن می‌شود تبدیل به دانش می‌شود. دانش، استنتاج گردن و شناخت الگوهای تأثیرگذار، رولهای پنهان و استثنایات داده است. دالش ایجاد یک مدل ذهنی از الگو یا دوله است که می‌تواند با درجه‌ای از قابلیت اعلام و پیش‌بینی در یکه (مبنیه خاص) به کار گرفته شود، (سریان و لو آن، ۲۰۰۲).

دانش صریح و غصی

لولاکا و تاکوچی (۱۹۹۵) دو نوع از دانش را معرفی کردند: دانش صریح و دانش غصی.

دانش غصی یا پنهان دانشی بسیار شخصی است و تعریف رسی از آن دهوار است، دانشی است ذهنی و شخصی که به آماتی قابل بیان، انتقال و اشتراک داشته. دانش غصی به مادگی قابل کدگذاری و تبدیل به قوالین و دستورالعمل‌ها تبیین و از طریل مشاهده و تحلیله به دست می‌آید. تصمیم و انتقال دانش غصی، ذخیره‌سازی آن در قالب پایگاه ماده اطلاعاتی با مشکل‌سازی همراه است. این دانش تاحدی حاصل مهارت‌های فو، مدل‌های ذهن و بیارهای افراد است و همین خصوصیات منجر به دهواری بیان دانش برای دیگران و برقراری ارتباط با آنان می‌گردد (چن و همکاران، ۲۰۰۹)، مایه‌ی ذهنی و حسی دانش غصی، پردازش و انتقال دانش کسب شده را از طرق منطقی و ماختارمند بسیار مشکل می‌سازد. برای اینکه دانش غصی در سازمان انتقال و گسترش باید، باید آن دانش به کلمات یا اعدادی تبدیل شود که برای مر کس قابل درک و فهم است (فورکادل و



گودامیلان، ۲۰۰۶). پیر عکس، دانش صریح با آشکار دانشی است که به آن‌ها اشاره بیان می‌شود، به دست آمده، ذخیره و مورد استفاده گدد قرار می‌گیرد (جن و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین به آسانی قابل انتقال است و به کمک یک سری از نشانه‌ها در قالب جدول، نوشتہ، نرم افزار و ... کد گذاری و مدون می‌شوند. به همین دلیل به اشتراک گذاری آن برای امکان پذیر است. این دانش رسمی و عینی است. ملموس و قابل کد گذاری می‌باشد. دانش صریح به راحتی قابل بردازش کامپیوتری، انتقال الکترونیکی و ذخیره مجازی در پایگاه‌های اطلاعاتی است (فورکادل و گودامیلان، ۲۰۰۶).

مفهوم مدیریت دانش

لوالایی مدیریت دانش در اقتصاد دانش عور امروز اهمیت حیاتی دارد. خلق و تمهیم دانش به موافق مهم رقابتی شدن تبدیل شده است. در آثار، مدیریت دانش به عنوان فرآیند به کارگیری یک رویکرد نظام مند برای کسب، ساختاردهی، مدیریت و توزیع دانش، در مراسر یک سازمان به ملظوظ انجام صریع‌تر کارهای استفاده گدد از بهترین روش‌ها و کاهش دوباره کاری لعرف شد (قلیچ چی، ۱۳۸۸). درباره مدیریت دانش تعاریف متعدد و متنوعی ارائه شده است که با توجه به زاویه دید ساخته‌گران و میزان توجه هر یکی به عاملی خاص، نوع تعریف آنها از یکدیگر متمایز می‌شود (ی، ۲۰۰۷).

لذا تعاریف به صورت علاوه در جدول نمایش داده می‌شود.

جدول ۱- تعاریف مدیریت دانش (به تقلیل از ل، ۲۰۰۷)

تعریف	حق
رویکردی یکهارچه و نظام مند در جهت تشخیص، مدیریت و تمهیم کلیه دارایی‌های فکری شامل پایگاه‌های داده، مسئلتان، روش‌های سیاستهای و تجارت موجود در ذهن افراد	جویز (۲۰۰۵)
کاربره نظام مند و هدفمند معیارهایی جهت هدایت و کنترل دارایی‌های دانش ملموس و ثانالموس سازمان با هدف استفاده از دانش موجود در داخل و خارج سازمان جهت خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، ابداع و پیشگوی	دانروم (۲۰۰۵)
سازو کاری جهت ایجاد عیط کاری که در آن دانش و فکر به آمالی توزیع شود و ایجاد فرایندی که دانش و اطلاعات یکتواند در زمان ملایم و در اختیار افراد اثراً بزرگ‌به بگوید ای که آنها بتوانند به گونه ای مولتی و با	امیت (۲۰۰۷)

کارآمیز بیوقور فعالیت کنند.	
گرچه بر شناسایی، سازمان‌دهی، هدایت، تمهیل و پالایش فعالیت‌های مرتبه با دانش و فعالیت‌های موردنیاز برای رسیدن به اهداف کسب و کار	ویگ (۲۰۰۴)

دیدگاه‌ها در واپطه با مدیریت دانش

مانند تعریف کردن مدیریت دانش که به علت در برگرفتن برد گسترده‌ای از مقامات علمی فلسفی مشکل و گوتاگون است. دیدگاه‌ها نسبت به مدیریت دانش نیز گوتاگون و متفاوت است. به طور کلی سه دیدگاه نسبت به مدیریت دانش وجود دارد (طاهری، ۱۳۸۹) :

۱- دیدگاه اقتصادی

دیدگاه اول نسبت به مدیریت دانش دیدگاه اقتصادی است، امپندر (۱۹۹۶) دانش را از عوامل سلسلی تولید جدا می‌کند و معتقد است که امروزه دانش به عنوان استراتژیک ترین عامل تولید خودگایی می‌کند. از این رو من بایست به فرآیندهای تولید، اکتساب، ذخیره و کاربرد دانش بیش از پیش توجه نایم.

۲- دیدگاه مزیه روابطی

در دیدگاه دوم، دانش به عنوان عامل ایجاد گننده مزیه روابطی مطرح می‌شود پراما لاد و هایل (۱۹۹۰) معتقد است که سازمانها منابع پیشماری دارند اما دانش منبعی یگانه، غیر قابل تقليد و ارزشمند است که در هکل دادن به مزیت رقابتی یک سازمان را کلیدی را بازی می‌کند.

۳- دیدگاه سرمایه فکری

سازمان‌های بزرگ امریکایی با این مفیده که دانش مهم ترین سرمایه سازمان است موافقند. این مدیران بر این عقیده اند که دانش منبع موفقیه آنها در قرن ۲۱ است. ویگ (۱۹۹۹) معتقد است توالتایی سازمان‌ها برای بقای در عیط رقابتی‌شان را بسته به کیلیه سرمایه‌های داخلی آنها و خود به کارگیری این سرمایه‌ها برای بالفعل کردن توالتایی‌ها بایشان است (به نقل از طاهری، ۱۳۸۱).

مدل‌های مدیریت دانش

از آنجا که تاکنون مدل مدیریت دانش که مورد توافق همکان باشد وجود ندارد، لازم است تا ضمن آشنایی با مدل‌های ارائه شده در این زمینه بر حسب مورد از آنها اصلقاده گرد. تاکنون بسیاری از نویسطه‌گران مدل‌های را در زمینه فرآیند مدیریت دانش ارائه داده اند که بیشتر آنها از نظر عناوین مشابه یکدیگرند اما دارای راوی‌ها و فازهایی با



ترتیب‌باد متفاوت مستند، فرض بر این است که مراحل و فعایت **دانش‌بنیان** هم‌زمان گامی اوقات پس دوی و به تدریج در یک ترتیب خطی مسلطند. مهمترین مدل‌های مدیریت دانش دیگر (۱۹۹۳)، توناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) از آن داده‌اند. که هرکدام برای مدیریت دانش، زیرهای از مراحل با ترتیب‌باد متفاوت نظرگرفته‌اند. ویگ از متخصصان مدیریت دانش فرآیند های زیر را برای مدیریت دانش بیان می‌کند (به تقلیل از عذری، ۱۲۸۴) :

۷ خلق دانش: یادگیری، توازنی، پژوهش و استفاده از دانش مهم و برتر

۷ هبط و ذخیره دانش برای استفاده مجدد

۷ سازماندهی و تغییر شکل دانش برای دسترسی گسترده و خلق ان

۷ استقرار دانش برای اینگاهه افزایش، تکنولوژی، تولیدات و خدمات

۷ کاربرد و اعمال قدرت دانش برای عمل مستمر، اثربخش و توأم با مؤلفه

توناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، موفقیت شرکت‌های زاپی را در خلق خلاقیه و توازنی مورد مطالعه قرار دادند. آنها پس برداشتن این موفقیت به می‌ج وجه حامل دانش آشکار نیستند. از دیدگاه آنها توازنی سازمان اغلب حامل دانش پنهان است.

توناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، مدیریت دانش را به صور فرآیند خلق دانش در نظر می‌گیرند. طبق این مدل، خلق دانش مبینه از فرد شروع می‌شود، مثل حقق موقه‌لندی که با بینش خود در پایان به یک حل اختیار دست می‌یابد. در این مرحله دانش شخص یا خصوص که مدت‌آینه‌اند ابتدا به دانش سازمانی ارزشمند تبدیل می‌شود. در دنباله قرار دادن دانش فردی برای سایر افراد سازمان، در مرکز مدل مدیریت دانش توناکا و تاکوچی قرار دارد. این فرآیند خلق دانش به طور مستمر در محه سطوح سازمانی انتقام می‌افتد. طبق نظر توناکا و تاکوچی چهار حالت تبدیل دانش وجود دارند که موتور فرآیند خلق دانش را ایجاد می‌کنند.

دانش فمی

دانش صریح

دانش فمی

دانش صریح



شکل ۱- حالات تبدیل

۱- همهی - همهی

تعامل دانش‌ضمنی با دالتش‌ضمنی پعلی اشتراکه و لشکریک ایده‌ها با بدیگر، این میان چیزی است که در میان پویایی‌های قیم‌های کارآمد بین میان مهکارانی که ایده‌های مشترکه دارند اتفاق می‌افتد. تبادل چربی‌ها اساساً یک فرآیند پادگیره است و پادگیره اجتماعی و سیمه مهی برای تسهیل فرآیند تبدیل دانش‌ضمنی به دانش‌ضمنی محسوب می‌شود. چامعه‌پذیری مذکومی الفاق می‌افتد که دالتش‌لطفته در ذهن را به دیگری منتقل کنیم. مثل قیوه‌های استاد هاگردی.

۲- همهی به صریح

در این فرآیند ایده‌ها به واقعیت عملی تبدیل می‌شوند (که گذاشت چربی و پیشنهاد هکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد). دانش‌ضمنی در فرآیند بیرونی سازی به دانش‌عنی تبدیل می‌شود به عرض اینکه دانش‌به موردنی ملموس یا آنکار درآمد می‌تواند به مادگی با دیگران به اشتراک گذاشته شود در سرتاسر سازمانیه کار برده شود. در این مرحله، اصول مدیریت عقول به ملظوهر آرزویکردن، به روزآوری و بازیابی دانش‌آنکار شده مورد نیاز خواهد بود.

۳- صریح به صریح

مرگاه دانش صریح باشد تبدیل آن به آسانی موردنیگیرد، این فرآیند ترکیب دانش، امکان اشتراک و آزمون ایده‌ها را می‌سازد. در سطح جهانی این انتقال از طریق رسانه‌های ارتباطی یا با پادگیری در محیط رمی و با استفاده از ایزاسهایی چون سخنرانی‌ها، کارگاه‌های آموزشی، مقالات و سیناریو‌ها انجام می‌شود. که از طریق فرآیندهای ذخیره، افزودن، ترکیب و دسته‌بندی پیکره دانش صریح را ساختاری جدد می‌بخشد و در سراسر سازمان انتشار می‌یابد.

۴- صریح به همهی

از طریق فرآیند درونی سازی دالتش‌صریح به دالتم‌ضعلی تبدیل می‌شود. درونی کردن، دالش و تجارت گروهی و یا فردی را به مدل‌های ذهنی فردی تبدیل می‌کند. به عرض درونی شدن، دانش جدید مورد استفاده کارکنانی قرار می‌گیرد که آن را در پایگاه دانش پنهان موجود خود توسعه داده و سازماندهی جدد کرده‌اند، وقتی دانش در پایگاه‌های



دانش‌بنیان افراد به شکل مدل‌های ذهنی مفترک با دانش فنی فرآور می‌گردید به دارایی ارزشمندی برای افراد، گروه‌های تغیریه و سازمان تبدیل می‌شود.

نوتاکا ماربیچ دانش را مطرح می‌کند، خلق دانش را فرایندی می‌داند که به تعامل مستمر و پویا بین دانش صریح و ضعیف در سرتاسر چهار ربع شکل ؛ بستگی دارد، این ماربیچ نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌ها دانش‌بنیان افراد را تشخیص داده، سازماندهی و نظاممند می‌کنند، دو گام بسیار دفعوار در ماربیچ دانش عبارت است از بیرونی کردن و درونی کردن دانش که فیازمند تعهد شخص بسیار بالاست. تمہیم و احتیاده از دانش از طرق ماربیچ دانش انتقام می‌افتد که از سطح فردی شروع شروع می‌شود و تا سطح گروه‌ها، بین واحد‌های سازمانی و بین سازمان‌ها می‌باشد (نوتاکا و تاکوجی، ۱۹۹۵)،

مدل بعدی مدلی است که هولساپل و مینگ (۲۰۰۱)، دو عقق امریکایی فرایندهای مدیریه دانش را با الهام از زبان ارزش پورتر، به دو دسته فعالیت‌های اولیه (اصل) که ارزش آفرین هستند و فعالیت‌های پشتیبانی تقسیم و تعریف می‌کنند. قدم این مدل خروجی زبانه دانش اهاد ارزش برای سازمان و خلق مزید رقابتی است. فعالیت‌های اولیه مدیریت دانش را شامل اکتساب، انتخاب، تولید، جذب کردن و انتشار دانش می‌دانند و فعالیت‌های پشتیبانی را به وسیله دانش، همانگی دانش، کنترل دانش و منجرهای انتقالی دانش می‌دانند. در ادامه به توضیح بیشتر اجزای مدل زبانه ارزش دانش پرداخته می‌شود.

زبانه ارزش دانش

دانش از متابع ملایم سنتی سازمان متفاوت است ویژگی‌های متفاوتی دارد که منجر شده است فناور راجع به ارزش آن متفاوت گردد (ایکن یوآ و آلاین ۲۰۱۰)، خروجی زبانه ارزش دانش منجر به خلق مزید رقابتی می‌گردد و درها ایه به سودآوری سازمان منجر می‌گردد.

تجزیه و تحلیل زبانه ارزش پورتر یکی از معمولترین روشهای جهه توصیع چگونگی دستیابی به مزید رقابتی است که به شرکت در جهت فهم چگونگی تالیف فعالیت‌های ارزش بر مبنیه و ارزش کمک می‌کند. پورتر فعالیت‌های بک شرکت را به دو دسته تقسیم می‌کند: فعالیت‌های اولیه و فعالیت‌های پشتیبانی، فعالیت‌های اولیه، آن دسته از فعالیت‌هایی هستند که اصطلاحاً ارزش افزایش‌دهنده‌اند یعنی انجام آنها مجب ارزش محصول و حرکت به بعد مشتری می‌شود. که شامل پشتیبانی و رودی، عملیات، پشتیبانی خروجی، بازاریابی و فروش، خدمات بعد از فروش، می‌باشد. فعالیت‌های پشتیبانی، آن دسته از فعالیت‌هایی هستند که حول فعالیت اصلی برای آماده سازی، هرایط برای اجرای آنها انجام می‌شود. ماختار زیر بنایی شرکت، مدیریت متابع انسانی، توسعه تلاوری، تهیه و تدارک متابع، پورتر (۱۹۹۰) تأکید



کرد که مدل زیرینه ارزش باید به صورت یک سیستم و نه فعالیت‌های جداگانه مدیریت گردد (ماتاجا و آنلن، ۲۰۰۲).



شکل ۲- زیرینه ارزش فعالیت‌های سازمان، پورتر (۱۹۹۰) (به تقلیل از ماتاجا و آنلن، ۲۰۰۲)

مولسپل و سینگ (۲۰۰۱)، عققان آمریکایی یک مدل نظام مند را برای زیرینه ارزش دانش پیشنهاد کردند که در شکل زیر غایب داده شده است و با مان رویکرده زیرینه ارزش پورتر دو دعته فعالیت‌های اولیه و ثانویه را جهت خلق ارزش از طریق دالتش در نظر گرفته‌اند.



شکل ۳- زیرینه ارزش دانش (مولسپل و سینگ، ۲۰۰۱)

فعالیت‌های اولیه

۱- اکتساب دانش: شامل کسب دانش از منابع خارجی و آن را برای استفاده‌های بعدی پیشنهاد کردن است. فعالیت‌های کسب دانش با فناوری دالتش در هیئت خارج از سازمان آغاز می‌گردد و با تبدیل آن به مواردی که قابل استفاده برای سازمان امده بایان می‌باید (مولسپل و سینگ، ۲۰۰۱؛ مولسپل و جوزئه، ۲۰۰۴). بر اساس فعالیت‌های مختلفی که عققان برای اکتساب دانش در نظر گرفته‌اند، می‌توان دانش را از دو طریق فعالیت‌های مستقیم و غیر مستقیم، کسب کرد (مولسپل و جوزئه، ۲۰۰۴).

جدول ۲- فعالیت‌های اکتساب دانش

ردیف	عنوان
۱	دانش‌گذاری دانش



- * صرایحه گذاری مشترک با سازمان‌های دیگر
- * قرارداد با سازمان‌های دیگر
- * استخدام کارمند
- * استخدام افراد متخصص
- * بهبود فرآیندها از طریق خرید تکنولوژی
- * تمرکز بر دانش‌تیازهای مقتول جهت عرضی برای تلاش‌های سازمان
- * مجمع آوری رعیت نظرات از مشتریان
- * استفاده از روابط برای کسب اطلاعات

- * اهمام بررسیهای خارجی
- * هم آوری دالش از طریق اطلاعات رفاقتی
- * در جمه و جوی فرمده‌ها
- * اختلافاوره از مشاوران، مشتریان بالاعین کنندگان
- * اخذ چموعه اطلاعات
- * اخذ و پلی اختصار
- * پوزحق اقتصادی اختصار و فرآیندها
- * اخذ مالکیته معلوی (لجه اختراهات، عالم غاری، کهی راید، اسرارپباری)
- * مشاهده شکمدهای مولفیت‌های دیگران
- * کسب دالش ضمیمی هالند دانش صریح و روشن
- * نظارت بر پیشرفت‌های فن آوری
- * قرستادن کارگنان به دوره های آموزشی خارجی
- * شرکت در دوره های عملی بین سازمانی، گردآوری دانش
- * استخدام کارگنان از شرکت‌های رقیب به طور خاص برای دسترسی به دانش
- * استفاده از هرکت‌های تحقیقاتی

۴- انتخاب دانش؛ انتخاب دانش به معنای انتخاب دانش مورد نیاز از منابع داخلی و بهینه کردن آن برای استفاده‌های بعدی می‌باشد، به نظر می‌رسد که اکتساب دانش به بیرون از سازمان توجه دارد ولی انتخاب دانش به درون سازمان، انتخاب دالش اشاره به فعالیت‌های شناسایی دانش مورد نیاز از متابع دانش موجود سازمان و آماده کردن آن برای ارائه مناسب جهت تعلیم‌های مورد نیاز، دارد (مولسابل و میلگ، ۲۰۰۱؛ مولسابل و جونز، ۲۰۰۴). بررسی مطالعات ثناهی می‌دد که من قوان فعالیت‌های انتخاب دانش را به دو دسته اصلی تقسیم کرد (جن و لی، ۲۰۰۹، ۲۰۱۰).

۱- انتخاب عمل کردن ۲- انتخاب از طریق استفاده و آرشیو (آرشیو کردن)

جدول ۴- فعالیت‌های انتخاب دانش

□□□□□□□□□□	□□□□□□□□□□
* پادآوری شکمدهای مولفیت‌های مشاهده و فشارفرنگ کنندگان	



دیگران

- * انتخاب روش مناسب برای پیش‌بینی
- * استخراج اطلاعات مورد نیاز از علzen
- * استفاده از میهمان حافظه سازمانی
- * بررسی پنهان الکترونیکی رای کسب اطلاعات مورد نیاز
- * مع آوری دانش از مقایع داخلی
- * گرفتن دانش سه ای مرتبه با اهداف راهبردی کسب و کار
- * شناخت ۱ طلاعات تپازهای کاربران

دوسازمان

- * گرد هم آوردن متخصصان و کارشناسان با صلبیق و صلبیق مشترک ،
- * اخذ دانش فعلی همانند دانش ضریع
- * استفاده از شبکه ما جهت اشتراک موارد انش
- * در جسته و جوی فرود ها
- * دادن اطلاعات صحیح به افراد مناسب در یک چارچوب قابل فهم ، اخذ دانش مسته ای مرتبه با اهداف راهبردی کسب و کار
- * شرکت در دوره های آموزشی داخلی
- * استفاده از قیم های به عنوان یک مکانیسم جهت مداینه افراد به خروجی های سازمانی کارا
- * شرکت در اجتماعات عملی داخل سازمانی برای مع آوری دانش

۴- تولید دانش:

دانش از طریق کشف و یا اشتراق دانشمنای موجود تولید می‌گردد (مولساپل و میلگ، ۲۰۰۱). بررسی مطالعات نشان می‌دهد که مرتکان فعالیت های تولید دانش را به دو دسته اصلی تسلیم کرد (مولساپل و جونز، ۲۰۱۴؛ چن و طی (۲۰۰۹) :

۱- کشف دانش ۲- اشتراق دانش

جدول ۴- فعالیت های تولید دانش

_____	_____
<ul style="list-style-type: none"> * پیشود فرآیندهای استخراج (اشتقاق) دانش از طریق استفاده از تجربه * پیشود فرآیندهای از طریق تجربه و تحلیل و وند * ساخت نرم افزارهای معمول * انتخاب و افتد مطالعات پایتود * ارائه اطلاعات صحیح در یک زمینه که به تضمیم گیری صحیح کمک می‌کند * پژوهش و فراهم آوردن امکان دسترسی به عزز ایده ها تا دیگران بتوانند استفاده کنند * تضمیم گیری/التحاب * ایجاد دانش از دروس های آموخته شده 	<ul style="list-style-type: none"> * ابداع / توسعه ابتراقی * توسعه تاکثیک ما و ابتراقی ما دارای بیهای فکری جهت مایه از ابتراقی کسب و کار * توسعه هصوات و ترا آیندهای جدید * داده کاوی و متن کاوی * اهاد ابتراقی خلق دانش با کمک تامین کلندگان و مهربان برای کمک به ایجاد چشم الدار آیله، عصول موجود * ایجاد دانش جدید از طریق شرکت در دوره های عملی * ایجاد دانش جدید را از طریق تعامل مستمر * طوفان مغزی * دستیابی به یعنی خلاق * ایجاد دانش جدید از نوآوریها و راههای جدید تکاه کردن به اطلاعات

۴- جذب دانش:

تغییر مل منابع دانش سازمانی از طریق توزیع و یا حفظ دانش کعب قدۀ ، التغاب و یا تولید دانش را درونی کردن گویند (مولعاپل و سیلگ، ۲۰۱۱؛ مولعاپل و جوتز، ۲۰۰۴). بررسی مطالعات نشان می‌دهد که می‌توان فعالیت‌های جذب دانش را بر مبنای رسمی یا غیر رسمی بودن انتشار یا تعامل تقسیم کرد (مولعاپل و جوتز، ۲۰۰۴؛ چن و لی، ۲۰۰۹)؛

سالنهمة - ۰۷۶۰۳

_____	_____
<ul style="list-style-type: none"> * ارسال ایده درایلتراله * استفاده از یولن کارهای اکتوپیکی * استفاده از خازن کمزاسازمان یافته مانند پایگاه داده های به و درس های آموزشی * میستم های ذخیره بینه و مشاهدان 	<ul style="list-style-type: none"> * انتشار کتابچه راهنمای سیاستها، در دستور قرار دادن دانش کارهای سازمان از طریق سیستم- مای مخصوص، مشاهده رفتار شرکه کنندگان در سازمان * استفاده از سیستم برای افزایش انتقال دانش فردی به سازمان * توسعه فرامیله اللقال دانش راهی * استفاده از سیستم حافظه سازمانی جمه پاپیگالی داله * انتشارات غیرنامه * بازیافت چهارب و درس های آموخته شده از عمله انتقامات
_____	_____
<ul style="list-style-type: none"> * داشتار سرایمی داخلی * مقادیه و فکار شرکت کنندگان در سازمان * توزیع داله اساس اجتماعی انت * تعلیل چهره به چهره (به عنوان مثال: ارتقطات مبان فردی) * مشاوره 	<ul style="list-style-type: none"> * ادغام داله چدیده برای پردازش تصویر گیری با مقارکه و همکاری ایجاد فرا آینده و ایجاد راهیس که قادر به قیبط و اشتراک داله درجه عاید از همکاری باشد * گرد آوردن کارشناسان و متخصصان با ملایق و سایل مفترک * استفاده از شیوه های رهی به مردم به طور موثریه افزاگ گذاری دانش * اقدامات پادگیری سازمانی / برگزاری جلسه پروری پس از اقدام * کمک به کاربران در نظر گرفته شده املفه از دانش و یا ایزامدیریت دانش در راه های مناسب ** شرکه در اجتماعات داخل سازمانی برای به افتدگان گذاره دانش

انتشار تاکید بر جریان دانش یک جایبه و بایگانی دارد، مثل انتقاده از کتابچه راملما که برای معلنده کردن سیاست های مازمان اند و تعامل بر اینکده از کتابهای ارتباطر و جریان چند جایبه دانش تاکید دارند. مثلاً آبنامه

۵- انتشار دانش

کد گذاری دانش به عنوان خروجی سازمان برای عرضه در هیئت می‌باشد. جلب دانش، حفظ دانش در سازمان است در حالی که انتشار دانش، نظر دانش به محیط خارج می‌باشد (مولسایل و سینگ، ۲۰۰۱؛ مولسایل و جوز، ۲۰۰۴)، پرسی مطالعات در زمینه انتشار دانش نشان میدهد که می‌توان فعالیت‌های مربوط به این مرحله از زیربره ارزش را به صورت زیر طبقه بندی کرد (مولسایل و جوز، ۲۰۰۴؛ چن و لی، ۲۰۰۹) :

جدول ۶- فعالیت‌های انتشار دانش

دانش	فعالیت
* ارائه پژوهشیابی فنی * ارائه سخنرانی‌ها * ادغام دانش‌های جدید برای پردازش تصمیم‌ها با همکاری اعضای شکل سرمایه گذاری مشترک با سازمان‌های دیگر * استفاده از شبکه‌های درون سازمانی جهت اشتراک دانش ارائه خدمات مشاوره * هرگز درجو این مقاله بین سازمانی برای به اشتراک گذاشتن دانش	* توعیه دادن تولیقات * تهیه گزارش حقیقت‌بازار انتشار * ارائه دانش غنی سازی عضلات/خدمات * ایجاد بسته عضول/خدمات * بازاریابی عضول/خدمات
-	* استفاده از اطلاعه‌های خدمات عمومی تک کاره * استفاده از مطبوعات جهت آگهی دادن * اعمال ایده‌ها به خارج

فعالیت‌های پژوهشی زیربره دانش:

- سنجش ارزش منابع دانش پردازش‌های دانش، و به کارگیری آنها می‌باشد.
- کنفرانس دانش اطیفان از اینکه پردازش‌های دانش مورد تیاز و منابع در دسترس درکیفیت وکیعت کافی در دسترس مستند، می‌باشد.
- همانگی دانش مدیریت اینستگاه‌های بین فعالیت‌های مدیریت دانش می‌باشد تا اطمینان حاصل شود که فرآیندها و منابع مناسب به انداره کافی و در زمان مناسب وجود دارند.
- رعایت دانش: ایجاد فرایطی که امکان پرورش و تعمیل مدیریت دانش را فرام می‌کند، می‌باشد (مولسایل و سینگ، ۲۰۰۱؛ مولسایل و جوز، ۲۰۰۴؛ چن و لی، ۲۰۰۹).

استراتژی های رقابتی

پورتر معتقد است که شرکت‌های موفق هد در یک چیز مشترکند و آن داشتن استراتژی رقابتی است، وی استراتژی های معموس را جوهر کسب مزیت رقابتی به مرکز، تابعی، و رهبری هزینه تقسیم می‌کند، هر کدام از استراتژی‌های عمومی اساساً معیار منظومی برای دستیابی به مزیت رقابتی دارد (ملک اخلاق و لغزی، ۱۴۰۶، ۱۲۸۹)

موجibus هزینه، پایین محض بودن از دیدگاه



شکل ۴- استراتژی های رقابتی پورتر

استراتژی رهبری هزینه

یکی از استراتژی‌ها معمومی پورتر رهبری هزینه است. این استراتژی در صدد کسب مزیت رقابتی از طریق پایین ترین هزینه های در صنعت می‌باشد (پورتر، ۱۹۷۹، ۱۹۸۲، ۱۹۹۹؛ کراس، ۱۹۹۹؛ دیویدسون، ۲۰۰۱؛ هایت، ۲۰۰۱). به منظور داشتن استراتژی هزینه پایین، کل سازمان باید بتواند استراتژی رهبری هزینه را بگار بگیرد، هزینه پایین تولید و ترویج کاری منعه با استراتژی هزینه پایین است. شرکت‌ها باید به فعالیت‌های که هیچ نوع مزید هزینه ای نداده خانه دهند و باید فعالیت‌های برون سهاری به سازمان‌های دیگر با با مزید هزینه ای واگذار نمایند (مال برگ، ۲۰۰۰)، هرگزها به منظور داشتن استراتژی موتور رهبری هزینه باید داری مهم بازاری بالایی باشند (هایت، ۲۰۰۱)، حوزه‌های متعددی برای دستیابی به رهبری هزینه‌ای وجود دارد که شامل: توزیع انبوه کالا، مقابله اقتصادی تولید، تکلیف‌زدی، طراحی محصول، هزینه‌های ورودی، قوانایی بکارگیری از متابع و دسترسی به مواد خام اولیه است (مال برگ، ۲۰۰۰؛ دیویدسون، ۲۰۰۱). پورتر بیان می‌کند که در یک صنعت تنها یک شرکت می‌تواند رهبر هزینه ای باشد. و این تنها تفاوت مبانی بد شرکت و رقبای آن است. بهترین انتخاب برای استراتژی داشتن نقطه رهبری هزینه ای پایین است (مال برگ، ۲۰۰۱). هزینه‌های پایین تر و مزید هزینه ای در توجه فرایند نوآوری، منافع منحصراً یادگیری، صرفه جویی ناشر از ملیا، طراحی محصول و کامپوزیت زمان و هزینه‌های تولید و فعالیت‌های مولدهای عدد است. استراتژی هزینه پایین با رهبری هزینه مذکومی که طراحی بخاری، محصولات، و بازار محصول قابل مقایسه به طور کارا تر از رقبا باشد، به



طور موثر بکار گرفته می‌شود. شرکت که امکان دسترسی به مواد خام با
لکلولوژی برتری را داشته باشد می‌توالد رهبر مزبله ای
گردد (پورتر، ۱۹۷۹، ۱۹۸۲، ۱۹۹۹)

امتثال‌زی تایز

متایز سازی یکی از امتثال‌زی‌های کلیدی پورتلر درکسب و کارهای می‌
باشد. مذکام استفاده از این امتثال‌زی‌های شرکت‌ها بر فرآمهم آوردن خدمات
و محصولات پس از نظر ناکید دارد (مایت، ۲۰۰۱؛ پورتلر، ۱۹۷۹، ۱۹۸۲، ۱۹۹۹؛ کرامن، ۱۹۹۹). منگام که محصولات و خدمات پس از نظر باشند
این امتثال‌زی منجر به ایجاد مشتریان وفادار متفقی به مارکه تجاری محصول
کرامن، ۱۹۹۹). تایز می‌توالد در نتیجه وفاداری متفقی به مارکه تجاری محصول
و در نتیجه حساسیت کمتر نسبت به قیمه، سهی عامل در برابر وفادار
چالش پرآگیز ایجاد کند علاوه بر این تایز منجر به افزایش حافظه سود
می‌شود که خود نیاز به موقعیت کم هزینه را از بین می‌
برد. (پورتلر، ۱۹۸۳). متایز سازی محصول نیاز مارکه تجاری را بزطرف می‌
سازد و محصول یا خدمت را با نیاز مشتری متناسب می‌سازد و سازمان را
 قادر به دریافت مزیت قیمعی برای دستیابی به سهم بازار می‌سازد. این
امتثال‌زی هنگام که سازمان قادر به فرآمهم آوردن ارزش بدهن با
نظری برای مشتری از طریق کیفیت، ویژگی‌های محصول یا خدمت پس از فروش به
طور اثربخش بکار گرفته شده باشد، شرکت با پکارگیری امتثال‌زی متایز
سازی می‌توالد قیمعه بالاتری را برای محصولات و خدماتی که ارائه می‌
دهند با توجه به خصوصیات محصول، می‌بینم ارسال کالا، کیفیت خدمت با
کالاها می‌توالد دریافت می‌گیرد. این کیفیت می‌تواند واقعی باشد مراجله
کلیدی در این امتثال‌زی تعیین نمودن چیزهایی است که منجر به متناد
نمودن یک شرکت از سایر رقبا می‌گردد (مکه کرامن، ۲۰۰۲)، فاکتورهایی چون
ناحیه بازار، کیفیت فعالیت، اندازه شرکت، تصویر آن، درگیر هدن در
سازماندهی مشتریان، محصولات و مبتنم مارک ارسالو رویکرد مارک بازاریابی
به منظور متایز نمودن شرکت پوشش‌هاد می‌گردد (مکه کرامن، ۲۰۰۲؛ دیویدسن، ۲۰۰۱). بعضی از مقامیم کلیدی از ایجاد امتثال‌زی متایز سازی
مبارزه از: گفتگو در مورد محصول به منظور انتخاب پلل، توافق عنوان
های کلیدی اثربدار بر شرکت، ارائه چیزی که رقبا قادر به ارائه آن نباشد،
فرآمهم آوردن تجارت الکترونیک، فرآمهم آوردن امکان دسترسی به اطلاعات و
محصولات شرکت سریع و راحت، آموزش کارکنان در مورد دانش تسبیه به محصولات
و خدمات، ارائه محصولات نوازه ای با ارتقا یافته، تأکید بر سطح
منزتکنولوژیک شرکت، کیفیت خاص محصولات و خدمات، استفاده از تمویز

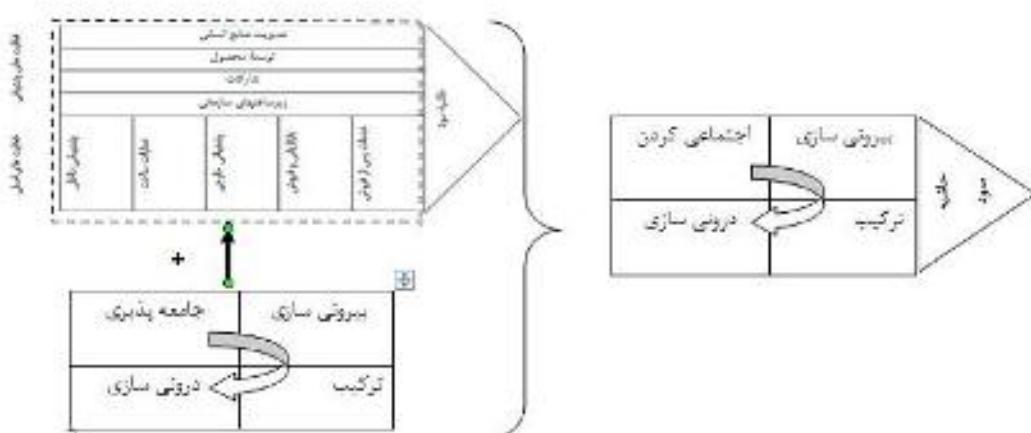


محصول در بروشور ما و انتخاب مصوّرات و خدمات که مورد درخواست جدی
مشتریان عدف است (آلن و ململ، ۲۰۰۶).

استراتژی مرکز

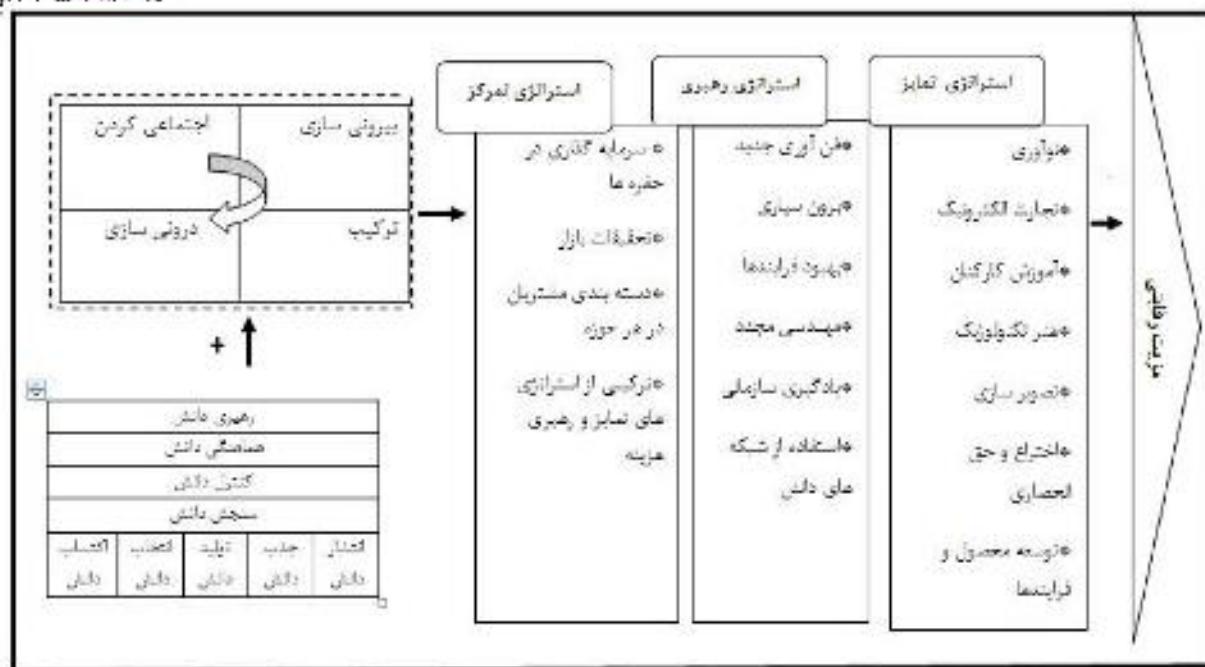
دو استراتژی مرکز به شرکت به قسم مقسوم از بازار را مورد عدف قرار می‌داد (دابویلسون، ۲۰۰۱؛ پورتر، ۱۹۹۸، ۱۹۹۷). هرکدام از تواند برای مرکز برگزیده از مشتریان، جیوه خاص از مخصوص ملاطه‌جغرافیایی و یا خطوط ارائه خدمه دارد نظر قرار دهد. لتوه در بازار یا ایجاد بازار را می‌تواند به استراتژی مرکز است (آلن و ململ، ۲۰۰۶). مرکز با منطبق شدن با حوزه عدود رقایی در یک منعده همراه است. مرکز با عدف افزایش سهم بازاری از طریق فعالیت در حوزه‌های بازاری یا بازارهایی که جذاب نیستند یا به وسیله رقبای بزرگتر نادیده گرفته شده‌اند، فعالیت می‌کند. این حوزه‌ها ناشی از عوامل متعددی چون هل جغرافیایی، ویژگی‌های خریدار، نیازهای خاص محصول یا مصوّلات خاص تاهمی می‌گردد. استراتژی موقل مرکز به وسعت کافی پوشیده صنعت به مطلوب توانایی و شدید غوب اما نه به عنوان اهمیت کلیدی نسبت به رقبا اصلی دیگر است (پورتر، ۱۹۸۰). استراتژی مرکز بر درجه ای که سازمان به پوشیده بازارها و تلاشی که در زمینه خاصی از پوشش‌ها و اهداف می‌کند، تأکید دارد (اسپیت، ۱۹۹۶) و در بازار عدف باید کاراتر و ارتقاً تر لبعد به رقبایی که استراتژی گستردگی دارند عمل نمود (لوتاپ و پتنی، ۲۰۱۰).

ارتباط زنجیره ارزش پورتر، مدل ماربیچ دانش‌نوآکا و زنجیره ارزش دانش؛ مایکل پورتر (۱۹۸۵) پیشنهاد کرد که زنجیره ارزش حامل فعالیتمای اولیه و پشتیبانی در مر سازمانی است، که حاصله سود از طریق این فعالیت‌های ارزش افزای حاصل می‌گردد. منهوم زنجیره ارزش پورتلر به ماربیچ دانش‌نوآکا تosomeه یافت. منهوم ماربیچ دانش، در زمینه مدیریت دانش نمود بسیاری داشته است. ماربیچ دانش چهار فرآیند جهت ایجاد ارزش از طریق فعل و افعالات بین دالش مربیچ - مربیچ، ضمی - ضمی، مربیچ - ضمی و ضمی - مربیچ را بیان می‌کند. ماربیچ دانش نوآکا (۱۹۹۱)، طبق چهار فرآیند جامعه پذیری، درونی سازی، برونشازی و ترکیب منجر به تبدیل و انتقال دانش فردی کارکنان به دالش هرکوی می‌گردد لذا ارزش دالش از طریق این چهار فرآیند افزایش می‌یابد (پتنی و هکاران، ۲۰۰۴).



شکل ۵- مدل ارزش دانش بر اساس ترکیب دانش نوآور و تجربه ارزش پژوهان

دانش پتانسیل بمعیار خوبی چهت خلق ارزش برای سازمان داده (مالاًوی و همکاران ۲۰۰۸)، کلید بهره‌برداری کامل از پتانسیل مدیریت دانش چهت کسب مزید رقابتی مدل زیفیه ارزش دانش است. این مدل ارقباط بین مدیریت دانش و رقابت را نشان میدهد. مراحل زیفیه ارزش دانش از طریق چهار فرآیند جامعه‌پژوهی، درولی‌هازی، بروون‌هازی و ترکیب حاصل از چهار حالت عامل دانش ضریح و ضمی امده که حقق می‌شاید. شواهد نشان داده امده که مر فعالیته دو زمینه ارزش دانش ملجر به رقابت پژوهی در بهبود بهره‌وری، افزایش چاپکی‌پروره نوآوری، افزایش همکرت و حقق استراتژی‌های رقابتی سازمان می‌گردد (مولتماپل و چونز، ۲۰۰۴).



شکل ۶- مدل مقایسه ارزش دانش و استراتژی‌های مزیت رقابتی

جمع‌بندی

کلار از عصر صنعتی و ورود به فرن تکنولوژی اطلاعات تغییرات امامی را در تکرش از مزیت نسبی به مزیت رقابتی که در آن دانش و تخصص کارگران منشا مزیت رقابتی پایدار، فقط استراتژی‌های وقاری سازمان و تنبیه‌ها وشد، بقا و مسودآوری سازمان می‌باشد، ایجاد غمده ام. دانش و تخصص کارگران نیز در صورتی می‌تواند منها این مزیت گردد که به خوبی مدبریت گردد. نقش مدیریت دانش در سازمان، ایجاد شبکه‌های دانش برای کنوار مم قرار دادن دانش و تخصص کارگران با منها درونی یا بیرونی و آشکار یا پنهان، به ملظور مم افزایی قابلیت‌ها و ایجاد شایستگی های کلیدی و عوری برای سازمان می‌باشد تا در به عیط رقابتی، پایدار بماند.

پورتر (۱۹۸۷) مزیت رقابتی را در چارچوب استراتژی رقابتی مورد توجه قرار می‌دهد. وی استراتژی رقابتی را به عنوان "تعیین‌کننده موقعیت بزرگ" در عیط رقابتی قلمداد می‌کند و مدع استراتژی رقابتی را تدبیر بازار از طریق درک و پوش بینی عوامل اقتصادی به ویژه رفتار سایر رقبا می‌داد. استراتژی رقابتی موجب می‌شود که بزرگ‌ترین عوامل را تولید کند که از هوی رقبا قابل تولید نیست. در چنین عیط رقابتی، توسعه سریع علوم و فناوری های ارتباطات باعث گردیده که کسب، انتخابه تولید، جذب و التهار بهردانه به عنوان یک منبع استراتژیک، منجر به توسعه مزیت های رقابتی موجود و خلق مزیت های رقابتی جدید گردد و پایگاه سازمان را در مردمه رقابته عکم و حتی موقعیت های جدیدی را برای شرکت به ارمغان آورد. در حالی که مزیت های رقابتی فدن به شد در معرض



نهاد فرکت‌های دیگر قرار دارد، زغیره ارزش دانش مدلی است که تأثیر فرآیندهای مدیریت دانش را بر خلق ارزش، مزیت فرکت و عمل اسنایری‌های رقابتو (زمینه، تایز و تراکر) نهان می‌نماید. کلیه فرایندها در زغیره ارزش دانش از تعامل بین دانش صریح و ضعف که همان ماربیج دانش است حاصل می‌گردد. بنابراین در این مقاله با اشاره با این مدل زغیره ارزش دانش الهام گرفته از زغیره ارزش پورتر و مپوشنی ماربیج دانش با این زغیره ارزش، مدل مفهومی چگونگی تاثیر زغیره ارزش دانش در عمل اسنایری‌های ۲ گاهه عمومی رقابتو پورتلر به منظور کسب مزیت رقابتی و توجه بیشتر سازمان‌ها به فرایندهای زغیره ارزش دانش و تعالیت‌هایی که در حقق این فرایندها نقش دارند، ارائه گردیده است.

۱. پورتر، سایکل، (۱۹۷۴)، اصول اقتصادی مدیریت تکنیکی در فنون مهندسی و رانش از روش دو دکاره و دو زمانه، پورت، ۱۹۷۴، ناشر: پروگرایم، زیرا.

۲. هدایتی، احمد، (۱۹۷۳)، مدیریت امنیتیک و تابعی و بهداشت صدور، تهران، استشارات سنتل، ۱۹۷۳، ۱۹۷۴.

۳. هدایتی، احمد، (۱۹۷۴)، مدیریت امنیتیک و تابعی و بهداشت صدور، تهران، انتشارات سنتل، ۱۹۷۴.

۴. هدایتی، احمد، (۱۹۷۵)، مدیریت امنیتیک و تابعی و بهداشت صدور، تهران، انتشارات سنتل، ۱۹۷۵.

۵. هدایتی، احمد، (۱۹۷۶)، مدیریت امنیتیک و تابعی و بهداشت صدور، تهران، انتشارات سنتل، ۱۹۷۶.

۶. هدایتی، احمد، (۱۹۷۷)، مدیریت امنیتیک و تابعی و بهداشت صدور، تهران، انتشارات سنتل، ۱۹۷۷.

۷. هدایتی، احمد، (۱۹۷۸)، مدیریت امنیتیک و تابعی و بهداشت صدور، تهران، انتشارات سنتل، ۱۹۷۸.

۸. هدایتی، احمد، (۱۹۷۹)، مدیریت امنیتیک و تابعی و بهداشت صدور، تهران، انتشارات سنتل، ۱۹۷۹.

۹. هدایتی، احمد، (۱۹۸۰)، مدیریت امنیتیک و تابعی و بهداشت صدور، تهران، انتشارات سنتل، ۱۹۸۰.

۱۰. هدایتی، احمد، (۱۹۸۱)، مدیریت امنیتیک و تابعی و بهداشت صدور، تهران، انتشارات سنتل، ۱۹۸۱.

- Alex, Ekted S.A; Elmas, Melih M.(2008).Linking strategic practices to organizational performance via Peltok's generic strategies, *Business Process Management Journal*, 12 (4), 432-452.
 - Chen, X.H. Li, X.P. (2005). Enterprise Knowledge Growth Model Based on Knowledge Chain Analysis Institution of Industrial Engineering, Chongqing University, China, 1506-1510.
 - Chen, Yang-Long; Yang, Jun-Caiya; Lin, Zhi-Sheng. (2009). A study on the matching of knowledge wedge chain, *Journal of Knowledge Management*, 1-12.
 - Cossi, L. (1995). Strategy drives marketing success, *Graphic Arts Monthly*, 71 (2), 95-114.
 - Custodio, H. and Wu, T., (1999). Reflections on Competitive Strategy and Its Impact on Modern Production Concepts, *Management International Review*, 33(4), 315-338.
 - Davenport, T.; DeLong, V. (2001). Knowledge Management, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5-40.
 - Dierckx, S. (2001). "Selling the competitive advantage", *Chemistry Banker*, Vol. 10 No. 1, pp. 32-4.
 - Elkland, Taliba; McCarthy, Richard V.R; Ammons, Jay D (2009). Knowledge management and the competitive advantage of the firm: The Learning Organization, 15(4), 194-197.
 - Follegatti, C.W.; Singh, M.(2007). The knowledge chain model with the the competitive strategy System with Applications, 20,73-98.
 - Ghoshal, Sridhar; Jones, Kishore (2002). Experiencing Primary Ambitions of the Knowledge



- Chen, Knowledge and Project Management, 11, (3), 155-174.
17. Chikara, Norio (2004). Long-distance of Knowledge Intensive Services. ORGANIZATION D. P-HILDEBRANDT U.S. JACCHI, 255-256.
18. Choudhury, T. (2007). A simple guide on strategy. *Managing Horizons*, 50 (1), 12-3.
19. Cormadec ,Puzzolo , J;Gaudemus , Jb thon . (2006).A Case Study on the Implementation of Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 162-171.
20. Dahyoti, Kharouf, S. M. A. M. El-Shafie, Saed (2010). Power's Break Bridges and Government Building Technologies Database for Egypt. *The Business Review, Contemp.*, 16 (7), 214-225.
21. McGehee, L. (2006). Differentiation via new business with less effort, *Principles Report*, 2 (4), p. 1.
22. Malberg, C. (2000) Coupling of culture, *Industry Week*, 249 (13), p. 31.
23. Salter, Audreola ; Diaz, Jorg (2002). Overview of Knowledge Management, New Directions for Institutional Research, 113,9-15.
24. Porter, M. (1985). From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 43-59.
25. Nonaka,Takashii. (1990).The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press
26. O'Dell, G. and Grayson, C. (1998).If only we knew what we know: Identifying and tracking of internal best practices, *California Management*, vol 40
27. Porter, M. E., (1980).Competitive Strategy, New York: Free Press
28. Porter, M. (1979).How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, 157-45
29. Porter, M. (1987) From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, 43-59.
30. Xiao,Yang, Alex, Bernard. (2010). Knowledge value theory: an effective tool to measure knowledge value, *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 23(11),957-967.