

A Re-Analysis of Knowledge and the Factors Influencing Knowledge Management*

Morteza Mohammadi Ostani

Department of Knowledge and Information Science, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
mmohamadiostani@gmail.com



Abstract

The present article aims to explain the concept of knowledge and its various forms as the core concept of knowledge management, while also examining the factors that influence knowledge management initiatives. The study employs a review-analytical approach, with data collected through library-based research. The findings indicate that the primary cause of misconceptions surrounding knowledge management is the lack of a shared understanding of the term *knowledge*. Developing a clear understanding of knowledge and its related concepts facilitates the formation of a common conceptual framework. The study further identifies people, processes, technology, and organizational culture as the principal elements affecting knowledge management initiatives. Accordingly, a clear understanding of these factors can assist knowledge managers in implementing knowledge management programs more effectively. Today, organizations place

* Mohammadi Ostani, M. (2024). A Re-analysis of knowledge and the factors influencing knowledge management. *Islamic Knowledge Management*, 6(1), 69–106.
<https://doi.org/10.22081/jikm.2026.47515.1002>

▣ **Article Type:** Research; **Publisher:** Islamic Sciences and Culture Academy, Qom, Iran

▣ **Received:** 2024/06/07 • **Revised:** 2024/11/06 • **Accepted:** 2024/11/18 • **Published online:** 2025/02/28

© 2024

authors retain the copyright and full publishing rights



increasing emphasis on knowledge and its management in order to respond to rapid change and gain a competitive advantage. This growing recognition has led to the emergence of the knowledge management movement, which has become an essential requirement for knowledge-based organizations in recent years. Although knowledge management has emerged as a new field across many academic disciplines, greater attention to its theoretical and scientific foundations remains necessary.

Keywords

Knowledge, Knowledge Management, People, Process, Technology, Culture.

تحليل المعرفة والعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة*

مرتضى محمدي استاني

قسم معرفة المعلومات ودراسات العلوم، جامعة إصفهان، إصفهان، إيران.
mmohamadiostani@gmail.com



الملخص

يهدف هذا البحث إلى بيان مفهوم المعرفة وأنواعها بوصفها المفهوم الأساسي لإدارة المعرفة، فضلاً عن العوامل المؤثرة في برامج إدارة المعرفة. وقد اتبع البحث المنهج الوصفي-التحليلي، واعتمد في جمع المعلومات على الأسلوب المكتبي. أظهرت الدراسات أن السبب الرئيسي لسوء فهم إدارة المعرفة هو عدم وجود فهم مشترك لمصطلح "المعرفة"، وأنّ الفهم الواضح للمعرفة والمفاهيم ذات الصلة يؤدي إلى تكوين مفهوم مشترك. كما تبين أنّ الإنسان، والعمليات، والتكنولوجيا، والثقافة تُعدّ من العناصر المؤثرة في برامج إدارة المعرفة؛ ومن ثمّ فإنّ التعرّف على هذه العوامل وفهمها بصورة واضحة يمكن أن يساعد مديري المعرفة في تنفيذ برامج إدارة المعرفة بصورة أكثر فاعلية. وفي الوقت الراهن، تولّي المؤسسات اهتماماً خاصاً بموضوع المعرفة وإدارتها بهدف مواجهة التغيرات وتحقيق الميزة التنافسية.

* الاستشهاد بهذه المقالة: محمدي استاني، مرتضى (٢٠٢٤). تحليل المعرفة والعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة. إدارة المعرفة الإسلامية، ٦(١)، صص ٦٩-١٠٦.

<https://doi.org/10.22081/jikm.2026.47515.1002>

□ نوع المقال: بحثية؛ الناشر: المعهد العالي للعلوم والثقافة الإسلامية، قم، إيران

□ تاريخ الإستلام: ٢٠٢٤/٠٦/٠٧ • تاريخ التعديل: ٢٠٢٤/١١/٠٦ • تاريخ القبول: ٢٠٢٤/١١/١٨ • تاريخ الإصدار: ٢٠٢٥/٠٢/٢٨

© 2024

authors retain the copyright and full publishing rights



وقد أدى ذلك إلى ظهور حركة إدارة المعرفة، التي أصبحت خلال السنوات الأخيرة ضرورة للمؤسسات القائمة على المعرفة. وتُطرح إدارة المعرفة بوصفها موضوعاً حديثاً في العديد من التخصصات، إلا أن الاهتمام بمبادئها النظرية والعملية ما زال أمراً ضرورياً.

الكلمات المفتاحية

المعرفة، إدارة المعرفة، الإنسان، العملية، التكنولوجيا، الثقافة.

بازکاوی دانش و عوامل موثر بر مدیریت دانش*

مرتضی محمدی استانی

گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
mmohamadiostani@gmail.com

چکیده

هدف مقاله حاضر، تبیین دانش و انواع آن به‌عنوان مفهوم اصلی مدیریت دانش و همچنین عوامل موثر بر برنامه‌های مدیریت دانش است. روش پژوهش از نوع مروّی-تحلیلی است و به منظور جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. بررسی‌ها نشان داد که دلیل عمده سوءتعیّرات درباره مدیریت دانش، عدم درک مشترک درباره اصطلاح «دانش» است و داشتن درکی روشن از دانش و مفاهیم مرتبط موجب شکل‌گیری مفهومی مشترک می‌شود. همچنین انسان، فرایند، فناوری و فرهنگ از عناصری هستند که بر برنامه‌های مدیریت دانش تأثیرگذار می‌باشند، از این‌رو شناخت و درک روشنی از این عوامل می‌تواند مدیران دانش را در اجرای هرچه بهتر برنامه‌های مدیریت دانش یاری رساند. امروزه، سازمان‌ها به منظور مقابله با تغییرات و کسب مزیت رقابتی توجه ویژه‌ای به مبحث دانش و مدیریت آن دارند. همین امر موجب شکل‌گیری جنبش مدیریت دانش شد و این جنبش در سال‌های اخیر به یک ضرورت برای سازمان‌های دانش‌مدار مبدل شده است. مدیریت دانش به‌عنوان موضوعی جدید در بسیاری از رشته‌ها مطرح است، اما توجه بیشتری به مبانی نظری و علمی آن ضروری به‌نظر می‌رسد.

کلیدواژه‌ها

دانش، مدیریت دانش، انسان، فرایند، فناوری، فرهنگ.

* **استناد به این مقاله:** محمدی استانی، مرتضی. (۱۴۰۳). بازکاوی دانش و عوامل موثر بر مدیریت دانش. مدیریت دانش اسلامی، ۱۶(۱)، صص ۶۹-۱۰۶.

<https://doi.org/10.22081/jikm.2026.47515.1002>

□ نوع مقاله: پژوهشی؛ ناشر: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، قم، ایران

□ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۸ • تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۰۸/۱۶ • تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۸ • تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۱۲/۱۰

© 2024

authors retain the copyright and full publishing rights



مقدمه

دریچه جدیدی که ورود فن‌آوری‌های نوین به دنیای کنونی گشوده، پارادایم‌های جدیدی را پیش‌روی همگان قرار داده و زندگی بشری را نیز متحول ساخته است. سازمان‌های این دوره بویژه سازمان‌های دانش‌مدار نیز از این امر مستثنی نبوده و دستخوش این تغییرات قرار گرفته‌اند. برخی از سازمان‌ها برای مقابله با این تغییرات و کسب مزیت رقابتی به ابزارهای مدیریتی نوین و فناوری‌های نوین اطلاعاتی روی آورده‌اند. تمام این ابزارها در گرو شناخت و بهره‌گیری از دانش موجود در اذهان کارکنان سازمان‌ها به‌عنوان مولد و محرک اصلی است. همین توجه به مبحث دانش موجب شکل‌گیری جنبش مدیریت دانش شد. این جنبش در سال‌های اخیر به یک ضرورت برای سازمان‌های دوران معاصر درآمده است؛ از این رو توجه بیشتری به مبانی نظری و علمی مدیریت دانش را طلب می‌کند. مدیران دانش، زمانی توان اجرای مدیریت دانش را دارند که بین مفاهیم مرتبط تمایز قایل شده و ارتباط و حرکت بین این موارد را شناسایی کنند. دلیل عمده سوء تعبیرات درباره مدیریت دانش، عدم درک مشترک درباره این اصطلاحات است. همچنین لازم است عواملی را که بر برنامه‌های مدیریت دانش تأثیرگذار است، شناسایی کرده تا نگرشی کامل نسبت به مدیریت دانش و اجرای صحیح آن پیدا کرد. در این راستا مقاله حاضر سعی دارد تا ضمن تبیین دانش و مفاهیم مرتبط با آن به‌عنوان دستمایه ماهوی مدیریت دانش، به عوامل موثر و انگیزاننده بر آن مبادرت نماید.

دانش

قدمت دانش به قدمت خود زمان است، اما به‌عنوان یک روش کسب و کار مدرن، ریشه‌های آن در نیروی کار آموزش دیده‌ای است که از جنگ جهانی دوم برگشتند. از آن زمان دانش به مجموعه‌ای از روش‌ها و اعتقادات فلسفی بدل شده است. در سال ۱۹۵۹م، پیت دراکر^۱ از واژه «دانش‌ورز»^۲ در کتابی به نام افق‌های آینده استفاده کرد

1. Drucker

2. Knowledge Worker

(فرپائولو، ۱۳۸۸، ص ۴۱). دانش مفهومی جدید نیست و بخشی از ادراک و تجربه انسانی است. چالش کنونی دانش درک نظری و عملی این مفهوم می‌باشد.

امروزه هر بحثی در مورد دانش سرعت موجب شکل‌گیری مشکل چگونگی تعریف دانش می‌شود. افراد گوناگون درباره تعریف و ماهیت دانش نظرات متفاوتی دارند. در قلمرو علمی و در دنیای تجارت، دانش را به گونه‌ای تعریف می‌کنند که متناسب با یک مشکل یا رویکرد ویژه باشد، لذا با تعاریف متعددی در بافت‌های گوناگون رویاروی هستیم. احراز درک روشنی از ماهیت دانش در مدیریت دانش که دستمایه اصلی آن دانش است، ضروری است. به گمان آلی (۲۰۰۲م) چگونگی تعریف دانش، چگونگی اداره کردن آن را می‌تواند تعیین کند (فایرستون و مک‌الروی، ۱۳۸۷، ص ۱۳). هرچند تعریف داده و اطلاعات مشکل نیست اما دانش مفهومی سیال و لغزان است؛ بنابراین نیاز به تعریفی جامع دارد. بدین منظور به چند تعریف از دانش که مورد توجه بوده، مبادرت می‌شود.

ریشه کلمه دانش از تاریخ روشنفکران غرب و فلاسفه است. صریح‌ترین نمونه دانش به احتمال زیاد دانش فلسفی است. تعریف فیلسوفانه مورد قبول، دانش را عقیده درست و توجیه شده می‌داند. اگرچه این تعاریف فلسفی برای فیلسوفان مناسب است اما برای مدیران دانش، فایده کمتری دارد (بلیر^۱، ۲۰۰۲م، ص ۱۰۲۰). افلاطون دانش را باورهای حقیقی تصدیق‌شده تعریف کرده است. او عقیده داشت انسان‌ها دانش کاملی از همه اندیشه‌هایی که جهان را می‌سازد، در اختیار دارد. این دانش در بشر قرار داده شده ولی به دلیل آلودگی با حواس آشکار نمی‌شود (هاشمیان بجنورد و منهاج، ۱۳۸۶، ص ۱۸). اکثر تعاریف فلسفی از دانش، به ماهیت، حقیقت و منبع دانش توجه دارند؛ به‌طوری‌که منشاء آن را عقل، ذهن، تجربه و حس می‌دانند.

گوردون^۲ بنا بر دید فلسفی خود، چیزی را دانش می‌داند که سه گزاره ذیل در مورد آن صدق کند. دانشی که فرد صاحب آن است، درست باشد؛ و به درستی دانش خود

1. Blair

2. Gordon

یقین داشته باشد؛ و دست آخر دلیل مستندی مبنی بر درستی دانش خود ارائه کند. وی همچنین نتیجه‌گیری می‌کند که بر طبق همین اصل فلسفی، اطلاعات وقتی به دانش تبدیل می‌شود که درست بوده و درستی آن قابل تأیید باشد و نیز بتوان زمینه‌ای برای آن متصور بود (مختاری و یمین‌فیروز، ۱۳۸۳، ص ۱۴).

برخی دانش را ترکیبی از اطلاعات، داده یا فرایندهایی که دارای زمینه و ارتباط مشترکی باشند تعریف می‌کنند، مانند:

دانش اطلاعات سازمان‌یافته، تحلیل یافته یا تلخیص شده برای افزایش درک، آگاهی یا تشخیص می‌باشد. بدین معنی که دانش ترکیبی از انتقال داده‌ها و آگاهی از زمینه‌ای است که در آن انتقال داده‌ها موفقیت‌آمیز به کار گرفته می‌شود (برگرون، ۱۳۸۶، ص ۲۵).

دانش، مجموع کل شناخت‌ها و مهارت‌هایی است که افراد برای حل مسائل به کار می‌برند. دانش، بر داده و اطلاعات پایه‌گذاری شده اما بر خلاف آنها دانش همیشه به اشخاص محدود می‌شود (پروست و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۳۸).

ویلسون^۱ (۲۰۰۲) به عنوان یکی از کسانی که مخالف سرسخت مدیریت دانش می‌باشد، دانش را این گونه بیان می‌کند: دانش به عنوان آنچه که ما می‌دانیم تعریف می‌شود. دانش شامل فرایندهای ذهنی از درک، فهم و یادگیری است که تنها در ذهن می‌باشد اما با دنیای بیرون از ذهن و با دیگران تعامل دارد.

دانش از اطلاعات مشتق شده است، بنابراین از آن غنی تر و معنی دارتر است. دانش شامل خبرگی، آگاهی و درک کسب شده از طریق تجربه یا مطالعه است. همچنین دانش از مقایسه، شناسایی مستمر، و ارتباطات حاصل می‌شود (کتابخانه ملی پزشکی ان. اچ. اس^۲، ۲۰۰۵، ص ۳).

به طور کلی پنداشتن و فرض کردن دانش به عنوان مجموعه‌ای از اطلاعات، ناشی از عدم درک واقعی دانش می‌باشد. زیرا مفهوم دانش با عنصر انسانی گره خورده که در بیشتر این تعاریف عنصر انسانی همچون حلقه‌ای گمشده می‌باشد. خاستگاه اصلی دانش

1. Wilson

2. NHS (National Library for Health)

عنصر انسانی است نه مجموعه‌ای از اطلاعات یا هر چیز دیگر که باید در تعاریف به آن نیز توجه شود.

برخی دیگر نیز دانش را با عمل پیوند زده و دانش را متبنی بر عمل می‌دانند، مانند «دانش اطلاعات تفسیر شده و به کار رفته در عمل با استفاده از فرایندها، دستورالعمل‌ها، مدارک و مخازن دارای ارزش افزوده و در نتیجه فعالیت یک فرد، تیم، یا سازمان می‌باشد» (دوپلیس، ۱۳۸۷، ص ۷۱).

از نظر دراکر اصولاً دانش تنها در عمل و کاربرد معنی و مفهوم پیدا می‌کند. همچنین اطلاعاتی که باعث تسریع در هر نوع اقدامی نشود دانش محسوب نمی‌شود (فراپائولو، ۱۳۸۸، ص ۲۰). جاشپارا نیز دانش را به عنوان اطلاع قابل کاربرد^۱ معرفی می‌کند (۱۳۸۷، ص ۲۵).

هاشمیان بجنورد و منهاج (۱۳۸۶)، با مرور متون به مقایسه تعاریف مختلف دانش پرداخته‌اند. بررسی آنها نشان داد که در ۱۳ تعریف، خاستگاه دانش اطلاعات و ۲ تعریف به ذهن و درون افراد توجه داشته است. در ۱۵ مورد به فرایند دانش اشاره شده است که در ۱۱ تعریف فرایند ایجاد دانش را افزودن ارزش به اطلاعات از جمله پردازش، سازماندهی، درک هوشمندانه و تفسیر معرفی کرده‌اند. در ۱۱ تعریف به خروجی دانش از جمله حل مسئله و توانایی اقدامات مؤثر و بهره‌گیری از اطلاعات جدید اشاره شده است. در ۱۸ تعریف به ماهیت دانش اشاره شده است. در ۹ تعریف از این تعاریف، ماهیت دانش اطلاعاتی فرض شده که به آن ارزشی افزوده شده است. در نهایت منهاج پس از بررسی تعاریف، دانش را این گونه توصیف می‌کند: «دانش، مجموعه‌ای قابل بازیابی از اطلاعات تأیید شده است».

همچنین مفهوم دیگری که در رابطه با دانش مطرح شده، دلتای دانش (اینفورمنس)^۲ می‌باشد. دلتای دانش کمک می‌کند تا دانشی که با تجربه و در عمل به دست آمده، توصیف شود. اصول متعددی برای نمایش چنین روش یادگیری وجود دارد که این

1. Actionable Information

2. Delta Knowledge (Informance)

اصول از فرایندی شامل توصیف، طوفان فکری، تحلیل، تولید، و ارزیابی تشکیل می‌شود. انجام تمامی مراحل این فرایند عملکرد صحیح یک پروژه و موفقیت آن را نوید می‌دهد. در خلال این فرایند است که دانش «در عمل» شکل می‌گیرد، دلتای دانش بر یادگیری مبتنی بر عمل استوار است (مرادی، ۱۳۸۸، ص ۱۸۵).

انواع دانش

تاکنون تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از دانش بیان شده است. هرکس به فراخور نیاز و حوزه خود دانش را تقسیم‌بندی کرده که به نمونه‌هایی از آنها در جدول ۱ اشاره شده است.

جدول ۱. انواع دانش

اشخاص	تقسیم‌بندی دانش
ارسطو	نظری / ساخت / کارکردی
پولانی ^۱	ضمنی / صریح
بوئرسما ^۲	بشری / خودکار شده
فایرستون و مک‌الروی	دانش زیستی، دانش ذهنی، دانش فرهنگی
زاک ^۳	توصیفی / راهبردی / استدلالی / بازنمون / جذب
دریو ^۴	نظام مند / مستقل
مریلوتو ^۵	مستقیم / غیرمستقیم
دارلینگتون ^۶	پیشین / پسین

1. Polany
2. Boersma
3. Zack
4. Drew
5. Meriluoto
6. Darlington

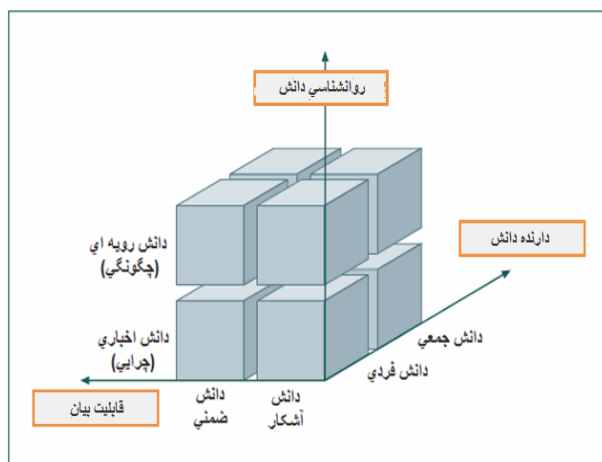
اصل ایده تقسیم‌بندی دانش به فلسوفی به نام مایکل پولانی بر می‌گردد اما کاربرد آن در حوزه تجارت و مدیریت دانش به پژوهشگر ژاپنی مدیریت، ایکوچیرو نانوکا بر می‌گردد. او پیشنهاد کرد که دو نوع دانش وجود دارد. دانش ضمنی که در مغز انسان‌ها نقش بسته است و به آسانی قابل بیان کردن نیست و دانش صریح که به آسانی قابل کدگذاری است (گروور و داونپورت^۱، ۲۰۰۱، ص ۷). تعبیر پولانی از دانش ضمنی این است که «بیشتر از آنچه می‌توانیم بیان کنیم، می‌دانیم» و دانش ضمنی یعنی اینکه بدانیم چگونه باید اظهار داشت که امکان تفکیک کامل میان دانش ضمنی و صریح وجود ندارد؛ بلکه طیفی از نوع دانش قابل ترسیم است که یک سوی آن دانش ضمنی و در سوی دیگر آن دانش صریح وجود دارد (امیرخانی، ۱۳۸۳، صص ۲۶-۲۷).

در یک دسته‌بندی متفاوت و چند بعدی دانش را به اشکال زیر تقسیم‌بندی کرده‌اند:

۱. روانشناسی دانش؛

۲. قابلیت بیان؛

۳. دارنده دانش.



شکل ۱. انواع دانش (بورنمان و دیگران، ۲۰۰۳، ص ۳).

1. Grover & Davenport

روانشناسی دانش بین دانش رویه‌ای و اخباری تمایز قایل می‌شود. در حالی که دانش اخباری به حقایق (مباحث، فرآیندها) و واقعیات (افراد، اشیا) اشاره دارد، و دانش رویه‌ای با روال انجام اعمال و فرآیندهای شناختی سروکار دارد. دانش اخباری همچنین به عنوان دانش حقایق (دانستن) یا «چرایی» توصیف می‌شود. دانش رویه‌ای به عنوان دانش فرآیند یا «چگونگی» نیز توصیف می‌شود.

دسته‌بندی دانش براساس قابلیت بیان بر این امر تأکید دارد که آیا دارنده دانش به صورت آگاهانه از دانش خود آگاهی دارد و بر این قرار می‌تواند آن را بیان کند یا نه؟. این امر منجر به تمایز بین دانش ضمنی و صریح می‌شود. دانش صریح، دانشی است که به صورت آگاهانه درک می‌شود و قابل بیان است؛ به عبارت دیگر، دانشی که «داننده» اش از آن آگاه است و می‌تواند درباره‌اش صحبت کند. از طرف دیگر، دانش ضمنی دانشی است که «داننده» اش از آن آگاهی ندارد. این دانش را می‌توان تنها استخراج و بنابراین با تلاش زیاد و استفاده از تکنیک‌های خاص مصاحبه و مشاهده آن را بیان کرد.

دسته‌بندی براساس دارنده دانش، بین دانش فردی و جمعی تمایز قایل می‌شود. دانش فردی، دانشی تحت تملک فرد است. این دانش به بافتی خاص بستگی ندارد و توسط فرد مورد نظر کنترل می‌شود. دانش جمعی، دانشی است که با محیطی خاص (مثل کارخانه، کلوپ) مرتبط است. این دانش می‌تواند شامل دانش فردی شود که تنها هنگام ترکیب با دانش دیگران (مثل یک نوازنده ارکستر که در یک گروه بهتر از تک‌نوازی می‌نوازد) به پتانسیل کامل می‌رسد. این دانش همچنین شامل دانش مشترک با دیگران، یعنی دانش مشترک با تمام اعضای گروه می‌باشد، مثلاً هر فردی در یک سازمان می‌داند هنگام مشکل در رایانه با چه کسی تماس بگیرد (بورنمان و دیگران، ۲۰۰۳، ص ۳).

در تقسیم‌بندی دیگر، از دانش هیوریستیک و دانش عمیق سخن به میان آمده است. دانش هیوریستیک (کم عمق)، شامل قوانین سرانگشتی است و بسیار ساده‌تر از دانش عمیق است و با وجودی که دستیابی به نتایج را تضمین نمی‌کنند، به دلیل سادگی و سرعت کاربرد دارند (هاشمیان بجنورد و منهاج، ۱۳۸۶، ص ۱۹).

برخی متخصصین دانش را به چهار دسته تقسیم می‌کنند:

۱. دانش چه چیزی (Know what)؛

۲. دانش چرایی (Know why)؛

۳. دانش چگونگی (Know how)؛

۴. دانش چه کسی (Know who) (شرکت مشاوران توسعه آینده، ۱۳۸۵، صص ۶-۷).

به‌طور کلی نحوه تقسیم‌بندی دانش بسته به نوع نگاه و کارکرد آن تعیین می‌شود. در این اثنا به نظر می‌رسد توجه به رویکردهایی فلسفی و مبنایی در تعیین تقسیم‌بندی دانش موقت‌تر و جهان‌شمول‌تر خواهد بود.

دانش و نوآوری

در دوره کنونی بر دانش که یک منبع مولد نوآوری، رشد اقتصادی، بقای سازمانی و همچنین عاملی برای بهره‌وری کارکنان دانش‌مدار است، بیش از پیش تأکید می‌شود. از همین منظر می‌توان نوآوری را کاربرد دانش برای تولید دانش جدید دانست و همچنین نوآوری را قلب بهره‌وری نامید. بیشتر صاحب‌نظران معتقدند در شرایط رقابتی امروز، دانش و نوآوری دو بازوی رقابتی قوی برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند (امیرخانی، ۱۳۸۳، ص ۲۵).

فرایند نوآوری به معنی توسعه و کاربرد ایده‌های جدید توسط افرادی است که در چارچوب سازمان در طی مدت زمانی مشخص به ارتباط با محیط و دیگران همت گمارده‌اند (جاشپارا، ۱۳۸۷، ص ۱۷۱). تولید دانش به تنهایی کافی نیست، بلکه باید هدف نهایی آن، یعنی کسب، حفظ، و ارتقاء مزیت رقابتی به دست آید. نوآوری راه اصلی برای دستیابی به این غایت است. در حقیقت، دیدگاه‌های ارائه شده در بیان و توصیف نوآوری دلالت بر آن دارد که نوآوری بر پایه و بستر دانش به منصف ظهور می‌رسد و در خصوص نوآوری سازمانی نیز دانش سازمانی مدنظر است. از این‌رو می‌توان بیان داشت که نوآوری و دانش سازمانی دو مقوله غیرقابل تفکیک هستند. دانش سازمانی بستر و شرایط مناسب را برای بروز نوآوری و به دنبال آن مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و متقابلاً

نوآوری‌های سازمانی باعث غنا، افزایش و روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌گردند (امیرخانی، ۱۳۸۳، صص ۲۷-۲۸). نوآوری نیز همانند دانش، غیرمشخص و غیرقابل پیش‌بینی است و لذا مدیریت آن نیز بسیار مشکل است تنها کار مدیران برای بهره‌وری از نوآوری، کنترل محیط و مهیا کردن بستر برای بروز و شکوفا شدن ایده‌ها و نوآوری می‌باشد.

مفهومی مرتبط با نوآوری، خلاقیت است که ارتباط تنگاتنگی نیز با یکدیگر دارند. توان ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید را خلاقیت می‌نامیم. خلاقیت یکی از ویژگی‌های مهم و نابرابر افراد است، اما به پیدایش دانشی منجر می‌شود که برای کل سازمان مفید است (پروست و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۱۷۱). از راه‌های بروز خلاقیت و پرورش آن در سازمان می‌توان به ارائه آزادی عمل به افراد در حیطه کاری خود، رهایی از دیگر فعالیت‌ها و دادن فرصت مناسب به آنها، شیوه برخورد با اشتباهات و تحمل کردن آنها، استفاده از تکنیک‌هایی مثل بارش مغزی^۱ اشاره کرد. بنابراین دانش محرک حیاتی سازمان و عاملی مهم در ایجاد و خلق ارزش می‌باشد.

نیروی انسانی موجود در سازمان‌ها منبع اصلی خلاقیت و نوآوری است پس نیازمند حمایت می‌باشند. نیروی انسانی در یک فرایند گفت‌وگو و مباحثه به ایده‌های موجود در ذهن خود شکل داده و موجبات بروز خلاقیت و نوآوری می‌شود. در شکل ۲ رابطه بین دانش، نوآوری و مزیت رقابتی نشان داده شده است.



شکل ۲. دانش پایه‌ای برای مزیت رقابتی (بورنمان و دیگران، ۲۰۰۳، ص ۱).

1. Brainstorming

مدیریت دانش

کتابخانه دیجیتالی، مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات و مواردی از این قبیل از جمله مفاهیمی است که در سال‌های اخیر وارد ادبیات علمی کشور شده‌اند. بدیهی است که هنوز درک درستی از تعاریف، کارکردها، اجزاء و عناصر این مفاهیم وجود ندارد. گاه مترادف تلقی شده و گاه به جای یکدیگر به کار می‌روند که شاید به دلیل عدم تمایز بین دو واژه اطلاعات و دانش در ادبیات نوشتاری باشد. از دیگر دلایل بروز چنین مواردی تقدم و تاخر زمانی است که بین مفاهیم و مصادیق بوجود می‌آید. در جامعه ما ابتدا مفاهیم وارد ادبیات علمی شده، بدون اینکه مصادیق آن را تجربه کرده باشیم. این امر موجب بروز تفکر انتزاعی و آمیخته‌شدن با برداشت‌های شخصی می‌شود و افراد را با مفهومی مبهم و کلی روبرو خواهد کرد.

اگر تعریف دانش مشکل باشد، تعریف مدیریت دانش به تبع آن دشوارتر می‌نماید. مدیریت دانش مفهوم جدیدی نیست و سابقه آن به تاریخ مشاغل ارتباط دارد. می‌توان ادعا کرد که رد پای منشأ و تکامل مدیریت دانش به هزاره سوم قبل از میلاد باز می‌گردد. دوران ظهور اصطلاح مدیریت دانش به قرن بیستم برمی‌گردد (اوکونی^۱، ۲۰۰۳، ص ۴۰). آنچه که به مدیریت دانش شکلی متمایز می‌دهد، انتظام‌بخشی به این فعالیت‌ها و داشتن طرح و برنامه برای اجرای آن موضوع جدیدی است که در اواخر قرن بیستم مورد توجه قرار گرفت. واقعیت این است که کلمات دانش و مدیریت عامل سردرگمی هستند و عدم تبیین دقیق آنها موجبات این تشتت آراء می‌باشد. عامل دیگری که به این تشتت آراء افزوده، میان رشته‌ای بودن این موضوع است. اگر مدیریت دانش به‌طور محض به رشته‌ای خاص تعلق داشت تعریف آن تا حدودی آسان‌تر می‌نمود. برخی از دیدگاه راهبردی به آن نگاه می‌کنند، برخی آن را همان مدیریت منابع انسانی می‌دانند، و برخی دیدی فناورانه به آن دارند و آن را منشعب از نظام‌های اطلاعاتی می‌دانند. به هر حال به منظور پیشرفت در این حوزه نیازمند بررسی منسجم و میان رشته‌ای هستیم.

1. Okunoye

اطراف مدیریت دانش را موارد اغراق آمیزی شماری پر کرده است. به منظور درک بهتر باید این موارد را کنار گذاشته تا بتوانیم به فهمی مشترک از آن نایل آییم. در این قسمت ابتدا به تعاریف مدیریت دانش مبادرت می‌شود.

ارائه تعریفی مشترک و دقیق از مدیریت دانش ساده نیست، زیرا هر کس بنا به فهم و بافت ویژه خود، تعریفی را ارائه می‌دهد. برخی تعاریف به بعد فناوری توجه دارند در حالی که مدیریت دانش یک فناوری نیست، هر چند به آن نیازمند است. بعضی آن را به عنوان راهبرد کسب و کار مورد توجه قرار می‌دهند در حالی که مدیریت دانش راهبرد کسب و کار نیست، هر چند راهبردهای کسب و کار باید با مدیریت دانش همسو باشد. همین تشتت آراء که خود ناشی از پیچیدگی ماهیت دانش است باعث عدم شکل‌گیری جبهه‌ای مشترک در مدیریت دانش و به کارگیری آن در مقیاسی بزرگ شده است. حال به چند تعریف مهم از مدیریت دانش مبادرت می‌شود:

رادینگ^۱ مدیریت دانش را شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می‌داند که پس از آنکه توزیع شد در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر استفاده شود (ابزری و کرمانی‌القریشی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۴).

مدیریت دانش مجموعه فرایندهایی است که در جستجوی تغییر الگوی کنونی پردازش دانش سازمان به منظور ارتقاء و همچنین بازدهی آن است (فایرستون و مک‌الروی، ۲۰۰۵، ص ۳).

حسن‌زاده نیز مدیریت دانش را اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش (ذهنی و عینی و بالعکس) در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان می‌داند (۱۳۸۳، ص ۱۰۳).

از نظر سروین^۲ مدیریت دانش، کاربرد دانش جمعی کل نیروی کاری به منظور

1. Rading

2. Servin

حصول اهداف خاص سازمانی است (کتابخانه ملی پزشکی ان. اچ. اس.، ۲۰۰۵م، ص ۳). به زعم لانگ^۱ دانش یک ساختار انسانی دارد که نمی‌تواند خارج از ذهن یک فرد وجود داشته باشد و شامل تفکر در یک زمینه مملو از اطلاعات است و مدیریت دانش فرایندی است که کمک می‌کند تا سازمان‌ها، انتخاب، سازماندهی، پخش دانش و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی دنبال کنند (توکلی و ضیایی، ۱۳۹۳، صص ۷۷-۷۸).

برخی نیز معتقدند که مدیریت دانش به نحو ماهوی میان رشته‌ای است و آن را ترکیبی از چند رشته دانسته و مدیریت دانش را این گونه بیان می‌دارند، مدیریت دانش ترکیبی از مدیریت اطلاع‌رسانی، ارتباطات، و منابع انسانی می‌باشد (کیم، ۱۳۸۰، ص ۸۸). همچنین مدیریت دانش، رشته‌ای در حال ظهور است که در لابلای رشته‌های روانشناسی سازمانی، کتابداری و اطلاع‌رسانی، اقتصاد، و علوم رایانه در حال گسترش است (تاوانلی، ۱۳۸۰، ص ۱۰۱).

با توجه به تعاریف بالا برخی مدیریت دانش را به صورت نظری، برخی کاربردی، و برخی فرایندی تعریف کرده‌اند. همان‌طور که از تعاریف بالا برداشت می‌شود مدیریت دانش در یک محیط سازمانی معنا پیدا می‌کند. غالب افراد صاحب نظر در این رشته بر این باورند که مدیریت دانش، مستلزم تغییرات کلی اما پیوسته در فرهنگ و رفتارهای سازمانی است و در بلند مدت و با صرف منابع تأثیر واقعی خود را نشان خواهد داد.

بیشتر تعاریف بالا بر تعاریف نظری استوار است اما به راستی می‌توان دانش را مدیریت کرد؟ دانش که ریشه در باورها و عقاید و ارزش‌های انسانی دارد، آیا قابل کنترل است؟ به عقیده کسانی که با مدیریت دانش مخالفند دانش قابل مدیریت نیست، هرگاه توانستیم ارزش‌هایی مثل احترام، خشم، دوستی و غیره را مدیریت و به کنترل درآوریم آنگاه می‌توانیم دانش را نیز مدیریت کنیم. تنها می‌توان محیطی که دانش در آن رشد و توسعه یافته است را مدیریت کرده و افراد را با استفاده از مکانیسم‌های موجود تشویق به استفاده و اشتراک از دانش کنیم. پس می‌توان مدیریت دانش را

1. Lang

این گونه بیان کرد: مدیریت دانش، فرایند به کنترل در آوردن محیطی است که دانش را در جهت اهداف سازمانی شناسایی، سازماندهی، خلق، و به اشتراک می گذارد.

عوامل موثر بر مدیریت دانش

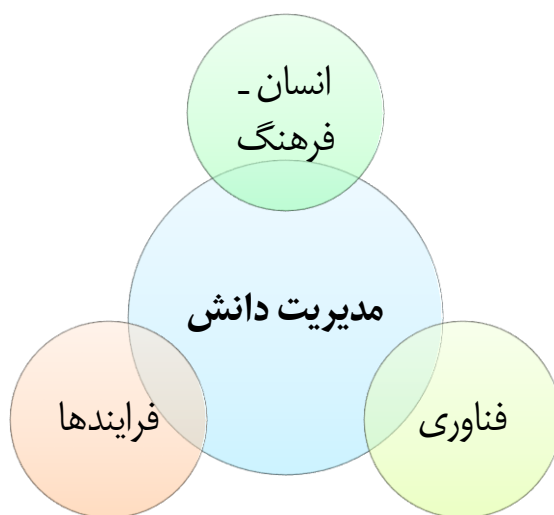
بیشتر افراد و متخصصان حوزه مدیریت دانش بر این باورند که سه مقوله عنصر انسانی، فرهنگ، و فناوری بیشترین نقش را در پیاده سازی برنامه های مدیریت دانش بازی می کنند. در اوایل طرح مدیریت دانش بیشترین تمرکز بر بعد فناوری و در نتیجه پندار یکسان از مدیریت دانش با فناوری بود. بسیاری از شرکت ها و سازمان ها با سرمایه گذاری هنگفت بر فناوری در پروژه های مدیریت دانش شکست خوردند. زیرا که به دو بعد دیگر که مهمتر از بعد فناوری بود، بی توجهی نشان دادند. فرهنگ بر هر دو بعد تأثیر بسزایی دارد. فرهنگ مثل خون جاری در سازمان می باشد که باید به آن نیز توجهی ویژه شود.

بنیان های اساسی مدیریت دانش، بر افراد، فرهنگ، و فناوری استوار است. بیشتر متخصصان بر این باورند که هشتاد درصد مدیریت دانش به افراد و فرهنگ مربوط می شود و بیست درصد دیگر به فناوری های مدیریت دانش بستگی دارد. جوانب فرهنگی و مردمی مدیریت دانش ریشه در رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، و اصول مدیریت دارد. جزء سوم یعنی فناوری، بر پایه های هوش مصنوعی، مهندسی دانش، فناوری اطلاعات، علم اطلاعات و دانش شناسی و نظام های اطلاع رسانی استوار است (لیبویتز^۱، ۱۳۸۸، ص ۱۷). رضایی نور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که از بین یازده عامل موثر بر مدیریت دانش در دو گروه علت و تأثیر، عوامل فرهنگ، انسان، و عوامل انگیزشی و ارتباطات در گروه علت، و فناوری اطلاعات در گروه تأثیر مهمترین عوامل قلمداد شدند.

داونپورت نیز همین عقیده را در مورد عوامل موثر بر مدیریت دانش دارد. به زعم او

1. Liebowitz

افراد، فرایندها و فناوری سه عنصر اصلی هر محیط سازمانی هستند. مدیریت دانش به منظور ایجاد روحیه به اشتراک گذاری و استفاده از دانش، بر افراد و فرهنگ سازمانی تأکید می‌کند. همچنین به منظور پیاده‌سازی، ایجاد، اکتساب و تسهیم دانش بر فرایندها یا روش‌ها متمرکز شده و برای ذخیره‌سازی دانش و قابل استفاده کردن آن به هنگام کار گروهی بر فناوری تأکید می‌شود. افراد مهمترین بخش تلقی شده زیرا مدیریت دانش، تمایل افراد به تسهیم و استفاده از دانش وابستگی مستقیم دارد. افراد، فرایندها، و فناوری همواره می‌توانند به عنوان یک عامل محرک و یا برعکس یک مانع برای حرکت دانش محسوب شوند. همواره موانع را شناسایی و برطرف کرده و به گسترش و ایجاد انگیزه‌ها پرداخت (نوروزی و عبدالمجید، ۱۳۸۷، صص ۱۰۵-۱۰۶).



شکل ۳. عوامل موثر بر فعالیتهای مدیریت دانش

برخی افراد نیز از دیدگاهی دیگر عوامل موثر بر مدیریت دانش را برمی‌شمارند. شارما و ویکراماسینگه^۱، نیز چهار عامل زیرساختی را برای مدیریت دانش شناسایی کردند که عبارتند از: زیرساخت‌های لازم برای همکاری، زیرساخت‌های لازم برای

1. Sharma & Wickramasinghe

شکل‌دهی حافظه سازمانی، زیرساخت‌های منابع انسانی، و شبکه دانش (دوخانی، ۱۳۸۷، ص ۱۹۴). استانکوسکی و بالدانزا (۱۹۹۹) فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری، رهبری و یادگیری را به‌عنوان عوامل موفقیت برنامه مدیریت دانش معرفی می‌کنند (عطاپور، ۱۳۸۸، صص ۲۸-۲۹).

به‌طور کلی اکثر پژوهشگران در این حوزه مواردی را به‌عنوان مولفه‌ها و عوامل موثر بر برنامه‌های مدیریت دانش ارائه داده‌اند. برخی از این موارد مدل، برخی چرخه مدیریت دانش، و برخی عوامل موثر مدیریت دانش است. آلازمی و زئیری^۱ (۲۰۰۳م) (به نقل از مشبکی اصفهانی و میر^۲، ۲۰۱۴م، ص ۱۷۹۲) در پژوهشی به این مولفه‌ها، مندرج در جدول ۲ اشاره کرده‌اند:

جدول ۲: مؤلفه‌های مدیریت دانش از نگاه صاحب‌نظران مختلف

نویسنده	مؤلفه‌های مدیریت دانش
ویگ ^۳ (۱۹۹۶م)	فرآیندهای مربوط به دانش: ایجاد، سازمان‌دهی، انتقال، تبدیل، به‌کارگیری و نگهداری دانش
داونپورت (۱۹۹۸م)	زیرساختارهای سازمانی و فنی، ساختار دانش، حاکمیت فرهنگ و جو دوستانه سازمان، هدف‌های روشن و زبان مشترک، وجود مسیرهای چندگانه برای انتقال دانش، حمایت مدیریت عالی، رفع موانع انگیزش
داونپورت و پروساک ^۴ (۱۹۹۸م)	تکنولوژی، ایجاد دانش، توزیع دانش، مخازن الکترونیکی دانش، آموزش، فرهنگ و رهبری، اعتماد
موری ^۵ (۱۹۹۸م)	در دسترس بودن دانش، درست بودن، اثربخش بودن، قابل استفاده بودن

1. Alazemi & Zairi
2. Moshabaki Isfahan & Mir
3. Wiig
4. Davenport and Prussak
5. Morey

نویسنده	مؤلفه‌های مدیریت دانش
تروسلر ^۱ (۱۹۹۸م)	وجود زیرساخت‌های مناسب در سازمان، تعهد مدیریت، ایجاد انگیزه برای تقسیم دانش، یافتن افراد و اطلاعات درست، فرهنگ، تکنولوژی، تبدیل و انتقال دانش، آموزش و یادگیری
فینران ^۲ (۱۹۹۹م)	ایجاد فرهنگ مناسب، توزیع اطلاعات و دانش، ایجاد دانش
لیوویتز (۱۹۹۹م)	راهبرد مدیریت دانش مبتنی بر حمایت مدیریت عالی، ایجاد فرهنگ حمایت از مدیریت دانش، تشویق کارکنان به توزیع دانش، ابزار و سیستم مدیریت دانش، حافظه سازمانی مؤلفه‌های مدیریت دانش
منسکو ^۳ (۱۹۹۹م)	گروه‌های دانشی، ایجاد زمینه یا شرایط مناسب، کار گروهی، توانمندسازی کارکنان، حمایت مدیریت عالی، اجبار سازمانی، پنج مارکینگ، ساختار دانش
بسی ^۴ (۲۰۰۰م)	یادگیری، توزیع، اجرا و به کارگیری دانش
چوی ^۵ (۲۰۰۰م)	آموزش، درگیر کردن کارکنان در فرآیندهای مدیریت دانش، کار گروهی، توانمندسازی کارکنان، حمایت مدیریت عالی، اجبار سازمانی، پنج مارکینگ، ساختار دانش
اسکایرم ^۶ (۲۰۰۰م)	حمایت مدیریت عالی-آگاهی از فرآیندهای دانش، رهبری دانش، فرآیندهای نظام‌مند دانش، توسعه زیرساخت‌های دانش، ایجاد فرهنگ نوآوری، یادگیری و دانش، زیرساخت‌های تکنولوژی

1. Trussler
2. Finneran
3. Manasco
4. Bassi
5. Choi
6. Skyrme

نویسنده	مؤلفه‌های مدیریت دانش
اسکاریرم و آمیدن ^۱ (۲۰۰۰م)	داشتن یک چشم انداز الزام‌آور، ارتباط قوی با فرآیندهای تجاری، رهبری دانش، ایجاد دانش و فرهنگ توزیع آن، یادگیری هوشمندانه، زیرساخت‌های تکنولوژیکی، فرآیندهای سامانمند
هیسینگ ^۲ (۲۰۰۱م)	وجود فرهنگ مناسب، حمایت مدیریت عالی، حمایت تکنولوژیکی، انسجام فرآیندهای مدیریت دانش، ترکیب وظایف مدیریت دانش با وظایف روزمره
استل ^۳ (۲۰۰۱م)	ساختار دانش، سازمان‌دهی دانش، ارتباطات باز، توزیع اطلاعات، به‌روز بودن دانش، حمایت مدیریت

با توجه به موارد پیش گفته به تبیین مهمترین عوامل مورد توجه به‌طور مجزا مبادرت می‌شود.

انسان

دانش و چگونگی ساز و کار آن به‌عنوان قسمتی از باور و عقاید انسان‌ها هنوز به‌طور کامل موشکافی نشده است. مدیریت بر آن نیز در وهله اول به‌عنوان یک سرمایه فکری و سپس سرمایه سازمانی به یکی از چالش‌های مطرح در این حوزه در آمده است. همین امر باعث شده که وقتی درباره مدیریت دانش صحبت می‌شود نمی‌توان و نباید عنصر انسانی را فراموش کرد. دانش ریشه در عقاید و باورهای انسان دارد و توسط خود او نیز مدیریت می‌شود، بنابراین هرگز نمی‌توان پویایی انسان را وقتی که به اجرای یک برنامه پیچیده مدیریت دانش می‌نگریم، فراموش کنیم. در واقع در بسیاری از پروژه‌های شکست خورده مدیریت دانش، بی‌توجهی به عنصر انسانی مشهود می‌باشد

-
1. Skyrme & Amidon
 2. Heising
 3. Steele

زیرا که مدیریت دانش را در فناوری خلاصه می کنند.

بدون شک عنصر انسانی، مهمترین عنصر در مدیریت دانش است، زیرا خلق، اشتراک و استفاده از دانش اغلب توسط انسان انجام می گیرد. فرایندها و فناوری (فرهنگ) می تواند به تسهیل مدیریت دانش کمک کند، اما در نهایت این عنصر انسانی است که در مورد اجرای آن تصمیم می گیرد. بسیاری از سازمان ها این موضوع را از طریق تجربه تلخی آموخته اند. البته سازمان هایی که بدین شیوه در مدیریت دانش هدایت شده، تمرکز زیادی بر فرایندها و فناوری دارند. سازمان ها سرمایه گذاری قابل توجهی در بعد فناوری کرده ولی افراد از آن استفاده زیادی نمی کنند (کتابخانه ملی پزشکی ان. اچ. اس.، ۲۰۰۵م، ص ۵۱).

تاوولی اظهار می کند که دانش در مغز انسان خلق می شود. شرایط مناسب سازمانی فقط می تواند افراد را در اشاعه آن ترغیب کند. مدیریت دانش بیشتر در جوامع آموزشی که نگاه و عملکرد اشتراکی و روابط همسو داشته و احساس جامعه ویژگی های همدمی و اعتماد را دارا باشد، تأثیر گذار است (تاوولی، ۱۳۸۰، ص ۱۰۲).

فرایند

فرایند دانش جایی بین اطلاعات و منبع سرمایه، محصولات و خدمات شرکت قرار دارد. عموماً این فرایند با سه زیر فرایند ارائه می شود، خلق دانش، کدگذاری دانش، و انتقال/ ادراک دانش. خلق دانش شامل تمام فرایندهایی است که در کسب و توسعه دانش دخیل است. کدگذاری دانش شامل تبدیل دانش به اشکال قابل دسترس و قابل کاربرد است. انتقال دانش شامل حرکت دانش از محل تولید آن به شکل کدگذاری به نقطه مورد استفاده است (گروور و داوونپورت، ۲۰۰۱م، صص ۷-۸). یکی از دلایلی که دانش را مفهومی مبهم کرده اینکه این فرایندها بازگشتی، قابل گسترش و اغلب متناوب هستند. چرخه مدیریت دانش نمونه ای بارز از تأثیر فرایندها می باشد که در تمام فعالیت های مدیریت دانش جاری است و به نوعی عامل به حرکت در آوردن خون در رگه های سازمان به منظور انجام مدیریت دانش می باشد.

فناوری

در نظر بسیاری از افراد و سازمان‌ها مدیریت دانش یعنی فناوری، که خود تردید برانگیز است. به زعم آنها مدیریت دانش به خرید رایانه و یا استفاده از برخی نظام‌های مدیریت الکترونیکی مدارک و اینترنت‌های سازمانی خلاصه می‌شود. این توجه بیش از حد به فناوری در برنامه‌های مدیریت دانش که تمرکز و گرایش اصلی آن بر روی دانش عینی است، موجب غفلت از بعد دیگر دانش، یعنی دانش ضمنی که بیشترین اهمیت را در مدیریت دانش دارد، می‌شود. سالیانه مبالغ فراوانی برای تهیه فناوری‌ها در سازمان هزینه می‌شود بدون اینکه به اثربخشی آنها توجه چندانی شود.

آنچه در فناوری اطلاعات مهم است «تفکر اطلاعات‌گرا» یا تفکری است که از مجموعه‌ای از اطلاعات مفید و موثق تشکیل شده، به عبارت دیگر آنچه تولید اطلاعات می‌کند فکر انسان خردمند است نه ابزار (فرهادی، ۱۳۸۳، ص ۴۵). همین تفکر ریشه در تغییر نسل مدیریت دانش دارد و باعث تغییر پارادایم در این رشته از فناوری به سمت عنصر انسان و تفکر انسانی شد. واقعیت این است که سازمان‌ها از فناوری به عنوان کاتالیزوری برای اجرای مدیریت دانش استفاده می‌کنند. هرچند مدیریت دانش به وسیله فناوری هدایت نمی‌شود ولی در هر برنامه مدیریت دانش هرگز بدون دسترسی افراد به فناوری مناسب نمی‌توان به صورت واقعی آن را اجرا و پیاده‌سازی کرد. فناوری همچون بازوی عملکردی مدیریت دانش عمل می‌کند.

تجربه نشان داده که کمتر از یک سوم بودجه مدیریت دانش باید به فناوری اختصاص یابد (جاشپار، ۱۳۸۷، ص ۹۵). فناوری یکی از ابزارهایی است که مدیریت دانش از آن بهره‌جویی می‌کند و باعث ایجاد ارزش افزوده در برنامه‌های مدیریت دانش خواهد شد. فناوری بستری را ایجاد می‌کند که در این بستر مدیریت دانش می‌تواند بین افراد در مکان‌های مختلف دانش را خلق و به اشتراک بگذارد. همچنین امکان اشتراک‌گذاری دانش فراتر از مرزهای سازمانی نیز میسر می‌شود. فناوری جستجو و دسترس‌پذیری و بازیابی دانش به شیوه‌ای موثرتر و سریع‌تر و همچنین مکانی را برای ذخیره دانش و اطلاعات فراهم می‌کند.

جدول ۳ مروری از پشتیبانی را ارائه می‌دهد که فناوری‌های موجود می‌توانند برای فعالیت‌های مدیریت دانش ارائه دهند. بررسی کلی نشان می‌دهد که فعالیت برنامه‌ریزی دانش کمترین نفع را از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی می‌برند، و این فعالیت‌ها فقط پشتیبانی محدودی در سنجش دانش ارائه می‌دهند. با وجود این، فناوری‌ها در فعالیت‌های انتقال دانش بسیار موثر بوده و پشتیبانی موثری برای تلفیق و سازماندهی دانش ارائه می‌دهند (بورنمان و دیگران، ۲۰۰۳م، ص ۲۱).

جدول ۳. پشتیبانی فناوری از فعالیت‌های مدیریت دانش

	سنجش دانش	نگهداری دانش	انتقال دانش	سازماندهی دانش	تلفیق دانش	ایجاد دانش	برنامه‌ریزی دانش
فناوری‌های ارتباطی	●	●	●●●	●	●●	●●●●	●
فناوری‌های همکاری	●	●●	●●●	●	●●	●●●●	●
مدیریت اسناد	●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●	●
فناوری‌های تطبیق و ارائه‌ی دانش	●●	●●	●●●●	●●●●	●	●●	●
محیط یادگیری الکترونیکی	●●	●	●●●●	●●	●●●●	●	●
ابزار تولید محتوا	●●	●●●●	●	●●●●	●●●●	●●●●	●
ابزار مدیریت دانش شخصی	●	●●	●	●●●●	●●	●●●●	●
هوش مصنوعی	●	●●	●●	●●●●	●●	●●	●
فناوری‌های شبکه‌سازی	●	●●	●●●●	●	●●	●●	●
فرمت‌ها و استانداردها	●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●	●
سخت افزار	●	●●	●●●●	●●	●●	●●	●

●●●● این فناوری می‌تواند سهمی عمده در این فعالیت داشته باشد...
 ●● این فناوری می‌تواند اغلب پشتیبان این فعالیت باشد
 ● این فناوری سهمی کوچک در این فعالیت دارد
 - -

(بورنمان و دیگران، ۲۰۰۳م، ص ۲۱)

طی دهه‌های متمادی سازمان‌ها سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات خود را بر دانش صریح بجای دانش ضمنی متمرکز کرده‌اند. برای این امر سه دلیل وجود دارد: اولاً دانش صریح اغلب به صورت بخش استاندارد از مبادلات (تراکنش‌ها)^۱ سیستم‌های اطلاعاتی منتقل می‌شود؛ ثانیاً دسترسی و انتقال دانش صریح آسان‌تر از دانش ضمنی است؛ و در نهایت اینکه انسان ذاتاً نسبت به آنچه که نمی‌تواند به صورت کمی درآید و به طور صریح انتقال یابد بی‌اعتماد است. اساسی‌ترین چالش در رویارویی با دانش صریح مدیریت حجم آن، اطمینان از ارتباط و کیفیت و ایجاد دسترسی آسان به آن و در یک کلام مدیریت حجم عظیمی از اطلاعات است (فراپائولو، ۱۳۸۸، ص ۲۳).

همچنین فناوری به دو شیوه می‌تواند به برنامه‌های مدیریت دانش کمک کند:

- فراهم‌آوری ابزاری برای افراد به منظور سازماندهی، ذخیره و دسترسی دانش ضمنی و اطلاعات مثل کتابخانه الکترونیکی یا پایگاه بهترین عملکرد^۲؛
- کمک به مرتبط ساختن افراد با یکدیگر به طوری که آنها دانش ضمنی خود را به اشتراک بگذارند، مثلاً از طریق گروه‌افزارها، ویدئو کنفرانس‌ها (کتابخانه ملی پزشکی ان. اچ. اس.، ۲۰۰۵، ص ۵۹).

به منظور پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش انتخاب فناوری مناسب که متناسب با فرهنگ و محیط موجود در سازمان باشد بسیار حیاتی است. استفاده از فناوری مورد استفاده باید برای افراد و کارمندان آسان باشد، تا پذیرش آن به سادگی تضمین شود. ذکر این نکته نیز مهم است که همه کاربران به یک میزان در استفاده از فناوری برای انجام کارهای خود از جمله مدیریت دانش همسان نیستند. به عنوان مثال افراد مسن‌تر که از مزایای فناوری آگاهی ندارند ممکن است از استفاده از فناوری در محیط کارشان وحشت داشته باشند و به مقابله با آن بپردازند بنابراین آموزش و آگاهی در مدیریت دانش نقش فوق العاده‌ای دارد.

1. Transactions

2. Best Practice

در محیط آرمانی مدیریت دانش یک مدخل واحد مثل اینترنت وجود دارد و همه مخازن دانش، جوامع همعمل، و مراکز عالی از یک محل قابل دسترس خواهد بود. این امر دسترسی کاربر را بسیار ساده کرده زیرا فقط در یک محل به جستجو می‌پردازد (دوپلیس، ۱۳۸۷، ص ۱۱۴).

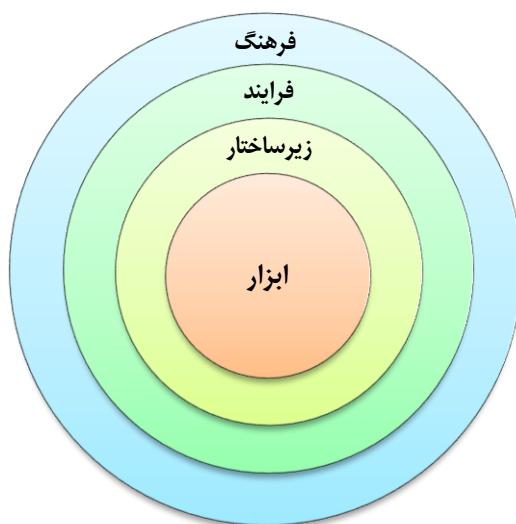
سیستم‌های مدیریت دانش

سیستم‌های مدیریت دانش تجلی حضور و کاربرد فناوری در اجرای آن می‌باشد. تمام سیستم‌های مدیریت دانش به دنبال تأمین انتظارات مدیریت ارشد نظیر میزان بازده، سرمایه‌گذاری و افزایش اثربخشی است اما در واقع بسیاری از آنها به دلیل توجه بیش از اندازه به تکنولوژی اطلاعات و عدم توجه به برقراری رابطه با راهبردهای تجاری و مشتریان نهایی، در تأمین انتظارات شکست خورده‌اند. سیستم‌های اصلی مدیریت دانش که می‌توانند کاربرد مفیدی داشته باشند به قرار ذیل می‌باشد:

- سیستم‌های مدیریت اسناد و مدارک: جمع‌آوری اطلاعات و دانش مناسب برای افراد مناسب در زمان مناسب؛
- سیستم‌های پشتیبان تصمیم: ایجاد و ارزیابی دانش از طریق تجزیه و تحلیل داده با استفاده از مدل‌های پیچیده برای حمایت از تصمیم‌گیری؛
- سیستم‌های پشتیبان گروه: طراحی شده جهت افزایش ارتباطات، اشاعه و تسهیم دانش، هماهنگی و همکاری بین گروه‌ها؛
- سیستم‌های اطلاعاتی مدیران اجرایی: فراهم‌کننده اطلاعات و دانش با کیفیت برای مدیران جهت برنامه‌ریزی راهبردی و فرایند کنترل؛
- سیستم‌های مدیریت جریان کار: ارتباط با جریان‌های کاری و منابع سازمانی نظیر کارکنان؛
- سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری: جمع‌آوری و ذخیره اطلاعات درباره نیازها و خواسته‌های مشتریان با تأکید بر بانک اطلاعات مشتری (جاشپار، ۱۳۸۷، صص ۱۴۸-۱۴۹).

شکست در پیاده‌سازی آن نیز بالاست. هر سازمانی فرهنگ سازمان منحصر به خود را دارد که توسط ارزش‌هایی که کارکنانش در کارهای روزمره خود به کار می‌برند، شکل می‌گیرد. این فرهنگ سازمانی مشخص می‌کند که افراد چگونه عمل کرده، کارها چگونه اجرا شود، و تعاملات انسانی چگونه رخ دهد.

فرهنگ اصطلاحی است که دربرگیرنده ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای یک سازمان است. فرهنگ در سازمان‌ها بسیار بااهمیت است زیرا می‌تواند تأثیر بسیار زیادی بر رفتار انسانی داشته باشد، همچنین تغییر آن بسیار مشکل می‌باشد. فرهنگ به شیوه‌های نامرئی بر فرایندهای سازمانی تأثیر می‌گذارد. فرهنگ مکانیسمی مسلط در سازمان‌هاست که تمام جنبه‌های حیات سازمان را محدود می‌کند (اسمیت و مک‌کین^۱، ۲۰۰۳). همان‌طور که در شکل ۴ مشاهده می‌شود فرهنگ بر تمام اعمال سازمان مستولی است و مانند خون در رگ‌های سازمان جاری است.



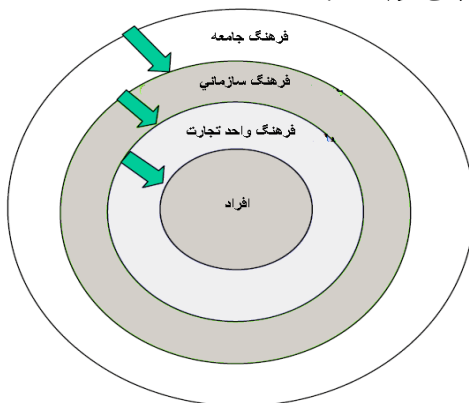
شکل ۴. تأثیر فعالیت‌های فرهنگی بر جنبه‌های سازمان (اسمیت و مک‌کین، ۲۰۰۳)

1. Smith & McKeen

فرهنگ سازمانی

فرهنگ یک سازمان ترکیبی از ارزش‌ها و عقاید افراد یک سازمان است. فرهنگ می‌تواند به صورت قواعدی ضمنی و انتظارات از رفتار در یک سازمان احساس شود، این قواعد ممکن است به صورت رسمی نوشته نشده، اما افراد می‌دانند که چه انتظاری از آنها وجود دارد. فرهنگ معمولاً توسط تیم مدیریتی که در رابطه با خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های موثر در فرهنگ سازمانی تصمیم می‌گیرند، تنظیم می‌شود. فرهنگ سازمانی ارزش‌ها و عقایدی دارد که از اهداف و عملکرد سازمان پشتیبانی و در کل سازمان جاری و نافذ است. فرهنگ سازمانی به دلیل این واقعیت که می‌تواند در سطوح مختلف سازمان متفاوت باشد، بسیار پیچیده است (دوپلیس، ۱۳۸۷، صص ۱۹-۲۰). در سازمان‌ها ممکن است خرده فرهنگ‌های متفاوتی وجود داشته باشد که شناسایی آنها و دانستن میزان تأثیرات احتمالی آنها بر برنامه‌های مدیریت دانش ضروری است. فرهنگ سازمانی در تمام فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان جاری و دخالت دارد.

در شکل ۵ می‌توان جایگاه فرهنگ سازمانی را بین فرهنگ جامعه و فرهنگ کسب و کار و فرد مشاهده کرد. فرهنگ سازمانی به خودی خود در خلاء وجود نمی‌آید بلکه در فرهنگ جامعه‌ای که در آن قرار دارد، وجود می‌آید. فرهنگ سازمانی خود نیز دارای خرده فرهنگ‌های متفاوتی مثلاً فرهنگ واحد تجارت، واحد فروش و مانند اینها بوده، که با یکدیگر متفاوت باشند.



شکل ۵. جایگاه فرهنگ سازمانی (اسمیت و مک‌کین، ۲۰۰۳م)

تغییر فرهنگ سازمانی و سازگاری آن جهت پذیرش مدیریت دانش (قرار دادن فرهنگ سازمانی در راستای مدیریت دانش) مهمترین و در عین حال چالش برانگیزترین کار در مدیریت دانش است. موقعیت مدیریت دانش در درجه اول به انگیزه، تمایل و توانایی افراد برای تسهیم و به اشتراک گذاری دانش خود و استفاده از دانش دیگران وابسته است. ساختار کتابخانه و فرهنگ حاکم بر آن باید به گونه‌ای باشد که مانع انتقال اطلاعات از یک بخش به بخش دیگر نشود (نوروزی و عبدالمجید، ۱۳۸۷، ص ۱۰۶). همچنین در تغییر فرهنگ سازمانی باید به این نکته توجه داشت که تغییرات فرهنگی باید با فرهنگ قدیم شرکت پیوند و ارتباط داشته باشد و به‌طور آرمانی یک سازمان نکات مثبت فرهنگ قدیمی را حفظ کرده و نتیجه آن را به فرهنگ جدید منتقل کند.

فرهنگ و اشتراک دانش

- دلونگ و فاهی^۱ (۲۰۰۰م) به چهار دلیل فرهنگ را برای اشتراک دانش مهم تلقی کرده‌اند:
- فرهنگ به تصورات افراد در مورد اهمیت دانش شکل می‌دهد؛
 - فرهنگ ارتباط بین سطوح دانش را مشخص می‌کند، مثلاً چه دانشی به سازمان و چه دانشی به شخص متعلق است؛
 - فرهنگ، بافتی را برای تعامل اجتماعی درباره دانش ایجاد می‌کند. مثلاً چه میزان همکاری یا تعامل مطلوب است، کدام عمل یا رفتار نیاز به تشویق یا جریمه دارد؛
 - فرهنگ خلق و اقتباس دانش جدید را شکل می‌دهد (اسمیت و مک‌کین، ۲۰۰۳م).
- فرهنگ مدیریت دانش به مفهوم اشتراک گذاری دانش به‌عنوان یک استاندارد در سازمان تعریف می‌شود. برای ایجاد یک فرهنگ اشتراک دانش، سازمان‌ها، نیازمند این هستند که افراد را تشویق کنند به‌صورت موثری در زمینه اشتراک دانش با یکدیگر همکاری کنند تا به دنبال آن دانش سازمانی را بهره‌ور نمایند (دولیسس، ۱۳۸۷، ص ۲۰).

1. Delong & Fahey

ارزش‌های یک سازمان در ایجاد فرهنگ مدیریت دانش سهم بزرگی را ایفا می‌کند. اگر یک سازمان دارای ارزش‌هایی نظیر شفافیت، اعتماد، و اشتراک دانش باشد مدیریت دانش را بهتر اجرا می‌کند. ارزش‌های سازمان همیشه با ارزش‌های مورد حمایت افراد مشخص می‌شود. ارزش‌ها به‌طور ذاتی مشخص هستند، بنابراین باید ابعاد شخصی مدیریت دانش و دیدگاه افراد به ارزش‌ها و چگونگی تأثیر آنها در مدیریت دانش درک شود. ارزش‌های فردی مشخص می‌کند که به چه روشی دانش توسط افراد خلق، اشتراک، گردآوری، و منتقل می‌شود. در اجرای مدیریت دانش از نقطه نظر فرهنگی نباید تجویزی و دستوری با آن برخورد کرد. از آنجاکه ارزش‌ها در ذات و فطرت افراد هست تغییر آن بسیار زمان‌بر خواهد بود. تغییرات گسترده در محیط سازمانی در عین ضرورت همیشه پرهزینه است.

اعتماد می‌تواند به مفهوم تکیه شرکت بر یکپارچگی، توانایی و یا ویژگی خود یا شخص باشد. اعتماد برای به اشتراک گذاری دانش یک ضرورت است. عمق و انتشار دانشی که بین افراد به اشتراک گذاشته خواهد شد با سطح اعتمادی که بین افراد وجود دارد تعریف می‌شود. این امر نه تنها بیانگر تأثیر عمیق ارزش‌های شخصی بر برنامه‌های مدیریت دانش است بلکه نشان دهنده تأثیر ارزش‌های سازمانی و فرهنگی نیز هست. اعتماد و احترام به هم وابسته‌اند. در صورت وجود بی‌اعتمادی در سازمان این امر به خرد شدن و تجزیه دانش و عدم یکپارچگی آن منجر شده و تأثیر منفی بر جریان دانش می‌گذارد. در این شرایط رقابت و هم‌چشمی و خصومت بین بخش‌های سازمان و واحدهای مختلف آن به وجود می‌آید (دوپلیس، ۱۳۸۷، صص ۴۲-۴۴). از عناصر فرهنگی دیگر موثر در برنامه‌های مدیریت دانش میزان سواد افراد سازمان، سیستم‌های پاداش و انگیزشی، معامله به مثل و جز اینها است که توجه به آنها بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

ویژگی‌های فرهنگ اشتراک دانش به قرار ذیل می‌باشد:

- مدیریت بالا به دانش به‌عنوان سرمایه راهبردی نگاه کرده و حامی و مشوق فرایند مدیریت دانش می‌باشد؛

- سازمان‌ها بر توسعه و بهره‌برداری از سرمایه دانشی تمرکز می‌کنند؛
- ابزارها و فرایندهای مدیریت دانش به وضوح تعریف می‌شود؛
- خلق، اشتراک و استفاده از دانش قسمی طبیعی و مشخص از فرایندهای سازمانی و نه بخشی جدا از فرایندهای کاری طبیعی است؛
- همکاری گروه‌ها درون سازمان به جای رقابت با یکدیگر؛
- دانش برای هر کسی که می‌تواند کمک یا استفاده کند، در دسترس است؛
- جوایز و ارزشیابی عملکرد بویژه در کمک و استفاده از پایگاه دانش سازمان قابل درک است، زیرساخت کانال‌های ارتباطی و فناوری مشترک، اعمال مدیریت دانش را مجهز و توانا می‌کند (کتابخانه ملی پزشکی ان. اچ. اس.، ۲۰۰۵، ص ۵۲).

عوامل انگیزشی

بی‌شک انگیزش یکی از عوامل مهم در هر سازمانی به شمار می‌رود. این عوامل انگیزشی در فرهنگ سازمانی سیال می‌باشند.

انگیزش در لغت به معنای تحریک و ترغیب است. انگیزش حالت روانی انسان است که او را در جهت خاصی تجهیز کرده، به انجام رفتارهایی مشخص و می‌دارد (احمدی و فراهانی، ۱۳۸۰، ص ۱۵۱). این عوامل انگیزشی که در برنامه‌های مدیریت دانش سازمان‌ها بسیار موثر هستند، اغلب اوقات مورد غفلت واقع می‌شوند. عدم توجه به این عوامل موجب شکست بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش شده است.

انگیزاننده‌های موثر در مدیریت دانش، انگیزه و تمایل کارکنان را در فعالیت‌های خلق، انتقال، ذخیره و به‌کارگیری دانش و به‌کارگیری دانش و به تبع آن برای پیاده‌سازی مدیریت دانش افزایش می‌دهند و باعث می‌شوند مدیریت دانش با سرعت بیشتری در سازمان پیاده‌سازی شود. دادخواه و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی عوامل انگیزشی موثر بر مدیریت دانش را شناسایی کرده‌اند که در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. عوامل انگیزشی موثر بر مدیریت دانش

انگیزه‌های درونی (شخصی)	انگیزه‌های بیرونی (محیطی)
میل به کسب پیشرفت و برتری	مشوق‌های سازمانی
هدفمند بودن	رعایت عدالت در سازمان
علاقه‌مند به شغل	دادن مسئولیت (تفویض اختیار)
میل به کار گروهی	روابط با مدیران
اعتماد به نفس	روابط با همکاران
احساس وظیفه‌شناسی	تجهیزات و فناوری اطلاعات
نیاز به امنیت	نحوه ارزشیابی از کارکنان
وجود اعتماد بین کارکنان	خط مشی و مقررات سازمان

(منبع: دادخواه و همکاران، ۱۳۹۳)

نتیجه‌گیری

جنبش مدیریت دانش در سال‌های اخیر به یک ضرورت برای سازمان‌های قرن بیست و یکم درآمده است. به همین منظور توجه بیشتر به مبانی نظری و علمی مدیریت دانش را طلب می‌کند. دانش به عنوان اصلی ترین عنصر در برنامه‌های مدیریت دانش شناخته شده است؛ بنابراین تبیین و شناخت دقیق آن ضروری می‌نماید. شناخت دانش، انواع آن، چگونگی تبدیل داده، اطلاعات و دانش به یکدیگر و تبدیل آن به نوآوری می‌تواند برای بسیاری از مدیران دانش سودمند باشد. عنصر انسانی، فرایند، فناوری، و فرهنگ نقشی بی‌همتا در برنامه‌های مدیریت دانش ایفا می‌کنند. از این رو شناسایی و میزان تأثیر این عوامل بر برنامه‌های مدیریت دانش امری مهم می‌باشد. در این میان نقش عنصر انسانی و فرهنگ تا حدودی پررنگ‌تر است و باید در بیشتر برنامه‌های مدیریت دانش به این دو مهم توجه ویژه‌ای مبذول شود. عوامل انگیزشی نیز از عوامل پنهان و موثر بر مدیریت دانش است که توجه به این عوامل نیز بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

منابع

- ابزری، مهدی؛ کرمانی القریشی، محمدرضا. (۱۳۸۴). امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور (مورد مطالعه: شرکت ذوب آهن اصفهان). دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، ۱۷(۳)، صص ۱۲۱-۱۳۸.
- احمدی، علی اصغر؛ فرهانی، محمدنقی. (۱۳۸۰). روان‌شناسی عمومی دوره کاردانی تربیت معلم. تهران: وزارت آموزش و پرورش، نشر ایران.
- امیرخانی، امیرحسین. (۱۳۸۳). پایگاه دانش: تلاش در ایجاد تعامل میان مدیریت دانش و نوآوری. فصل‌نامه کتاب، ۵۹، صص ۲۴-۳۶.
- برگرون، برایان. (۱۳۸۶). اصول مدیریت دانش (مترجم: منوچهر انصاری). تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- پروست، گیلبرت؛ روب، استفان؛ دومهاردت، کای. (۱۳۸۵). مدیریت دانش (مترجم: علی حسینی خواه). تهران: یسپرون.
- تاوولی، چارلز تی. (۱۳۸۰). مدیریت دانش و کتابخانه‌های دانشگاهی (مترجم: مهدی خادامیان). کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۴(۳)، صص ۹۹-۱۲۰.
- توکلی، ثامنه؛ و ضیایی، ثریا. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل کلیدی توانمندساز در پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرکز اسناد آستان قدس رضوی. مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی، ۱(۲)، صص ۷۵-۸۳.
- جاشپارا، آشوک. (۱۳۸۷). رویکردی منسجم بر مدیریت دانش (مترجم: مصطفی کاظمی، مرجان فیاضی، مجتبی کفاشیان). تهران: شرکت تعاونی کارآفرینان فرهنگ و هنر.
- حسن‌زاده، محمد. (۱۳۸۳). نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان در مدیریت دانش سازمان‌ها (با نگاهی به سرفصل‌های مقاطع سه گانه علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران). فصل‌نامه کتاب، ۵۹، صص ۱۰۱-۱۱۴.

خاصه، علی اکبر. (۱۳۸۸). مدیریت دانش سازمانی: نگاهی به مخازن سازمانی، تعاریف و هدفها. (گردآورنده: محمد حسن زاده، مجموعه مقالات همایش ملی مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهمکنشها (ص ۶۱-۷۴). نشر کتابدار.

دادخواه، سپیده؛ عاصمی، عاصفه؛ عابدی، محمدرضا؛ مشهدی، فرشته. (۱۳۹۳). بررسی میزان تأثیر انگیزاننده‌های موثر بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه کارکنان این شرکت. مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی، ۱(۳)، صص ۲۶-۳۸.

دوپلیسیس، ماریا. (۱۳۸۷). تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش (مترجم: زهره عباسی). مشهد: محقق.

دوخانی، فیروزه. (۱۳۸۷). تکنولوژی اطلاعات و مدیریت دانش در کتابخانه‌ها. (گردآورنده: علی اکبر فامیلروحانی؛ عاطفه زارعی)، مجموعه مقالات اولین همایش منطقهای کتابخانه‌ها: مراکز مدیریت دانش (ص ۱۸۹-۱۹۸). همدان: سپهر دانش.

رضایی نور، جلال؛ جمشیدوند، حسین؛ کعبی، بهرام (زودآیند). شناسایی عوامل موثر در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و دسته‌بندی آنها با استفاده از روش دیمتل فازی (مطالعه موردی: شرکت سرآمدان علوم و فناوری سلمانیان فارس). فصل‌نامه مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی.

شرکت مشاوران توسعه آینده. (۱۳۸۵). مدیریت دانش: مفاهیم، تجربه‌ها و پیاده‌سازی. تهران: شرکت مشاوران توسعه آینده، گروه مدیریت دانش.

عطاپور، هاشم. (۱۳۸۸). بررسی و تحلیل عوامل موثر بر چرخه مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی (مطالعه موردی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تهران). (گردآورنده: محمد حسن زاده)، مجموعه مقالات همایش ملی مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهمکنشها (صص ۲۵-۴۱). نشر کتابدار.

فایرستون، ژوزف؛ مک‌الروی، مارک. (۱۳۸۷). مباحث کلیدی در مدیریت دانش (مترجمین: احمد جعفرنژاد، خدیجه سفیری). تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.

فراپائولو، کارل (۱۳۸۸). مدیریت دانش (مترجم: صدیقه احمدی فصیح). تهران: چاپار.
فرچپهلو، عبدالحسین؛ آخشیکی، سمیه السادات. (۱۳۸۷). مدیریت دانش: مبانی نظری، مولفه‌ها،
موانع و راهکارها (گردآورنده: علی اکبر فامیلروحانی؛ عاطفه زارعی)، مجموعه مقالات
اولین همایش منطقه‌ای کتابخانه‌ها: مراکز مدیریت دانش (صص ۱-۱۶). همدان: سپهر
دانش.

فرهادی، ربابه. (۱۳۸۳). فناوری اطلاعات، تحول نقشها، ضرورت مدیریت دانش. فصل‌نامه
کتاب، ۵۹، صص ۴۴-۵۰.

کیم، سئونگهی. (۱۳۸۰). نقش متخصصان دانش در مدیریت دانش (مترجم: آتش جعفرنژاد.
عباس در حری، گزیده مقالات ایفلا ۹۹ (بانکوک) (صص ۸۶-۹۳). به همت و ویراستاری
تاجالمولوک ارجمند. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.

لیوویتز، جی. (۱۳۸۸). مدیریت دانش: آموزه‌هایی از مهندسی دانش (مترجم: محمد
حسن زاده). تهران: کتابدار.

مختاری، حیدر؛ یمین فیروز، موسی. (۱۳۸۳). از داده تا دانش و از مدیریت داده تا مدیریت
دانش: مروری بر متون. فصل‌نامه کتاب، ۵۹، صص ۱۳-۲۳.

مرادی، شیمای. (۱۳۸۸). بررسی نقش سیستم‌های ویکی در مدیریت دانش. (گردآورنده:
حسن زاده، محمد)، مجموعه مقالات همایش ملی مدیریت دانش و علوم اطلاعات:
پیوندها و برهمکنشها (صص ۱۸۳-۲۰۸). نشر کتابدار.

نوروزی، یعقوب؛ عبدالمجید، امیرحسین. (۱۳۸۷). گامهای عملی پیاده‌سازی مدیریت دانش در
کتابخانه‌ها (گردآورنده: علی اکبر فامیلروحانی؛ عاطفه زارعی)، مجموعه مقالات اولین
همایش منطقه‌ای کتابخانه‌ها: مراکز مدیریت دانش (صص ۹۷-۱۱۸). همدان: سپهر
دانش.

هاشمیان‌بجنورد، ناهید؛ منهاج، محمدباقر. (۱۳۸۶). دانش چیست؟ مرور ادبیات، مقایسه
تعاریف، ارائه تعریفی جدید. رهیافت، ۴۰، صص ۱۷-۲۴.

- Blair, D. C. (2002). Knowledge management: Hype, Hope, or Help? *Journal of the American society for information science and technology*, 53 (12), 1019-1028.
- Bornemann, M. [et. al.] (2003). *an illustrated guide to knowledge management*. Austria: Wissensmanagement Forum.
- Grover, V.; Davenport, Thomas H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of management information systems*, 18 (1), 5-21.
- Moshbaki Isfahani, A.; Mir, M.R. (2014). Modeling organizational intelligence based on Knowledge Management. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Science*, 4 (S4), 1788-1796. [On line] Retrieved May, 22, 2017, from: <http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/04/JLS-200-S4-209-ORGANIZATIONAL.pdf>
- NHS National Library for Health: Knowledge Management specialist library (2005). *A B C of knowledge management*, NHS National Library for Health: Knowledge Management specialist library. [On line] Retrieved April, 22, 2016, from: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf
- Okunoye, A. (2003). *Knowledge Management and Global Diversity: A Framework to Support Organizations in Developing Countries*, [On line] Retrieved April, 20, 2016, from <http://tucs.fi/publications/attachment.php?fname=DISS46.pdf>
- Smith, H. A.; McKeen, James D. (2003). *Instilling a knowledge- sharing culture*. *Queen's Centre for Knowledge- Based Enterprise*, Ontario.
- Spiegler, I. (2000). Knowledge management: A new idea or a recycled concept? *Communications of AIS*, 3, Article (14), 1-24.