|  |  |
| --- | --- |
| **بخش اول: مبانی نظری و ادبیات تحقیق** | |
| 2-1- مبانی نظری در خصوص مدیریت دانش | **13** |
| 2-1-1- مقدمه | **13** |
| 2-1-2- مفهوم مدیریت دانش | **14** |
| 2-1-3- تاریخچه مدیریت دانش | **15** |
| 2-1-4- اصول مدیریت دانش | **16** |
| 2-1-5- تئوری های مدیریت دانش | **18** |
| 2-1-5-1- تئوری مدیریت دانش جامع | **18** |
| 2-1-5-2- تئوری مدیریت دانش تیمی | **19** |
| 2-1-5-3- تئوری مدیرت دانش جامعه گرا | **21** |
| 2-1-6- زیرساختارهای مدیریت دانش | **22** |
| 2-1-6-1- منابع انسانی | **25** |
| 2-1-6-2- فناوری اطلاعات | **26** |
| 2-1-6-3- فرهنگ سازمانی | **28** |
| 2-1-6-4- ساختار سازمانی | **29** |
| 2-1-7- فرایند های مدیریت دانش | **30** |
| 2-1-8- فرایندهای لازم برای استقرار مدیریت دانش در سازمان | **31** |
| 2-1-8-1- تولید دانش | **32** |
| 2-1-8-2- کسب دانش | **33** |
| 2-1-8-3- ذخیره سازی دانش | **36** |
| 2-1-8-4- تسهیم و توزیع دانش | **37** |
| 2-1-8-5- بکارگیری دانش | **38** |
| 2-1-9- مدل های مدیریت دانش | **39** |
| 2-1-9-1- مدل عمومی دانش در سازمان | **40** |
| 2-1-9-2- مدل هيسيگ | **41** |
| 2-1-9-3- مدل مك الروي | **42** |
| 2-1-9-4- مدل بك من | **42** |
| 2-1-9-5- مدل c7 | **43** |
| 2-1-9-6- مدل نوناكا و تاكوچي | **44** |
| **بخش دوم: پیشینه تحقیق** | |
| 2-2- پیشینه تحقیق در سطح بین الملل وایران | **48** |
| 2-2-1- درسطح ایران | **49** |
| 2-2-2.درسطح بین الملل | **53** |

**بخش اول**

**مبانی نظری و ادبیات تحقیق**

* 1. **مبانی نظری در خصوص مدیریت دانش**
     1. **مقدمه:**

مدیریت دانش چیست؟از کجا نشات می گیرد؟و چرا مهم است؟بلانت[[1]](#footnote-1) معتقد است که مدیریت دانش فرایندی است که از طریق آن سازمانها اطلاعات جمع آوری شده خود را به کار می گیرند (بلانت، 2007،5). مالهوترا استدلال می کند برای اینکه به تعریفی از مدیریت دانش دست یابیم باید بدانیم که مدیریت دانش صرفا درباره فناوری نیست ، بلکه در مورد فرایندها،افراد،رفتارها،جریان های کاری و سایر عوامل دیگری است که صرفا بر حسب فناوری اطلاعات تعریف نمی شوند ،درست است که در این خصوص به فناوری اطلاعات نیازمندیم اما نمی توانیم بگوییم که مدیریت دانش را صرفا از طریق اجرای این برنامه ها می توان انجام داد..( ( هالهوترا،1997 ،118)[[2]](#footnote-2)

* + 1. **مفهوم مدیریت دانش:**

مدیریت دانش مفهومی پیچیده و گسترده است و به همین دلیل صاحبنظران مختلف از زوایای گوناگون به آن نگریسته اند.

ابتدایی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از :یافتن راهی جهت خلق،شناسایی آشکار،اشتراک و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن.(شفیعا،1386،2)

مدیریت دانش به فرایند تسخیر تخصص های جمعی و به کارگیری هوشمندی در سازمان و استفاده از آن برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمان مستمر اشاره دارد.(افراز،1384،60)

مدیریت دانش مجموعه ای از فرایند ها است که ناظر بر خلق ،اشاعه و بهره گیری از دانش است این تعریف مستلزم خلق ساختارهای سازمانی حمایتی ،تسهیل روابط اعضا ، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات در شبکه و توزیع دانش است.(فاتح و همکاران،1387،13)

دانش عبارت است عملی که متکی بر نوآوری ،تخصص جمعی ،روابط خاص و اتحاد های بین سازمانی است ، دانش عبارت است از فعالیت و رفتار ارزش افزا(ابطحی و صلواتی ،1385،25)

جدول 2-1مجموعه تعاریف مدیریت دانش

|  |  |
| --- | --- |
| محقق | تعریف |
| مالهوترا(Malhotra 1997) | فرایندی که به واسطه آن سازمان ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)کدگذاری دانش(بیرونی کردن دانش)و توزیع و انتقال دانش مهارت هایی کسب می کنند. |
| استیوهالس(Hales 2001) | فرایندی که سازمان ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود تا دانش کسب شده را به گونه ای موثر در تصمیم های خود بکار گیرند. |
| کارل ویگ(K.Wiig 2002) | مدیریت دانش یعنی ایجاد فراید هی لازم برای شناسایی و جذب داده ،اطلاعات و دانش های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آن ها به تصمیم ها و اقدامات سازمان و افراد |
| لیبس کیند(Liebeskind 1996) | سیستمی برای اداره،جمع آوری ،اصلاح و اشاعه دانش در تمام اشکال آن در یک سازمان |
| فراپائولو(Frappaolo 2000) | به زعم وی مدیریت دانش با به کار گیری و رشد سرمایه های دانش یک نهاد و با در نظر گرفتن اهداف آن نهاد سر و کار دارد. |
| گمبل(Gamble 2001) | مدیریت دانش یعنی مدیریت سازمان به طرف نوآوری مداوم بر اساس دانش سازمان ،یعنی پشتوانه ساختار سازمان ،تسهیلات کاربرد تکنولوژی با تاکید بر کار گروهی و انتشار دانش |
| مایرتل بیچ  (Myrthle Beach2003) | مدیریت دانش کار بسط دانش ،بینش،درک،چگونه دانستن و به کار بستن،تکنولوژی و سنت ها با آمیخته ای از علم مدون است. |
| هردر و دیگران  (Herdre,et al 2003) | مدیریت دانش مدل کسب و کار چند رشته ای است که با تمام ابعاد دانش سازمانی شامل خلق دانش ،کدگذاری ،تسهیم و نحوه اثر گذاری آن در ارتقای یادگیری و خلاقیت سر و کار دارد. |
| هاکت(Hackett 2000) | هدف مدیریت دانش مهار و به کارگیری دانش و اطلاعات و ایجاد دسترسی بی کم و کاست آن برای همه کارکنان است،با این هدف که کارشان را بهتر انجام دهند. |
| داونپورت(Davenport 1998) | مدیریت دانش شامل کلیه فعالیت هایی است که برای در دسترس قرار دادن دانش،به نحوی که دانش درست در اختیار افراد مناسب قرار گیرد ، صورت می پذیرد. |
| سوان(Swann 1999) | مدیریت دانش هر گونه فرایند یا عمل تولید ،کسب،تسخیر،ترویج و جامعه پذیری و کاربرد دانش است، در هر جایی که دانش استقرار یابد،یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می دهد. |

منبع : شریف زاده،1387،20

جدول 2-1به برخی دیگر از تعاریف مدیریت دانش از دید گاه های گوناگون پرداخته است ،همانطور که دیده می شود اغلب تعاریف ،مدیریت دانش را به مثابه یک جریان و فرایند در نظر گرفته است که این نشات گرفته از ماهیت سیال دانش است.در واقع حتی اگر ما آگاهانه به اداره نمودن دانش اقدام نماییم ، اما دانش وجود دارد،خلق می شود و به اشتراک گذاشته می شود. به وسیله مدیریت بر آن ،به این رویه یک ساخت عملیاتی داده می شود تا فرایند های دانش تحت کنترل و اداره ما قرار گیرند(شریف زاده ،1387،19)

* + 1. **تاریخچه مدیریت دانش:**

مدیریت دانش یک موضوع میان رشته ای است که از رشته های ذیل نشات گرفته است:

* دین و فلسفه برای درک نقش و ماهیت دانش
* روان شناسی برای درک نقش دانش در رفتار سازمانی
* اقتصاد و علوم اجتماعی برای درک نقش دانش در اجتماع
* نظریه کسب و کار برای درک و سازماندهی آن(شریف زاده،1387،10)

مطالعات صاحبنظرانی مانند ایلکوتومی(تیومی، 1999،22-1) [[3]](#footnote-3) باب روو وینوگراد (بوبراو و ویندوگراد)[[4]](#footnote-4) نشان می دهد که از اوائل دهه 1960به طور پراکنده در مورد مدیریت دانش مطالبی ارائه شده است. (ابطحی،1385، 77)

پولانی هم در سال 1967بین دو نوع آشکار و نهفته تفاوت قائل شده است و معتقد است که ما بیش از آنچه می گوییم می دانیم ،علی رغم بحث های پراکنده ای که در زمینه مدیرت دانش صورت گرفته است عملا تا دهه 1990شاهد تحقیقات عمده ای در زمینه مدیریت دانش نیستیم.به همان اندازه که مبناهای اقتصادی سنتی از منابع طبیعی به سرمایه و منابع فکری تغییر حالت پیدا کرده اند.توجه به دانش نیز به عنوان یک منبع مهم و حتی مهم ترین مزیت رقابتی پایدار افزایش یافته است(ابطحی ،1385،ص87).

کارل اریک سیوبی[[5]](#footnote-5)،حسابدار سوئدی،که بعد ها بعنوان یکی از بنیانگذاران علم مدیریت دانش معرفی شد در دهه 90 میلادی زمانی که مشغول ارزیابی تراز نامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود ،با پرسشی بزرگ روبرو گردید.بسیاری از این شرکت ها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری ،ارزشی در حدود چند کرون و حتی یک کرون نشان می دادند.حال آنکه قیمت واقعی این شرکت ها که سهامداران حاضر به فروش آن بودند،بسیار بیشتر از قیمت هایی بود که سرمایه حسابداری نشان می داد.سیوبی پس از بررسی های مختلف متوجه گردید که بخش اعظم از این اختلافات (اختلاف بین ارزش شرکت ها در بازار سهام و قیمت دارایی های مشهود این سازمان ها)به "سرمایه دانشی" درون سازمان بر می گردد و برخاسته از توان دانشی این سازمان در حل مسائل تخصصی شان است. اما نکته جالب وارد نشدن این دارایی ها در ترازنامه های حسابداری بود چرا که اساسا چیزی تحت عنوان مفهوم "سرمایه های نا ملموس" وجود نداشت.

جدول 2-2 تلاش های علمی جهت توسعه مدیریت دانش

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| سال | طرح کننده | رویداد |
| 1986 | سیوبی/کونراد | ترازنامه نامشهود |
| 1986 | کارل ویگ | ابداع مفهوم مدیریت دانش |
| 1989 | شرکت های مشاور مدیریتی بزرگ | شروع تلاش های درونی برای اداره رسمی دانش |
| 1989 | ارزش واترهاوس | یکی از نخستین ها برای تکمیل مدیریت دانش در استراتژی تجاری اش |
| 1991 | بازبینی تجاری هاروارد(نوناکا و تاکوچی) | یکی از نخستین مقالات منتشر شده در مورد مدیریت دانش |
| 1991 | تام استوارت | اهمیت به سرمایه فکری |
| 1993 | کارل ویگ | یکی از نخستین کتابهای منتشر شده در مورد مدیریت دانش |
| 1994 | پیتر دراکر | منبع دانش |
| 1994 | شبکه ارتباطی دانش مدیریت | نخستین کنفرانس مدیریت دانش |
| 1994 | شرکت بزرگ مشاوره | نخستینی که سرویس های دانش مدیریت را به مشتریها پیشنهاد کرد |
| 1995 | استنفورد پال رومر | دانش به عنوان منبع بی پایان |
| 1995 | نوناکا و تاکوچی | کتاب شرکت دانش آفرینی |
| 1995 | دروتی لئونارد بارتون | کتاب سرچشمه های دانش |
| 1996 | انواع شرکت ها و شغل ها | انفجار پر سر و صدای الحاق ها و فعالیت ها |

منبع :ابراهیمان،1388،26

* + 1. **اصول مدیریت دانش:**

داونپورت،ده اصل را به عنوان اصول مدیریت دانش ارائه داده است:(دانپورت،1997، 158-149)[[6]](#footnote-6)

1. مدیریت دانش ، مستلزم سرمایه گذاری است.دانش یک دارایی است اما اثر بخشی آن مستلزم سرمایه گذاری در دارایی های دیگر نیز هست.همچنین بخش زیادی از فعالیت های مدیریت دانش نیاز مند سرمایه گذاری هستند به عنوان مثال :آموزش کارکنان فعالیتی است که به سرمایه گذاری نیازمند است.
2. مدیریت اثر بخش دانش ، نیازمند پیوند انسان و تکنولوژی است. انسان و رایانه هر کدام توانایی خاص خود را دارند.به عنوان مثال،رایانه ها می توانند اطلاعات را سریع پردازش کنند اما قدرت آن محدود به داده ها و اطلاعات است ولی دانش در ذهن انسان است و فقط در آنجا پردازش می شود.ازآنجا که دانش مبتنی بر داده و اطلاعات است این دو در ارتباط با هم می توانند موثر باشند.لذا سازمان ها برای مدیریت اثر بخش دانش نیازمند راه حل هایی هستند که انسان و دانش را با هم پیوند بزند.
3. مدیریت دانش،سیاسی است. بر کسی پوشیده نیست که دانش قدرت است و لذا نباید جای تعجب باشد که هرکس که دانش را مدیریت کرده یک کار سیاسی انجام داده است. اگر دانش در ارتباط با قدرت ،پول و موفقیت است پس بنابراین در ارتباط با گروه های فشار ، توطئه و دسیسه و تعاملات سیاسی نیز می باشد. داونپورت معتقد است که اگر در روند و حول و حوش مدیریت دانش شاهد ظهور پدیده های سیاسی نباشیم می توان به این نتیجه رسید که چیزی با ارزش رخ نداده است.بعضی از مدیران فعالیت های سیاسی را نکوهش می کنند. اما مدیران دانشی باید تیز بین و سیاست مدار باشند.آنها باید فرصت هایی برای یادگیری در سازمان خلق کنند.
4. مدیریت دانش به مدیران دانش نیازمند است. مقصود داونپورت از مدیران دانش مدیرانی هستند که می توانند دانش های نهفته را دریافته و برای آن ارزش و اعتبار قائل شوند و این موضوع در بخش دولت مهم تر است مدیران دانش باید اداره کنندگان خوبی برای دانش باشند.
5. مزایای مدیریت دانش ، سرچشمه گرفته از ترسیم دانش است. ترسیم دانش به ترسیم نقشه های ذهنی افراد منجر می شود.هر کدام ازما بر اساس نقشه های ذهنی خود عمل می کنیم.نقشه ها و مدل های ذهنی افراد در واقع به منزله فیلتر های مفهومی هستند که می گویند چه اطلاعاتی را چگونه ببینیم.
6. تسهیم و به کار گیری دانش ،ذاتی نیست.اگر دانش ،منبع با ارزشی است و قدرت را به همراه خود می آورد چرا باید آن را تسهیم نمود؟مدیران دانشی که فرض می کنند انسان ها به طور طبیعی به این گرایش دارند که دانش خود را اندوخته و ذخیره کننده موفق تر از آنهایی هستند که چنین تصوری ندارند.ما ممکن است وارد شدن دیگران به دانش خود را به عنوان یک تهدید به حساب بیاوریم ، مگر آنکه در این زمینه اعتماد لازم ایجاد شده و به طور شدید برانگیخته شده باشیم.
7. مدیریت دانش به معنی بهبود فرایندهای کار دانش است.بهبود کار دانشی مستلزم این است که دخالت های از بالا به پایین کمتر شود.کارکنان باید آزادی عمل و استقلال لازم را در کار خود داشته باشند ، تا بتوانند دانش های خود را در راستای حل مسائل و تصمیم گیری ها به کار بگیرند.
8. دستیابی به دانش ، تنها شروع کار است. دستیابی به دانش مهم است اما موفقیت مدیریت دانش باآن ، تضمین نمی شود. دانش را باید به کار گرفت و در فرایند های سازمانی وارد کرد به گونه ای که منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود . برای موفقیت این امر نیز باید انگیزه های لازم در افراد ایجاد نمود.
9. مدیریت دانش هیچ گاه به پایان نمی رسد. ممکن است مدیران دانش تصور کنند که اگر آنها توانسته اند دانش سازمانی را تحت کنترل خود بگیرند کار به پایان رسیده است. هیچ وقت نمی توان تعیین کرد که چه زمانی برای پایان دادن به مدیریت دانش کافی است همانطوری که در مورد مدیریت منابع انسانی نیز نمی توان چنین کاری کرد زیرا نیازهای دانشی ما همواره تغییر می کنند.
10. مدیریت دانش نیازمند یک قرار داد دانشی است.اگر دانش منبع مهمی است می طلبد که توجه قانونی خاص به آن شود .آیا تمام دانشی که در ذهن کارکنان نهفته است متعلق به آنهاست ،آیا آنها مالک تمام دانش خود هستند،درصد کمی از سازمان ها به این پرسش ها پاسخ داده اند،در قراردادهای دانش باید این موارد روشن شود.(دانپورت،1997، 158-149) [[7]](#footnote-7)

اصول مدیریت دانش حاکی از آن است که مدیریت دانش ، خود به خود در سازمانها پا نمگیرد و زمینه و مهارتهای خاصی را می طلبد بعضی از سازمان ها ممکن است وظیفه اجرای مدیریت دانش را به بخشی از مدیران و یا کارکنان خو تفویض کنند.تجارب نشان داده است که تنها سازمان هایی موفق بوده اند که سطوح مختلف سازمانی خود رادر این امر درگیر کرده اند.

* + 1. **تئوری های مدیریت دانش:**

تئوری های مدیریت دانش معدود هستند، با بررسی در این زمینه تئوری های زیر شناسایی شدند(عدلی،1384،61-65):

* + - 1. **تئوری مدیریت دانش جامع:**

تئوری مدیریت دانش جامع[[8]](#footnote-8)  به منظور ایجاد کارایی و موفقیت کارآفرینان به روش سیستماتیک،توسط ویگ (1999)ارائه شد. مفروضات مدیریت دانش جامع عبارت است از:

* شناسایی و درک این مساله که سرمایه های هوشی (دانشی) برای خلق، حفظ و در دسترس قرار دادن دانش برای پارادایم خدمات و تولیدات رقابتی ، ضروری هستند.
* تهیه و تبدیل دانش فعالیتی ضروری است و در بافت سازمانی باید به طور دائم بازسازی شود.
* تمام دارایی های دانش (سرمایه ی هوشمند)به طور مداوم و با پشتکار و جدیت عنداللزوم ، باید اعمال قدرت کنند.
* فرایند ها و روابط مدیریت دانش نیاز به حمایت گسترده کارآفرین و رهبری دارد و زیر ساخت های لازم برای آن باید در سازمان ایجاد شود.
* تشویق و ترویج حمایت از دانش . چنین فرهنگی دارای این ویژگی هاست:
* ایجادمحیط های امن ،رعایت ارزش ها و اخلاقیات و رفتار های قابل احترام، همکاری و تمرکز گروهی روی کیفیت کار بدون از دست دادن زمان ،کمترین زد وبند سیاسی و ... "شعار انجام دادن درست کارها با حداکثر سرعت و حداقل جار وجنجال".
* ایجاد درک مشترک. که با کار هماهنگ مشترک و علائق شخصی توسعه می یابد.
* عمل مشاوران و مدیران دانش جامع باید بر شناسایی و حفظ عوامل مرتبط با دانش متمرکز گردد.

باید بدانیم که یادگیری عملی ضروری است و دامنه وسیعی از فعالیت ها مرتبط با انتقال دانش را شامل می شود با این هدف که دانش ارزشمند کسب، سازماندهی و ذخیره شود و به طور گسترده برای اعمال قدرت به کار رود. انگیزه این کار آن است دانش در کمیت مناسب و سبکی اثر بخش برای غایت ارزشمند در دسترس افراد قرار گیرد. ویگ بیان می کند موفقیت تئوری مدیریت دانش جامع در گرو عواملی است که عمدتا با آماده سازی کارکنان ارتباط دارد.این عوامل عبارتند از:

1. **دانش و منابع:**دانش حرفه ای فنی ، اطلاعات و سایر منابع ضروری باید در دسترس کارکنان برای انجام کار کیفی قرار گیرد. در استخدام کارکنان باید مهارت ها و نگرش هایی که جزء شخصیتی آنهاست،توجه کرد،آنها باید تفکر انتقادی و خلاق رادارا باشند.
2. **فرصت ها:**کارکنان باید در وضعیت هایی قرار گیرند که قابلیت استفاده از توانایی ها و ظرفیت های خود را به نمایش گذارند. جریان کار باید براساس اهمیت دادن به توانایی های افراد و به کارگرفتن پتانسیل های نوآوری، تنوع و کاربست دانش ، سازماندهی شود.
3. **سهولت:**منظور از سهولت این است که محیط هایی که کارکنان در آن به انجام وظیفه می پردازند باید امن باشد، محیط امن محیطی است که نوآوری و بداهه گویی را در افراد ترغیب کند تا فراتر از قلمرو وظایف تعیین شده، به ایفای نقش بپردازند.
4. **انگیزه:** کارکنان باید برای عمل هوشمندانه برانگیخته شوند،منظور از عمل هوشمندانه انجام دادن کارهای درست است. راه ایجاد انگیزه این است که به کارکنان بباورانیم که فعالیت های آنها برای سازمان ارزشمند است.
   * + 1. **تئوری مدیریت دانش تیمی:**

* روند غیر قابل پیش بینی دانش ، تلاش تکنولوژی اطلاعاتی را برای اعمال قدرت با شکست مواجه کرد و ضرورت کار تیمی را به ارمغان آورد.
* تئوری مدیریت دانش تیمی بر این فرض استوار است که کار تیمی می تواند دانش را مهار کند و مکانیزمی برای سازماندهی و پیش بینی آن فراهم کند. شواهد متعددی در زمینه اهمیت کار تیمی دانش می تواند ارائه کرد از جمله می توان به خلاصه تئوری انتخاب طبیعی داروین اشاره کرد. در این تئوری بیان شده که نمونه های پایدار زمانی رشد می کنند که نیروهای زیادی در آن نقش داشته باشند.دراکر ، ضمن اینکه پاسخ به تغییر را مولفه ضروری اعلام می کند ، می گوید که شخص به تنهایی نمی تواند تغییر را اداره کند،"هیچ کس نمی توان به تنهایی و پیشاپیش حرکت کند".
* نوناکا(1991) بر برتری تفکر گروهی نسبت به شناخت های ذهنی و ابهامات فردی کارکنان تاکید کرد. چینگ در کتاب "راه درست واقعیت نهایی" بیان می کند وقتی انسان ها تنها هستند به وسیله خواسته های خود محدود می شوند و در این صورت فقط توانایی دیدن جعبه بیرونی را دارند و پیترز از اصطلاح جالب همجنس خواری در هنگام تفکر و بررسی فردی استفاده می کند. گاندری و متس (1996) در زمینه کاربرد تئوری مدیریت دانش تیمی بیان می کنند:
* تیم ها مولد کار اثر بخش هستند.
* تیم ها مقاوم تر از افراد هستند
* تیم ها در خلق انبوه دانش توانا هستند.
* هم چنین تیم ها دیدی فراتر از افراد دارند. وشبهرد در مورد ضرورت توجه به تیم در خلق دانش حکایت زیر را نقل می کند:

دانشمندی در جستجوی رد پای دایناسور بود، بعد از یک روز طولانی در حالی که دردهانه کوه آتش فشان بزرگی ایستاده است از طریق بی سیم شکست خود را در یافتن رد پای دایناسور به همکارانش اعلام می کند، و می گوید هیچ اثری از دایناسو نمی بینم . همکارانش از درون هلی کوپتر به او می گویند : تودر حال حاضر درون رد پای بزرگی ایستاده ای.

* **مفروضات مدیریت دانش تیمی عبارتند از:**
* برای درک قدرت دانش نیاز به تشکیل تیم است .
* کار تیمی قدرت دریافت واقعیت را تقویت می کند و منجر به نو آوری می شود، عامل مهم و منحصری که تعیین کننده موفقیت سازمان است.
* اجازه دهید عقاید اصیل و شرافتمندانه از هر جایی به ما برسند.
* یک چرخ به تنهایی یک ارابه را به حرکت در نمی آورد.
* به منظور کار بست این تئوری در سازمان هومار فعالیت های زیر را پیشنهاد داده است:
* حمایت از تیم های فعال که باعث جذب دانش می شود و تلاش های تیم را برای کاربرد دانش همسو می کند.
* تبادل هدف دار دانش میان اعضای تیم که منجر به درخشیدن بصیرت ها و تحریم نوآوری می شود.
* فعالیت های پراکنده را هماهنگ کنید و به اعمال قدرت دانش متخصصان کمک کنید.
* بر اساس واقعیات ، راهبرد ها و دیدگاه های مختلف تصمیم بگیرید.
* تسهیلاتی برای درون نگری ، تمرکز و ارائه تصمیم های کیفی تر در هر زمان ارائه دهید.
  + - 1. **تئوری مدیرت دانش جامعه گرا:**

هویت می گوید که موضوع مدیریت دانش پیوند مردم به مردم و مردم به اطلاعات برای خلق مزیت رقابتی است. شکل شماره 2-1تئوری مدیریت دانش جامعه گرا را نشان می دهد.

شکل شماره (2-1) تئوری مدیریت دانش جامعه نگر،اقتباس از هویت(2004)

تقاطع پیوند ها جایی است که خلاقیت و نوآوری به وجود می آید و منجر به خلق مزیت رقابتی می شود. این پیوندها و تکامل آنها را هویت تحت عنوان تئوری مدیریت دانش جامعه گرا می نامد.

او در توضیح این تئوری می گوید که اکثر سازمان ها از طرف مشتریان ، رقبا ، سرمایه گذاران تحت فشار هستند و با جهانی شدن تجارت هیچ سازمانی از این فشارها در امان نیست. سازمان های موفق به روشی سیستماتیک قدرت دانش عملی خود را برای خلق مزیت رقابتی پایدار به کار می گیرند و در این مسیر نه تنها به نیازهای فعلی بلکه به نیازهای آینده نیز پاسخ می دهند. برای این منظور ضروری است از رویکرید عملی برای خلق استراتژی مدیریت دانش و توسعه سیستم های دانش اثر بخش استفاده کنند. کلید اعمال قدرت دانش سازمانی ، اعلام بصیرت های سازمان و وجود متفکری است که در تولید و کاربرد دانش به آن بصیرت ها متکی باشد.برای اینکه مدیریت دانش مزیت رقابتی پایدار فراهم کند ضروری است که افراد در تعامل هم باشد، زیرا مدیریت دانش یک مجموعه برنامه ها و پروژه های منفرد و مجزا نیست بلکه یک رویکرد کل نگر و همه جانبه است.بصیرت کل نگرانه شامل خلق رسالت ، استراتژی و ساختار های لازم برای مدیریت دانش است و ایجاد هنجارها ی فرهنگی اعتماد ، سهیم سازی ، هدف های مشترک و اشتیاق زیاد برای یاد گیری که بر تمام جوانب سازمان نفوذ دارد.و هم چنین این رویکرد مستلزم توجه به سهامداران است نه فقط به این علت که ارزش سهام خود را در اختیار سازمان می گذاردند بلکه به خاطر اینکه سرمایه انسانی خود را برای موفقیت سازمان در معرض خطر قرار می دهد.با اعمال نفوذ دانش سازمانی ، سازمان ها به طور حیرت آوری توانایی های خود را برای رقابت بهبود می بخشند و اصلاح می کنندو تولیدات و خدماتی که منجر به برگشت حداکثر سرمایه می شود ، ارائه می کنند.(شریف زاده، بودلایی ، 1387، 29)

* + 1. **زیرساختارهای مدیریت دانش**:

در جهان تجاری امروزی رقابت به طور فزاینده ای گسترش یافته و تقاضا برای محصولات و خدمات نو، بسیار بیشتر از سابق شده است . بنابراین در عصر خلاقیت و ایده­ها، مهارتهای انسانی، متخصصان و ارتباطات ؛منابع ارزشمندی برای هر سازمان تلقی می شود. مدیریت دانش بدنبال بهره برداری از این داراییهای ارزشمند است. امروزه اغلب شرکتها از دارایی تخصص[[9]](#footnote-9) در تمام سطوح سازمانی بهره برداری نمی کنند . با وجود اینکه امروزه مراکز اطلاعاتی، اطلاعات هوشمندانه[[10]](#footnote-10) مربوط به بازار و یادگیری، می توانند فعالیتهای مدیریت دانش را پوشش دهند، لیکن زیر ساخت مدیریت دانش در قالب سخت افزار و نرم افزار باید ایجاد شود تا دانش بتواند در یک روند سیستماتیک و نظام مند به طور مستمر خلق شود. زیر ساخت مدیریت دانش توسط شکل دهی مبانی، به توانمندی و تقویت مدیریت دانش، یادگیری مستمر و پایداری حافظه سازمانی کمک می کند . اگر سازمان دارای یک زیر ساخت مدیریت دانش موثر و مناسب باشد قادر به خلق دانش جدیدی خواهد بود. علاوه بر اینها زیر ساخت مدیریت دانش موجب ذخیره دانش شده و سیستمی را برای توزیع دانش در بین اعضای سازمان و تسهیل خلق دانش جدید فراهم می آورد. بنابراین یک زیر ساخت دانش محور[[11]](#footnote-11)، خلق دانش را تسهیل کرده و موجب ایجاد سیستم منسجمی برای به اشتراک گذاری و انتشار دانش در سازمان میشود. همچنین به عنوان پشتیبانی برای خلق مستمر دانش جدید، تلقی می شود(Ramasingh, 2007).

زیر ساخت مدیریت دانش دارای عناصری است که در نمودار زیر نشان داده می شود:

زیرساخت های مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی

فناوری اطلاعات

منابع انسانی

ساختار سازمانی

شکل 2-2 زیرساختارهای مدیریت دانش

دانش به عنوان یک دارایی سازمان و به عنوان یک مزیت رقابتی، سازمان­ها را قادر کرده است تا با اطمینان بیشتری در عرصه رقابت گام بردارند و از طریق این منبع استراتژیک بتوانند در این عرصه باقی بمانند. «اهمیت دانش و کاربرد آن در حیطه­های گوناگونی از جمله؛ از طرف اندیشمندان اجتماعی برای تحقق جامعه ی بدون طبقه و توزیع عادلانه درآمد، در سازمان و مدیریت به عنوان رمز بقا و موفقیت و کسب مزیت رقابتی پایدار و در اقتصاد به عنوان دارایی راهبردی بحث شده است» (حسن­زاده و همکاران، 1388)؛ به­گونه­ای که امروزه اقتصاد به یک اقتصاد دانش محور تبدیل شده است، در این اقتصاد «1) دانش به عنوان منبع اصلی در اقتصاد دانش محور به­جای منابع طبیعی و سرمایه در اقتصاد صنعتی مطرح شده است. 2) دارایی­های نامحسوس، خدمات، نام­های تجاری عاملی مهم­تر از دارایی­های محسوس سازمان برای موفقیت شرکت­های امروزی می­باشند. 3) دنیا به صورت یک شبکه می­باشد، که توسط فناوری­های پیشرفته ارتباطی حمایت می­شود و باعث می­شود دانش از مرزها و فاصله­ها بدون محدودیت عبور کند» (Cantner, et al, 2009).

برای بهره­برداری از ارزش بالای دانش راه­حل­هایی ارائه شده است، در اینجا این مدیریت دانش است که به عنوان مهم­ترین وظیفه سازمان­ها برای مدیریت و استفاده این منبع حیاتی و همچنین به عنوان رویکردی نوین برای بهره برداری و توسعه دارایی­های غیرملموس سازمان معرفی می­شود. «مدیریت دانش بیشتر بر روی فعالیت­های شناسایی، کسب، خلق، ذخیره­کردن، تسهیم و کاربرد دانش به وسیله افراد و گروه­ها در سازمان تأکید دارد» (Sun, 2010).

در این ارتباط ون[[12]](#footnote-12)، مدیریت دانش را «مجموعه­ای از رویه­ها برای خلق، اکتساب، تسهیم و کاربرد دانش برای ارتقاء عملکرد سازمانی[[13]](#footnote-13) تعریف می­کند».

از آنجا که اندازه­گیری پیش نیاز بهبود عملکرد است، وجود چارچوب مناسبی برای اندازه­گیری وضعیت سازمان از منظر آمادگی در حوزه مدیریت دانش ضروری است. آمادگی مدیریت دانش در سازمان به معنای آمادگی در تمامی زمینه­های مربوط به شناسایی، جمع آوری، سازماندهی، ذخیره سازی، توزیع و اشتراک دانش در سازمان است (Dastrang & et al, 2011).

بنابراین، ارزیابی آمادگی مدیریت دانش سازمان شامل شناسایی وضعیت کنونی مدیریت دانش در زمینه­های بیان شده و شناسایی تغییرات مورد نیاز برای افزایش قابلیت­های مدیریت دانش در سازمان است. همچنین ارزیابی یک سیستم قبل از استقرار آن گامي اساسي در کاهش ميزان ريسک طرح و کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات می­باشد.

با توجه به تحقیقات و اظهارات صاحب نظران و پژوهشگران مديريت دانش، به نظر مي­رسد از ميان عوامل متعددي که در موفقيت پياده­سازي مديريت دانش نقش دارند، توجه به سه عامل“ تکنولوژي[[14]](#footnote-14) ”، “فرهنگ سازمان[[15]](#footnote-15) ” و “ساختار سازماني[[16]](#footnote-16) ” ضرورت بيشتري داشته باشد. میلز و اسمیت[[17]](#footnote-17)، بیان می­کنند: «این زیرساخت­ها نقش مهمی در عملکرد سازمانی و نوآوری­های سازمانی ایفا می­کنند».

فناوری اطلاعات به عنوان یکی از عوامل تأثیر گذار مدیریت دانش باعث تسهیل در خلق، تسهیم، ذخیره و کاربرد دانش در سازمان می­شود (Lee and Lee, 2007).

همچنین «تکنولوژی از دو طریق مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می­دهد.

1) برای مدیریت دانش مؤثر باید تکنولوژی متناسب به کار گرفته شود.

2) تکنولوژی باعث تخت شدن ساختار­های سازمانی می­شود که این به نوبه خود باعث افزایش اثربخشی مدیریت دانش می­شود» (Aujirapongpan and et al, 2010).

فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل زیر بنایی مؤثر دیگر در پیاده­سازی مدیریت دانش می­باشد. «فرهنگ سازمانی مجموعه­ای از ارزش­ها[[18]](#footnote-18)، باور­ها[[19]](#footnote-19)، هنجار­ها[[20]](#footnote-20)، درک[[21]](#footnote-21) و رویه­هایی[[22]](#footnote-22) که افراد سازمان در آن وجوه مشترک دارند می­باشد، یک فرهنگ سازمانی مؤثر نقش مهمی در ایجاد محیط مناسب برای مبادله و حمایت از فعالیت­های دانشی در سازمان دارد» (Allameh and et al, 2011). «همچنین توانایی یادگیری سازمان­ها، توسعه حافظه سازمانی و تسهیم دانش در آنها به فرهنگ بستگی دارد» (Mills and Smith, 2011).

عامل مهم دیگر برای استقرار مدیریت دانش در سازمان­ها ساختار سازمانی می­باشد. ساختار سازماني در ابعاد گوناگون مي­تواند ياريگر مديريت دانش در دستيابي به اهدافش باشد. "ساختار سازماني فرایند­های مدیریت دانش و رهبری سازمانی را تحت تأثیر قرار می­دهد" (Aujirapongpan and et al, 2010) و امکان برقراري ارتباط بيشتر را بين افراد فراهم می­سازد و همچنین زمينه ساز تسهيل انتقال دانش و ايجاد فرهنگِ در ميان گذاشتن دانش در سازمان می­شود. ساختار سازماني در تشکيل تيم مديريت دانش نقش دارد. بنابراين اتخاذ استراتژي­هاي مناسب در راستاي اهداف مديريت دانش و طرح­ريزي ساختار سازماني متناسب، در دستيابي به موفقيت طرح مديريت دانش مؤثر است.

* + - 1. **منابع انسانی**[[23]](#footnote-23) **:**

این حوزه با مشارکت و تمایل افراد سرو کار دارد. امروزه، سازمانها برای جذب و برانگیختن بهتر افراد مجبور به دادن پاداش، آموزش، تعلیم و بهبود رفاه آنها هستند . بنابراین کارگران بسیار ماهر و مستقل می توانند برای خلق دانش در سازمانهای یادگیرنده، تکنولوژی هایی را بیافرینند.

زیرساخت داراییهای انسانی به شناسایی و بهره گیری از مهارتهای ویژه افرادی که می توانند ارزش تجاری بیشتری را خلق کنند، کمک کننده است(پهلوانی، 1388).

منابع انساني دانشگرا يعني كاركناني كه بتوانند دانش را خلق، بکارگيري و انتشار دهند يكي از باارزش ترين منابع در سازمان ها هستند و كليد حل مشكلات و مؤلفه اصلي كسب موفقيت ها محسوب مي گردند. براي رسيدن به هدف­هاي سازمان و به عبارتي ديگر كسب بهره وري مناسب نياز به بروز رفتار مناسب از سوي كاركنان است كه آن راشايستگي رفتاري مي نامند. سازمانها مي توانند به بهترين وجه­ در استخدام و كارآموزي كاركنان سرمايه گذاري كنند. شايد در گذشته نه چندان دوربيشترين تمركز عمدتا بر بروز رفتار تخصصي افراد بود، اما امروزه باتوجه بر رشد دانش و سرعت تغييرات مجموعه اي ازشايستگي هاي رفتاري يعني شايستگي­هاي :شخصيتی[[24]](#footnote-24) ، اجتماعي[[25]](#footnote-25) ، روش ها[[26]](#footnote-26) وتخصصي[[27]](#footnote-27) از كاركنان انتظار مي رود (M. Lee and T. Chen,2012) .

هركسي قادر به دانستن هر چيز نيست، اما بايد بدانيم هرآن چه را كه نياز داريم بايد در كجا بيابيم . دانش خود به خود قابل رويت نيست، بنابراين سازمان ها بايد شفاف سازي كنند. شركتها براي كسب موفقيت در رقابت بايد بدانند در موضوعات مهم، هم در داخل سازمان و هم در خارج آن، چه كساني متخصص هستند . يك كارمند كوچك ترين واحد مديريت دانش است (پنرز ورابری 1989).

فرد داراي مهارت، شهود وتجربه است. اين موارد تا حدي براي سازمان شناخته شده اند. بخشهاي پرسنلي داراي اطلاعاتي راجع به سطح تحصيلات كاركنان، مهارت هاي زباني و ديگر مهارت ها هستند اما اين داده هاي اصلي تنها بعضي از توانايي هاي كاركنان را شامل مي شود. براي مثال، به دليل مشكلات حفاظت از داده ها، موارد مهم ديگر ثبت نمي شود. اين فقدان وضوح مانع دسترسي كاركنان به دانش تخصصي همكارانشان مي شود، بنابراين احتمال استفاده از اين دانش را كاهش خواهد داد(علامه،1385).

ما اغلب دانش ها و مهارت هاي خود را نمي بينيم و در نتيجه مانع استفاده­ي آنها توسط ديگران مي شويم. سازمانها براي ارتقا ي بهتر توزيع دانش بايد اين آگاهي را ترويج دهند.

* + - 1. **فناوری اطلاعات**[[28]](#footnote-28) **:**

صاحب­نظران در تقسیم دانش به دو نوع دانش کلی اشاره می­کنند. دانش نهفته و دانش آشکار. همچنان که "نوناکو" نیز در مدل SECI تأکید کرده است دانش سازمانی، حاصل تعامل این دو نوع دانش است و این تعامل مستمر و مداوم است و زمان پایانی برای آن در نظر گرفته نشده است.

دانش ایجادشده باید به طریقی مناسب حفظ و نگهداری شوند و این درحالی است که بسیاری از سازمان­ها فاقد مراکز و مآخذ مناسب برای نگهداری دانش هستند. مراکز دانش در سازمانها در حقیقت، کانون جمع­آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند(M. Lee and T. Chen,2012).

ممکن است این مراکز فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این مراکز هدایت افراد به سوی منابع دانش در داخل یا خارج سازمان می­باشند. در این مراکز نقشه­های دانش تهیه، نگهداری و به­هنگام­سازی می­شوند. این مراکز دراصل به عنوان نقاط انشعاب تلقی می­شوند که دسترسی به هر منبع دانش از طریق آنها صورت می­گیرد. به عبارت دقیق­تر این مراکز، درگاه­های دانش می­باشند و کلیه جریانات دانش از آنها عبور می­کند. وجود این مراکز علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان از بسیاری از دوباره­کاریها مخصوصاً در کسب دانش جلوگیری می­کند. این مراکز باید قادر باشند که:

* هدایت کننده افراد به سمت منابع دانش سازمانی موردنیاز باشد.
* دانش­های مختلف را سازماندهی و کدگذاری کنند تا کارکنان به صورت کارآمد بتوانند به آن دسترسی داشته باشند.
* مخازن دانش را مدیریت کند.
* ارتباط بین مدارک چاپی و دیجیتالی را برقرار کند و به تشکیل گروه­های کاری با تسهیل ارتباطات افراد کمک کند.

استفاده از فناوری مناسب در سازمان می­تواند در نگهداری دانش آشکار کمک قابل توجهی بنماید. در غیر اینصورت بخش عمده­ای از دانش­های ایجادشده از بین خواهد رفت.

يك بستر مناسب و حمايتي ، امكان كاربرد فناوري اطلاعات را در يك يا چند مرحله از چرخه ي مديريت دانش فراهم مي كند . بستر دانشي، شامل نوع تجهيزات رايانه اي، سخت افزارهاي ارتباطي ، هزينه و نحوه ي به روزكردن سخت­افزارها، ظرفيت اطلاعاتي سيستم رايانه اي و سيستم بايگاني دستي اطلاعات است. در سيستم هاي مديريت دانش خودكار و دستي، ظرفيت ذخيره ي اطلاعات بر سرعت دست يابي و رديابي اطلاعات تأثير گذاشته و نوع سيستم امنيتي مورد استفاده را نيز تعيين مي كند. به عنوان مثال، ذخيره ي كليه­ي اطلاعات سيستم در يك پايگاه اطلاعاتي واحد، امكان از دست رفتن اطلاعات را بر اثر يك اتفاق و حادثه­ي ناگهاني هم چون آتش سوزي يا نقص در تجهيزات سخت افزاري را افزايش مي دهد (ابطحی،1385).

در اين رابطه بايد قابليت نرم افزارهاي مورد نياز براي ايجاد سيستم مديريت دانش مناسب را نيز مد نظر قرار داد . قابليتهاي نرم افزاري سيستم شامل قابليت فني نرم افزار مورد استفاده در شبكه، درجه­ي سهولت استفاده از نرم افزارها، هزينه­ي ساير نرم افزارهاي جانبي مورد نياز براي پشتيباني از سيستم مديريت دانش خودكار، وجود نسخه­هاي جديدي از نرم­افزار مورد استفاده و ظرفيت آن ها براي ذخيره­سازي و طبقه­بندي اطلاعات است(M. Lee and T. Chen,2012).

فناوري مورد استفاده در چرخه ي مديريت دانش ، شامل فناو ريهاي ارتباطي و­­ مشاركتي پيشرفته مانند اينترانت و ساير شبكه هاي درون سازماني، مجموعه اي از ابزارهاي مورد استفاده براي كسب، تغيير و انتقال اطلاعات و فناوريهاي پايگاه اطلاعاتي ويژه اي كه قابليت ذخيره­سازي و رديابي سريع اطلاعات را دارند ، است (Kotler, 1995).

* + - 1. **فرهنگ سازمانی:**

سازمانها به عنوان نظام اجتماعی دارای فرهنگ هستند. این فرهنگ به آنها شخصیت می­دهد. مسلماً بدون آنکه سازمانی وجود داشته باشد، نمی­توان بدنبال فرهنگ آن سازمان گشت. با ایجاد سازمان، فرهنگ آن به او شخصیت میدهد و بدون فرهنگ ماهیتی ندارد و خود فرهنگ سازمان نیز جدای از سازمان نمی­باشد. از آنجا که فرهنگ سازمانی می­تواند اثری به­سزا و چشمگیر بر رفتار تمام کارکنان بگذارد، لذا توانایی آن شرکت در تغییر در جهت­گیری استراتژیک اش را نیز تحت تأثیر قرار می­دهد. یک عیب قوی و ریشه­دار بودن فرهنگ سازمانی این است که در صورت تضاد با تغییر مورد نظر، مانع موفقیت آن شرکت در تغییر مأموریت، اهداف­ها، استراتژیها و سیاست­های خود می­شود. فرهنگ سازمانی معمولاً در برابر تغییر مقاومت می­کند زیرا اصولاً و با توجه به نحوه شکل­گیری و فلسفه پیدایش بر روابط و الگوهای پایدار و با ثبات مبتنی و استوار است. نمی­توان گفت که کدام فرهنگ سازمانی بهترین است. فرهنگ سازمانی بهینه آن فرهنگی است که از مأموریت و استراتژی شرکت بهتر حمایت کند و موجب تقویت آنها بشود. درصورتی که استراتژی جدید سازمان با فرهنگ سازمان مطابقت نداشته باشد، لذا برای اعمال یک تغییر اساسی در استراتژی باید کل فرهنگ سازمانی را تغییر و تعدیل کرد (هانگر و ویلن، 1381).

تغییر یک فرهنگ مستلزم شکستن عادات قدیمی و ایجاد عادات جدید است. برای آنکه عادات جدید تبدیل به ماهیت دوم فرد شود نیاز به تکرار است. هنگام تغییر، رفتار گروهی تکرار زیادتری لازم است، زیرا باید افراد زیادی را متقاعد کرد. یکی از راههای جلوگیری از تغییرات این است که خیلی راحت فقط منتظر بود. هیچ کاری انجام نشود و فقط منتظر بود. و در نهایت محرک­های تغییر ممکن است علایق را از بین ببرد، اما اگر تغییراتی که از بین رفته است برای توانایی سازمان در ورود به عرصه، کسب و کار دنیای امروز ضروری باشند، تغییر اساسی فرهنگی، تأثیرات مخربی بر توانایی سازمان برای بقا در بازارش خواهد گذاشت(N. Acur, D. Kandermir,2012).

یکی از وظایف اصلی رهبر تغییر فرهنگ، تشویق و دادن پاداش به این گونه فعالیت­های فردی است که رفتارهای جدید مطلوب برای فرهنگ جدید را ارائه می­کنند. یکی از رفتارهای کلیدی برای یک رهبر در تغییر فرهنگ این است که به جزئیات درست توجه کند. کارکنان در تمامی سطوح با دقت به رهبر نگاه می­کنند تا ببینند رهبران به چه چیز توجه کرده و چه چیز را نادیده میگیرند (N. Acur, D. Kandermir,2012).

تعاريف متعددي از فرهنگ سازماني ارائه شده است .براي مثال فرهنگ سازماني به عنوان ارزشهاي غالب كه بوسيله يك سازمان حمايت مي شود توصيف شده است . در هر سازماني الگويي از باورها ،سمبل ها ،شعائر ،داستانها و آداب و رسوم وجود دارند كه به مرور زمان بوجود آمده اند . اين الگوها باعث مي شوند كه در خصوص اينكه سازمان چيست و چگونه اعضا بايد رفتار خود را ابراز كنند، درك مشترك و يكساني بوجود آيد (رابینز، 1380).

مدیریت دانش بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی­تواند به گونه­ای موفق به کار گرفته شود. اگر فرهنگی، توزیع و تسهیم دانش را تشویق نکند، مدیریت دانش با چالش روبرو خواهد شد. تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی برنامه­های مدیریت دانش انکارناپذیر است. فرهنگ هر جامعه به دلیل در بر گرفتن نظام ارزشی، رفتار افراد را تحت تأثیر قرار می­دهد. اگر در فرهنگی، کسب و توزیع دانش به عنوان یک ارزش تلقی ­شود و مردم به اثربخشی دانش در کنار تجربه باور داشته باشند، برای کسب دانش، تلاش خواهند نمود(N. Acur, D. Kandermir,2012).

ممکن است در بسیاری از فرهنگ­ها باتوجه به اینکه «دانش، قدرت است» این نگرش، موجب احتکار دانش شود. لذا باید این فرهنگ ترویج شود که «توزیع دانش هم قدرت است» تا مردم دانش خود را در اختیار دیگران بگذارند.

* + - 1. **ساختار سازمانی:**

انعطاف پذيري ساختار سازماني كه در پاسخي به نيازهاي رقابتي مطرح مي شود، مفاهيم كلاسيك كاركردگرايي[[29]](#footnote-29)، عقلانيت[[30]](#footnote-30) و بقاي سازمان را تغيير مي دهد. در اين تحولات لزوم تسهيم دانش ميان واحدهاي سازماني بالا ميرود كه با انعطاف پذيري ساختار سازماني رابطه مثبت دارد. پيچيدگي، تمركز و رسميت ساختار سازماني اثر معكوس بر تسهيم دانش دارد؛ زيرا نياز به اشتراك گذاري دانش را در سازمان پايين مي آورد.

ساختار سازماني راه يا شيوه اي است كه بوسيله آن فعاليتهاي سازماني تقسيم ،سازماندهي و هماهنگ مي شوند. سازمانها ساختارهايي را بوجود مي آورند تا فعاليتهاي عوامل انجام كار را هماهنگ كرده و اعمال اعضا را كنترل كنند.

مدیریت دانش خواسته­های جدیدی بر بخش­های مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می­کند. ساختارهای سلسله­مراتبی[[31]](#footnote-31) و غیرمنعطف نمی­تواند محمل خوبی برای مدیریت دانش باشد. ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد تا ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان برای کارکنان به سادگی مقدور باشد و به عبارتی جنبه غیررسمی ساختار سازمانی، نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا نماید. چنین ارتباطی امکان دست­یابی به دانش گروه­های خارج از سازمان را میسر می­سازد(N. Acur, D. Kandermir,2012).

* + 1. **فرایند های مدیریت دانش:**

این فرایندها عبارتند از :

* **ایجاد دانش:** که به روش های مختلف انجام می شود.
* **شناسایی دانش:** شناسایی دانش های مفیدی که در فرایند ها ، رویه های کاری و اقدامات سازمان وجود دارد.
* **جمع آوری:** بعد از اینکه دانش های مفید ، مورد شناسایی قرار گرفتند ، کار بعدی جمع آوری این دانش هاست.
* **سازماندهی:** سازماندهی دانش ، بیشتر در برگیرنده ی فعالیت های پردازش دانش است . در این مرحله، دانش به شکل مناسبی تبدیل می گردد.
* **توزیع:** بعد از سازماندهی دانش، آن بایستی به روش های مختلف بین افراد توزیع شود. دراین مرحله ، دانش با استفاده از ابزار و ساز و کارهای مناسب باید دانش دخیره شده در دسترس افرادی که به آن نیاز دارند قرار بگیرد.
* **ارزیابی و تطبیق:** این مدل قبل از به کار گیری دانش توصیه می کند که آن را از لحاظ صحت و سقم مورد ارزیابی و تطبیق قرار گیرد و این کار باید توسط افرادی حرفه ای در یک سازمان صورت بگیرد.
* **به کار گیری دانش:** تا زمانی که دانش مورد استفاده قرار نگیرد افزایش پیدا نمی کند. در این مرحله دانش در فرایندهای کاری و تصمیمات سازمان جاری می شود.
  + 1. **فرایندهای لازم برای استقرار مدیریت دانش در سازمان:**

مدیریت سازمان ضمن بررسی فرآیندهای دانش با توجه به استراتژی های کسب و کار خود فرآیندی راکه بهترین تناسب رابا این استراتژیها دارد، برمی گزیند. زیرا هر فرایندی برای هر فعالیت مدیریت دانش مناسب نیست و تکنولوژیها و زیرساختهای تکنولوژیکی نباید به طور مجزا مورد ارزیابی قرار گیرد، بلکه بهتر است ملاحظات سازمانی و فنی به طور همزمان در هنگام توسعه و ایجاد زیر ساخت مناسب برای مدیریت دانش در نظر گرفته شود.

در انتخاب و طراحی یک زیر ساخت مدیریت دانش، ابتدا باید به نیازهای فرایند سازمان توجه شود. نیازهایی از قبیل : ایجاد دانش، دستیابی به دانش، انتقال دانش، ارائه دانش، قالب بندی دانش و تسهیل دانش.

شکل 2-3 فرایندهای استقرار مدیریت دانش

* + - 1. **تولید دانش:**

تولید دانش فرایندی بی پایان است که شامل خلق ایده های جدید، شناخت الگوهای تازه، و ترکیب قواعد جدا از یکدیگر؛ و ایجاد فرایندهای جدید به منظور ایجاد و خلق دانش جدید است. همه ی ابزارهای مشارکتی که در جهت به دست آوردن دانش مورد استفاده قرار می گیرند، در خلق دانش مؤثرند (نظری،1382).

برخی، خلق دانش را دقیقاً معادل نوآوری گرفته­اند. اما بین خلق دانش، و به­کارگیری آن دانش در قالب یک نوآوری، فاصله زیادی وجود دارد. لذا، خلق دانش، یکی از مقدمات نوآوری است، هرچند که در بسیاری از موارد، نوآوری، با تکیه بر دانش های موجود قبلی در سازمان، یا جذب دانش از بیرون از سازمان، محقق می­شود. تولید دانش در سه سطح روی می­دهد: سطح فردی، سطح گروهی و سطح سازمانی. از این رو بحث ما در تولید دانش سازمانی شامل دو جزء عمده است: نوع تعامل دانشی و سطح تولید دانش. دو نوع از تعامل (بین دانش صریح و ضمنی) و (بین افراد و سازمان) هنگامی که با چهار فرایند اصلی تغییر دانش همراه می شوند، باهمدیگر تولید دانش را موجب میشوند. این چهار فرایند اصلی عبارتند از 1. تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار ، 2. تبدیل دانش آشکاربه دانش آشکار، 3. تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی، 4. تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی.

منظور از تولید دانش سازمانی، قابلیت یک کمپانی به عنوان یک کل در تولید دانش جدید، به­اشتراک گذاری آن در تمام سازمان و تجسم آن در محصولات، خدمات و سیستم هاست. تولید دانش سازمانی چراغی است برای روشن نمودن مسیر نوآوری. تاریخ ثابت نموده است که شرکتها در مواجهه با بحران، از تولید دانش سازمانی به عنوان وسیله­ای برای شکستن و عبور از گذشته و حرکت بسوی قلمرویی تازه و نیازموده از فرصت های نو، استفاده می کنند.

این شرکت ها دقیقا مثل ضرب المثل" یک نی میتواند یک مرد را از غرق شدن نجات دهد" ، دانش را از تمام منابع خارجی، حتی آن هایی که امید زیادی به استفاده از آن نیست، جمع­آوری می­کنند. چیزی که موجب بی نظیر شدن شرکتها در تداوم نوآوری می شود، همانا ایجاد ارتباط بین درون و بیرون سازمان است. دانشی که از خارج از سازمان جمع آوری می شود بطور وسیع در سازمان به­اشتراک گذاشته شده، به عنوان بخشی از پایگاه دانش سازمان ذخیره می شود و به وسیله­ی افراد منتخب در جهت توسعه­ی فناوری ها و محصولات جدید به کار گرفته می­شود.

* + - 1. **کسب دانش:**

همه ی سازمان ها به روش های مختلف و به میزان متفاوت در دوران حیات خود با به دست آوردن اطلاعات، یاد می گیرند. این اطلاعات ممکن است از منابع خارج از سازمان؛ از طریق الگوبرداری از اقدامات موفقیت آمیز دیگران، و نیز به واسطه تجربه و جستجوی سیستماتیک حاصل شود. البته نسخه برداری صرف از دیگران، بدون تلاش در جهت درک مسأله مربوط، اغلب منجر به شکست می شود (شرمرهورن و همکاران، 1379).

براي انجام دادن هر كاري، لازم است كه اطلاعات و دانش صريح در رابطه با آن گردآوري و تحليل شود كه اين شروع فرآيند اكتساب دانش از طريق زير ساخت مديريت دانش مي باشد. دو فرآيندي كه از طريق آن سازمان ها دانش و اطلاعات را كسب مي كنند، عبارت اند از: يادگيري سازمانی و جستجو.

اكتساب اطلاعات سازماني از طريق جست وجو را مي توان به سه شيوه انجام داد:

* اسکن کردن
* جست وجوی متمرکز
* نظارت عملکردی

اسکن کردن به طيف نسبتاً گسترده اي از دريافت اطلاعات از محيط خارجي اشاره دارد. جست و جوی متمرکز هنگامي اتفاق مي افتد كه اعضاي سازمان يا واحد ها به طور فعال در يك بخش كوچك از محيط دروني يا خارجي جست وجو مي كنند كه اغلب در واكنش به مشكلات يا فرصت هاي مشكوك يا واقعي مي باشد. نظارت عملکردی برای حد وسط دريافت هاي متمركز و گستردة اثر بخش سازماني و براي تحقق اهداف از پيش تعيين شده يا الزامات سهامداران مورد استفاده قرار مي گيرد(محمد موسی­خانی و همکاران،1387)

«یادگیری سازمانی» يك نقش اساسي در اكتساب دانش دارد. دو نوع يادگيري به نام هاي نوع 1 و نوع 2 وجود دارند كه به آن ها يادگيري هاي تك حلقه اي[[32]](#footnote-32) و دو حلقه اي[[33]](#footnote-33) نيز گفته مي شود. از اين ديدگاه اكتساب و خلق دانش مطمئناً شامل تعامل بين دو نوع يادگيري است كه نوعي از مارپيچ پويا را تشكيل مي دهند.

به دست آوردن دانش ضمني كه نمي تواند به طور مستقيم پردازش شود، يك قسمت اساسي از اين مرحله است كه موجب توسعة بهبود ها و خلاقيت ها، محصولات يا پردازش ها و همچنين ايجادارزش مي شود و در نهايت، به قسمتي از دانش جديد در سيستم تبديل مي شود. (محمد موسی­خانی و همکاران،1387)

تعامل سازمان با محیط دانش خود، شکافهاي دانش درونی و کمبود مهارتها را آشکار میسازد. زمانی که یک سازمان، شکافهاي موجود در دانش و مهارتهاي خود را تشخیص میدهد، دیگر میداند که از کجا اکتساب و توسعه دانش را آغاز کند. در این جا این سوال مطرح میشود که آیا سازمان باید به دانش درونی[[34]](#footnote-34) خود تکیه کند، یا باید از دیگرمنابع بیرونی[[35]](#footnote-35) بهره بگیرد؟

سازمانها به خاطر رشد سریع دانش و پراکندگی آن، اغلب خود قادر به توسعه دانسته­هایی نیستند که به آن نیاز دارند . بنابراین دانش مورد نیاز باید به طریقی کسب شود. سازمانها ممکن است از بازارهاي دانش بیرونی، دانش کارشناسان بیرونی، دانش سازمانهاي دیگر یا دانش ذينفعان مانند مشتریان را تهیه کنند(پروست و دیگران،1385)

* **روشهایی که سازمانها از طریق آنها میتوانند به کسب دانش بپردازند عبارتند از:**

1. **برون سپاري**[[36]](#footnote-36) **:** برون سپاري، شیوه اي است که سازمانها از طریق آنها سعی دارند تا اتصالات برگزیده در زنجیره هاي ارزش ساز خود را به حداکثر برسانند. ایده اصلی، واگذار کردن فعالیتهاي ارزش ساز به شرکا است که میتوانند نتایج با کیفیت­تري بدست آورند، یا کار را ارزان تر و سریع تر انجام دهند. برونسپاري از دیدگاه مدیریت دانش به معنی جانشین­سازي دانسته­ي بیرونی با دانسته­ي درونی است.
2. **استخدام کارشناسان :** سازمانها معمولا افراد را استخدام میکنند تا از مهارت آنها در تهیه تولیدات و ارائه خدمات استفاده کنند. افراد داراي مهارت و افراد نیازمند به آن مهارتها، همدیگر را در بازارهاي متعدد کار مییابند. فرایند استخدام کارشناسان، بخش مهم و حیاتی یک سیاست مدیریت دانش یکپارچه است، زیرااستخدام افرادي با تخصصهاي مشخص، نیاز به اتخاذ این تصمیم دارد که سازمان به چه نوع مهارتهایی نیاز دارد.
3. **انعقاد قراردادهاي کار محدود:** بعضی از مهارتها سریعاً ارزش خود را از دست میدهند. یا اهمیت مسلمی براي آینده سازمان ندارند، در این مواقع قراردادهاي محدود، شیوه­ي جالبی براي کسب دانش در میان مدت هستند. سازمانها بدون اجبار به عقد قراردادهاي استخدامی بلند مدت، میتواند از این بازارها در پر کردن شکافهاي دانش خود به طور انتخابی استفاده کنند.
4. **استفاده از مشاوره:** رشد سریع بازار مشاوره در مدیریت دانش و دیگر حوزه­ها اشاره به این دارد که مشاوره در حال تبدیل به یک شیوه­ي مهم واردسازي دانش در سازمانها میشود. برخی از کارشناسان ارشد صنایع متعدد، دیگر به شیوه سنتی کار نمیکنند، بلکه با کار کردن به عنوان مشاوره، تجارب و دانش خود را میفروشند.
5. **استفاده از پایگاههاي دانش بیرون سازمان:** سازمانها به جاي استخدام کارشناسان یا اجاره تخصص آنها براي مدتی، میتوانند از طریق ایجاد روشهاي متعدد مشارکت به پایگاههاي دانش دیگر سازمانها دسترسی پیدا کنند.
6. **وارد کردن دانش ذینفعان به سازمان:** با مدیریت دقیق و گزینشی تماس با ذينفعان سازمان، میتوان دانش بیرونی را کسب کرد. ذينفعان، گروههاي محیطی هستند که در فعالیتهاي سازمان، منافع ویژه­اي دارند، یا تقاضاهاي ویژه­اي از سازمان دارند. پتانسیل دانش و دارایی دانش این گروهها براي سازمان حائز اهمیت بسیار است. مهمترین ذينفعان عبارتند از: مشتریان، تأمین­کنندگان[[37]](#footnote-37)، مالکان[[38]](#footnote-38)، کارکنان، مدیران، و عامه ي مردم.

یکی دیگر از روشهاي کسب دانش، اکتساب تولیدات دانش از بیرون سازمان است . برخی از روشهاي اکتساب تولیدات دانش عبارتند از:

* دانش ثبت شده: سازمانها ممکن است که دانش را، مثلاً از طریق خرید نرم­افزار یا سیدي­رامها وارد کنند. اما خریدن دانش ثبت شده به این شکل، سازمان را خود به خود به قابلیتهاي سازمانی نمیرساند. پتانسیل دانش خریداري شده از بیرون، معمولا تنها از طریق فعالیت بشري و ادغام معنی­دار در پایگاه دانش موجود، میتواند تحقق یابد. خرید تولیدات مناسب دانش، ابزار ارزشمندي در مدیریت دانش است.
* کسب اموال فکري : از کسب اموال فکري، اغلب به عنوان شیوه­اي براي کسب تولیدات دانش نام برده میشود. نتایج تحقیق و توسعه­ي اکثر سازمانها ثبت میشود؛ و سپس میتوانند تحت انواع متعدد توافقهاي مجاز، مورد استفاده قرار گیرند. به هنگام محدود بودن ظرفیت، زمان و سرمایه، راه مناسب براي پر کردن شکافهاي موجود در پایگاه دانش یک شرکت، کسب اموال فکري سایر سازمانها است.
* کسب طرحها: گروهی دیگر از تولیدات دانش، طرحها، برنامه ها، نقشه­ها و دیگر پیشنویسهاي طراحی شده هستند. این نوع بسته­هاي دانش به شکلی ثبت میشوند که مستقیماً قابل استفاده­اند، این استفاده فوري و ساده آنها را به نمونه­هاي ایده­آل براي اکتساب دانش تبدیل میسازد.
* مهندسی معکوس [[39]](#footnote-39) : امروز میتوان اکثر تولیدات را به طور قانونی بدست آورد. آنها در بردارنده­ي دانش منجمد هستند، که رقبا میتوانند با قطعه قطعه کردن و تحلیل این تولیدات، به این دانش دست بیابند. این شیوه­ي کسب دانش را مهندسی معکوس مینامند.
  + - 1. **ذخیره سازی دانش:**

این مرحله به ذخیره، ثبت، ضبط و نگهداری دانش در شکل و یا چارچوبی اشاره دارد که پیوستگی اجزای آن را حفظ کند، و قابلیت بازیابی و استفاده توسط کارکنان سازمان را داشته باشد. در حقیقت این مرحله پیش زمینه لازم برای انتقال و تبادل دانش است (Roding, 2003).

دانشهایی را که سازمان در گذشته فرا گرفته است، به طور خودکار و در تمام مدت در دسترس نیستند. نگهداري گزینشی اطلاعات، مدارك و تجارب به مدیریت نیاز دارد. فرایندهاي ذخیره سازي و نگهداري منظم دانش بایستی به دقت انجام شوند. اگر این کار صورت نگیرد، ممکن است که تخصصهاي ارزشمند به سادگی دورانداخته شوند. بحث ذخیره دانش با مفهومی به نام حافظه­ي سازمانی در ارتباط است. حافظه­ي سازمانی به عنوان سیستمی توصیف میشود که تجربیات و دانشها را در مدت حیات سازمان، نگهداري و ذخیره میکنند، بنابراین در آینده قابل بازیابی میشود. حافظه­ي سازمانی، مکان مراجعت به تجارب جدي است: بدون حافظه، یادگیري غیر ممکن است(J. Barney and W. Hesterly, 2010 ).

زمانی که دانش ارزشمند براي ذخیره سازي از بقیه دانشها جدا میشود، باید به یک شکل مناسب در پایگاه دانش سازمان ذخیره شود. در سازمان، دو نوع ابزار ذخیره­سازي داریم: ذخیره­سازي فردي و ذخیره­سازي دیجیتالی.

* ذخیره سازي فردي: سازمانها به دلیل اخراج کردن، بیکار کردن کارکنان مازاد، بازنشستگی و مرگ کارکنان و یا ترك کار آنها از فقدان دانش کارشناسان ارزشمند رنج میبرند. اگر کارمندان از محیط سازمان خود راضی باشند، آنها نسبت به پیشنهادات سودآور خارج از سازمان، کمتر حساسیت نشان میدهند سازمانها میتوانند توسط سیستمهاي مشوق، مانع ترك کار کارکنان خود شوند. البته بعضی اوقات به وسیله مشوقها نمیتوان کارکنان ارزشمند را حفظ کرد. افرادي که صاحب ایده هستند، نمیخواهند تا ابد براي یک سازمان کار کنند. آنها بعضی مواقع، سازمان را به قصد سازمان دیگري ترك خواهند کرد. تا یک سازمان مستقل ایجاد کنند. حتی با این وجود و بعد از رفتن آنها، به وسیله ایجاد مکانیسمهاي همکاري انعطاف پذیر، امکان دسترسی به دانش آنها میسر میشود. این مکانیسمها میتوانند اشکال زیادي به خود بگیرند: براي مثال، کارکنان سابق ممکن است به عنوان مربی یا مشاوره دوباره فراخوانده شوند. شیوه دیگر براي حفظ مهارتهاي مهم، آموزش دادن جانشینان است. مدتها قبل از اینکه دارنده­ي کنونی یک منصب سازمان را ترك کند، به جانشین او وظایفی را که در آینده ملزم به انجام آنهاست، باید گام به گام آموزش داد، در نتیجه در طی یک دوره، مهارتهاي اصلی را فرا میگیرد. البته بسیاري از سازمانها در آموزش جانشینها دچار مشکل هستند، زیرا کارکنان حاضر، با امتناع از دادن اطلاعات مهم به جانشینان سعی میکنند قدرت خود را دقیقاً تا آخرین روز حفظ کنند.
* ذخیره سازي دیجیتالی: تقریباً تمام وسایل ذخیره سازي سنتی را میتوان به شکل دیجیتال در آورد. مزایاي وسایل ذخیره سازي دیجیتالی عبارتند از: به سادگی ویرایش میشوند، مرتباً قابل استفاده هستند، و از طریق شبکه­ها قابل توزیع هستند. هر چقدر سبک ذخیره یک سند کامپیوتري شده ساختارمندتر باشد، بازیابی آن بعداً آسانتر خواهد بود. پایگاههاي داده­اي که خود سازمان با استفاده از یک سیستم طبقه­بندي دقیق، آنها را اداره میکند کمترین مشکل را ایجاد میکنند.
  + - 1. **تسهیم و توزیع دانش:**

به معنی حرکت، توزیع، و پخش دانش بین افراد و پایگاههای دانش به طور مکانیزه و غیر مکانیزه و به صورت دو طرفه می باشد. در حقیقت نود درصد از موفقیت مدیریت دانش، به تسهیم صحیح دانش بستگی دارد، و تسهیم دانش از فردی به فرد دیگر، از لوازم اساسی چرخه مدیریت دانش اثربخش است. انتقال دانش بین اعضای سازمان مستلزم استقرار فرهنگِ "تسهیمِ دانش، قدرت است" به جای فرهنگِ "دانش، قدرت است" می باشد (Roding, 2003).

مسائلي هم چون چگونگي به اشتراك گذاري دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نياز به گونه اي كه در سازمان قابل دسترسي و استفاده باشد و نيز چگونگي انتقال دانش از سطح فردي به سطح دانش گروهي سازمان، از جمله مواردي است كه در دستور كار اين بخش از مديريت دانش قرار ميگيرد.

شرط لازم براي تبديل اطلاعات و تجارب منفك به آ نچه كه كل سازمان بتواند از آن استفاده كند، توزيع و به اشتراك گذاشتن دانش درون سازمان است . مهم تر ين گام تحليل انتقال دانش از فرد به گروه يا سازمان است . هدف غايي اين مرحله فرايند به اشتراك گذاشتن و توزيع دانش است (Kankleen, 2008)

يك اثر جانبي سيستم دانش اين است كه اجازه مي دهد "گروه هاي دانش " كه اعضاي آن ها به طور منظم درگير تسهيم اطلاعات و يادگيري هستند، شكل بگيرد . اين گروهها به "سرمايه­ي اجتماعي " (پيوندها، روابط و رضايت عمومي ) كمك مي كنند و به وسيله­ي آن تحقق اهداف را از طريق افزايش نوآوري، يادگيري سازماني و افزايش ترويج ايده­ها ميان اعضا امكان پذير مي كنند.

گروه­هاي دانش بدون وجود دستور جلسه، با سرعت و بدون برنامه­ريزي و با رويه پاسخ گويي مشخص نمي توانند مديريت شو ند. اين گروه ها سازمان يافته بوده و اعضاي آن ها به طور طبيعي به وسيله فعاليت ها يا علايق مشابهي با يك ديگر توصيف مي شوند .اگرچه گروه هاي دانش ميتوانند از طريق تعاملات غير رسمي در يك سازمان بزرگ با برنامه­ي مديريت دانش شكل بگيرند اما آن ها به طور رسمي نيز مورد تشويق قرار گرفته و حمايت مي شوند. در تفسيري از يك سازمان دانش محور موفق، مديريت دانش بيش از مديريت ساده اطلاعات بوده و آن بخش از زيرساخت اجتماعي شركت است كه اعتماد و همكاري را ميان اعضا ي گرو ه هاي دانش تشويق و حمايت مي كند (Kaplan & Norton, 1996)

اشتراك و توزیع دانش در درون یک سازمان، حیاتی است، در این صورت، دانشها و تجارت به اشتراك گذاشته شده، مورد استفاده کل سازمان قرار میگیرند. بیشتر سازمانها میدانند که توزیع و اشتراك دانش، جایی است که مشکلات واقعی شروع میشوند. یکی از مشکلترین وظایف مدیریت دانش، انتقال دانش به افراد مناسب، یا قرار دادن دانش سازمانی در جایی است که بدان نیاز است. البته در این جا باید به این نکته اشاره شود که، نیاز نیست که هر کسی، هر چیزي را بداند. بین توزیع موثر دانش و پخش کردن بی هدف هر تکه دانش میان همه­ي کارکنان، تفاوت وجود دارد. توزیع دانش تنها زمانی ممکن و معنی دار است که در چارچوب قید و شرطهاي مشخصی صورت بگیرد. هدف واقعی توزیع دانش، این است که دانش مورد نیاز براي انجام وظایف را در اختیار افراد و گروهها قرار دهد.

* + - 1. **بکارگیری دانش:**

اشاره به این مطلب دارد که ایده ها و دانش به دست آمده، بدون جهت گیری در مورد این که چه کسی آن ها را مطرح کرده است، در صورت مفید بودن و مناسب بودن مورد استفاده قرار گیرد. این فرایند اشاره به آمیختن دانش با عمل ، یعنی به کار بستن دانش و انعکاس آن در کالاها و یا خدمات سازمان دارد(Kavakem, 2006).

سازمان ها با داشتن بهترين دانش به مزيت رقابتي نمي رسند؛ مگر اينكه بهترين استفاده را از آن بكنند. به منظور بهترين استفاده از دانش، بايد آن را به طور كامل در فعاليت هاي سازمان به كار گرفت. براي اين كار بايد فرآيندهاي ديگر دانش اساساً ايجاد، توزيع و به اشتراك گذاشته شوند. تمام سعی مدیریت دانش بر آن است تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان، به طور مفید در جهت منفعت آن به کار برده میشود. شناسایی و توزیع موفقیت­آمیز دانش مناسب، تضمینی به­وجود نمی­آورد که این دانش در فعالیتهاي روزمره سازمان به کار گرفته خواهد شد. موانعی وجود دارند که مانع استفاده از دانش بیرونی میشوند. پس گامهایی باید برداشته شود تا این تضمین حاصل آید که مهارتهاي ارزشمند و دارایی دانش، کاملاً مورد بهره برداري قرارمیگیرند.

مدیریت دانش بر اساس این ایده قرار دارد که با ارزشترین منابع یک سازمان افراد آن هستند. بنابراین، حدی که یک سازمان در آن به خوبی فعالیت میکند به این بستگی دارد که افرد آن چطور میتوانند دانش جدید بیافرینند، آن را در کل سازمان منتشر کنند و بهترین استفاده را از آن داشته باشند. دراصل، مدیریت دانش درباره استفاده از دانش گروهی کل نیروی کار برای رسیدن به اهداف خاص سازمانی است.

هدف از مدیریت دانش لزوماً مدیریت کل دانش نیست، تنها دانشی است که برای سازمان بیشترین اهمیت را دارد.درواقع تضمین میدهد که افراد دانش مورد نیاز را در زمان و جای لازم دارند. ( N. Acur, D. Kandermir.,2012)

دانش اگر به کار برده نشود، هیچ ارزشی ندارد. بنابراین آنها که دانش را در دسترس میگذارند باید به نیازهاي کاربران بالقوه توجه بیشتري بکنند، کاربرانی که باید به عنوان مشتریان آنها تلقی شوند. کارکنان تنها زمانی دانش بیرونی را میپذیرند، یا مهارتهاي جدید را توسعه میدهند، که در انجام این کارها مزایاي روشنی را ببینند.

تمام عناصر بنیادي مدیریت دانش باید به سوي بهره­گیري موثر از دانش فردي و سازمانی جهت دهی شوند تا تحقق اهداف سازمان ممکن شود. دانش در عمل، مهمترین اقدام براي مدیریت موفقیت آمیز دانش است، زیرا کاربرد مفید دانش، تنها راه تبدیل دانش به نتایج مشهود است. بهره­گیري از دانش تقریباً در پایان چرخه­ي مدیریت دانش قرار میگیرد. اما باید کل نمودار را وارونه فرض کرد، زیرا فرایندهاي ایجاد، ذخیره، و اشتراك دانش باید همیشه با نیازهاي کاربران بالقوه انطباق داده شوند.

* + 1. **­­مدل های مدیریت دانش**

مدیریت دانش ، موضوعی پیچیده و پویاست. موفقیت مدیریت دانش مستلزم نگرش سیستمی است که کلیه عوامل و اجزاء و فرایند های مدیریت دانش را مد نظر قرار می دهد. هر گونه جزءنگری ممکن است چالش های جدی بر سر راه موفقیت برنامه های مدیریت دانش به وجود آورد. بسیاری از سازمان ها بر این باور هستند که دانش ، مهم ترین دارایی آنهاست ، اما در عمل کمتر به آن پایبندند. یکی از دلایل عمده این امر آن است که سازمان ها نمی دانند چگونه به سراغ مدیریت دانش بروند. برای این منظور در این نوشته مدل های مختلف مدیریت دانش مورد بررسی قرار می گیرد.

* + - 1. **مدل عمومی دانش در سازمان**

شکل شماره 2-4 مدل عمومی دانش در سازمان را نشان می دهد. همانگونه که در مدل مذکور مشاهده می شود مدل عمومی دانش از چهار فعالیت اصلی تشکیل شده است:

**بکار گیری دانش**

**خلق دانش جدید**

**تبدیل**

**دانش**

**نگهداری دانش**

نمودار شماره 2-4 مدل عمومی دانش در سازمان(نیومن ، کونارد، [[40]](#footnote-40) (3:1999

**1.ایجاد دانش :** این مرحله در بر گیرنده فعالیت هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است که شامل توسعه ، کشف و تسخیر دانش می شود.(نیومن وکوندرد،1993،43).[[41]](#footnote-41)

**2.حفظ و نگهداری دانش:** عبارت است از فعالیت هایی که دانش را در سیستم ماندگار می کند(همان ماخذ) در این راستا صاحب نظران به مهم ترین عاملی که اشاره می کنند حافظه سازمانی [[42]](#footnote-42) است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش . نکته مهمی که دینگ و کاربی به آن اشاره می کنند این است که حافظه سازمانی ، صرفا توانایی نگهداری دانش های صریح را دارد. اگر سازمان ها به دنبال دستیابی به یک مدیریت دانش موثر هستند نباید تنها به ایجاد و استفاده از حافظه سازمانی بسنده کنند. آنها از حافظه دیگری تحت عنوان حافظه فردی[[43]](#footnote-43)یاد می کنند. این حافظه مهم ترین منبع و مخزن دانش نهفته است.

مدیریت دانش صرفا زمانی موثر خواهد بود که این دو نوع حافظه سازمانی در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند.(دینگ، کوربی،1999، 35-30) [[44]](#footnote-44) نکته دیگری که صاحب نظران به آن اشاره می کنند وجود مراکز و درگاه های دانش در سازمان است مراکز و در گاه های دانش در سازمان ها در حقیقت ، کانون جمع آوری ، سازماندهی و انتشار دانش می باشند.این مراکز ممکن است به صورت فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد مراکز هدایت افراد به سوی منابع دانش در داخل یا خارج سازمان می باشد. در این مراکز نقشه های دانش تهیه ، نگهداری و به هنگام سازی می شوند(بث،71،2001)[[45]](#footnote-45). این مراکز در اصل به عنوان نقاط انشعاب تلقی می شوند که دسترسی به هر منبع دانش از طریق آنها صورت می گیرد.به عبارت دقیق تر این مراکز ، درگاه های دانش می باشند و کلیه جریانات دانش از آنها عبور می کند. وجود این مراکز علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان از بسیاری از دوباره کاری ها مخصوصا در کسب دانش جلو گیری می کند(مک گرف،2000،6)[[46]](#footnote-46).

**3.تبدیل و انتقال دانش:** اشاره به فعالیت هایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش با یک نفر به بخش یا نفر دیگر را شامل می شود و شامل ارتباطات ترجمه ، تبدیل، تفسیر و تصفیه دانش می شود.

**4.به کار گیری دانش:** شامل فعالیت هایی می شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایند های سازمانی هستند(نیومن ، گوندرا، 1995،705)[[47]](#footnote-47).

## مدل هيسيگ[[48]](#footnote-48)

مدل هيسيگ (2000) از چهار فرآيند زير تشكيل شده است:

* **ایجاد دانش:** اين امر به توانايي يادگيري و ايجاد ارتباط بر‏مي‏گردد. در اين قابليت، ايجاد ارتباط بين ايده‏ها و ساختن ارتباط هاي متقاطع با ديگر موضوعات، از اهميت كليدي برخوردار است.
* **ذخيره دانش:** به عنوان دومين عنصر مورد نياز مديريت دانش است كه از طريق آن، قابليت ذخيره سازمان يافته‏اي كه امكان جستجوي سريع اطلاعات، دسترسي به اطلاعات براي ديگر كاركنان و تسهيم موثر دانش فراهم مي شود، به وجود مي آيد. در اين سیستم بايد، دانش هاي لازم به آساني براي استفاده همگان ذخيره شود.

### نشر دانش: اين فرآيند به توسعه يك همكاري جمعي كه در آن افراد به عنوان همكاران در جهت دنبال كردن اهداف مشترك، احساس پيوستگي به هم داشته و در فعاليت هايشان به يكديگر وابسته‏اند،كمك مي كند.

### بكار بردن دانش: چهارمين فرآيند، از اين ايده آغاز مي شود كه ايجاد دانش، بيشتر توسط كاربرد عيني دانش جديد ميسر است، اين عنصر، دايره فرايند مركزي مديريت دانش را تكميل مي كند.

## مدل مك الروي[[49]](#footnote-49)

وي با همكاري ديگر اعضاي كنسرسيوم بين المللي مديريت دانش[[50]](#footnote-50)  (2002)براي مديريت دانش، چهار چوب فكري با نام دوره عمر دانش تعريف كرده كه در آن، علاوه بر نظريه نوناكا و تاكوچي[[51]](#footnote-51) (1995) بر نكته مهم ديگري نيز تاكيد شده است: «دانش تنها پس از اينكه توليد شد، وجود دارد و بعد از آن مي توان آن را مهار، كدگذاري يا تسهيم نمود».

بنابراين «مك الروي» فرايند ايجاد دانش را به دو فرايند يعني توليد دانش و پيوسته كردن دانش تقسيم مي كند:

### توليد دانش: فرايند خلق دانش سازماني جديد است كه به وسيله يادگيري گروهي، كسب دانش و اطلاعات و ارزيابي دانش انجام مي‏گيرد. اين فرايند مترادف يادگيري سازماني است.

### پيوسته كردن دانش: از طريق برخي فعاليت ها كه اشاعه و تسهيم دانش را تجويز مي كنند، انجام مي‏گيرد. اين عمل فعاليت هايي از قبيل اشاعه دانش از طريق برنامه وغيره، جستجو، تدريس، تسهيم و ديگر فعاليت هاي اجتماعي كه موجب برقراري ارتباط مي گردد را شامل مي شود.

## مدل بك من[[52]](#footnote-52)

بك من (1999)هشت مرحله زير را براي فرآيند مديريت دانش پيشنهاد داده است:

* **شناسايي:** تعيين صلاحيت هاي دروني، منبع استراتژيك، قلمرو دانش.
* **تسخير:** رسمي كردن دانش موجود.
* **انتخاب:** تعيين ارتباط دانش، ارزش و دقت دانش، رفع دانش‏هاي ناسازگار.
* **ذخيره:** معرفي حافظه يكي شده در مخزن دانش با انواع الگوهاي دانش.
* **پخش:** توزيع دانش براي استفاده كنندگان به طور خودكار بر پايه علاقه و كار و تشريك مساعي دانش در ميان گروه ها**.**

### بكار بردن: بازيافتن و استفاده از دانش در تصميم گيري ها، حل مسائل، خودكار كردن و پشتيباني كار و مددكاري شغل و آموزش.

### ايجاد: توليد دانش جديد در حين تحقيقات، تجربه كردن كار و فكر خلاق.

### تجارت: فروش و معامله، توسعه و عرضه كردن دانش جديد به بازار در قالب محصولات و خدمات.

## مدل 7C

اين مدل بر مبناي هفت واژه كه حرف اول آن ها C است بنا شده است و از اين رو، مدل 7C لقب گرفته است. اجزاي اين مدل به همراه شرح هر يك در شكل زیر نشان داده شده است.

7cمدل

ایجاد

Create

ایجاد و تفاهم جدید با کار با همکاران،

مشتریان و موسسات بیرونی

تسخير

Capture

تعیین ایده های بهتر و مستند نمودن آنان

بسط

Contribute

تسهیم ایده های خود برای کمک به دیگران

همکاری

Collaborate

تبادل دانش در سطح عمومی

**مصرف** کردن

**Consu**me

**استفاده ا**ز دانش جمعی برای آنچه که باید انجام دهیم

**مبادله، ارتباط**

**Communicate**

کمک به دیگران برای توجه به دانش و فایده دانش خارجی و بیرونی که ارزش فراگیری دارد

فرهنگ

Culture

بسطفرهنگ تسهیم دانش در تمامی سازمان

شکل 2-5 اجزای مدل هفت سی(Rayport and Jawarski,2000)

## 

## مدل نوناكا و تاكوچي[[53]](#footnote-53)

محققان ژاپني مديريت، نوناكا و تاكوچي تاثير بسياري بر مباني مديريت دانش داشته اند. مفهوم دانش پنهان و دانش آشكار توسط نوناكا براي طرح ريزي نظريه يادگيري سازماني معرفي شده است. در اين تقسيم بندي، با توجه به همگرايي بين شكل هاي پنهان و آشكار دانش، آنان مدلي را پايه‏گذاري كرده‏اند كه به نام خودشان معروف شده است.

اين مدل بر خلاف مدل هاي پيشين، تمركز خود را بر دو نوع دانش آشكار و نهان مبذول داشته، به نحوه تبديل آنها به يكديگر و نيز چگونگي ايجاد آن در تمامي سطوح فردي، گروهي و سازماني توجه دارد. در اين مدل پويا، نحوه استفاده و تبديل اين دو دانش و چگونگي مديريت دانش در اين زمينه، به صورت حركت مارپيچي(حلزوني) مطابق شكل زیر فرآیندی مستمر فرض شده است.

**اجتماعی کردن**

آشكارسازي

**دروني کردن**

دانش آشکار فرد  دانش پنهان فرد

دانش آشکار جمعی دانش پنهان جمعی

**پيوند برقرار کردن**

شکل 2-6 مدل حلزونی مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی(Nonaka&Takeuchi,1983)

همچنين در تفكر مذكور، فرض بر اين است كه تنها افراد، به وجود آورنده دانش هستند. بنابراين، فرآيند توليد دانش سازماني، مي بايست به عنوان فرآيندي مستمر باشد كه در آن، دانش ايجاد شده توسط افراد، به طور سازماندهي شده‏اي، تقويت و هدايت شود.

بر پايه مدل مدل نوناكا و تاكوچي مراحل زير براي انتقال (تبديل) اين دو نوع دانش، در سطوح گوناگون سازمان انجام مي‏شود:

### اجتماعي نمودن[[54]](#footnote-54))پنهان به پنهان): انتقال دانش نامشهود يك فرد به فرد ديگر، براي انجام موثر اين فرآيند بايد ميان افراد، فرهنگ مشترك و توانايي كار گروهي ايجاد شود. كه با استفاده از نظريه هاي اجتماعي و همكاري ميسر مي شود. نشست گروهي كه تجربيات را توضيح داده، درباره آن بحث مي‏كند، فعاليتي است، كه در آن اشتراك دانش پنهان مي تواند رخ دهد.

### بيروني سازي (نهان به آشكار): تبديل دانش نامشهود به دانش مشهود. در اين حالت فرد مي تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم، سمينار،كارگاه آموزشي به ديگران ارايه دهد گفتگوهاي ميان يك گروه، در پاسخ به پرسش ها يا برداشت از رخدادها، از جمله فعاليت هاي معمولي هستند كه اين نوع از تبديل در آنها رخ مي‏دهد.

### پيوند برقرار كردن)آشكار به آشكار): در اين مرحله، حركت، از دانش آشكار فردي، به سمت دانش آشكار گروهي و ذخيره سازي آن صورت مي پذيرد و با توجه به استفاده از دانش موجود، امكان حل مسائل از طريق گروه فراهم شده، به دنبال آن دانش، توسعه مي يابد.

### دروني سازي(آشكار به نهان): در اين مرحله، دانش آشكار به دست آمده در سازمان، نهادينه مي شود. همچنين گذراندن اين مرحله براي افراد، آفرينش دانش ضمني جديد شخصي را نيز در پي دارد (كسب دانش پنهان جديد از دانش آشكار موجود(

گذراندن مراحل چهارگانه بالا، بايد به صورت پياپي و حركت حلزوني شكل، ادامه يابد، تا به اين وسيله، هر مرحله‏اي، كامل كننده مرحله پيش از خود باشد و ضمن نهادينه شدن دانش در سازمان، باعث توليد و خلق دانش هاي جديد نيز شود.

لازم به يادآوري است كه بايد هر يك از دو نوع دانش ياد شده در سازمان، مديريت شود و نيز نحوه تعامل، استفاده و تبديل هر يك به ديگري، مورد شناسايي و استفاده قرار گيرد. اين دو نوع دانش، هر كدام مي تواند، منشاء ايجاد ديگري باشد و در سطوح فردي، گروهي و سازماني تسريع و گسترش يابد.

در شكل شماره 2-7، نحوه و اجزاي شكل گيري مراحل چهارگانه فوق نمايش داده شده است.

**آموزش -تعامل**

**ارتباط**

**اجتماعی**

**گفتمان**



**بیرونی**



**درونی یادگیری در عمل**

**اتصال**

شکل 2-7 نمایی از فرآیند تبدیل دانش(Nonaka&Takeuchi,1983)

نكته مهم ديگر آن است،كه هنگامي كه افراد در اين فرآيندها شركت مي كنند، آموزش سازماني نيز رخ مي دهد، زيرا در اين مشاركت، دانش افراد با ديگران، به اشتراك گذارده مي شود، توضيح داده مي شود، براي ديگران قابل دسترسي مي شود و همچنين خلق و توليد دانش جديد از طريق اين فرآيندها رخ مي دهد.

در جدول زیر، مثال هايي در رابطه با فرآيندهاي تبديل شكل هاي گوناگون دانش به يكديگر آورده شده است.

|  |  |
| --- | --- |
| نهان به نهان (جتماعی کردن)  مانند نسبت ها و مباحثات یک گروه | نهان به آشکار (بیرونی سازی)  مانند گفتگوی درون گروه ها، پاسخ به پرسش ها |
| آشکار به نهان (درونی سازی)  مانند آموختن از طریق خواندن و شنیدن گزارش | آشکار به آشکار (پیوند برقرار کردن)  مانند ارسال از طریق پست الکترونیکی |

جدول 2-3 تبادل دانش بین شکل های نهان و آشکار آن(Nonaka&Takeuchi,1983)

البته بايد توجه داشت كه اين فرآيندها در انزوا رخ نمي‏دهند، بلكه در تركيبات مختلف و در موقعيت هاي كاري ما بين افرادي كه با يكديگر مشغول به كارند، به وقوع مي‏پيوندد. خلق دانش، نتيجه تاثير متقابل افراد و دانش آشكار و پنهان است. به واسطه تعامل فرد با ديگران، دانش نهان، برون سازي شده و به اشتراك گذارده مي شود، همچنين افراد در اين فرآيندها از راه مديريت دانش با به دست آوردن بينش و تجربه سازماني خود يا توسط كاركنان ديگر، دانش را خلق، منتشر و دروني مي كنند.

از آن جا كه همه فرآيندهاي اين مدل مهم اند، بنابراين لازم است آنها را در مديريت دانش به صورت يكپارچه مورد توجه قرار داده با انديشيدن تدابير و برنامه ريزي هاي لازم و نيز با عنايت به موقعيت سازمان مورد نظر، توازن بين اين فرايندها را برقرار كرد.

**بخش دوم**

**پیشینه تحقیق**

**2-2- پیشینه تحقیق در سطح بین الملل وایران**

با توجه به اهمیت مدیریت دانش در سازمان­های­امروزی و این­که به عنوان یک ضرورت برای این سازمان­ها شناخته می­شود. مطالعات پژوهشی اندکی در زمینه بررسی زیرساخت­های مدیریت دانش در سازمان­ها به ویژه در دانشگاه­ها صورت گرفته است.

**2-2-1- درسطح ایران :**

* فتح الهی و دیگران[[55]](#footnote-55) در سال 2009 در پژوهشي که با عنوان "امکان‌سنجي استقرار مديريت دانش در دانشگاه اصفهان از ديدگاه مجريان طرح‌هاي پژوهشي دانشگاه"، به صورت توصیفی پیمایشی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که دانشگاه اصفهان در بعد فرهنگ براي پياده­سازي مديريت دانش از آمادگي نسبتاً مطلوبي برخوردار است، ولي در دو عامل ساختار و فرایند­ها و زيرساخت فناوري اطلاعات اين آمادگي ديده نمي­شود.
* در پژوهش دیگری که توسط حسینی[[56]](#footnote-56) در محیط دانشگاهی تحت عنوان "بررسي زيرساخت مديريت دانش در سطح دانشکده علوم تربيتي و روانشناسي دانشگاه اصفهان" صورت گرفته، محقق پس از ارزيابي سه عامل از زيرساخت­هاي اساسي مديريت دانش (عامل مديريتي، فرهنگ سازماني و عوامل فني)، با استفاده از روش توصيفي پيمايشي، به اين نتيجه رسيده که در میان زیر ساخت­های اساسی مدیریت دانش در سطح دانشکده، زیر ساخت فنی وضعیت نسبتاً مناسبی دارد ولي دو عامل مديريت و فرهنگ سازماني در شرایط مناسبي قرار ندارند.
* قندالی،مریم در سال 1391 در پژوهشي که با عنوان " طراحی ساختار مدیریت دانش در شهرداری ( مطالعه موردی شهرداری گرمسار) "،صورت گرفته که ابتدا به بررسی شاخص های مدیریت دانش شامل منابع انسانی،ساختار سازمانی ،فرهنگ سازمانی ، فناوری اطلاعات، رهبری و استراتژیک در شهرداری گرمسار پرداخته وسپس با بررسی تطبیقی مدلهای موجود مدیریت دانش ، مدل پیشنهادی در 7 مرحله شامل شناسایی و جمع آوری دانش، سازماندهی دانش، خلق دانش، تسهیم و تبادل دانش، بکارگیری و توسعه دانش، ذخیره دانش و به روزنمایی و ارزیابی دانش جهت شهرداری گرمسار ارائه و در پایان در 8 فاز به ارائه متدلوژی جهت پیاده سازی مدیریت دانش می پردازد.
* عامری ،محمد نبی در سال1391 در پژوهشي که با عنوان " امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش (مطالعه موردی سازمان آموزش و پرورش سمنان)، صورت گرفته که نامبرده پس از نمونه­گیری، پرسشنامه­های محقق ساخته بین 150 نفر از افراد جامعه توزیع کردید و داده­های بدست آمده با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل گردید. برای این کار تک تک متغیرهای موجود در زیرساختارها و فرایندهای مدیریت دانش مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. یافته­ها نشان میدهند که اداره آموزش و پرورش سمنان از هر جهتی(زیرساختارها و فرآیندهای مدیریت دانش) آماده پیاده­سازی مدیریت دانش است.

* نورا،فاطمه در سال 1392 در پژوهشي که با عنوان " امكان سنجي استقرار مديريت دانش در دانشگاه پيام نور استان البرز" ، صورت گرفته است. بدين منظور پرسشنامه اي به منظور سنجش متغيرها طراحي شد كه بخش اول آن سوالات عمومي و بخش دوم آن سوالات اختصاصي براساس طيف ليكرت بود. پس از اطمينان از پايايي اين پرسشنامه با ضريب آلفاي كرونباخ 92.8 % و روايي ابزار اندازه گيري توسط تحليل عاملي محتوايي و تاييدي در ميان نمونه اي متشكل از 153 نفر با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گيري تصادفي، متشكل از پرسنل فعال و هيئت علمي توزيع شد. داده ها با آزمون كولموگروف- اسميرنوف، آزمونtتك نمونه اي، همبستگي پيرسون و رگرسيون به وسيله نرم افزارهايLISREL و SPSSمورد تجزيه و تحليل قرار گرفتند. نتايج نشان داد كه زيرساخت ها (فرهنگ سازماني، ساختارسازماني، منابع انساني و فناوري اطلاعات) در دانشگاه پيام نور استان البرز جهت استقرار مديريت دانش از شرايط مناسبي برخوردار هستند، اين درحاليست كه نظام فناوري اطلاعات در دانشگاه پيام نور استان البرز جهت استقرارمديريت دانش از شرايط مناسبي برخوردار نيست. ازطرفي متغيرهاي فرهنگ سازماني، ساختارسازماني و منابع انساني بطور جداگانه هركدام در دانشگاه پيام نور استان البرز جهت استقرار مديريت دانش از شرايط مناسبي برخوردار هستند.
* محمدی استانی،مرتضی.شعبانی ،احمد.رجایی پور،سعیددر سال (1390) در پژوهشي که با عنوان " امکان پیاده سازي مدیریت دانش در کتابخانه هاي دانشگاهی شهر اصفهان برپایه مدل بکوویتز و ویلیامز " ،صورت گرفته است.روش انجام پژوهش حاضر توصیفی- پیمایشی، و جامعه آن کتابداران شاغل در1389 بود. به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول – کتابخانه هاي دانشگاهی شهر اصفهان در سال تحصیلی 1388نمونه گیري عمومی کوکران استفاده و تعداد 138 نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شد. روش نمونه گیري تصادفی طبقه اي و ابزار گردآوري داده ها پرسشنامه پژوهشگر ساخته با مقیاس پنج درجه اي لیکرت بود. روایی صوري پرسشنامه توسط استادان با تجربه تایید و به منظور پایایی آن از ضریب آلفاي کرونباخ (80%) استفاده شد. براي تجزیه و تحلیل داده ها، آمار توصیفی و استنباطی به کمک نرم افزار آماري 16 SPSS استفاده گردید. نتیجه پژوهش نشان داد که امکان پیاده سازي مدیریت دانش در کتابخانه هاي دانشگاهی شهر اصفهان بر پایه مدل بکوویتز و ویلیامز پایین تر از اندازه متوسط ( 36/ 19 ) است و پیاده سازي آن نیز بطور یکسان وجود ندارد. افزون بر این، اختلاف دیده شده میان میانگین آزمودنی ها بر پایه عامل هاي جمعیت شناختی جنسیت، رشته تحصیلی، سابقه ،اشتغال، سطح تحصیلات، نوع کار، و نوع کتابخانه تفاوت معنی داري وجود ندارد ( P>0.05) ولی، در متغیر سطح تحصیلات در مولفه تسهیم و ارزیابی دانش، تفاوت معناداري وجود دارد (P<0.05) به سخنی دیگرکتابداران با سطح تحصیلات دیپلم امکان پیاده سازي تسهیم و ارزیابی دانش را نسبت به کتابداران با سطح تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد بیشتر می دانند.
* مهدی،ابزاری وکرمانی ،محمدرضا درسال (1384) در پژوهشي که با عنوان " امكان سنجي استقرار مديريت دانش در صنعت فولاد كشور(مورد مطالعه: شركت ذوب آهن اصفهان) " ،صورت گرفته است. که روش تحقيق حاضر، توصيفي از نوع پيمايشي و از شاخه ميداني بوده است . جامعه آماري اين پژوهش شامل كاركنان داراي مدرك تحصيلي كارشناسي و كارشناسي ارشد كه تعداد آنها 1200 نفر و نمونه محاسبه شده بنحو تصادفي ساده برابر 145 نفر در شركت مورد مطالعه بوده است . ابزار اندازه گيري اين تحقيق، پرسشنامه محقق ساخته شامل 38 سوال بسته است ، كه پايايي آن از فرمول آلفا ي 0 حاصل گرديد . سوالات به شكلي طراحي شده ، كه با حفظ رو ايي و پايايي كرونباخ برابر (93 %)قابل قبول بتواند هدف تحقيق حاضر را بطور كامل در كل مجموع ه شركت سهامي ذوب آهن اصفهان بسنجد.زمينه هاي استقرار مديريت دانش در شركت فوق از طريق متغيرهاي جمع آوري اطلاعات ، ذخيره اطلاعات ، سازماندهي دانش ، توزيع دانش ، پالايش دائمي دانش موجود و استفاده از دانش از طريق شش سوال مورد بررسي قرار گرفت. نتايج به دست آمده نشان مي دهد كه در شركت سهامي ذوب آهن اصفهان در هر شش سوال تحقيق ، كليه زمينه ها جهت استقرارمديريت دانش كمتر از سطح متوسط وجود داشته است .
* اسماعیلی و سرابی (1386 در پژوهشی ) در پژو هشی با عنوان " مدیریت دانش تجربه ای جدیددر شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی " . با مرور بر سوابق پیاده سازی مدیریت دانش و سیر تغییرات و تحولات آن تلاش نموده اندبا تکیه بر تجربیات شرکت و انطباق آن برمفاهیم و نظریات علمی به بررسی و اثرات بکارگیری مدیریت دانش بپردازند. با توجه به اینکه در ابتدای سال 85 با تغییر در ساختار شرکت آب و فاضلاب خراسان و جداشدن گروهی از کارکنان وبه تبع آن جابجایی و انتقال ایشان تهدیدی نمایانگر شدو آن هم انتقال تجربیات کارکنان با انتقال فیزیکی ایشان بود بدین جهت حرکت بسمت مدیریت دانش به منظور ذخیره آنچه درذهن پرسنل در طی سالها شکل گرفته وبرای سازمان هزینه های کلانی رادربرداشته آغاز گردید.
* معالی (1388) در پژوهشی باعنوان " بررسی چگونگی پیاده سازی نظام مدیریت دانش و انتخاب مناسب ترین مدل به همراه تدوین استراتژی KM در شرکت پالایشگاه نفت تهران " در دانشگاه پیام نور انجام داده و به این نتیجه رسیده است که وضعیت فرهنگ، فن آوری و فرایندهای دانش در سازمان جهت استقرار مدیریت دانش مناسب نیست.
* علیمردانی (1388) در پژو هشی با عنوان " ارایه ی مدل پیش بینی استقرار مدیریت دانش در کمیته امدادامام خمینی(ره) "در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران انجام داده و به این نتایج رسیده :بین چشم اندازکمیته امدادو استقرار مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود دارد؛بین کارتیمی و استقرار مدیریت دانش در کمیته ی امداد رابطه معنی داری وجود ندارد؛بین ارتباطات باز با استقرار مدیریت دانش در کمیته امدادرابطه ی معناداری وجود دارد؛بین تکنولوژی و استقرار مدیریت دانش در کمیته امدادرابطه معنی داری وجود ندارد.
* در پژو هشی با عنوان " بررسی و مقایسه ای ابعاد مدیریت دانش بین سازمانهای دولتی و خصوصی " توسط عزیزی و همکاران (1389) به نتایج زیر دست یافتند که بانک های خصوصی در زمینه فن آوری اطلاعات و فرایند مدیریت دانش در شرایط بهتری نسبت به بانکهای دولتی برخوردارندو این در حالی است که در زمینه راهبرد، ساختار و افراد و نقش ها تفاوت معناداری میان این دو گروه وجود ندارد.

**2-2-2- درسطح بین الملل**

* عبدالله و ديگران[[57]](#footnote-57) در سال 2008 پژوهشي با عنوان “مطالعه تجربي در مورد پياده­سازي سيستم مديريت دانش در مؤسسات آموزش عالي دولتي” در کشور مالزي انجام داده­اند. پژوهش به صورت پيمايشي و با توزيع پرسشنامه در شش دانشگاه دولتي منطقه کلانگ والي[[58]](#footnote-58) مالزي صورت­گرفته است. تحليل نتايج حاصل نشان داده است که پياده­سازي سيستم مديريت دانش در مؤسسات آموزش عالي دولتي مالزي، پذيرفته شده است. هرچند هنوز فرهنگ اشتراک دانش در اين مؤسسات در سطح مطلوب قرار ندارد. وضعیت ساختار سازمانی نیز در مؤسسات آموزش عالی دولتی منطقه کلانگ والی مالزی برای پیاده­سازی این سامانه مناسب نبوده است. ولی نتایج در خصوص وضعیت آمادگی فناوری اطلاعات برای پیاده­سازی مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی یاد شده حاکی از آمادگی مناسب این زیرساخت بوده است.
* محی الدین و دیگران[[59]](#footnote-59) در سال 2007 در پژوهشی ديگر با عنوان "نقش مديريت دانش در افزايش کارايي دانشگاه هاي مالزي" به بررسي ميزان تأثير به کار­گیری مديريت دانش درافزايش کارايي دانشگاه­هاي مالزي و همچنين بررسي عوامل مؤثر در پیشبرد اهداف مدیریت دانش پرداختند. به همين منظور محققان پژوهشي پيمايشي در هشت دانشگاه دولتي و خصوصي مالزي انجام دادند. نتايج حاصله نشان داده است که حمايت زيرساختي، فرهنگ اطلاعاتي، فراهم آوري، توليد، ذخيره و اشاعۀ دانش، مؤلفه­هاي اساسي در شکل دهي ابتکارات اوليۀ مديريت دانش هستند. فرهنگ اطلاعاتي به عنوان مهم ترين متغير شناخته شده است. همين طور نتايج حاکي از آن بوده که تغيير در فرهنگ و عوامل انساني بسيار مشکل است ولي اين تغييرات تاثيرات چشمگيري در موفقيت پروژه­هاي مديريت دانش داشته است.
* راولي[[60]](#footnote-60) در سال 2000 در پژوهشي تحت عنوان“آيا آموزش عالي براي اجراي مديريت دانش آماده است؟”، به بررسي قابليت کاربرد مفاهيم مديريت دانش در دانشگاه­هاي کانادا پرداخته است. وي در پژوهش خويش بيان کرده است که براي ايجاد محيط مبتني بر دانش در دانشگاه­ها مشکلاتي وجود دارد. همچنين نتايج پژوهش وي نشان داده است که اجراي مديريت دانش مؤثر در دانشگاه­هاي کانادا مستلزم اصلاح ساختار سازماني و سيستم پاداش­دهي است. راولي برخلاف دو زيرساخت پيشين، ميزان وجود زيرساخت فناوري اطلاعات را در دانشگاه­هاي کشور کانادا براي تسهيل فعاليت­هاي اشتراک دانش مناسب مي­داند.
* خلیفا و همکاران[[61]](#footnote-61) تحقيقي با عنوان مدل موفقيت پياده سازي مديريت دانش در دانشگاه سيتي هنگ كنگ انجام دادند كه سؤال اصلي اين پژوهش عبارت بود از چه عواملي در موفقيت پياده سازي برنامه هاي مديريت دانش موثرند؟ فرضيات اين پژوهش عبارت بود از:
* عوامل سازماني بر موفقيت مديريت دانش تأثير مستقيم و معني دار دارد.
* تكنولوژي اطلاعات بر موفقيت مديريت دانش تأثير دارد.

نتيجه تحقيق بيانگر اين مطلب است كه عوامل سازماني همانند فرهنگ سازماني، استراتژي مديريت دانش و تكنولوژي اطلاعات بر پياده سازي مديريت دانش تأثير دارند.

* تحقيقي با عنوان زيرساخت هاي اجراي مديريت دانش توسط شارما و همکاران[[62]](#footnote-62) در سازمان هاي بهداشت و سلامت آمريكا انجام شد. يافته هاي اين مطالعه نشان داد براي پايه گذاري مديريت دانش زيرساخت هاي مورد نياز عبارتند از: زيرساخت همكاري، كه سازمان مي تواند با طراحي چارچوب فرهنگ همكاري زمينه پيشرفت دانش را تعيين نمايد. زيرساخت دارايي انسان، اين زيرساخت مشاركت و تمايل افراد را مورد توجه قرار مي دهد سازمان ها بايد براي افراد انگيزه ايجاد نمايند، پاداش دهند و به آموزش و بهبود كاركنان بپردازند. زيرساخت دارايي انسان كمك مي كند تا مهارتهاي خاص افراد شناسايي و به كار گرفته شود. اين افراد هستند كه مي توانند با داشتن انگيزه و به كارگيري مهارتهايشان و استفاده از تجربيات و دانش شان ارزش افزوده ايجاد كنند. زيرساخت حافظه سازماني؛ اين زيرساخت اطمينان ايجاد مي كند كه براي هر كسي در هر زماني اطلاعات و دانش در دسترس باشد. زيرساخت شبكه انتقال دانش، اين عامل با توزيع اطلاعات و دانش مرتبط است. زيرساخت هوش سازماني، كه شامل سيستم هاي اطلاعاتي يكپارچه براي جمع آوري و تحليل داده ها مي باشد.
* در مطالعه ای که در شرکت هیولت یاکارد صورت گرفته است، این شرکت را یکی از سازمانهای موفق در زمینه خلق دانش معرفی کرده است، در این مطالعه مشخص گردید که این شرکت برای ایجاد و توسعه دانش دست به تغییر در ساختار سازمانی و رویه های موجود زده است، از جمله واحد بازاریابی سیستم کامپیوتری که حجم وسیعی از دانش بازاریابی را در سیستم وب قرار داد تا در سراسر جهان قابل دسترسی باشد، همچنین در سطوح بالای سازمان اهداف و ارزشهای سازمانی متناسب با دانش تغییر پیدا کرد و چشم انداز این سازمان مشخص گردید . و فرهنگ سازمانی دانش محور ایجاد گردید.
* «نوناکا و تاکه اوچی» مطالعه ای را در15 سازمان تحت عنوان «مدیریت دانش : چگونگی گسترش دانش سازمان در شرکتهای ژاپنی برای یک مزیت رقابتی انجام دادند» . آنها در کار خود بیشتر بر روی چگونگی خلق دانش و اهمیت فرهنگ سازمانی در خلق دانش تمرکز کردند.

نتایج مطالعۀ آنها نشان داد که :

* رهبری سازمان نقش مهمی در تشویق افراد به ابراز ایده­ها و عقایدشان در مورد نقششان دارد.
* دانش در اثر ارتباط و تقابل افراد انتقال می یابد، پس سیستم­های ارتباطی سازمان می توانند نقش مهمی را در ایجاد و انتقال دانش در سازمان بازی کنند.
* هر اندازه ساختار سازمان منعطف تر و تغییرپذیر باشد، سازمان در کسب و خلق و انتقال ایده های جدید موفقتر عمل می کند.
* شناخت و بررسی فاکتورهای فرهنگی و نُرمها و ارزشهایی که انتقال و گسترش دانش را در

سازمان احاطه می کنند، برای ایجاد یک سیستم مدیریت دانش ضروری به نظر می­رسید.

* تشکیل گروههای کاری و هماهنگی و همکاری میان بخش های مختلف سازمان نقش مهمی در انتقال و تسهیم دانسته­های افراد سازمان بازی می­کند.
  1. **مدل مفهومی بکار رفته در تحقیق حاضر**

در تحقیق حاضر مدل مفهومی به گونه ای طراحی شده که راهنمای محقق در جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها باشد، این مدل در شکل زیر نمایش داده شده است.

فرایندهای لازم برای استقرار

مدیریت دانش در سازمان

زیر ساخت های مدیریت دانش

* تولید دانش
* کسب دانش
* ذخیره سازی دانش
* تسهیم و انتقال دانش
* بکارگیری دانش
* فرهنگ سازمانی
* ساختار سازمانی
* منابع انسانی
* فناوری اطلاعات

**آمادگی برای استقرار مدیریت دانش**

شکل 2-8 مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق برای انتخاب ابعاد مربوط به فرایندهای مدیریت دانش با مطالعه ی مدلهای مختلفی که توسط محققان این حوزه معرفی شده و بسیاری از آنها دارای عناصر مشترک هستند تلاش بر این بوده از مدلی برای این تحقیق استفاده شود که جامع بوده و در آن تمامی مراحل مربوط به فرایندهای مدیریت دانش که برای استقرار آن ضروری اند در نظر گرفته شود. این مراحل عبارتند از: تولید دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش، تسهیم و توزیع دانش، و به کارگیری دانش در سازمان.

این مدل توسط علوی (1997) ارائه شده است (عدلی، 1384، ص 167) و توسط محققان مختلفی از جمله در هالس و زعیم و تاتگلو (2007) مورد استفاده قرار گرفته است . در این تحقیق پس از مطالعه مقالات و تحقیقات انجام شده در خصوص زیرساخت های مدیریت دانش بر اساس مدل لی و چویی (2003) ساختار، فرهنگ و منابع انسانی به عنوان جنبه ی اجتماعی و فناوری اطلاعات به عنوان جنبه ی تکنیکی زیر ساخت مدیریت دانش انتخاب شده اند.

همچنین برای انتخاب مؤلفه های مربوط به فرایندهای مدیریت دانش با مطالعه ی مدلهای مختلفی که توسط محققان این حوزه معرفی شده و بسیاری از آنها دارای عناصر مشترک هستند، تلاش بر این بوده تا از مدل علوی (1997) برای این تحقیق استفاده شود. این مدل جامع بوده و تمامی مراحل مربوط به فرایندهای ضروری برای استقرار مدیریت دانش را در نظر گرفته است. این مراحل عبارتند از: تولید دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش، تسهیم و انتقال دانش، و بکارگیری دانش در سازمان.

**فهرست منابع فارسی**

* ابطحي سيدحسين و صلواتي عادل(1385)، مديريت دانش در سازمان، چاپ اول، انتشارات پيوند نو ، ص 34 و 92
* پروست، گیلبرت؛ روب، استفن؛ رومهاردت، کاي. مدیریت دانش. ترجمه علی حسینیخواه، تهران: نشر یسطرون،
* حسینزاده، اکبر.(1389) مقایسه میزان کاربست مدیریت دانش در بین کارکنان کتابخانه هاي دانشگاههاي علوم پزشکی اصفهان و تبریز بر اساس مدل هیسیگ.پایاننامه کارشناسی ارشد، علوم کتابداري و اطلاع

رسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، 1389

* داونپورت ، تامس ، مديريت دانش ، رحمان سرشت ، ساپكو، 1379
* رادینگ، آلن (1386). مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت
* فایرستون، ژوزف، و مک الروي، مارك.(1387).مباحث کلیدي در مدیریت دانش،ترجمه احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیري. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
* موسی خانی محمد، اجلی قشلاجوقی مهدی و صفوی میرمحله سید رحیم. (1387) ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمانها در زمینه مدیریت دانش.
* اسماعیلی،حسن.اقبال سرابی،مهدی(1386) ، مدیریت دانش تجربه ای جدیددر شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی،اولین کنفرانس مدیریت دانش.
* علیمردانی ،محمد علی(1388) ، ارایه ی مدل پیش بینی استقرار مدیریت دانش در کمیته امدادامام خمینی(ره)،پایان نامه کارشناسی ارشد،دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران.
* معالی ،مهناز(1388) ، بررسی چگونگی پیاده سازی نظام مدیریت دانش و انتخاب مناسب ترین مدل به همراه تدوین استراتژی KM در شرکت پالایشگاه نفت تهران ، پایان نامه کارشناسی ارشد،دانشگاه پیام نور تهران.
* نورا، فاطمه .یعقوبی ، نورمحمد(1392)، امكان سنجي استقرار مديريت دانش در دانشگاه پيام نور استان البرز ؛ نشریه پژوهش مديريت ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران ، شمارۀ2.
* محمدي استانی، مرتضی. شعبانی، احمد. و رجایی پور، سعید ( 1390 ). امکان سنجی و پیاده سازي

مدیریت دانش در کتابخانه هاي دانشگاهی شهر اصفهان بر پایه مدل بکوویتز و ویلیامز. پژوهشنامه کتابداري و اطلاع. رسانی،1(1) ، 23–44.

* عامری ،محمد نبی (1391)، امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش (مطالعه موردی سازمان آموزش و پرورش سمنان)؛ پایاننامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت صنعتی؛ دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان.
* قندالی،مریم (1391)، طراحی ساختار مدیریت دانش در شهرداری ( مطالعه موردی شهرداری گرمسار) "؛ پایاننامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت صنعتی؛ دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان.
* مهدی،ابزاری. کرمانی ،محمدرضا. ( 1384). امكان سنجي استقرار مديريت دانش در صنعت فولاد كشور(مورد مطالعه: شركت ذوب آهن اصفهان). مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ،شماره3 .
* اسد نژاد،مهدی.زارع میرک آیاد،علی.حسینی،سید سجاد.عزیزی،شهریار(1389) ، بررسی و مقایسه ای ابعاد مدیریت دانش بین سازمانهای دولتی و خصوصی ،نشریه ی مدیریت فناوری و اطلاعات،دوره ی 2 ،شماره 4 :119-116 .

**فهرست منابع انگلیسی:**

* *Abtahi, H & Salavati, A. (2006). Knowledge management in organization, Tehran:*

*Publication, Payvand 175-183 (in Persian).*

* *Akhavan P, Jafari M. & Fathian M, (2005), "Exploring Failure-Factors of Implementation Knowledge management Systems in organizations" Journal of knowledge Management practice.*
* *Alavi, M and Leidner, D.E (2000) “Review: Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual foundations and research issues” MIS quarterly, Vol. 25 No.1, pp.335-343*
* *Allameh, M., Zare, M. and davoodi, M. (2011), ”Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes“ , Procedia Computer Science 3, PP. 1211–1223.*
* *Argyris Chris., Schon Donald A.; Organizational learning II.Theory, Method And Practice, Addison Wesley; 1996*
* *Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P. Chandrachai, A. and Cooparat, P. (2010), ”Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness“, Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 40, No. 2, pp. 183-203.*
* *Duffy N.; (1999)“Benchmarking knowledge strategy . ”; In Leveragin knowledge for Business performance Knowledge, Action Business School, Johannesburg;*
* *Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinations and moderators". Academy of Management Journal, 34(3). 555- 590.*
* *Davenport, T.H. and L. Prusak, (1998). Working Knowledge; How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press,*
* *Davenport T.; (1999)“Think tank.Making the most of an information –rich environment: the future knowledge management”; http://www.itconsultancy.Com /extern/articles/futurekm.html,*
* *Davenport Elisabeth, (2005), "Management of Knowledge in project Environment", Management Learning; Vol.36, No.4.*
* *Fathollahi, B. Afshar zanjani, E. Nozari, D. (2010), ”Is the University of Isfahan Ready for Implementing Knowledge Management? “, FASLNAME-National Library, 21 (3):6-20.*
* *Gold, A. Malhotra, A. & Segars, A.H. (2001). “Knowledge management: an organization capabilities perspective”. Journal of Management Information System, 18(1), 185-214.*
* *Hasanzadeh, Mohammad. Fatemi, Omid. Omrani, Ebrahim. (2009). ”Knowledge management and information science: links and reactions, the collection of essays of national conventions“, Tehran: Ketabdar.*
* *J. Barney and W. Hesterly,(2010) Strategic management and competitive advantage: concepts and cases, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey.*
* *Kaplan R.S., Norton D.P., (1996). Trandating strategy In to Action the balanced scorecard, Harvard Business. PP. 98-120.*
* *Kim, S. (2001). An empirical study of the relationship between knowledge management and information technology infrastructure capabilities in the management consulting industry. 24-27, Available on http: www. proquest. umi.com.*
* *Kim Y., Chaudhury A. & Rao H., (2002), "A Knowledge Management Perspective to Evaluation of Enterprise Information", Knowledge and Process Management, Vol.9, No.2, pp 57-71.*
* *King William R., (2007), "A Research Agenda for the relationships between Culture and Knowledge Management", Knowledge and process management, Vol.14, No.3, pp 226-236.*
* *King William R. & Marks Petter V., (2006), "Motivating Knowledge Sharing Through a Knowledge Management System", Science Direct, Elsevier, Omega the International Journal of Management Science, Vol. 36, pp. 131-146).*
* *Leo, R.A. (1996). Iinside the Jnterrogation room. The journal of criminal law & criminology, 86 (266-303).*
* *Lee Dong-joo., Ahn Jae-hyeon. Reward system for intra organization knowledge sharing . European Journal of OperationalResearch 2007; 180: 938-956.*
* *M. Lee and T. Chen, (2012) Revealing themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010, Knowledge-Based Systems 28, pp. 47-58.*
* *Mohayidin, M. G., Azirawani, N., Kamaruddin, M. N., & Idawati, M. (2007). The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities. Electronic Journal of Knowledge Management, 5(3), 301-312. Retrieved October 20, 2009from* [*http://www.ejkm.com/volume5/issue3*](http://www.ejkm.com/volume5/issue3)*.*
* *N. Acur, D. Kandermir and H. Boer,(2012) Strategic alignment and new product development: drivers and performance effects, Journal of Product Innovation Management, 29, pp. 304-318. 2012*
* *Nonaka, I. “A Dynamic theory of organizational knowledge creation”. Organizational science. 5, 1994: PP 14-37*
* *Nonaka I. & Peltokorpi V., (2006), " Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: a review of 20 top articles", Knowledge and Process management, Vol.13, No.2, pp 73-82.*
* *Sveiby k.;(2000) “Knowledge-based theory of the firm To guide strategy formulation.” Available:http://www.sveiby.com.au/;.*
* *Sharma, S. & Wickramasinghe, N. (2002). A framework for building a learning organization in the 21st century. working paper. 4-11.*
* *Takenchi H.; (1998)“Beyond Knowledge Management: Lessons From Japan.”; Available:* [*http://www.Sveiby.com.au/Lessonsjapan.Htm;In[163*](http://www.Sveiby.com.au/Lessonsjapan.Htm;In%5b163)*],.*
* *Tseng, Ya-Fen and Lee, Tzai-Zang.(2009) “Comparing appropriate decision support**of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model”, Expert Systems with Applications, Volume 36, Issue 3, pp. 6548-6558.*
* *Wang Sh., Noe R. (2010) Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human Resource Management Review 2010; 20(2): Publisher: Elsevier In., 115-131.*
* *Walsh, P; Ungson,R.(1991) “Organizational memory”. Academy of management review. 16, 1991: PP 57-91*

1. - Bellanet [↑](#footnote-ref-1)
2. -Malhotra [↑](#footnote-ref-2)
3. -Tuami [↑](#footnote-ref-3)
4. - Bobrow&Winograd [↑](#footnote-ref-4)
5. -Karl Eric Siveby [↑](#footnote-ref-5)
6. - Davenport [↑](#footnote-ref-6)
7. - Davenport [↑](#footnote-ref-7)
8. -CKMT [↑](#footnote-ref-8)
9. - Expertise [↑](#footnote-ref-9)
10. - Intelligent information [↑](#footnote-ref-10)
11. - Knowledge based infrastructure [↑](#footnote-ref-11)
12. . Wen, 2009 [↑](#footnote-ref-12)
13. . organizational performance [↑](#footnote-ref-13)
14. - Technology [↑](#footnote-ref-14)
15. - Organization Culture [↑](#footnote-ref-15)
16. - Organizational Structure [↑](#footnote-ref-16)
17. - Mills and Smith, 2011 [↑](#footnote-ref-17)
18. -Values [↑](#footnote-ref-18)
19. - Beliefs [↑](#footnote-ref-19)
20. - Norms [↑](#footnote-ref-20)
21. - Perception [↑](#footnote-ref-21)
22. - Procedures [↑](#footnote-ref-22)
23. - Human resource [↑](#footnote-ref-23)
24. -personal competence [↑](#footnote-ref-24)
25. -social competence [↑](#footnote-ref-25)
26. -Method competence [↑](#footnote-ref-26)
27. - expertise competence [↑](#footnote-ref-27)
28. -Information Technology [↑](#footnote-ref-28)
29. - Functionalism [↑](#footnote-ref-29)
30. -. Rationality [↑](#footnote-ref-30)
31. . Hierarchical [↑](#footnote-ref-31)
32. - Single loop learning [↑](#footnote-ref-32)
33. - Double loop learning [↑](#footnote-ref-33)
34. - Internal Knowledge [↑](#footnote-ref-34)
35. - External resources [↑](#footnote-ref-35)
36. - outsourcing [↑](#footnote-ref-36)
37. -. Suppliers [↑](#footnote-ref-37)
38. -. Possessors [↑](#footnote-ref-38)
39. -Reverse engineering [↑](#footnote-ref-39)
40. - Newman & Conard [↑](#footnote-ref-40)
41. - همان منبع [↑](#footnote-ref-41)
42. -Organizatioal memory [↑](#footnote-ref-42)
43. -Individual memory [↑](#footnote-ref-43)
44. -Deing & Corby [↑](#footnote-ref-44)
45. -Bhatt [↑](#footnote-ref-45)
46. - McGrif [↑](#footnote-ref-46)
47. -Newman & Conard [↑](#footnote-ref-47)
48. - Hicks,(2000) [↑](#footnote-ref-48)
49. Mark McElroy, (2002) [↑](#footnote-ref-49)
50. Knowledge Management Consortium International (KMCI) [↑](#footnote-ref-50)
51. Nonaka&Takeuchi [↑](#footnote-ref-51)
52. Beckman, 1999 [↑](#footnote-ref-52)
53. Nonaka&Takeuchi [↑](#footnote-ref-53)
54. -Socializing [↑](#footnote-ref-54)
55. . Fathollahi & et al, (2009) [↑](#footnote-ref-55)
56. . Hoseyni, (2007) [↑](#footnote-ref-56)
57. - Abdullah & et al (2008) [↑](#footnote-ref-57)
58. - Klang Valley [↑](#footnote-ref-58)
59. - Mohayidin, & et al, (2007) [↑](#footnote-ref-59)
60. - Rowley, (2000) [↑](#footnote-ref-60)
61. - Khalifa et al.2003 [↑](#footnote-ref-61)
62. - Sharma, S. & Wickramasinghe, N. 2002 [↑](#footnote-ref-62)