فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام
شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره دهم (بهار ۱۴۰۱)

بررسی و تحلیل ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی به عنوان یک اصل مهم و حیاتی

(تاریخ ارسال ۱۴۰۰/۱۱/۲۵ تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۰۳/۲۰)

جواد گرجیها [۱]

چکیده

مدیریت دانش فرآیندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند. فرآیندی که به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود به کار گیرند. مدیریت دانش در سازمان به دنبال آن است تا نحوه و چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید. با بررسی و تحلیل اهمیت و ویژگی‌های دانش در حیطه عملکرد سازمان‌هامی‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان‌هابه یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است. علوی و لیدنر نظام‌های مدیریت دانش را به عنوان نظام‌های بر مبنای فن آوری اطلاعات تعریف کرده‌اند. این نظام‌ها جهت پیشبرد فرآیندهای سازمانی خلق، ذخیره، بازیابی و اشاعه و کاربرد دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این مقاله قصد داریم به بررسی و تحلیل ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بپردازیم.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، عملکرد کارکنان، سازمان‌های دولتی، مهارت فردی، کاربرد دانش

---

۱ . نویسنده مسئول

بخش اول: بررسی و شناخت مدیریت دانش و تاریخچه آن

ریشه اصلی مدیریت دانش به انقلاب صنعتی قرن هجده و نوزده و تفکرات مدیریتی که به همراه آن افزایش تولیدات و توسعه صنایع مطرح شد، و نیز به علم انسان و توانایی‌های ذهنی که در خود ذخیره دارد بر می‌گردد (منوریان، ۱۳۸۵). باید گفت تعداد زیادی از تئوریسین‌های مدیریت در تکامل بحث مدیریت دانش نقش داشته و در ارائه آن تلاش نموده‌اند که در میان آنان برجستگانی همچون پیتر دراکر، پاول استراوسمن و پیتر سنگه از آمریکا را می‌توان نام برد. دراکر و استراوسمن بیشتر در زمینه اهمیت و ارتقاء اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی و آقای سنگه با تمرکز بر روی سازمان‌های یادگیرنده، ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بهوجودآورده‌اند. دانشمند دیگری به نام «لئونارد بارتون»توانست مورد کاوی‌های قابل توجهی را در شرکت استیل چاپاول ارائه دهد. شرکتی که مقالات و مستندات خود را با عناوین «بهار زیبا از دانش» و «ساختن منابع نوآوری» در سال (۱۹۷۰) در مجله هاروارد بیزنس ارائه نمود(تبریزی و رحیمی، ۱۳۸۷). در اواسط سال (۱۹۸۰) اهمیت دانش به عنوان دارایی رقابتی در بین سازمان‌ها مشاهده شد. این در حالی بود که علم اقتصاد کلاسیک، هنوز در رابطه با روش‌ها و متدهای مدیران دارای نقصان بوده و هنوز در برخی از سازمان‌ها نیز این غفلت وجود داشت. همچنین در این دهه بود که توسعه سیستم‌های مدیریت دانش بهوجود آمدند که به استناد کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی و سیستم‌های هوشمند، مفاهیم تازه‌ای به عنوان فراهم آوری دانش، مهندسی دانش، و سیستم‌های بر پایه دانش و نظام‌های دانش محور و مانند آن رواج پیدا کرد(دراکر، ۱۹۹۹). در سال (۱۹۸۹) برای آماده‌سازی مدیریت دانش بر پایه فناوری، کنسرسیومی از سازمان‌ها در آمریکا کار خود را آغاز نمود تا پیشگامی خود را برای منظور نمودن مدیریت دانش به عنوان سرمایه در سازمان‌ها اعلام نماید. مقالات و نوشتارهای مرتبط با مدیریت دانش ابتدا در نشریاتی همچون هاروارد بیزنس، دانش سازمانی، نشریه مدیریت اسلون و دیگر نشریات معتبر جهانی به چاپ رسیدند (تبریزی و رحیمی، ۱۳۸۷). اولین کتاب‌ها درباره فراگیری سازمانی و مدیریت دانشدر سال (۱۹۹۰) منتشر شدند. به عنوان مثال می‌توان از کتاب پیتر سنگه به نام «پنج اصل» و یا کتاب ساکایی تحت عنوان

«انقلاب ارزش دانش» نام برد. در سال (۱۹۹۱) و برای اولین بار مطالبی درباره مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسیدند و این در حالی بود که کتابی تحت عنوان «قدرت فکر» نوشته آقای تام استوارت در مجله پرطرفدار فورچون چاپ شد. در سال ۱۹۹۸ در سوئد اصطلاحات سرمایه دانش و سرمایه‌های پنهان توسط کارل اریک اسویبی پیشنهاد شد. همچنین ارنست و یانگ بر ویژگی‌های پایدار دانش تأکید کردند. به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه‌هایرایانه‌ای، حقوق انحصاری جزئی از سرمایه فکری هستند(شفیع زاده، ۱۳۸۶). در کل می‌توان گفت که وسیع‌ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط نوناکا و تاکوچی در سازمان خلق دانش به نام چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری و پویایی را بهوجودمی‌آورند؟ صورت پذیرفته است و نهایت اینکه مدیریت دانش بهوجود آمده است تا جایگاه خود را با ارائه راه‌حل‌های متنوع و متفاوت در مقابل مفاهیم مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد و فرآیند کسب وکار باز نمایند (آقازاده، ۱۳۸۳).

جدول تاریخچه مدیریت دانش

روند زمانی	روند پیشرفت مفهوم مدیریت دانش
دهه ۱۹۷۰	مدیریت دانش مطرح شد.
دهه ۱۹۸۰	بر اهمیت مدیریت دانش افزوده شد و انتشارات مربوط به مدیریت دانش سیر صعودی به خود گرفت.
اوایل دهه ۱۹۹۰	فعالیت گسترده شرکت‌های آمریکایی، اروپایی، ژاپنی در حوزه مدیریت دانش شدت یافت.
اواسط دهه ۱۹۹۰	شبکه‌های بین‌المللی مدیریت دانش پدید آمد.
اواخر دهه ۱۹۹۰	مدیریت دانش در زمره فعالیت‌هایتجاری شرکت‌های بزرگ درآمد.
هزاره سوم	شرکت‌های بزرگ اروپایی حدود ۵۵ درصد درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص می‌دادند.

منبع: (حسن زاده، ۱۳۸۴، ۱۴)

بخش دوم: اهمیت بکارگیری مدیریت دانش

دارایی‌های غیر ملموس برای موفقیت تجاری در طول دهه ۹۰ در مقایسه با عوامل سنتی

تولید (زمین، نیروی انسانی و منابع مالی) اهمیت بیشتری پیدا کرده‌اند. علاوه بر این، دانش سازمانی یکی از عناصر اصلی این دارایی‌های غیر ملموس محسوب می‌شود (مجموع این دارایی‌ها به عنوان سرمایه فکری تلقی می‌شود) (تقوی و شفیع زاده، ۱۳۸۸). ماهیار و امامی معتقدند که مدیریت دانش به الگوهای تعامل میان فناوری‌ها، فنون و افراد شکل می‌بخشد و سازمان‌هایی که به صورت بسته وبرای رفع نیازهای بلندمدت از مدیریت دانش استفاده می‌کنند در روابط اجتماعی و فنی خود محتاط هستند (ماهیار و امامی، ۱۳۸۵). گاندهی (۲۰۰۴) مهم‌ترین دلائل بکارگیری مدیریت دانش توسط سازمان‌ها را به شرح زیر بیان می‌دارد:

- ✓ افزایش همکاری
- ✓ بهبود بهره‌وری
- ✓ تشویق و قادر ساختن نوآوری
- ✓ غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل آنچه مورد نیاز است
- ✓ تسهیل جریان دانش مناسب از تأمین کنندگان به دریافت کنندگان بدون محدودیت زمان و فضا
- ✓ تسهیل اشتراک دانش میان کارمندان و بازداشتن آنان از اختراع دوباره چرخ به کرات
- ✓ تصرف و ثبت دانش کارکنان قبل از اینکه آنان شرکت را ترک نمایند، اطمینان یافتن از اینکه دانش با ارزش به هنگام ترک کارمندان از دست نمی‌رود.
- ✓ افزایش آگاهی سازمانی از خلأهای دانش سازمان
- ✓ با افزایش آگاهی شرکت‌ها از استراتژی‌ها، محصولات و بهترین کارکردهای رقیبانشان به آنان کمک می‌کند که سبقت جو باقی بماند
- ✓ بهبود خدمات مشتری

توجه به مدیریت دانش به دلایل دیگری نیز می‌تواند اهمیت داشته باشد:

- دانش موتور تولید کننده درآمد است
- دانش یک دارایی مهم و استراتژیکی سازمانی می‌باشد

- رشد روز افزون مشاغلی که بر پایه ایجاد و استفاده از دانش قرار دارند
- همگرایی فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و آمدن ابزارهای جدید در این زمینه
- اگر کشورهای در حال توسعه همچون کشورهای توسعه یافته به دانش توجه نکنند، فاصلهعلمی اقتصادی بین کشورهای ثروتمند و فقیر افزایش می‌یابد
- اقتصادی: نزدیک به ۶۰ درصد ارزش افزوده در سازمان‌ها، از راه دانش به دست آمده است.

بخش سوم: اهمیت و ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی چه کاربردی می‌تواند داشته باشد؟ آیا ماهیت و نقش سازمان‌های دولتی می‌طلبدکه در مورد مدیریت دانش در آن‌ها صحبت شود؟ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) در گزارشی در سال ۲۰۰۳ میلادی، اهمیت و ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی را مورد بررسی قرار داده است. از نظر OECD، سازمان‌های دولتی بنا به دلایل ذیل باید به سمت مدیریت دانش حرکت کنند(ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۱۲۱-۱۲۰):

الف) تبدیل شدن دانش به مهم‌ترین منبع اثربخشی فعالیت‌ها و اقدامات سازمان

ب) اعمال حاکمیت به جای تصدی گری

ج) جهانی شدن

د) توانمندی بخش خصوصی

ه) افزایش دانش شهروندان

مدیریت دانش دارای یک اهمیت فزاینده برای دولت جهت مواجهه با مخاطراتی است که توسط اقتصاد دانش محور ایجاد می‌شود. این مخاطرات در جنبه‌های زیر مورد توجه قرار می‌گیرد.

- ❖ دانش به یک عامل حیاتی تعیین کننده برای رقابت‌پذیری در بخش دولتی تبدیل شده است. خدمات رسانی و سیاستگذاری دو فعالیت اصلی دولت‌ها هستند. در یک اقتصاد دانش محور، دولت‌ها به شدت در هر دو زمینه با رقابت بین‌المللی و حتی ملی مواجه شده‌اند برای مثال در سطح بین‌المللی، سازمان‌های غیر دولتی و دولت‌ها با سازمان‌های

خارجی که خدمات مشابه ارائه می‌دهند در حال رقابت هستند. مؤسسات تحقیقاتی برای جذب بهتر محققان و سرمایه گذاران در حال رقابت با یکدیگرند در حالی که دانشگاه‌ها نیز به دنبال بدست آوردن بهترین سرمایه گذاری‌ها، دانشجویان و استادان هستند. در سطح ملی نیز رقابت افزایش یافته است. در بخش دولتی کالاها و سرمایه‌ها که به عنوان مهم‌ترین فاکتور رقابتی شناخته می‌شود. دانش مهم‌ترین فاکتور رقابت و منبع اصلی و مرکزی دولت است. کارکرد اثربخش دولت در گرو انتشار دقیق و مؤثر دانش است.

- شرکت‌های خصوصی به تولید کالا و خدمات می‌پردازند که مستقیماً در رقابت با کالا و خدمات بخش دولتی است. آموزش، دانش، امنیت و علم از جمله زمینه‌های رقابت بین این دو بخش است. برای مثال آموزش از راه دور و به ویژه آموزش از طریق اینترنت توسط شرکت‌های خصوصی، ارائه خدمات آموزشی توسط دولت را به شدت تحت تأثیر قرار داده است. وقتی مشتریان بتوانند نیازهای خود را به صورت دلخواه و سفارشی توسط بخش خصوصی برطرف کنند ناخودآگاه چنین انتظاری را از بخش دولتی نیز خواهند داشت.
- بازنشسته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقال آن‌ها بین بخش‌های مختلف، چالش جدیدی برای ابقاء دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می‌کند. به مرور زمان کارمندان فعلی دولت تا چند سال آینده بازنشسته خواهند شد. این به عنوان یک مشکل اصلی پیش روی بسیاری از دولت‌هاست. سازمان‌های دولتی نیازمند این هستند که با ابتکار عمل، دانش کارکنان را حفظ کنند زیرا در غیر این صورت ارائه خدمات به بخش خصوصی دچار مشکل خواهد شد. بنابراین، کسب دانش از کارکنان ارشد و سپس انتقال آن به سایر کارکنان و همچنین روزآمد کردن آموخته‌ها طی زمان امری بسیار حیاتی است.

افزایش روزافزون شهروندان دانش مدار، دولت را مجبور می‌کند تا در رأس دانش‌های ایجاد شدهو به روز قرار گیرد. مدیریت دانش بیان می‌کند که مهم‌ترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تأکید و تمرکز با توجه به شتاب روز افزون تغییراتدر

سازمان ودر کلجامعه انجام می‌گیرد. مدیریت دانش بیان می‌کند که امروزه تقریباً تمامی امور مستلزم انجام کار دانش محور هستند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبدیل شوند (کار انجام شده توسط کارکنان به جای اینکه به نیروی بازوی آن‌ها وابسته باشد به دانش آن‌ها متکی است) این بدان معنا است که خلق، تسهیم و استفاده از دانش یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های هر فرد در هر سازمان است (نوروزیان، ۱۳۸۴).

بخش چهارم: نگاهی به مزایای مدیریت دانش

اندازه‌گیری مزایای سرمایه‌های مرتبط با دانش، به یکی از مشکل‌ترین و چالش‌ترین مباحث کسب و کارهای امروزی مبتنی بر دانش تبدیل شده است. کمی کردن دانش، غیرممکن و اندازه گیری نتایج مستقیم مدیریت دانش چندان ساده نیست. مزایای بکارگیری فعالیت‌های مدیریت دانش، از سطح فنی تا سطح راهبردی، بر فرهنگ و بهره‌وری کل سازمان مؤثر خواهد بود (اورمزدی، ۱۳۸۷). توروچ (۲۰۰۱) چهار دلیل عمده را برای محوریت دانش در اقتصاد جدید که برمبنای دانش بنا شده است ارائه می‌کند:

۱. حجم زیاد و رو به افزایش کالاهایی که منبع اصلی برای تولید آن‌ها دانش است و سوددهی آن‌ها بستگی زیادی به دانش بکار رفته در آن و نه نحوه توزیع و پخش آن‌ها دارد.
۲. دانش ذاتاً در هنگام رشد، تمایل به شکستن به شاخه‌های گوناگون دارد و باز تولید سریع‌ترو اثربخش‌تر دانش مساوی است با منبع اصلی مزیت رقابتی.
۳. تخمین ارزش سرمایه گذاری در دانش، کار بسیار مشکلی است چرا که نتیجه آن می‌تواند هم ناامیدی و هم رشد و سود عالی باشد.
۴. حتی هنگامی که سرمایه‌گذاری در دانش منجر به تولید سود اقتصادی قابل توجه شود، نمی‌توان سهم تأثیر سرمایه‌گذاری در دانش را بر آن مشخص کرد. در اقتصادهای مبتنی بردانش، مزیت رقابتی قابلیت سازمان در برتری یافتن نسبی بر همترازان خود در آن حوزه تعریف می‌شود، که تنها با قابلیت تولید، نگهداری و مدیریت دانش امکان پذیر است (توروچ، ۲۰۰۱).

رادینگ، مجموعه مزایای مدیریت دانش را صرفه جویی‌ها و کارایی‌ها، فرصت‌های جدید، تغییر و نوآوری، به‌کارگیری بهتر منابع انسانی، سرعت فرآیند تداوم در کار، جلوگیری از افت دانش، بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری، مزیت رقابتی، توسعه دارایی، افزایش محصول، مدیریت مشتری، به‌کارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی ذکر می‌کند (رادینگ، ۱۳۸۶، ۷۷-۷۶). از دیگر مزایای عمده مدیریت دانش؛ تسهیم رقابت گسترده، ارتقای تصمیم‌گیری و پرهیز از به هدر رفتن زمان و انجام دوباره کاری‌ها، ارتقای سطح پاسخگویی به مشتریان، ترغیب کارکنان خارج از شبکه طبیعی برای تسهیم دانش و سطح‌بندی دست‌یابی به اطلاعات، بالابردن میزان حمایت از کارکنانی که در تولید و تبادل دانش مشارکت دارند، ارتقای کارایی افراد و عملکردها و محصولات و خدمات بهتر معرفی می‌کند (حمیدی زاده، ۱۳۸۵).

اورمزدی به نقل از سیوان، به مزایای مدیریت دانش اشاره کرده است:

بهبود پاسخ رقابتی– توانمند ساختن سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات بازار و تسریع زمان ارائه محصولات به بازار.

کاهش هزینه‌ها و اجتناب از به هدر رفتن سرمایه‌های ذهنی– در اختیار گرفتن دانش ضمنی این اجازه را به سازمان می‌دهد که آن دانش را به کار ببرد تا فرآیندها را برای کاربردهای آتی حفظ کند و هزینه‌هایآموزش مجددکارکنان و متخصصان را از میان بردارد.

برطرف کردن نیاز برای جهانی عمل کردن–عملیات‌هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده‌اند، چالش‌های خاصی را در زمینه فرهنگی و مدیریت دانش می‌طلبند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ اثربخش در زمینه مدیریت دانش هستند، می‌توانند به روحیه «آن‌ها و ما»خاتمه دهند، هر آنچه که هست «ما» شود و استفاده کارآمد از منابع پراکنده را حداکثر سازند.

اثربخشی شغلی–به‌کارگیری زیر ساخت مدیریت دانش، محدودیت‌های سنتی را از میان بر می‌دارد، تسهیم دانش را در میان کارکنان افزایش می‌دهد و در نتیجه، اثربخشی را ارتقاء می‌بخشد.

اثربخشی سازمان–ابزارها، الگوها، و بهترین کاربردهای مدیریت دانش که با فرهنگ تسهیم دانش همراه است، محیط کاری را شکل می‌دهد و بر اثربخش کردن سازمان می‌افزاید.

تعیین جهت راهبردی– استفاده از فرهنگ دانش، خلاقیت و نوآوری را ارتقاء می‌دهد و در نتیجه بر جهت راهبردی تأثیر می‌گذارد (اورمزدی، ۱۳۸۷).

بخش پنجم: چرایی بهره مندی از مدیریت دانش

مهم‌ترین اهداف یک مؤسسه در زمینه مدیریت مطلوب‌تر دانش شامل حفظ و نگهداری اعضای کلیدی سازمان، ارتقاء سیستم انگیزشی، شناخت محیط و بهبود خدمات‌دهی به ارباب رجوع می‌باشد. تحقیقات، بیشترین موارد بهره‌گیری سازمان‌هاو مؤسسات مختلف از مدیریت دانش را کسب و اشتراک دانش (۷۷/۷٪)، مهارت آموزی و یادگیری سازمانی (۶۲/۴٪)، ارتباط بهینه با مشتریان (۵۸٪)، ایجاد مزیت رقابتی (۵۵/۷٪)، تعیین نموده است (مینگ یو، ۱۳۸۴). باقی هدف شرکت‌ها را از بکارگیری مدیریت دانش تسهیم بهتر دانش موجود (تجاری کردن ایده‌ها به منظور بهره‌وری بیشتر) معرفی می‌کند(باقی، ۱۳۸۱). مهم‌ترین هدف به کار گیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریعبا تجهیزات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر است. بنابراین مدیریت دانش به فرآیند چگونگی خلق، انتشار و بکارگیری دانش در سازمان اشاره دارد، به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل اشتراک دانش در میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود در سازمان می‌باشد. حوزه مدیریت دانش شامل مفاهیم و اصولی است که توانایی بکارگیری و اشتراک دانش در مؤسسه را ارتقاء بخشیده (نظیر تخصص‌ها، مهارت‌ها و تجربیات کارکنان) و نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، بهره وری و سوددهی سازمان ایفا می‌نماید (مینگ یو، ۱۳۸۴).

بخش ششم: مشکلات نبود مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

نبود مدیریت دانش در سازمان، مشکلات و زیان‌هایی نظیر موارد زیر به همراه دارد

- ✓ عدم نشانه‌های ابتکار و ابداع

- ✓ عدم اولویت‌بندی واستفاده از انواع دانش
- ✓ دانش خارجی دیده نمی‌شود
- ✓ دانشگرهای جدید را نمی‌توان جذب کرد
- ✓ مدیریت سیستم اطلاعاتی، استفاده یا پذیرش نمی‌شود
- ✓ مخفی و سیاسی کردن اطلاعات
- ✓ جداشدن کارشناسان از سازمان باعث ایجاد شکاف در سازمان می‌شود
- ✓ احتکار دانش به جای ازدیاد آن
- ✓ کارکنان دانش داخلی را نمی‌توان پیدا کرد
- ✓ موارد مهم و اساسی فراموش می‌شود
- ✓ استفاده محدود از دانش‌های موجود
- ✓ نبود مستندات در خصوص تجربیات بدست آمده از پروژه‌ها و کارها
- ✓ تولید خودکار دانش‌های بی اهمیت و بی ربط
- ✓ فرآیندهای فرعی فرآیند دانش
- ✓ دانش‌های بیرونی، نهادینه (درونی) نمی‌شود
- ✓ دانش ارتباطات اجتماعی مورد توجه قرار نمی‌گیرد
- ✓ کم توجهی به مستند بودن و ضبط دانش بر محور استفاده کنندگان آن
- ✓ نبود ساختار مناسب برای تسهیم سریع دانش
- ✓ ترس از تسهیم دانش و ناتوانی در تسهیم آن
- ✓ سیستم انگیزشی نامناسب برای تسهیم دانش و توسعه آن
- ✓ دانش‌های حساس و کلیدی برای تصمیمات در اختیار نیست
- ✓ خبره‌ها و کارشناسان، خود را بازنشسته یا سازمان را ترک می‌کنند(کاویانی و نیازی، ۱۳۸۶).

بخش هفتم: موانع مدیریت دانش

موانع بر سر راه مدیریت دانش را می‌توان به پنج دسته اصلی تحت عنوان عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی، عوامل فنی و تکنولوژیکی تقسیم نمود

(ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۱۱۲-۱۱۱)

الف) عوامل انسانی: یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسان‌ها به هر دلیلی نخواهند دانش خود را تسهیم کنند و از آن منحصراً برای پیشرفت شخصی استفاده کنند زیرا ممکن است این تصور غلط وجود داشته باشد که چون دانش، قدرت است پس نباید آن را از دست داد. شایدبتوان گفت موانع انسانی مدیریت دانش بیش از سایر موانع حائز اهمیت است، زیرا دانش ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط در گرو تعامل و ارتباط است که می‌تواند رشد کند.

ب) عوامل سازمانی:عوامل سازمانی نیز از جمله موانع مهم بر سر راه مدیریت دانش در سازمان می‌باشد، عمده این عوامل عبارتند از: عوامل ساختاری (ساختارسازمانی)، عوامل مدیریتی (عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از مدیریت دانش)، سیستم‌های حقوق و دستمزد و جبران خدمت (از جهت ایجاد انگیزه در افراد)، سیستم‌های آموزشی (برنامه‌های آموزشی نامناسب).

ج) عوامل فرهنگی:تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی برنامه‌هایمدیریت دانش انکارناپذیر است. اگر فرهنگی توزیع و تسهیم دانش را تشویق نکند، مدیریت دانش با چالش روبرو خواهد شد. ممکن است در بسیاری از فرهنگ‌ها با توجه به اینکه «دانش قدرت است»، این نگرش موجب احتکار دانش شود؛لذاباید این فرهنگ ترویج شود که «توزیع دانش هم قدرت است» تا مردم دانش خود را در اختیار دیگران قرار بگذارند.

د) عوامل سیاسی:موانع سیاسی در سازمان‌های دولتی چشم‌گیرتر هستند. باور به اینکه دانش یک منبع قدرت است و شخص با آن می‌تواند اعمال نفوذ کند، طبیعی است که عده‌ای برای دست‌یابی انحصاری به آن تلاش کنند. نقش گروه‌های فشار می‌تواند قابل ملاحظه باشد. ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور نیز به دلیل اثرگذاری بر فرآیند خطمشی گذاری و ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

ه) عوامل فنی و تکنولوژیکی: دانش سازمانی حاصل تعامل دانش نهفته و دانش آشکار

است. دانش ایجاد شده باید به طریقی مناسب حفظ و نگهداری شود، در حالی که بسیاری از سازمان‌ها فاقد مراکز و مآخذ مناسب برای نگهداری دانش هستند. این مراکز ممکن است فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این مراکز هدایت افراد به سوی منابع دانش در داخل یا خارج سازمان می‌باشند. به عبارت دقیق‌تر این مراکز، درگاه‌های دانش می‌باشند و کلیه جریانات دانش از آن‌ها عبور می‌کنند. استفاده از فناوری‌های مناسب در سازمانمی‌تواند در نگهداری دانش آشکار کمک قابل توجهی بنماید، در غیر این صورت بخش عمده‌ای از دانش‌های ایجاد شده از بین خواهند رفت.

بخش هشتم: مزایای به کار گیری نظام مدیریت دانش

دانپورت و پروساک معتقدند که نظام‌های مدیریت دانش سازمان‌ها را در حذف و برطرف کردن نقایص یاری رساندهو سه دلیل جهت به کارگیری نظام‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها بیان می‌کند:

۱. افزایش مشهود پذیری دانش در سازمان
۲. ایجاد فرهنگ تسهیم دانش
۳. ایجاد و توسعه ساختاری دانش‌مدار که تنها به فن‌آوری محدود نبوده و امکان ایجاد محیطی که کار گروهی را میسر سازد فراهم می‌آورد (دانپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

علوی و لیدنر(۲۰۰۱) نظام‌های مدیریت دانش را به عنوان نظام‌های بر مبنای فن آوری اطلاعات تعریف کرده‌اند. این نظام‌ها جهت پیشبرد فرآیندهای سازمانی خلق، ذخیره، بازیابی و اشاعه و کاربرد دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد. آن‌ها سه کاربرد زیر را برای نظام‌های مدیریت دانش بر می‌شمارند:

۱. ایجاد زیر ساخت دانش
۲. جستجو و ارائه فعالانه دانش
۳. مشهود ساختن دانش و نقش آن در سازمان

آن‌ها همچنین مشاهده کردند که نه تنها همه پیشگامان این حوزه، فن آوری اطلاعات را به عنوان راه حل به کار می‌گیرند؛ بلکه فن‌آوری را به عنوان حامی مدیریت دانش ذکر می‌کنند. کرایدن و گلدینگ (۲۰۰۶) با بررسی تأثیر نظام‌های مدیریت دانش در نظام بانکی

فواید زیر را برای نظام مدیریت دانش بر می‌شمارد:

۱. تأکید بر نقش نظام مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمان
۲. کمک به تصمیم‌گیری بهتر
۳. بهبود و ارتقای عملکرد فعالیت‌های مدیریت دانش، بهبود بهره‌وری، ایجاد مزیت رقابتی، کاهش هزینه‌ها، بهبود فراهم آوری و تسهیم اطلاعات، بهبود عملکرد سازمان، کمک به تصمیم‌گیری بهتر، ایجاد زمینه استفاده از بهترین تجارب و افزایش خلاقیت در سازمان نیز از دیگر فواید نظام مدیریت دانش می‌باشد که مورد تأکید محققان بوده است (نوو و دیگران، ۲۰۰۸).

بخش نهم: رویکردهای نظام مدیریت دانش

هانسن و دیگران (۱۹۹۹) بیان می‌دارند اگرچه نظام‌های مدیریت دانش در قالب‌های گوناگون و متنوعیمی‌باشند؛ اما در کل در دو دسته یا مقوله طبقه‌بندی می‌شوند:

- نظام مدیریت دانشی که رویکرد کدگذاری دارند
- نظام مدیریت دانشی که رویکرد شخصی دارند

۱. رویکرد کدگذاری: در این استراتژی که بر فن آوری اطلاعات تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز تبدیل می‌گردد، تا افراد سازمان بتوانند در زمان نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی یابند و آن را مورد استفاده قرار دهند. این روش به افراد مختلف کمک امکان می‌دهدبدون ارتباط مستقیم با افرادی که به طور بنیادی در توسعه دانش مورد نظر نقش داشته‌اند، اطلاعات کدگذاری شده را جست‌وجو و بازیابی نمایند. استراتژی کدگذاری امکان دست‌یابی و استفاده مجدد از دانش را افزایشمی‌دهدو بدین سان موجبات رشد سازمان را فراهم می‌آورد. این استراتژی قادر است از طریق استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده، ابزاری برای نظام‌های اطلاعاتی ارائه دهد که ضمن داشتن اعتبار، از کیفیت بالایی نیز برخوردار باشند. در روش انتقال اطلاعات، یک نظام مستند الکترونیکی که قادر به کدگذاری، ذخیره‌سازیو انتشار اطلاعات بوده و امکان استفاده مجدد از دانش را فراهم آورد به وجود می‌آید. در این استراتژی سرمایه‌گذاری‌های کلان در فن‌آوری دانش که

هدف از آن ایجاد ارتباط میان افراد با دانش کدگذاری شده است، صورت می‌پذیرد. آموزش افراد به شیوه یادگیری از راه دور به وسیله کامپیوتر انجام می‌گیرد و پاداش آن‌ها نیز بر اساس نقشی که در پایگاه اطلاعاتی داشته‌اند، به آن‌ها پرداخت می‌گردد.

۲. رویکرد شخصی‌سازی: در این استراتژی، به جای تمرکز بر پایگاه اطلاعاتی، بر گفت وگوی میان افراد تأکید دارد. دانشی که کدگذاری نشده و یا احتمال کدگذاری آن وجود ندارد، در جلسات طوفان فکری و مکالمات فرد با فرد، بین افراد رد و بدل می‌گردد. در استراتژی شخصی‌سازی، متخصصان به طور دسته جمعی از طریق برگشت به مشکل و مورد توجه قرار دادن آن به منظور یافتن راه حل، بینش عمیق‌تری را نسبت به مشکل به دست می‌آورند. به طور خلاصه می‌توان گفت که در این استراتژی، دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته‌اند گره خورده است و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن اطلاعات نیز سهم می‌برند. این استراتژی قادر است با رد و بدل کردن تجربیات بین افراد، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادها و راه حل‌هایخلاقانه‌ایکه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند، ارائه نماید. در این استراتژی، بیش‌ترین سرمایه گذاری بر روی راه حل‌هایی انجام می‌گیرد که قادر است با کم‌ترین هزینه یک مشکل خاص را حل نماید. در روش شخصی‌سازی، توسعه شبکه‌های ارتباطی برای ایجاد ارتباط بین افراد به گونه‌ای است که آن‌ها بتوانند با یکدیگر به تبادل دانش پنهان بپردازند. آن‌ها معتقدند که در رویکرد شخصی سازی تمرکز بر خلق و تسهیم دانش از طریق تعاملات رودررو و نیز گروه‌ها و جوامع هم کارکرد می‌باشد. اما در رویکرد کدبندی تمرکز بر انتقال اسناد (دانش آشکار) میان افراد از طریق فن آوری هایاطلاعاتی و ارتباطی است (هانسن، نوریا و تییرنی، ۱۹۹۹).

ماول (۱۹۹۷) نیز رویکردی با مفهومی مشابه دارد. از منظر وی یک رویکرد، رویکرد صریح است که تأکید و تمرکز آن بر ذخیره و اشتراک دانش آشکار به وسیله فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات می‌باشد. رویکرد دیگر، رویکرد ضمنی می‌باشد که توجه آن به ذخیره و تسهیم دانش نهان خصوصاً از طریق تعاملات انسانی است.

جدول تفاوت دو رویکرد شخصی‌سازی و کدبندی

رویکرد شخصی سازی	رویکرد کدبندی
تهیه راه‌حل‌های مختلف توسط کارشناسان	استفاده مجدد از اطلاعات و راه‌حل‌های موجود
ارتباط فرد به فرد	ارتباط فرد به اسناد
انسان محور	فن‌آوری محور
حاشیه سود بالا و حجم پایین	حاشیه سود پایین و حجم بالا
تیم‌های کوچک متشکل از افراد با تجربه	تیم‌های بزرگ متشکل از افراد تازه کار
پاداش بر اساس تسهیم دانش	پاداش بر اساس نقش فرد در پایگاه اطلاعاتی

بخش دهم: اجزاء و عناصر نظام مدیریت دانش

دو عنصر نظام مدیریت دانش عبارتند از:

۱.مخازن دانش: نظام مدیریت دانش به عنوان یک مخزن دانش عمل کرده و با برداشتن موانع زمانی و مکانی امکان ترکیب و تبادل سرمایه‌هایفکری را فراهم می‌آورد. مخازن دانش در برگیرنده سرورهای فایل، سرورهای پایگاه داده، سرورهای گروه افزار، نظام‌های مدیریت اسناد و یا وب سایت‌ها هستند. ساختار هر مخزنبستگی به محتوا یا دانشی دارد که آن را ذخیره و مدیریت می‌کند (ونگ، ۲۰۰۹).

۲.نقشه‌های دانش: اصطلاح نقشه دانش در دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت (اوانس و دانسر، ۱۹۹۱؛ هال و دیگران، ۱۹۹۲). نقشه‌های دانش ابزاری جهت بازنمایی و نمایش بصری دانش و ارتباط میان اجزای آن است (کانگ و دیگران، ۲۰۰۳). نقشه دانش نمایه و فهرست‌های قابل جست‌وجواز مهارت‌های منحصر به فرد کارکنان می‌باشد (ونگ، ۲۰۰۹).

در یک مفهوم کلی، نقشه دانش به عنوان نمایش گرافیکی یا فهرستی از جایگاه‌های دانش و روابط آن‌ها با دیگر افراد و واحدهای مختلف درون سازمان تعریف می‌شود. نقشه دانش بیانگر آن است که چه دانشی در یک فرآیند مورد استفاده قرار می‌گیرد و چگونه در آنفرآیند جریان می‌یابد. نقشه دانش حاوی اطلاعاتی درباره دانش سازمان است که توصیف می‌کندچه کسی، چه دانشی (ضمنی) را در اختیار دارد، دانش کجا قرار داردو چگونه انتقال و اشاعه می‌یابد (شبکه اجتماعی) (میلر، ۲۰۰۵). نقشه‌های دانش شامل وقایع داده‌ها،

اطلاعات و موارد خلاصه شده می‌باشند که این اطلاعات و داده‌هامی‌توانند در قوانین، رویه‌ها، فرآیندها و تصمیمات سازمان به کار گرفته شوند. در نهایت تمامی این بازنمایی‌ها به عنوان نقشه دانشمی‌توانند از طریق شبکه در دسترس کاربران قرار گرفته و نوع خاصی از دانش را که مورد نظر آن‌هامی‌باشد فراهم کند (لای، ونگ و چو، ۲۰۰۹). نقشه‌های دانش یکی از عوامل موفقیت نظام مدیریت دانش می‌باشند (ماول، ۱۹۹۷؛ هرل، ۱۹۹۹).

لای، ونگ و چو (۲۰۰۹) مزیت‌های نقشه دانش را چنین بر می‌شمارند:

۱. صرفه جویی در زمان جهت تصمیم‌گیری
۲. ارتقای دقت داده‌های دریافتی
۳. کمک به بازیابی بهتر دانش
۴. کاهش اضافه‌بار اطلاعاتی
۵. افزایش کاراییو فرآیندهای مدیریت دانش (تسخیر، ذخیره و تسهیم و استفاده مجدد از دانش)
۶. افزایش سطح یادگیری سازمانی
۷. پشتیبانی و حمایت از کار گروهی

چایت (۱۹۹۹) معتقد است که یک نظام مدیریت دانش چهار عنصر اطلاعاتی زیر را می‌بایستی دارا باشد:

۱. کارکنان (شناساییمهارت و دانش افراد)
۲. مشتریان (کمک، حمایت و خدمت به آن‌ها)
۳. ابزارها و فرآیندها (قوانین روشمند به منظور ارائه خدمات مؤثر و مطلوب)
۴. گروه‌ها و جوامع هم کارکرد (به منظور به روز شدن دانش افراد و تسهیم دانش)

اورلاندو (۲۰۰۶) نیز چهار عنصر را برای نظام مدیریت دانش بر می‌شمارد:

۱. رهبری
۲. سازمان
۳. فن‌آوری
۴. آموزش و یادگیری

بخش یازدهم: موفقیت بهره گیری از مدیریت دانش

به منظور موفقیت فرآیند مدیریت دانش توجه به موارد زیر ضروری است (باقری نژاد، قهاری، ۱۳۸۶).

*** قابلیت انتقال**

تکنولوژی به تنهایی برای موفقیت رویکرد مدیریت دانش کافی نیست اما می‌تواند زیر ساخت مناسبی برای به اشتراک گذاشتن دانش و محرک مهمی باشد. دسترسی همه بخش‌های سازمان به ساختار مدیریت دانش، برنامه‌های مبتنی بر وب، ابزارهای سیار و ابزارهای داده کاوی پیش نیازهای پشتیبان زیرساخت مدیریت دانش هستند. در این رابطه تکنولوژی، رفتارهای جدید دانش را فعال می‌کند (باقری نژاد، قهاری، ۱۳۸۶).

*** محتوا**

در ابتدا سازمان باید ممیزی دانش را انجام دهد تا نقاط درونی و بیرونی تأثیرگذار بر دانش را شناسایی کند. نیروهای درونی و بیرونی تأثیرگذار بر دانش اشکال مختلفی دارند مانند: دانش مشتری یا ظهور رسانه‌های جدید (باهات، ۲۰۰۱).

*** اجتماع**

مدیریت دانش موفق به تجمیع عملکردها یا گروهی از افرادی که در درون سازمان همکاری دارند، وابسته است. این افراد در مراحل مختلف نظیر آماده‌سازی، راه‌اندازی، انجام عملیات و کسب نتیجه نهایی با یکدیگر تعامل دارند (باقری نژاد، قهاری، ۱۳۸۶).

*** فرهنگ**

پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد سازمان، همسویی عقاید، اعتماد و انگیزش اجزای اصلی فرهنگ مدیریت دانش به شمار می‌رود و توجه مستمر به این اجزا ضروری است. به عبارتی باید به اطلاعاتی که از همکاران دریافت می‌شود اعتماد نمود و اطلاعاتی که به همکاران دیگر منتقل می‌شود با توجه به اعتماد متقابل ارزشمند خواهد بود و اگر این روند استمرار یابد، موفقیت مدیریت دانش را موجب می‌شود (نیومن و کنارد، ۱۹۹۳).

*** تعاون**

جریان‌های کاری در سازمان‌های دانش بسیار به هم وابسته هستند، این تعاون رمز موفقیت مدیریت دانش است چرا که می‌تواند موانعی نظیرتفاوت فرهنگ‌ها را از میان بردارد و افراد سازمان را در جهت رسیدن به اهداف هدایت کند (باقری نژاد، قهاری، ۱۳۸۶).

*** سرمایه‌گذاری**

سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش به منظور تسریع بهره‌گیری از نوآوری‌ها و افزایش دانش افراد سازمان عامل مهمی به شمار می‌رود. بنابراین درک سیستماتیک و توجه به نکات فوق به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ممیزی دانش را انجام دهد و استراتژی مدیریت دانش اثربخش را با موفقیت پیاده‌سازی نماید (باقری نژاد، قهاری، ۱۳۸۶).

نتیجه‌گیری

از یافته‌های مربوط به مدیریت دانش بر عملکردکارکنان در قلمرو مکانی مذکورمی توان نتیجه گرفت که ضعیف بودن ابعاد مدیریت دانش باعث ضعیف شدن عملکرد کارکنان در جامعه آماری است و همچنین نشان دهنده رابطه معناداری بین ابعاد مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان در سازمان است. البته سازمان‌ها برای دانش آفرینی باید دانش ضمنی افراد را به عنوان منبع نهفته و غنی دانش جدید مبنا و اساس دانش آفرینی سازمان قرار دهد، اما دانش ضمنی را نمی‌توان به آسانی به دیگران منقل کرد یا به طور اشتراکی از آن بهره‌مند شد چون عمدتاً از طریق تجربه کسب می‌شود و به راحتی با کلمات قابل بیان نیست. بنابراین به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی در میان افراد بسیاری با نگرشها و انگیزه‌های مختلف مرحله مهمی در تحقق مدیریت دانش می‌باشد. همچنین جهت بهبود بیرونی سازی دانش سازمانی باید به موارد زیر توجه داشت:

* ایجاد جو مطلوب سازمانی و تقویت روحیه همکاری بین کارکنان.
* دستیابی به مستندات و یادداشت‌های ثبت شده برای استفاده از دانش ایجاد شده.
* انتشار خبرنامه و بولتن خبری برای دستیابی سایر افراد به دانش ایجاد شده.
* راه‌اندازی تالار گفتگوی فکری مجازی (FORUM) و اتاق فکر (Think Tank) برای

تبادل تجربیات میان کارکنان با تخصیص کد دانشی به منظور حقوق معنوی و مادی و ترغیب کارکنان به این امر و استقرار و استمرار نظام پیشنهادات.

* توسعه فرهنگ پژوهش و یادگیری و تولید و مصرف یافته‌های پژوهشی و نیز ایجاد حس اعتماد و روابط بیشتر در بین کارکنان.
* گسترش شبکه‌های ارتباطی.

همچنین جهت بهبود درونی سازی دانش سازمانی باید به موارد زیر توجه داشت:

* درونی کردن ایده‌های خوب به عنوان مبنایی برای عمل و توسعه یک فرهنگ، تفاهم و یادگیری از راه عمل صورت پذیرد بنابراین ایجاد ساختاری دانش محور در جهت بهبود وضعیت و افزایش خلاقیت و کارآفرینی در تک تک افراد در محیط کار انجام گیرد.
* سیستم کنترل و ارزیابی کارکنان بر اساس مدیریت بر مبنای مدیریت دانش.
* تلاش در نهادینه کردن تلاش‌های ایجاد شده.
* تلاش دریادگیری آموزش‌های ارائه شده.

در نهایت باید گفت کارکنان سرمایه اصلی یک سازمان هستند بنابراین سازمان‌ها باید بیش‌ترین توجه را بر تعهد و نگرش‌های آنان داشته باشند. سازمان‌ها می‌توانند با فراهم آوردن منابع مورد نیاز برای آموزش و مشارکت کارکنان در فعالیت‌هایی که مربوط به به کار آنها می‌باشد، بر ادراکات آنها تأثیر بگذارند و تعهدات آنها را بالا ببرند.

منابع و مآخذ

۱. ابطحی، سید حسن و صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، "مدیریت دانش، مجله مدیریت و توسعه"، شماره ۲۵

۲. احمدپورداریانی، محمود (۱۳۸۱)، "کارآفرینی (تعاریف، نظریات و الگوها)"، انتشارات پردیس، چاپ اول

۳. اخوان، پیمان و اولیایی، انوش و دسترنج، نسرین و ثقفی، فاطمه (۱۳۸۹)، "توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش"، فصلنامه سیاست علم و فناوری، شماره ۲.

۴. استیسی، رالف (۱۳۸۹)، "تفکر استراتژیک و مدیریت تحول"، مترجم: مهزیار کاظمی موحد.

۵. افزار، عباس (۱۳۸۷)، "مدیریت دانش: مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی"، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر

۶. انصاررنانی، قاسم و قاسمی، محمد (۱۳۸۸)، "ارزیابی اثر مدیریت دانش در خلق استراتژی رقابتی از مجرای زنجیره ارزش فعالیت‌های سازمان"، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال اول، شماره ۲، نیمه دوم ۱۳۸۸

۷. انواری‌رستمی، علی اصغر و شهائی، بهنام (۱۳۸۸)، "مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه"، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲

۸. اورگازاکیس و همکاران (۱۳۸۳)، "کشف دنیای مدیریت دانش: توافق‌ها و اختلاف نظرها در میان پژوهشگران و اندیشمندان"، مترجم: پریسا خاتمیان فر، نشر سماء قلم.

۹. ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۰)، "ابزارهای تفکر استراتژیک"، ماهنامه تدبیر، شماره ۴۵.

۱۰. آقازاده، هاشم (۱۳۸۳)، "تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۹.

۱۱. بات گانب دی (۱۳۸۳)، "مدیریت دانش در سازمان‌ها بررسی تأثیر متقابل فناوری،

فنون و انسان)"، ترجمه محمد ایرانشاهی، فصلنامه علوم اطلاع رسانی، شماره ۱۸.

۱۲. باقی، فرشته (۱۳۸۱)، مدیریت دانش، "نشریه صنایع الکترونیک"، شماره ۶

۱۳. باقی‌نژاد، جعفر و قهاری، اعظم (۱۳۸۶)، "مدیریت دانش و عملکرد آن در سازمان‌ها"، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.

۱۴. البرزی، صدرالله (۱۳۸۴)، "مدیریت دانش"، مجله مدیریت نوین، شماره ۳.

۱۵. برگرن، برایان (۱۳۸۶)، "مبانی مدیریت دانش"، ترجمه محمد قهرمانی و سید محمد باقری، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.

۱۶. تسلیمی، محمد سعید و فرهنگی، علی اکبر و اسماعیلی، وجیهه (۱۳۸۵)، "سازوکارهای یادگیری سازمانی مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده"، فصلنامه دانش مدیریت، سال نوزدهم، شماره ۷۳

۱۷. جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۲)، "مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش"، تهران، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول

۱۸. جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۵)، "مستند ستزی تجربیات مدیران"، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۱۹. حسن زاده، م. و فاطمی،س. ا. و عمرانی، س. (۱۳۸۸)، "مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنش ها"، مجموعه مقالات همایش علمی، تهران: کتابدار.

۲۰. حسن زاده، محمد (۱۳۸۶)، "مدیریت دانش در طراحی آموزشی"، تهران، نشر کتابدار.

۲۱. حسنی، احمد (۱۳۸۸)، "بررسی ارتباط بین سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، به راهنمایی غلامرضا جندقی، مشاوره حسن زارعی متین"، دانشگاه تهران، (پایان نامه کارشناسی ارشد).

۲۲. حسین زاده، علی و ناصری، محسن (۱۳۸۶)، "عدالت سازمانی"،تدبیر، شماره ۱۹

۲۳. حق‌نظر، فرشته (۱۳۸۸)، "تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مطالعهٔ موردی: واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران"، پایان نامه کارشناسی ارشد.

۲۴. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷)، "روش تحقیق در مدیریت"، تهران، انتشارات بازتاب

۲۵. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۸)، "روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی"، تهران، انتشارات بازتاب، چاپ پنجم.

۲۶. خدیوی، اسدالله و علیی، حسن (۱۳۸۶)، "بررسی وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز"، فصلنامه علوم مدیریت، شماره ۲

۲۷. داونپورت، تامس و پروساک، لارنس (۱۳۷۹)، "مدیریت دانش"، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران، انتشارات ساپکو، چاپ اول

۲۸. دعایی، حبیب الله و دهقانی، جلال (۱۳۸۹)، "تحلیل شکاف استراتژیک ابعاد مدیریت دانش"، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱

۲۹. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸)، "رفتار سازمانی"، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم، چاپ سوم

۳۰. رحیمی، غفور (۱۳۸۵)، "ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۳، مهرماه

۳۱. رضائیان، علی و احمدوند، علی محمد و تولایی، روح الله (۱۳۸۸)، "بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمان‌ها"، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۷

۳۲. سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۱)، "مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان"، تهران، انتشارات نگاه دانش

۳۳. سیف‌اللهی، ناصر و داوری، مجیدرضا (۱۳۸۷)، "مدیریت دانش در سازمان‌ها"، جلد اول، تهران، آراد کتاب، چاپ اول، جلد اول، تهران

۳۴. عسگری، علی (۱۳۷۰)، "بررسی عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی"، ضمیمه شماره ۱

۳۵. عسگریان، مصطفی (۱۳۷۰)، "مدیریت نیروی انسانی"، تهران، جهاد دانشگاهی (ماجد).

۳۶. فرقانی، علی و حق بین، اشکان (۱۳۸۸)، "ارزیابی نقش فرهنگ و سرمایه اجتماعی در نظام توسعه علم و فناوری کشور"، فصلنامه تخصصی رشد فناوری، شماره ۲۰

۳۷. فرهودی، فائزه و درودی، فریبرز (۱۳۸۷)، "لزوم به کارگیری مدیریت دانش در افزایش

سطح کیفی فعالیت‌های سازمان‌های نوین"، علوم و فناوری اطلاعات

۳۸.قائمی، محمد حسین (۱۳۸۷)، "رابطه شاخص مالی و شاخص‌های بهره‌وری در شرکت‌های تولیدی"، مجله حسابرس

۳۹. گاندهی، اسمیتی (۱۳۸۴)، "مدیریت دانش و خدمات مرجع در کتابخانه ها"، ترجمه مریم صرافی زاده و افسانه حاضری بغدادآباد، مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، دورهٔ چهارم، شماره ۴

۴۰. Armestrong، M. (۱۹۹۴). Performance Management، Key STRATEGIC AND Partical Guidelines. Great Britian: Kogan Page Limited.

۴۱. Aryee,S.(۲۰۰۴), Exhange Fairness and empoloyee Performance:An exaAt work:links to conflict and innovation , Empoloyeerelations.Vol. ۲۹ NO.۲، PP.۲۰۸-۲۲۰.

۴۲. Baumard، P، (۱۹۹۹) "Tactic Knowlede in organization"، Avalable at: Kwnoledg.com/docs

۴۳. Bhatt, G. "Organizing Knowledge in the Knowledge development cycle", Journal of KnowledgeManagement: Journal of Business Transformation, (۲۰۰۰), Vol.۴ No.۱, pp. ۱۵-۲۶

۴۴. Drucker, P. F. (۱۹۹۹). "Management Challenges for the ۲۱ st. Century", HarperBussiness، ۱ st. edition.