[فصل دوم 15](#_Toc385498244)

[2-1 مقدمه 14](#_Toc385498245)

[2-2- مبانی نظری تحقیق 14](#_Toc385498246)

[2-3- مروری بر پیشینه تحقیق 19](#_Toc385498247)

[2-4- تعاریف و مفاهیم تحقیق 21](#_Toc385498248)

[2-5- تاریخچه مدیریت دانش 24](#_Toc385498249)

[2-6- ابعاد مدیریت دانش 25](#_Toc385498250)

[2-7- کارکرد مدیریت دانش 26](#_Toc385498251)

[2-8- مصادیق مدیریت دانش 27](#_Toc385498252)

[2-9- زیرساخت های مدیریت دانش 27](#_Toc385498253)

[2-10- استراتژی مدیریت دانش 29](#_Toc385498254)

[2-11- بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمان ها 33](#_Toc385498255)

[2-12-آئین نامه مدیریت دانش 42](#_Toc385498256)

[2-13- خلاصه فصل دوم 43](#_Toc385498257)

فصل دوم

**مروری بر پیشینه تحقیق**

2-1 مقدمه:

مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می‌شود(López-Nicolás et al., 2011). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارتهای مهم را که بعنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمانها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارا و موثر قادر می‌سازد(Jahnke, 2010).

2-2- مبانی نظری تحقیق

موضوع يادگيري سازماني در حدود دهه 1970 ميلادي مطرح شد. يادگيري افراد در درون سازمان را يادگيري سازماني گويند. يادگيري سازماني براي توصيف انواع خاصي از فعاليتهايي كه در سازمان جريان دارد بكار گرفته مي شود. يادگيري سازماني فرآيند كسب دانش، توزيع اطلاعات، تفسير اطلاعات و حافظه سازماني مي باشد. كه در شرايط تغيير بطور موفقيت آميزي خود را تطبيق مي دهد. در اين زمينه چالش، انجام دادن براي يادگيري و يادگيري براي انجام دادن است. سازمان يادگيرنده اساسا با تكميل نظريه هاي مربوط به يادگيري و يادگيري سازماني شكل گرفته است(Ma and Yu, 2010). و از اين رو محققان متعددي در شكل گيري اين نظريه نقش داشته اند، سازمان يادگيرنده ،سازماني است كه در آن اعضاء به طور مستمر خود را در جهت تحقق هدف ها و آمالي كه واقعاً در پي آنند توسعه مي دهند. الگوهاي نويني در جهت گسترش دامنه تفكر رواج مي يا بد، فضا براي آرمان طلبي جمعي وجود دارد و نهايتاً سازماني است كه اعضاءآن به طور دائم مي آموزند كه چگونه دسته جمعي ياد گيرند(Brewer and Brewer, 2010).

**علل پیدایش مدیریت دانش**

۱- دگرگونی مدل کسب و کار صنعتی که سرمایه‌های یک سازمان اساسا سرمایه‌های قابل لمس و مالی بودند (امکانات تولید، ماشین، زمین و غیره) به سمت سازمانهایی که دارایی اصلی آنها غیرقابل لمس بوده و با دانش، خبرگی، توانایی و مدیریت برای خلاق سازی کارکنان آنها گره خورده ‌است(Garrido-Moreno et al., 2011).

۲- افزایش فوق العاده حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات به طور کلی ارزش دانش را افزوده است؛ زیرا فقط از طریق دانش است که این اطلاعات ارزش پیدا می‌کند، دانش همچنین ارزش بالایی پیدا می‌کند. زیرا به اقدام نزدیک تر است. اطلاعات به خودی خود تصمیم ایجاد نمی‌کند، بلکه تبدیل اطلاعات به دانش مبتنی بر انسان‌ها است که به تصمیم و بنابراین به اقدام می‌انجامد.

۳- تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگیهای جمعیت شناختی که فقط در منابع کمی به آن اشاره شده‌است. بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که حجم زیادی از دانش مهم آنها در آستانه بازنشستگی است. این آگاهی فزاینده وجود دارد که اگر اندازه گیری و اقدام مناسب انجام نشود، قسمت عمده این دانش و خبرگی حیاتی به سادگی از سازمان خارج می‌شود.

۴- تخصصی تر شدن فعالیتها نیز ممکن است خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی به واسطه انتقال یا اخراج کارکنان را بهمراه داشته باشد.

در بدو امر به مدیریت دانش فقط از بعد فن آوری نگاه می‌شد و آن را یک فناوری می‌پنداشتند. اما به تدریج سازمانها دریافتند که برای استفاده واقعی از مهارت کارکنان، چیزی ماورای مدیریت اطلاعات موردنیاز است. انسانها در مقابل بعد فناوری و الکترونیکی، در مرکز توسعه، اجرا و موفقیت مدیریت دانش قرار می‌گیرند و همین عامل انسانی وجه تمایز مدیریت دانش از مفاهیم مشابهی چون مدیریت اطلاعات است. سازمان هاي مطلوب، سازمانهاي يادگيرنده خواهند بود. اين سازمانها فرصتهايي را براي اعمال مسئوليت بوجود مي آورند. از تجربه ها مي آموزند، ريسك مي پذيرند و از نتايج حاصله و از درس هاي آموخته شده احساس رضايت مي كنند (Tang et al., 2010).

سازمان يادگيرنده سازماني است كه در آن يادگيري، نياز هميشگي كليه كاركنان تلقي مي شود و در آن ضمن تاكيد بر آموختن چگونه آموختن و جذب وتوزيع دانش نو، به خلق و توليد اطلاعات و دانش جديد و مورد نياز پرداخته مي شود و تمامي اين دانش ها در رفتار و عملكردها متجلی می گردند (Sun, 2010).

 اقرار كليه صاحب نظران سازمان یادگیرنده: يکي از نظريه پردازان اصلي سازمان يادگيرنده پيتر ام. سنگه از دانشگاهMIT است. به نظر او سازمان یادگیرنده سازمانی است كه با استفاده از افراد، ارزشها و ساير خرده سيستمها و با تكيه بر درسها و تجربه هايي كه به د ست مي آورد، به طور پيوسته عملكرد خود را تغيير مي دهد و آن را بهبود مي بخشد، به نظر وي اجزاي اصلي هر سازمان يادگيرنده عبارتند از(Yang, 2010):

1-**قابليتهاي شخصي**: اين قابليتها عبارتست از نظامي كه فرد به صورت مستمر ديدگاه هاي شخصي خود را روشن تر و عميق تر مي نمايد، انرژي و توان خود را متمركز مي كند، صبر و بردباري خود را گسترش مي دهد و بالاخره آنكه و اقعيات را منصفانه و بي غرض در مييابد. اما شمار بسيار كمي از موسسات، كاركنان خود را به رشد اين خصائص در درون خود، تشويق مي نمايند. علاوه بر اين تعداد كمي از انسا ن هاي بالغ در جهت رشد و توسعه تواناي يهاي شخصي خود، حركت مي كنند.

2-**مدلهاي ذهني:** مدلهاي ذهني انگاشت هاي بسيار عميق و يا حتي تصاوير و اشكالي هستند كه بر فهم ما از دنيا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر مي گذارند. بسياري از مواقع ما نسبت به مد ل هاي ذهني خود و اثري كه آنها بر عملكرد ما مي گذارند اگاهي كامل نداريم.

3-**آرمان مشترك:** عبارتست از ظرفيت ايجاد يك تصوير و آرمان از آينده اي كه به دنبال آن هستي .به سختي مي توان سازماني را نام برد كه به درجه اي از موفقيت رسيده باشد بدون آن كه داراي اهداف، ارزشها و آرمانهايي باشد كه عميقاً در سطح موسسه پذيرفته شده باشند.

4-**يادگيري جمعي:** فراگيري تيمي حائز اهميت بسيار است. چرا كه تيمها و نه افراد، سنگ بناي یادگیری در سازمان هاي مدرن را تشكيل مي دهند. تا زماني كه تيم ها ياد نگيرند، سازمان ها نيز قادر به يادگيري نخواهند بود.

5-**نگرش سيستماتيك**: تفكر سيستمي به عنوان پنجمين فرمان معرفي شده است. چرا كه ساير قواعد را يكپارچه مي سازد و آن ها را در ساختاري هماهنگ از مباني نظري و عملي تركيب مي سازد. ارائه تصويري آرماني از مجموعه، بدون بهره گيري از ديدي سيستمي منجر به ايجاد تصاوير زيبا از آينده خواهد. مبانی نظری مدیریت دانش به چند بخش عمده تقسیم می شود(Vaccaro et al., 2010):

* به عنوان بحث زیربنایی و ابعاد دانش مداری مورد توجه قرار می گیرد.
* این نظریه قابلیت های سازمانی را از هر نوع مورد توجه قرار می دهد
* خلاصه این نظریه این است که مهمترین هدف یک شرکت یا سازمان به حداکثر رساندن سود می باشد. شرکت ها و سازمان ها برای به حداکثر رساندن سود از کلیه منابع (افراد، فرآیندها و فناوری) خود بیشترین استفاده را به عمل می آوردند.

**نظریه تعادلات سه جزئی**

* یک نظریه بنیادی برای شکل دهی آینده دراز مدت سازمان شمرده می شود.سه مقوله این نظریه حیات ،اجتماع وفناوری است.تکامل این سه مقوله در فروزنی اطلاعات در طول عمر و تفاوت آن ها در میزان اطلاعاتی که در طی زمان ذخیره کرده اند است. براساس این نظریه می توان نتیجه گرفت که کاهش حجم و افزایش کارایی دولت در آینده مستلزم گرایش به دانش مداری است(Hunterl et al., 2011).

**نظریه تولید و تبدیل دانش سازمان**

* این نظریه در سال 1994 توسط نوناکو مطرح شد و بر ماهیت فعال و ذهنی دانش و اصلاح باورها و جلب مشارکت مردم تاکید دارد.
* نهان به نهان (جامعه پذیری): از طریق نشست ها بین افراد انجام می شود.
* نهان به عیان(بیرون سازی ): از طریق تلاش افراد برای ارائه دانسته های خود در قالب سخنرانی های رسمی،آثار مکتوب و نظیر آن صورت می پذیرد.
* عیان به عیان(ارتباطات): این فرآیند در قالب استفاده ازفناوری برای سامان دهی ، توزیع و انتقال دانش مکتوب انجام می گیرد.
* عیان به نهان(درون سازی): در این فرآیند افراد با دریافت دانش عیان (مانند یک گزارش) به یک ایده نو دست پیدا می کنند یا براساس آن عمل سودمندی را انجام می دهند.

**نظریه سازمان یادگیرنده**

* این نظریه از نظریاتی است که لزوم جریان دانش در سازمان ها را توجیه می کند.مهمترین نکته ی این تعریف تغییری است که در حین انجام کار در رفتار سازمانی رخ می دهد.
* اطلاعات و دانش و انتقال آن به افراد دیگر در سازمان،هسته اصلی این نظریه است(Hunterl et al., 2011).

**ضرورت مدیریت دانش**

* بیشتر نظریات مدیریتی اول در شرکت های بزرگ و بعد در سازمانهای دولتی آزموده می شود.
* منافع مدیریت دانش هم در دو سطح فردی و سازمانی به کارکنان این امکان را میدهد مهارت ها و تجربیات خود را با هم ترکیب کنند تا به رشد حرفه ای دست یابند این منافع در سطح سازمانها منفعت عمده ای از قبیل افزایش کارایی,بهره وری,کیفیت و نوآوری دارد تا ارتقاء یابد(Szalma et al., 2010).

2-3- مروری بر پیشینه تحقیق

مدیریت دانش چیز جدیدی نیست. درواقع ،از صدها سال قبل که مالکان شرکتهای فامیلی و یا پیشه وران زبده تجارت حرفه ای خود رابه طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خویش انتقال می داده اند، مدیریت دانش وجودداشته است. اما، تا سال 1990 که مدیران عالی سازمانها شروع به بحث درباره مدیریت دانش کردند چیزی به این نام وجود نداشت. به همان اندازه که زیربناهای اقتصاد صنعتی از حالت وابستگی به منابع طبیعی به سمت وابستگی به سرمایه های فکری تغییر حالت پیدا می کرد، مدیران نیز ناگزیر از آن بوده اند تا به بررسی دانش زیربنایی کسب وکارشان وچگونگی استفاده از آن بپردازند. درست درهمین زمان، افزایش شبکه های کامپیوتری امکان طبقه بندی، ذخیره سازی و استفاده برابر افراد از انواع مهم دانش را به گونه ای آسانترو ارزانتر از گذشته امکان پذیر ساخت(Aarabi and Mousavi, 2009).

بررسی متون نشان میدهد که پرورش در زمینه مدیریت دانش هنوز در ابتدای مراحل رشد و گسترش خود میباشد ِزیرا با وجود سابقه طولانی مدت هنوز به برسی زمینه ها یا آزمون نتایج و پروژه ها مدیریت دانش در سازمان ها و شرکت ها می پردازد و بیشتر به روش پیمایشی و بعضاً مطالعه سندی انجام گرفته است.یافته های عمده عبارتند از(Abdullah et al., 2008):

در بیشتر موارد تاثیر مدیریت دانش در تسریع امور و پیشرفت سازمانی تایید شده است. بین سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و ارتباطات و میزان اشتراک دانش رابطه مستقیم وجود دارد. تشویق و ترغیب برای اشتراک دانش در ارتقای آن موثر بوده است. تغییر فرهنگ سازمانی به سوی تقویت اشتراک دانش یکی از ملزومات اساسی برای موفقیت مدیریت دانش می باشد. مدیریت دانش با گذشت زمان در اولویت استراژی های سازمانی جای می گیرد(Alavi et al., 2001).

نخستین بار مایکل پولانی با تصریح به اینکه «ما بیش از آنچه بگوییم می‌دانیم» مفهوم دانش ضمنی را مطرح کرد. وی دانش ضمنی را مطرح کرد. وی دانش ضمنی را جزء لاینفک دانش و قدرت بنیادین ذهن معرفی نمود. ویژگی‌هایی که او برای دانش ضمنی بر می‌شمرد عبارتند از عملی بودن، وابستگی به زمینه خاص خود، متمرکز بر چگونگی و دشوار برای کد گذاری، کمی شدن و انتقال به دیگران. نظریه پولانی درباره دانش ضمنی توضیح می‌دهد که چگونه افراد دانش را به گونه‌ای فرآیندی و عمل گرا توعه می‌دهند و به کار می‌گیرند. به اعتقاد وی دانش ضمنی در حوزه شخصی جا دارد و مضمن تلاقی میان فرد و فرهنگی است که بدان تعلق دارد. فهم پولانی از دانش ضمنی هم به جامعه‌ای که فرد در آن عمل می‌کند و هم به تعهدات و علایق شخصی وی مربوط است. بر این مبنا جامعه پذیری پیش زمینه درک افراد را شکل می‌دهد و تجربه در پیوند با نسبت و علایق شخصی تفسیر می‌شود. لذا فهمیدن به آشنایی با، هم مفاهیم و هم زمینه نیاز دارد.از دیدگاه پولانی دانش ضمنی را فقط به صورت ضمنی می‌توان آموخت. این امر ریشه در تلقی پولانی از دانش ضمنی به مثابه نیروی ضمنی ذهن و قدرت تلفیق و درک ارتباط آن دارد(Alavi et al., 2001).

یادگیری از طریق عمل و اقدام پژوهی، تفاوت بارزی با یکدیگر ندارند. این دو رویکرد، یادگیری، حل مسئله، جستجوگری نظام­مند، بازتاب و رفتار را در خود جای داده­اند. به هر حال، اقدام پژوهی از حالت سیستماتیک، دقیق و قابلیت تشخیص بیشتری نسبت به یادگیری از طریق عمل (کنشی) برخوردار است. دستاوردهای آن را می­توان در چارچوب روش­های علمی به صورت نشریات، گزارش­های مکتوب یا حتی شفاهی قابل نشر و اشاعه دانست. حلقه­ی یادگیری- دانش- ارزش شکل 2، عملکردی از آن را نشان می­دهند (Abdullah et al., 2008).

دانش و اطلاعات حرفه اي به افراد اجازه مي دهند تا موقعيت ها و ارزش هاي متفاوت اطلاعات تخصصي خود را درك و ملاحظه كنند. تعامل اكتشاف و بهره گيري، ارزش آفريني مي كند. اكتشاف مشتمل بر فرايندهاي كاوش گري،‌ تغييرپذيري، ريسك گرايي، تجربه اندوزي،‌ اجرا، انعطاف پذيري، كشف و نوآوري است در حالي كه بهره گيري فرايندهاي پالايش، انتخاب توليد، اثربخشي، انتخاب، تكميل و اجرا را در برمي گيرد. ارزش با اكتشاف امكانات جديد و بهره گيري از تجربيات قديمي به دست مي آيد. ملاحظه حقايق در سايه تحليل بيشتر امكان پذير مي شود. پاسخ هايي كه از دل انسان سرچشمه مي گيرند عموماً صحيح هستند. ضروري است محققان روش هاي خلاقانه و نوين را براي گشودن درهاي جديد دانش ضمني بيابند و آن را به افراد براي بهره گيري از دانش ضمني و غني سازي دانش ضمني بيابند و آن را به افراد براي بهره گيري از دانش ضمني و غني سازي دانش ضمني آموزش دهند(Allameh et al., 2011).

2-4- تعاریف و مفاهیم تحقیق

يادگيري به معناي تقويت دانايي به کمک تجربه است که از پيگيري امور به دست مي آيد. يادگيري به طور مداوم و در طي زمان و در مسير زندگي واقعي بدست مي ايد و کنترل آن تقريبا دشوار است. دانش پايدار توليد شده و فرد يادگيرنده اين توانايي را مي يابد که هنگام برخورد با موقعيت هاي مختلف،رفتاري اثربخش داشته باشد. همه سازمان ها ياد مي گيرند، به اين معنا که با پيرامون خود سازگاري يافته و راه هاي درست مواجهه با تغييرات محيطي را مي اموزند، منتهي برخي سازمان ها سريع تر و اثربخش تر ياد می گیرند. انچه که بيشتر موجب اثربخشي بيشتر سازمان هاي يادگيرنده مي شود پياده سازي فرايند مديريت دانش در اين سازمانهاست.يادگيري منجر به خلق دانش (صريح و ضمني) مي شود که اين دانش، عدم اطمينان و غير قابل پيش بيني بودن امور و محيط را کاهش مي دهد. استدلال برخي از نويسندگان و صاحب نظران در رابطه با ضرورت و اهميت يادگيري در توسعه سازمان اينگونه بيان مي شود که(Alavi et al., 2001): يادگيري به عنوان يک ابزار تکنيکي مهم جهت رسيدن به هدف خاص که عمدتا افزايش کارايي و اثربخشي مي باشد، بکار مي رود. يادگيري عامل مهمي است که عناصر و افراد مختلف درگير در فرايند توسعه سازمان را به يکديگرمرتبط مي سازد. يادگيري قلب تغيير، تحول و بهبود سازماني است.

سنگه چهار عنصر اصلي يادگيري را به شرح زير تعريف مي کند(Aarabi and Mousavi, 2009):

* الف) اقدام: انجام يک وظيفه يا کاردر قالب چهار چوب موارد مشابه تجربه شده.
* ب) تامل: مشاهده اعمال و افکار خود و کالبد شکافي کارهاي انجام شده.
* ج) ارتباط: خلق ايده هايي براي اقدام و سازماندهي ان ها در قالب هاي جديد.
* د) تصميم: تهيه و تدوين رويه و رويکردي براي اقدام.

با انتخاب رويکرد مناسب از ميان احتمالات حاصل از مرحله ارتباط، سنگه اين چهار عنصر را در قالب حلقه هاي يادگيري فردي، تيمي و سازماني به کار مي گيرد. در اين ارتباط داجسون معتقد است که سازمان ها ياد مي گيرند تا قدرت سازگاري و کارايي خود را در مقابل تغييرات محيطي اصلاح و بهبود بخشند.پس بطور خلاصه مي توان گفت يادگيري، سازمان ها را قادر مي سازد سريعتر و موثرتر در مقابل محيط پويا و پيچيده عکس العمل نشان دهند. تعاریف و مفاهیم مدیریت دانش درسازمان عبارتند از(Alavi et al., 2001) :

**دانش[[1]](#footnote-1):** دانش، مخلوط سيالي از تجربيات، ارزشها، مهارتها، اطلاعات موجود و نگرشهاي كارشناسي نظام يافته است كه چارچوبي براي ارزشيابي و بهره‌گيري از تجربيات و اطلاعات جديد به دست مي‌دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به كار مي‌رود. دانش در سازمانها نه ‌تنها در مدارك و ذخاير دانش، بلكه در رويه‌هاي كاري، فرايندهاي سازماني، اعمال و هنجارها مجسم مي‌شود. دانش، مجموعه كل شناخت‎ها و مهارت‎هايي است كه افراد براي حل مسئله به كار مي برند(Hunterl et al., 2011).

دانش هم نظريه‎ها و هم قواعد و دستورات عملي را شامل مي‎شود. دانش بر داده و اطلاعات پايه‎گذاري مي‎شود امّا بر خلاف آنها هميشه محدود به انسان‌ها است. دانش به وسيله افراد ساخته مي‎شود و باورهاي افراد در باره روابط علّي را نشان مي‌دهد**.** مديريت دانش از اين ديد كه دانش در همة سازمان‌ها و در سطح كلية بخش‌هاي آن‌ها به كار مي‌رود ، جديد نمي‌باشد. اما نگاه به دانش تحت عنوان دارايي‌هاي معنوي و به عنوان منبعي براي كسب مزيت رقابتي جديد است(Vaccaro et al., 2010).

**دانش آشکار[[2]](#footnote-2)**: اين دانش مجموعه اي است از فرآيندها و روشهاي كاري، آئين نامه ها, دستورالعملها، شيوه هاي مكتوب و پايگاه هاي اطلاعاتي سازمان يافته، طراحي هاي انجام شده, نقشه هاي دانش موضوعي خاص، يادداشتهاي دستي تنظيم شده اشخاص مختلف، گزارشات، کتابها و اسناد تهيه شده و در دسترس هستند که هر خواننده مجاز، در صورت دسترسي، با مطالعه آنها مي تواند با مجموعه اين موارد آشنايي پيدا نمايد.

**دانش ضمنی[[3]](#footnote-3):** اين دانش، گنجينه اي ناملموس در ذهن افراد است که تجلي نيافته است، و به صورت نظري و فكري است. جنبه نهفته دارد و ديگران از آنها چندان اطلاعي ندارند. اين نوع دانش قابل ذخيره سازي در بانک اطلاعاتي نيست.

**مدیریت دانش[[4]](#footnote-4) :** مديريت دانش مديريت سيستماتيك دانش‌هاي اساسي سازمان به‌همراه فرآيندهاي مرتبط با آن از جمله ايجاد، سازماندهي، انتشار و بهره‌برداري از دانش است. یک فرایند همکاری جمعی و سیستماتیک برای کسب، ایجاد، ترکیب و تشریک اطلاعات، بصیرت و تجربیات در راستای تحقق اهداف سازمانی است(Alavi et al., 2001).

چهار نوع دانش مشخص شده است:

**دانش نيروي انساني:** دانش كه در مغز اعضاي سازمان وجود دارد.

**دانش مكانيزه:** دانشي كه حامل وظايف ويژه يكپارچه در سخت افزارماشين است.

**دانش مستند:** كه به شكل بايگاني، كتاب، سند، دفتر كل، دستورات ونمودارها، و... ذخيره مي شود.

**دانش خودكار (اتوماتيك):** كه به طور الكترونيكي ذخيره شده و به وسيله برنامه هاي رايانه اي كه وظايف خاص را پشتيباني مي كند قابل دسترسي است.

2-5- تاریخچه مدیریت دانش

یک تئوری بزرگ که در حیطه مدیریت دانش تاکنون پیدا شده است، تئوری خاصی است که توانسته است مجموعه‌ای از تمرینات مرتبط بحث مدیریت دانش را گردآوری نماید. در این راستا لازم است به کارهای کوچک و بزرگ و با ارزشی که صورت پذیرفته است اشاره نماییم. باید گفت که تعداد زیادی از تئوریسین‌های مدیریت تکامل بحث مدیریت دانش را به عهده داشته و توزیع نموده‌اند،‌ که در میان آنها برجستگانی هم چون پیتر دراکر،‌ پاول استراوس ‌من و پیتر سنگه از آمریکا را می‌توان نام برد(Hunterl et al., 2011).

دراکر و استراوس من بیشتر در زمینه اهمیت ارتقاء اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی، و سنگه با تمرکز بر سازمانهای یادگیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بوجود آورده‌اند. تعداد دیگری از دانشمندان وابسته به مجلّه‌ هاروار حقایق دیگری از مدیریت دانش را آشکار نمودند. در حقیقیت دانشمند معروف لئونارد بارتون توانست مورد کاوی قابل توجهی را از شرکت استیل چاپارل ارائه دهد. شرکتی که راهبردهای مؤثری را در زمینه مدیریت دانش تا اواسط دهه 1970 مورد بررسی و تحقیقهای مقاله شده و مستندات خود را با عناوین «بهار زیبا از دانش» و «ساختن منابع نوآوری» در مجله‌هاروارد به چاپ رسانید. در سال 1998 در سوئد اصطلاحات سرمایه دانش و دارائیهای غیرملموس توسط سویبی پیشنهاد شد. هم‌چنین اسکاندیا، ارنست و یونگ بر ویژگیهای پایدار دانش تأکید کردند؛‌ به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه‌های کامپیوتری، حقوق انحصاری و ... جزئی از سرمایه هوشی هستند. در امریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش به طور رسمی در فرهنگ واژگان در سال 1989 ثبت شد. مجله اینفورمیشن ویک مدیریت دانش را اینگونه تعریف می‌کند. مفهوم مدیریت دانش این است که اطلاعات به دانشی کاربردی تبدیل شوند؛ به طوری که این دانش به آسانی در اختیار دیگران قرار گیرد و برای آنها قابل استفاده باشد. مقاله‌های مرتبط با مدیریت دانش ابتدا در نشریاتی همچون ارگانیزیشنال، اسلوآن منیجمنت، هاروارد بیزینس، ساینس و دیگر نشریه‌های معتبر جهانی به چاپ رسیدند. اولین کتاب درباره یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سال 1990 منتشر شدند. به عنوان مثال می‌‌توان از کتاب سنگه به نام «پنج اصل» و یا کتاب ساکاایی‌یا عنوان «انقلاب ارزش دانش» نام برد. نوناکو که در سال 1995 کتاب شرکت دانش آفرین را نوشت برای اولین بار اصطلاح مدیریت دانش را به کار برد. وسیع‌ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال 1995 توسط ای کوجیر و نوناکو، هیروتاکاتاکی‌شی در سازمان خلق دانش به نام «چگونه شرکتهای ژاپنی نوآوری و پویایی را بوجود می‌آورند؟» صورت پذیرفته است. نهایت اینکه مدیریت دانش آمده است تا جایگاه خود را با ارائه راه‌حلهای متنوع و متفاوت در مقابل مفاهیم مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد باز نماید. بطوری که امروزه شرکتهای مشاوره‌ای معتبر و بزرگی همچون ارنست، یانگ، بوزآلن و هامیلتون کسب و کار وسیعی در این زمینه به راه انداخته‌اند(Fathollahi et al., 2010)

2-6- ابعاد مدیریت دانش

نوناکا و تاکوچی دانش ضمنی را به دو بعد فنی و ذهنی تقسیم می‌کنند. بعد فنی دانش ضمنی شامل حرفه‌ها، مهارت‌های غیر متعارف و ناملموس و فنون عینی می شود؛ در حالی که بعد ذهنی که درونی نیز خوانده می‌شود مواردی چون الگوهای ذهنی، طرح‌ها، نمونه‌ها، زوایا، عقاید، باورها، نگرش‌ها و تصورات باطنی را در بر می‌گیرد که فرد درباره آنها هیچ تردیدی ندارد. بعد ذهنی دانش ضمنی تصورات فرد از واقعیت (چیستی) و نگرش او نسبت به آینده (بایستی) را منعکس می‌کند. نونکا و تاکوچی تاکید می‌کنند که هرچند این دانش به آسانی قابل بیان نیست ولی دیدگاه افراد نسبت به جهان پیرامون را شکل می‌دهد و عامل مهمی در خلق دانش نوین به شمار می‌رود(Hasanzadeh, 2007). مضافاً بر این، برای دانش ضمنی ویژگی‌های دیگری چون محلی، درونی، تجربه مداری، بافتاری، انتزاعی، پایداری و تجدید پذیری نیز برشمرده شده و به قابلیت آن به عنوان دانش چگونگی در تبدیل دانش چیستی به عمل، دشواری در مفصل بندی، انتقال از طریق روایت و گفت و شنود و اختصاص آن به استادکاران پرداخته شده است. دانش ضمنی ریشه و اساس دانش سازمانی و انسانی و منبع مهم استراتژیک سازمان ارزیابی و بر اهمیت آن به عنوان مزیت رقابتی سازمان تاکید شده است. از آنجا که دانش ضمنی معمولاً قسمتی از فرآیندهای یادگیری بلند مدت در یک بافت ویژه است که در ساختار تفکر جای دارد. ارتباط باید توجه داشت که نوآوری از ایده و آرمان برمی‌خیزد. در واقع عامل اصلی در تقویت نوآوری و خلق دانش نوین نیل به آرمان و تحقق ایده خاصی است که ریشه در دانش ضمنی دارد. از همین روی دانش ضمنی را حایز نقش اصلی در کارایی دانش در سازمان ها می‌دانند که کسب و مدیریت آن به موفقیت سازمان می‌انجامد(Lindner and Wald, 2010).

2-7- کارکرد مدیریت دانش

در خصوص کارکرد دانش ضمنی اختلاف نظر وجود دارد. این اختلاف نظر را در دو سطح فردی و سازمانی می‌توان بیان نمود. در سطح فردی دو دیدگاه درباره کار ویژه دانش ضمنی وجود دارد. گروهی دانش ضمنی را برای اجرای بهینه امور ضروری می‌دانند. در این نگرش، دانش ضمنی شکاف‌های آموزشی رسمی را پر می‌کند. همچنین مجموعه فوت و فن و مهارت هایی است که انطباق افراد با موقعیت‌های جدید را تسهیل کرده و آنها را قادر می‌کند که سریع تر عمل کنند و نسبت به شرایط متغیر چالاک تر و پاسخگوتر باشند. در مقابل، برخی دیگر دانش ضمنی را مانعی برای تغییرات بنیادین ارزیابی می‌کنند. از این زاویه، دانش ضمنی از تجربه بر می‌خیزد. تجربه نوعی اطمینان و اعتماد به دانسته‌ها ایجاد می‌کند که می‌تواند به ایستایی و مقاومت در برابر رهیافت‌های جدید بینجامد. لذا دانش ضمنی دانشی نسبتاً ثابت است که نوعی روزمرگی را ایجاد و در برابر افکار نو موضعی تدافعی اتخاذ می‌نماید.در سطح سازمانی نیز کارکرد دو گانه مشابهی برای دانش ضمنی برمی شمرند. برخی دانش ضمنی را منبع اساسی دانش و ایده‌های نوآورانه تلقی می‌کنند. از این نظر دانش ضمنی کلید دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. این امر ریشه در کمیابی، زمینه مداری و منحصر به فردی دانش ضمنی دارد. دسته‌ای دیگر خاستگاه دانش ضمنی را سنت‌ها می‌دانند. پایبندی به سنت‌ها رویکردهای تازه و نوآورانه را بر نمی‌تابد. لذا دانش ضمنی به عنوان نیرویی محافظه کارانه در سازمان عمل می‌کند.در واقع میان کار ویژه‌های نوآورانه و محافظه کارانه دانش ضمنی رابطه وجود دارد. محافظه کاری و سنت مدار بودن دانش ضمنی کپی کردن آن را دشوار و آن را منحصر به فرد می‌کند. لذا دانش ضمنی را به منبع مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌کند(Rezaeeyan et al., 2010).

2-8- مصادیق مدیریت دانش

دانش ضمنی گستره‌ای متنوع از مصادیق را در بر می‌گیرد که از آن ها می‌توان به نمونه های زیر اشاره کرد: شهود، مهارت، بصیرت، دانش چگونگی، بارورها، الگوهای ذهنی، هوش عملی، گمان، حس درونی، استعداد، درایت، قانون مبتنی بر تجربه، احساسات، بهترین عمل، بداهه گویی، واکنش غریزی، سلیقه، دید هنری، تجربه و ایستارها. عملی بودن دانش ضمنی در شمار متنوعی از نمونه‌های آن از جمله دانش چگونگی و بهترین عمل منعکس شده است. مصادیق فوق نشان می‌دهد که هرچند مشخصه اصلی دانش ضمنی ضمنی بودن به مثابه انتزاع است اما می تواند در گستره‌ای از مفاهیم انتزاعی مطلق تا نسبتاً غیر انتفاعی متفاوت باشد. برخی از آنها مانند شهود و الگوهای ذهنی به مثابه یک حس از چنان انتزاعی برخوردارند که قابل انتقال به دیگران نیستند اما بعضی دیگر مانند بصیرت، استعداد و هوش عملی هرچند به گونه‌ای ناملموس درک می‌شوند اما می‌توانند منجر به نتایج غیر انتزاعی تری شوند که در رفتار و برون دادهای کاری تجلی می‌یابد. در واقع علیرغم دشواری در مفصل بندی دانش ضمنی مشاهده پذیری بالایی در برخی نمونه‌های آن مانند مهارتها و بداهه گویی ملاحظه می‌شود.سطح تحلیل مصادیق دانش ضمنی نیز متفاوت است. برخی از نمونه‌ها مانند سلیقه و حس درونی صرفاً فرد را به عنوان بازیگر در نظر می‌گیرند ولی برخی دیگر مانند درایت و ایستاها علاوه بر افراد، تیم ها و گروه‌های بازیگر را نیز در بر می‌گیرند(Rossi, 2010).

2-9- زیرساخت های مدیریت دانش

شورای سردفتران اطلاعات سه عنصر منابع انسانی، فرآیندها و فناوری را به عنوان عوامل زیرساختی مدیریت دانش در بخش دولتی معرفی می کنند که مهمترین آن منابع انسانی است زیرا مدیریت دانش به تمایل اشتراک گذاری و استفاده مجدد دانش متکی است هرچند که فناوری اطلاعات می تواند اشتراک گذاری دانش را در درون و بیرون از مرزها تسهیل کند. سرمایه انسانی در دانش و تجربه کاری افراد و قابلیت های آن ها متجلی است و به دلیل قابل مشاهده نبودن،سرمایه ی نایاب،تخصصی و نامشهود محسوب می شود و قابل تکثیر نیست در حقیقت نظریه پردازان دانش مدار دانش شخصی را نخستین منبع تولید دانش سازمانی می شناسند(Sukirno and Siengthai, 2011).

**مسائل مربوط به فرهنگ سازی:**آماده سازی فرهنگ سازمان برای دانش مهمترین و مشکل ترین چالش می باشد، میزان همکاری افراد مهمترین مشغله ی مدیران تلقی می شوند زیرا موفقیت مدیریت دانش به انگیزه، تمایل و توان افراد برای به اشتراک گذاری دانش و استفاده از دانش دیگران متکی است(Sukirno and Siengthai, 2011).

**فرآیندها:** عوامل فرآیندی زیر ساخت مدیریت دانش در سازمان ها شامل طیف گسترده ای است که ایجاد آن ها توجه خاص مدیران سازمان را می طلبد. دانش مداری مدیریت در سازمان اولین مورد قابل توجه برای ایجاد انسجام و هماهنگی دانش سازمانی نوع مدیریت می باشد. به عبارت دیگر نحوه مدیریت سازمان دانش مداری ویژگی خاصی را می طلبد براساس شرایطی که در قسمت پیش به آن ها پرداخته شد دو نوع مدیریت را می توان شناسایی کرد(Tian et al., 2009):

1. مدیریت سلسله مراتبی که مدیران میانه به عنوان مترجمان دانش نهان رده های بالاتر و پایین تر خود به دانش عیان عمل می کنند.در این نوع مدیریت همیشه بین مدیران عالی رتبه سازمان و کارکنان اجرایی فاصله وجود دارد و ارتباط بین آنها تنها سلسله مراتبی است. امروزه فناوری های نوین اطلاعات و ارتباطات زمینه هموار سازی هرم سلسله مراتبی را فراهم کرده اند و اعضای سازمان می توانند با رده های بالاتر و پایین تر خود ارتباط داشته باشند و به تبادل اطلاعات بپردازند.

مدیریت فرامتنی که ترکیبی از مدیریت سلسله مراتبی و گروه های خود سازمان یافته است. این نوع مدیرت بر تنوع درخواست متمرکز است.گاهی سلسله مراتب مدیریتی رعایت می شود و گاه نیازی به طی سلسله مراتب مدیریتی نیست.مدیریت فرامتنی نیز به مدد پیشرفت های فناوری حاصل شده است.

**همکاری بین سازمانی:** همکاری بین سازمانی یکی از اجزای زیرساختی مدیریت دانش است.همکاری و ائتلاف های بین سازمانی به صورت گسترده به تنوع روابط بین سازمان مانند توافقات و اقدامات توسعه مشترک موافقت نامه ها و قراردادهای تحقیق و توسعه و غیره اشاره دارد(Hasanzadeh, 2007).

 **فن آوری:** فناوری بویژه فناوری اطلاعات یکی از عوامل ارتباط دهنده بین بخش های مختلف سازمان و زمینه .ساز انتقال دانش است. همچنین یکی از زمینه های پژوهشی مربوط به اشتراک دانش نیز فناوری اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی است(Hasanzadeh, 2007).

 2-10- استراتژی مدیریت دانش

استراتژی کدگذاری یا استراتژی شخصی سازی: برخــی از شــرکتهای بـزرگ مشـاوره ای مانند آنــــدرسون کانســــــولتینگ[[5]](#footnote-5) و ارنــست اندیانگ، استراتژی کدگذاری را تعقیب می کنند. در این استراتژی که بر کامپیوتر تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز درآورده می شود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع مورد نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورد استفاده قرار دهند. در بیش از پنج سال اخیر، این شرکتهاراه های بسیاری را برای کدگذاری به رمز درآوردن ذخیره سازی و استفاده مجدد ازدانش توسعه داده اند. یکی از این روشها، روش انتقال اطلاعات از، فرد به مستندات است. در این روش، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظوراستفاده مجدد، مستقل از فرد ساخته می شود. رالف پوول مدیر عامل مرکز دانش تجاری ارنست اندیانگ این روش را اینگونه تشریح می کند:

بعد از آنکه ما اطلاعات مهم مرتبط با مشتریان را به دست آوردیم اجزای کلیدی موضوع موردنظر از قبیل راهنماهای مصاحبه، برنامه های کاری، داده های استاندارد و تجزیه وتحلیلهای بخش بازار را ازمستندات استخراج و پس از توسعه آنها را در حافظه الکترونیکی به منظور استفاده افراددیگر ذخیره می کنیم. این روش به افراد مختلف امکان می دهد بدون ارتباط با افرادی که به طور بنیادی در توسعه دانش موردنظر نقش داشته اند اطلاعات کدگذاری شده را جستجو و بازیافت کنند. استراتژی کدگذاری امکان دستیابی به استفاده مجدد از دانش را افزایش داده و بنابراین موجبات رشد تجارت را فراهم می کند(Tian et al., 2009).

**استراتژی کدگذاری استراتژی شخصی سازی:** این استراتژی قادر است از طریق استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده ابزاری برای سیستم های اطلاعاتی ارائئه دهد که ضمن داشتن اعتبار از کیفیت و سرعت بالایی برخوردار می باشد. استراتژی رقابتی این استراتژی قادر است با رد و بدل کردن تجربیات افراد ابین یکدیگر، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادات و راه حلهای خلاقانه ای که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند ارائه دهد(Serenko et al., 2010).

**روش انتقال اطلاعات از افراد به مستندات**

* توسعه یک سیستم مستند الکترونیکی که قادر به کدگذاری، ذخیره سازی و پخش اطلاعات بوده و امکان استفاده مجدد از دانش را فراهم آورد. استراتژی مدیریت دانش روش شخص با شخص(Ahmed et al., 2013)
* توسعه شبکه های ارتباطی برای ایجاد ارتباط بین افراد به گونه ای که آنها بتوانند بایکدیگر تبادل دانش پنهان کنند.
* سرمایه گذاری کلان در تکنولوژی دانش که هدف از آن ایجاد ارتباط بین افراد با دانش کدگذاری شده قابل استفاده مجدد است. تکنولوژی اطلاعات- سرمایه گذاری متوسط در تکنولوژی اطلاعات که هدف از آن تسهیل مکالمه بین افراد و مبادله دانش پنهان است.
* به استخدام درآوردن افرادی که به خوبی قادرند دانش را مورد استفاده مجدد قرار داده و راه حلها را به اجرا درآورند.
* آموزش افراد در گروه ها و از طریق یادگیری از راه دور به وسیله کامپیوتر
* پاداش به افراد به دلیل کاربرد و نقشی که برای پایگاه اطلاعاتی داشته اند.

**استراتژیهای متفاوت گردانندگان مختلف:** استراتژی مدیریت دانش شرکت می بایست انعکاس دهنده استراتژی رقابتی آن شرکت باشد: اینکه این استراتژی قرار است چه قیمتی را به مشتریانش عرضه کند، واینکه این قیمت از طریق کدام نوع "مدل اقتصادی" استراتژی مدیریت دانش امکان پذیراست، و بالاخره اینکه این مدل به چه ترکیبی از نیروی انسانی نیازمند است(Zins, 2007).

**تعیین قیمت برای مشتریان**: پاره ای از شرکتها ازقبیل راندل لاو به دلیل مواجه بودن بامشکلات مشابه از روش استفاده مجدد دانش کدگذاری شده برای به کارگیری سیستم های اطلاعاتی استفاده می کنند. در این قبیل شرکتها به دلیل یکدست بودن خدمات ارائه شده مشتریان منتفع می گردند; زیرا این شرکتها قادرند در مقایسه با شرکتهایی که برنامه های کاری، کدهای نرم افزاری و راه حلهایی که موفقیتشان به اثبات رسیده است را ارائه می دهند. سیستم های اطلاعاتی معتبر و با کیفیت بالا را سریعتر و باقیمت مناسبتر به مشتریانشان ارائه دهند(Hasanzadeh, 2007).

**چرخه سود:** شرکتهایی که از استراتژی کدگذاری پیروی کرده و متکی به مدل اقتصادی استفاده مجدد هستند زمانی در یک دانش سرمایه گذاری می کنند که مطمئن باشند می توان آن دانش را در زمانهای مختلف با هزینه نسبتا پایین و بدون آنکه نیاز به اصلاحات اساسی داشته باشد، مورداستفاده مجدد قرار داد. از این رو در استراتژی کدگذاری به دلیل آنکه دانش در پایگاه الکترونیکی دانش ذخیره می شود افراد بیشتری می توانند به طور همزمان به اطلاعات ذخیره شده دسترسی پیدا کنند که خود باعث صرفه جویی در کار، زمان و کاهش هزینه های ارتباطی می گردد. این امر به شرکتهای فوق امکان می دهد که پروژه های بیشتری را عهده دار گردیده و از این طریق و باتوجه به اصل صرفه جویی نسبت به مقیاس به دلیل افزایش استفاده از دانش ذخیره شده، سودآوری خود را افزایش دهند.

**انتخاب استراتژی صحیح:** استراتژی رقابتی شرکت می بایست استراتژی مدیریت دانش آن را هدایت کند. مدیران می بایست قادر باشند به اینکه محاسبه کنند که چرا مشتریان به جای رقبا از آنها خرید می کنند؟ مشتریان چه قیمتی را از شرکت انتظار دارند؟ و دانش موجود در شرکت چه قیمتی را می تواند به مشتریان ارائه دهد؟ اگر شرکتی پاسخی به این سوالها را نداشته باشد نباید دست به انتخاب استراتژی بزند زیرا به احتمال زیاد انتخاب صحیحی نخواهد داشت. بافرض آنکه استراتژی رقابتی شرکت واضح است با در نظرگرفتن سه سوال زیر مدیران خواهند توانست استراتژی اصلی مدیریت دانش خود را انتخاب کنند. اگرچه مضمون جوابها ممکن است آشکار باشند اما نکته مهم برای مدیران آن است که آنها بتوانند بین استراتژی رقابتی و استراتژی مدیریت دانش خود ارتباط واضح و روشنی برقرار کنند(Ahmed et al., 2013).

آیا کارکنان شما به رای حل مشکلات به دانش پنهان[[6]](#footnote-6)متکی هستند یابه دانش آشکار؟[[7]](#footnote-7) دانش آشکار دانشی است که می توان آن را کدگذاری کرد مانند کدهای نرم افزاری وداده های بازار. وقتی کارکنان یک شرکت متکی به دانش آشکار هستند روش انتقال دانش از افراد به مستندات استراتژی کدگذاری می تواند بیشترین کارآیی را داشته باشد. برعکس، دانش پنهان را به سختی می توان بر روی کاغذ پیاده کرد و بیشتر مستلزم تجارب شخصی افراد است. این دانش عمدتا شامل تخصصهای علمی، فوت وفن کار، بینش خاص فرد درمورد یک صنعت، قوه تشخیص در زمینه کسب وکار و تخصص فنی است .وقتی شخصی دانش پنهان را برای حل مشکلات به کار می گیرد روش فرد به فرد استراتژی شخصی سازی از کارآیی بیشتری برخوردار است. مدیران ذاتا درتلاش اند تا دانش پنهان را تبدیل به دانش آشکار کنند که خود می تواند مشکلات جدی به همراه داشته باشند(Hansen & etal., 1999).

یک استراتژی مبتنی بر تولید محصولات مرسوم و ثابت بیشتر از یک مدل استفاده مجدد استفاده خواهدکرد. فرایندی که برای طراحی و فروش این قبیل محصولات به کارمی رود شامل وظایفی است که به خوبی درک شده و دانشی است که از قابلیت کدگذاری برخوردار است. از سوی دیگر، یک استراتژی مبتنی بر ابداع محصولات جدید ازطریق استراتژی شخصی سازی بهتر می تواند مورد حمایت واقع شود. در شرکتهایی که درجستجوی نوآوری هستند لازم است کارکنان اطلاعاتی را با یکدیگر مبادله کنند که درصورت استفاده از استراتژی کدگذاری آن اطلاعات از دست خواهند رفت(Tian et al., 2009).

پاسخ به سوال پیش گفته که اغلب نوع استراتژی مدیریت دانش شما را مشخص می کند. اما مشکل زمانی پیچیده تر می شود که در شرکت واحدهای تجاری مختلف وجود داشته باشد و یا ما قصد آن داشته باشیم که از دانش به عنوان یک کالای اقتصادی، استفاده کنیم. بدیهی است دو استراتژی مدیریت دانش را نمی توان به طور همزمان در واحدهای مختلف یک شرکت به کارگرفت مگر آنکه این واحدها مستقل از هم باشند(Rossi, 2010).

2-11- بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمان ها

راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می نماید که هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. در راهبرد مدیریت دانش فرآیند پیاده سازی، فعالیت ها و استاندارد سازی اجزاء اصلی راه حل ها مد نظر قرار می گیرند. مجموعه عملیات ها و فعالیت های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می گردد تا نظام مدیریت دانش به صورت موثر و کارآمد عمل نماید، به فرهنگ سازمان ملحق گردد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد موثر خود ادامه دهد. ماهیت سازمان، نوع محصولات و خدمات، و ماهیت دانشی که سازمان با آن سروکار دارد از عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان ها و شرکت ها می باشند(Ahmed et al., 2013). در ادامه با مروری بر تحقیقات و مطالعات انجام شده در خصوص استراتژی های مدیریت دانش در سازمان ها و موضوعات مرتبط با آن، به تبیین دیدگاه های مطرح شده در مورد آن خواهیم پرداخت.

استراتژی های مدیریت دانش نوناکا و تاکاشی (Nonaka & Takeuchi, 1995) بیان می کنند که برای اولین بار پولانی (1966) در تحقیقات خود به طور تلویحی دانش را به دو دسته آشکار و پنهان تقسیم کرده است. بر همین اساس آنها بیان می کنند که دانش آشکار (صریح) می تواند در قالب واژگان و اعداد بیان و به شکل داده ها، فرمول، مشخصات، دستورالعمل ها و نظایر آن تسهیم شود. این نوع دانش می تواند به آسانی کدگذاری شود و به سادگی بین افراد به طور رسمی و نظام مند منتقل شود. از طرف دیگر دانش پنهان (ضمنی ) در ذهن افراد موجود است و به طور عمیق در اقدامات، تجارب، ارزش ها و مطلوب های افراد می باشد. مدل های ذهنی، شهود و تصورات در این حوزه از دانش قرار می گیرند. نوناکا و تاکاشی (1995) چهار نوع استراتژی خلق و تبدیل دانش های صریح و ضمنی در سازمان ها را ارائه نموده اند که عبارتند از:

1-اجتماعی سازی،

 2- برونی سازی،

 3- ترکیب سازی

 4- درونی سازی.

1**- استراتژی اجتماعی سازی (پنهان به پنهان):** در این استراتژی دانش پنهان انتقال می یابد و مجدداً به دانش پنهان تبدیل می گردد. در استراتژی اجتماعی سازی، افراد تجارب و مدل های ذهنی خود را جهت بهبود دانش، با دیگران به اشتراک می گذارند. این فرایند شامل دستیابی افراد به درک متقابل از طریق تعاملات اجتماعی چهره به چهره، تسهیم دیدگاه ها، هم اندیشی، تعاملات حمایت گری و غیره می باشد. برای مثال می توان به روابط پیشرفته همکاران، آموزش ضمن کار، روش آزمون و خطا، تقلید از دیگران، جلسات طوفان مغزی، تمرین و آموزش، تبادل عقاید، گفتگوی بسیار، اقدامات تشویقی از جمله روز دانش و کافه دانش و... اشاره نمود(Sukirno and Siengthai, 2011).

**2- استراتژی برونی سازی (پنهان به آشکار):** در این نوع استراتژی، دانش پنهان از طریق فرایند برونی سازی به دانش آشکار تبدیل می گردد. این فرایند به افراد اجازه می دهد که به صورت انفرادی مفاهیم دانش ضمنی را تدوین نموده و با دیگران به اشتراک بگذارند و دانش جدید به وجود آورند. به عبارت دیگر، دانش شخصی یا ضمنی، به صورت استعاره ها، تشبیه ها، فرضیات و مدل ها به دانش صریح تبدیل می شود. شخص، زمانی که از تبادلات و توجهات جمعی جهت این فرایند طراحی استفاده می کند، اغلب به برونی کردن اقدام می کند. در این استراتژی اصول مدیریت محتوا به منظور آرشیو کردن، به روزآوری و بازیابی دانش آشکار شده مورد نیاز خواهند بود. نوناکا و تاکاشی از برونی کردن به عنوان فرایندی کلیدی در تبدیل دانش یاد می کند. زیرا در اینجاست که دانش ضمنی تجدید می شود و طراحی های آشکار ظهور می کند(Nonaka & Takeuchi, 1995).

**3- استراتژی ترکیب سازی (آشکار به آشکار):** در استراتژی ترکیب سازی دانش تجزیه شده موجود، به اشتراک گذاشته شده و ترکیب و تفسیر می گردد. در این حالت دانش صریح به دانش صریح پیچیده تری تبدیل می شود، به عبارت دیگر، عقاید در این مرحله با یک سیستم دانش (مانند پایگاه داده) ترکیب می شوند. افراد به تبادل دانش می پردازند و این دانش از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق فناوری ها و ابزارهایی مانند شبکه های کامپیوتری ترکیب می شوند. دانش جدید نیز می تواند از طریق ساختاردهی مجدد اطلاعات کنونی به وسیله ذخیره سازی، افزودن، ترکیب و طبقه بندی دانش صریح ایجاد می شود. ترکیب، نوعی از ایجاد دانش است که در مقوله آموزش و تحصیلات گنجانده می شود. نمونه هایی از استراتژی ترکیب سازی، سیستم های دانش و اطلاعات، تهیه گزارشات مروری، تحلیل روند و خلاصه مدیریتی می باشند(Nonaka & Takeuchi, 1995). **4- استراتژی درونی سازی (آشکار به پنهان):** استراتژی درونی سازی شیوه ای است که دانش آشکار از طریق تفسیر دانش، درونی می شود و به دانش ضمنی تبدیل می گردد. این امر می تواند از طریق یادگیری حین عمل صورت بگیرد و دانش مستند سازی شده، نقش حیاتی را در این فرایند بازی می کند. درونی سازی زمانی رخ می دهد که کارگران جدید دانش، یک پروژه را با مطالعه بایگانی های آن، احیاء کنند. همچنین درونی سازی را زمانی می توان مشاهده کرد که مدیران یا خبرگان با تجربه سخنرانی کنند و یا نویسندگان تصمیم به نوشتن بیوگرافی از یک کار آفرین یا موسسه داشته باشند(Nonaka & Takeuchi, 1995). به محض درونی شدن، دانش های جدید مورد استفاده کارکنانی قرار می گیرد که آن را در پایگاه دانش پنهان موجود خود توسعه داده و سازماندهی مجدد کرده اند.

در مجموع با توجه به مطالعات مشابه انجام شده در حوزه استراتژی های مدیریت دانش و تجربیات شرکت های پیشرو در دنیا، به نظر می رسد بهترین حالت برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش بر اساس نظریه نوناکا و تاکاشی، سرمایه گذاری بر روی یک یا دو استراتژی مدیریت دانش به عنوان استراتژی های اصلی و به کارگیری بقیه استراتژی ها به عنوان استراتژی های پشتیبان می باشد.

مطالعات هانسن و همکاران (1999): که اقدامات مدیریت دانش را در چندین صنعت مورد مطالعه قرار داده اند، به این نتیجه رسیدند که سازمان های موفق در مدیریت دانش یک روش متحدالشکل را برای استقرار و بهره برداری از مدیریت دانش تعقیب نمی کنند و به طور کلی دو راهبرد اصلی برای به کارگیری مدیریت دانش توسط این سازمان ها اتخاذ می شود. این راهبردها عبارتند از: الف- راهبرد تدوین دانش (فرد با مستندات )، ب- راهبرد تبادل فردی دانش (فرد با فرد ).شناخت صحیح این دو راهبرد و آشنایی با نقاط و جنبه های مختلف آنها می تواند مدیران و پروژه های مدیریت دانش را به سمت سرمایه گذاری صحیح و برنامه ریزی بهتر رهنمون نماید. از همین رو در ادامه به طور مختصر این دو راهبرد معرفی خواهند شد(Hansen & etal., 1999):

الف) راهبرد تدوین دانش:

ب) راهبرد تبادل فردی دانش

 مطالعات بات (2002): دسته بندی دیگری از استراتژی های مدیریت دانش توسط دکتر بات (استاد دانشگاه مریلند آمریکا) ارائه شده است. بر اساس مطالعات انجام شده توسط بات (Bhatt, 2002)، گرچه تخصص در سطوح فردی متفاوت از دانش سازمانی است لکن سازمان ها نمی توانند اهمیت کنترل دانش شخصی را نادیده بگیرند. چنانچه افراد مهارت ها و دانش لازم را نداشته باشند در آن صورت تعاملات آنها درجهت ایجاد دانش سازمانی با ارزش غیرمحتمل است. از این رو، هدف مدیریت سازمان تشویق کارکنان به افزایش تعامل با افرادی است که دارای تخصص ها و مهارت های مخصوص هستند تا از این رهگذر دانش پایه خویش را همواره به روز کنند.

**استراتژی (1):** در استراتژی شماره یک، چالش اصلی مدیریت، قدرت بخشیدن به کارکنان است. از آنجایی که کارکنان با مسائل و مشکلات روزمره مواجه هستند، درک صحیحی از مسائل و موقعیت ها از طریق آموزش به دست می آورند. با وجود این، درجه صلاحیت افراد براساس تجربه شغلی آنها مشخص می شود. همچنین مدیریت باید راهنمایی های گسترده ای را در جهت به کارگیری کارکنان از نظراتشان ارائه کند. هنگامی که کارکنان نسبت به مسئولیت ها و اختیارات خود آگاه شوند، این احتمال وجود دارد که به طور منطقی از نظرات خود استفاده کنند. هدف دیگر مدیریت باید پیگیری آموزش کارکنان درجهت ارتباط بیشتر آنها با وظایف و فرایندهای شغلی روزانه باشد. یعنی علاوه بر آموختن مهارت های تخصصی وظیفه ای، لازم است درجهت درک واقعیت های پنهان تجاری در محیط رقابتی و پویای کنونی آموزش های لازم را فراگیرند. به منظور دریافت بازخورد مناسب از مشتریان می بایست احترام به مشتریان، دقیق و به موقع بودن پاسخ به نیازهای آنها و حساس بودن به تقاضای مشتریان همواره مورد توجه قرار گیرد تا از این رهگذر مدیریت بتواند سطوح صلاحیت کارکنان را مجدداً مورد ارزیابی قرار دهد و بر اساس آن عمل کند(Bhatt, 2002).

**استراتژی (2):** در استراتژی شماره دو، هدف اصلی مدیریت کردن انگیزش و پرورش مهارت متخصصان است. مدیریت نه تنها بایستی سطوح بالاتری از انتظارات متخصصان را ایجاد نماید، بلکه باید آنها را تحت تشویق و پاداش نیز قرار دهد. روش دیگری که از طریق آن سازمان می تواند از عهده مسئولیت های خود برآید، به کارگیری افراد باهوش و مستعد (خبره) است. از آنجایی که اغلب خبرگان بسیار فعال و از خصایص فردی خاصی برخوردار هستند، لذا همواره درانجام وظایفشان به دنبال آزادی عمل می باشند. برقراری تعادل میان الزامات سازمان و خلاقیت های متخصصان امری حیاتی برای مدیریت محسوب می شود. خبرگان اغلب به دنبال برنامه کاری خود بوده و به محدودیت های رسالت، اهداف و استراتژی های سازمان توجهی نمی کنند و آنها را محدودیتی برای به کارگیری تخصصشان برای سازمان نمی بینند. بنابراین، مدیریت سازمان باید به منظور برقراری تعادل میان نیازهای سازمان (بهره برداری از دانش خبرگان) و تمایلات خبرگان (جستجوی دانش جدید) روش های مناسبی را اتخاذ کنند(Bhatt, 2002).

**استراتژی (3):** در این استراتژی به کارگیری تیم های خود سازمان یافته و تعاملات اجتماعی که موجب تقویت و غنای دانش پایه سازمانی می شود، مورد توجه قرار می گیرد. تاکید بر روی اطلاعات و تفسیرهای چندگانه علاوه بر ایجاد واقعیت های نوین، موجب احیای تعهدات سازمان در جهت تکمیل مجدد مفاهیم دانش بنیان می شود (Nonaka and Takeuchi, 1995). فرایند تفسیرهای چندگانه دانش بسیار حائز اهمیت است، از آنجایی که به افراد اجازه می دهد سیستم های اعتقادیشان را در ارتباط با دیگران اصلاح، شکل دهی مجدد و اصلاح کنند. سازمان ها در راستای بهبود تعاملات بین کارکنان می توانند گونه های وسیعی از دیدگاه های متفاوت نظیر هم اندیشی، تفکرات دیالکتیک (جدلی) و تجربیات مستمر را مورد استفاده قرار دهند و برای درک واقعیت های بازار لازم است که نسبت به محرک های محیطی حساس شوند که این امر نیز از طریق ایجاد دیدگاه چندگانه در دانش میسر می گردد. به علاوه تفسیرهای چندگانه، سازمان ها را در جهت ارزیابی قابلیت کاربرد و مخاطره پذیری استفاده از نوع خاصی از دانش در موقعیت های گوناگون قادر می سازد. از آنجایی که وظیفه های سازمانی پیچیده نیازمند تجزیه و تحلیل عمیق مسائل است، لذا نقش مدیریت در ایجاد یک جوی مشارکتــــی مهم است. با وجود این، اجرای راه حل های گسترده سازمانی مستلزم تعهد کارکنان است. چنانچه دیدگاه ها و نظرات کارکنان در یافتن راه حل های مشکلات سازمانی در نظر گرفته نشود، احتمال آسیب پذیری سازمان از جانب این مشکلات اجرایی وجود دارد. شرکت های اچ. پی. و 3-ام به لحاظ به کارگیری این نوع استراتژی و ایجاد محیط مشارکتی مشهور شده اند(Bhatt, 2002).

**استراتژی (4):** در استراتژی شماره چهار، چالش عمده ی سازمان ها تدوین و کدگذاری قوانین و رویه ها در یک قالب ساده است برای اینکه کارکنان بتوانند به آسانی آنها را به دست آورده و درک کنند. چنانچه قوانین و رویه ها به وضوح تدوین نشوند، همواره امکان برداشت های شخصی متفاوتی ازسوی کارکنان وجود دارد. هنگامی که قوانین و رویه ها واضح باشند از ابهام موجود در درک و تفسیر آنها کاسته می شود. کدگذاری و استاندارد کردن وظایف و برنامه ها ابزارهایی معمول درجهت رفع این ابهام هستند. قوانین و مقررات در سرتاسر چرخه حیات سازمان به یک شکل باقی نمی مانند. همزمان با تغییرات شدید محیط خارجی لازم است که مدیریت قوانین، رویه ها و سیاست های موجود را با دقت مورد بازبینی قرار دهد. چنانچه قوانین، رویه ها و سیاست های موجود با وضعیت جاری واقعیت های تجاری سازگار نباشد، آنگاه مدیریت می بایست در پی جستجو و ابداع قوانین، رویه ها و سیاست های جدیدی باشد. به عبارت دیگر، به منظور هم جهت شدن با واقعیت های درحال تغییر بازبینی و تجدیدنظر در قوانین، رویه ها و سیاست ها به عنوان یکی از مهمترین اهداف شرکت در می آید. تعدادی از ابداعات و ابتکارات بهبود کیفی که چند شرکت عهده دار انجام آن هستند تحت این طبقه بندی قرار می گیرند.

**الگوهای استراتژی دانش:** استراتژی دانش، روش ویژه ای است برای بهینه سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان. از دیدگاه آقای زاک (Zack, 1999)، استراتژی دانش برای پرکردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین می شود. هدف استراتژی دانش پاسخگویی به سوالات استراتژیک می باشد که بر هوشمندی رقابتی و سیستم های بازیابی دانش داخلی تاکید دارد. به محض اینکه دانش کافی در دسترس باشد، استراتژیست ها می توانند ترکیب هماهنگی را بین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات سازمان به وجود آورند. به طور کلی انجام هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش، باید بخشی از یک مجموعه فرایند تدوین استراتژی کسب و کار سازمان باشد و باید در راستای جهت گیری های آتی سازمان و اهداف سازمان حرکت کند. بر همین اساس تا کنون نظریه ها و تعاریف مختلفی از استراتژی دانش توسط صاحبنظران ارائه شده است که در ادامه به بررسی مهمترین آنها می پردازیم:

مطالعات بیرلی و چارکرابارتی (1996). اولین مطالعه تجربی درخصوص استراتژی دانش توسط بیرلی و چارکرابارتی (Bierly & Charkrabarti, 1996) انجام شده است. آنها استراتژی دانش را به عنوان مجموعه ای از پاسخ های جمعی مدیران به نیازهای یادگیری راهبردی سازمان تعریف نموده اند. بیرلی و چارکرابارتی معتقد بودند که عموماً مدیران تصمیمات استراتژیک خود را در خصوص استراتژی دانش بر اساس عواملی از قبیل سرعت یادگیری، عمق دانش مورد نیاز، نوع یادگیری سازمانی (درونی یا بیرونی- تدریجی یا بنیادی) اتخاذ می کنند. با استفاده از داده ها و اطلاعات جمع آوری شده از فعالیت های 21 شرکت داروسازی آمریکایی طی سال های 1991 تا 1996 میلادی و با استفاده از فن خوشته بندی، می توان این شرکت ها را با توجه عوامل فوق الذکر، به لحاظ استراتژی دانش به چهار گروه تقسیم نمود:

مطالعات زاک (1999). زاک (Zack, 1999) با مطالعه روی 25 شرکت به نتایج قابل توجهی در خصوص استراتژی دانش دست یافته است. او معتقد است دانش راهبردی هر سازمان را با توجه به توانمندی و قابلیت آن در پشتیبانی و حمایت از جایگاه رقابتی سازمان می تواند به سه گروه تقسیم بندی شود: دانش پایه ، دانش پیشرفته و دانش نوآورانه. دانش پایه، حداقل میزان و سطح دانش مورد نیاز برای فعالیت در عرصه یک کسب و کار است. به دلیل اینکه دانش پایه عموماً در اختیار اعضاء و رقبای یک کسب و کار است، این میزان از قابلیت دانشی، باقی ماندن در عرصه رقابت را در طولانی مدت تضمین نمی کند. دانش پیشرفته، دانشی که سازمان ها می توانند به پشتوانه آن در عرصه رقابت باقی بمانند. سازمان های پایدار در عرصه رقابت، علاوه بر برخورداری از دانش پایه، دارای محتوای دانش تخصصی نیز می باشند که اغلب در میان رقبا تفاوت می کند و تمایز دانش را موجب می شود(Zack, 1999).

دانش نوآورانه، دانشی است که یک سازمان را قادر می سازد تا رهبری و هدایت صنعت و رقبایش را بدست گیرد و به طور قابل ملاحظه ای خود را از رقبایش متمایز نماید. دانش نوآورانه اغلب یک سازمان را توانمند می سازد که بتواند بر قواعد موجود کسب و کار تاثیر گذار بوده و گاهی این قواعد را تغییر دهند. نکته قابل توجه این است که دانش ایستا نیست، لذا آنچه که امروزه دانش خلاقانه می باشد در آینده ای نه چندان دور، دانش پیشرفته خواهد بود و دانش پیشرفته، دانش پایه خواهد شد.

مطالعات دی پابلوس 1 (2002) یک نمونه با ارزش مطالعات تجربی انجام شده برمبنای نوع شناسی استراتژی دانش بیرلی و چارکرابارتی(1996)، توسط دی پابلوس (de pablos, 2002) انجام شده است. بر اساس مطالعه و بررسی صورت گرفته توسط وی بر روی 123 شرکت صنعتی اسپانیایی، دی پابلوس چهار نوع استراتژی دانش را شناسایی نموده است که عبارتند از: جدا افتاده، جستجوگر، بهره بردار و نوآور. مهمترین نتیجه این تحقیق این است که استراتژی دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد و بنابراین، استراتژی دانش عبارتست از یکی از اجزاء استراتژیک پازل عملکرد سازمانی. علیرغم اینکه مطالعه دی پابلوس قابل اتکا است، ولی در دو زمینه دچار کاستی و کمبود می باشد، اول اینکه او مشخص ننموده است که چگونه استراتژی های دانش به صورتی که بیرلی و چارکرابارتی ارائه نموده اند را عملیاتی نموده و دوم اینکه در تحقیق وی تاثیر عملکردی هر یک از استراتژی ها مشخص نشده است (de pablos, 2002).

4- مطالعات بیرلی و دالی1 (2002 میلادی) بر اساس مطالعات تئوریک انجام شده توسط بیرلی و دالی (Bierly & Daly, 2002) استراتژی دانش عبارتست از: مجموعه انتخاب های استراتژیک سازمان در خصوص دو بعد دانش زیر:

1- خلق یا کسب دانش جدید.

2- به کارگیری و اهرم سازی دانش موجود برای خلق محصولات و فرآیندهای سازمانی جدید.

بر همین اساس بیرلی و دالی چهار نوع استراتژی دانش را برای شرکت ها تعریف می کنند که عبارتند از: استراتژی خلق دانش ؛ استراتژی یادگیری دو وجهی ؛ استراتژی حفظ وضع موجود و استراتژی بهره برداری دانش .

5- مطالعات کستن1 (2007 میلادی) کستن (Kasten, 2007) معتقد است استراتژی دانش یک مقوله جدید در ادبیات مدیریت دانش است، همانگونه که به کارگیری دانش به عنوان یک ابزار راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی، نظریه جدیدی است. کستن، استراتژی دانش را اینگونه تعریف می کند: مجموعه ای از خطوط راهنما که تصمیمات یک سازمان را در خصوص تشخیص، کسب، توسعه، ذخیره سازی، مدیریت، بازیابی و بکارگیری دانش خود شکل می دهد.

استراتژی دانش به عنوان جزئی از استراتژی اصلی سازمان، بین جهت گیری های استراتژیک سازمان، ساختارها و فعالیت های دانشی آن، اتصال و ارتباط بر قرار می کند. این ساختار ها و فعالیت ها اغلب شامل سیستم های مدیریت دانش می شوند، از این رو استراتژی دانش می تواند به عنوان اصول راهنمای سیستم های مدیریت دانش مطرح شود. در تحقیقی که توسط کستن در سال 2006 میلادی انجام شده، در خصوص استراتژی دانش و تاثیر آن بر شرکت ها بررسی هایی صورت گرفته است. در این تحقیق سازمان های حوزه های مختلف شامل مراکز درمانی، خدمات مالی و بیمه مورد بررسی قرار گرفته اند(Kasten, 2007).

 2-12-آئین نامه مدیریت دانش

وجود ادبیات مشترک درباره این طرح و وظایف و حقوق تعریف شده در آن از جمله الزاماتی است که وجود یک آیین نامه را با اهداف زیر توجیه می نماید:

1. تعریف و ایجاد نهادهای متولی و مسئول اجرای طرح جامع مدیریت دانش؛
2. تعریف نقش ها و وظایف نهادهای متولی طرح جامع مدیریت دانش؛
3. تعاریف ملاک های ارزشگذاری و فرایند اجرای ارزشگذاری در طرح جامع مدیریت دانش؛
4. نظام حقوق و مزایای نهادهای مجری و مسئول طرح جامع مدیریت دانش؛
5. تبیین نظام فرهنگی و ترویجی مدیریت دانش؛
6. تبیین ساختار فناوری مدیریت دانش

2-13- خلاصه فصل دوم

در این فصل، ابتدا به مبانی نظری تحقق و تعاریف و مفاهیم مرتبط پرداخته شد، سپس مروری بر پیشینه تحقیق و مطالعات صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش صورت گرفت .

5- منابع

خاکی، غ. (1382)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی،تهران: انتشارات بازتاب، چاپ اول.

* Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
* Aarabi, M; and Mousavi, S. (2009). Strategic Knowledge Management Model for Research Centers Performance Promotion, Quarterly journal of Research and Planning in Higher Education,Vol. 15 No. 1: 1-26.
* Abdullah, R; Selamat, M. Jafar, A. Abdullah, S. and Sura, S. (2008). An Emprical Study of Knowledge Management System Implementation in Public Higher Learning Institution, IJCSNS International Journall of Computer Science and Network Security, Vol. 8 No. 1: 281-290.
* Alavi, M; and Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, Vol. 25 No. 1: 107-136.
* 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.
* Fathollahi, B; Afshar zanjani, E. and Nozari, D. (2010). Is the University of Isfahan Ready for Implementing Knowledge Management?, FASLNAME-National Library, 21(3):6-20. (In Persian).
* Hasanzadeh, M. (2007). Knowledge management, Tehran: Ketabdar.
* Lindner, L; and Wald, A. (2010). Success factors of knowledge management in temporary organizations, International Journal of Project Management, Vol. 29, No. 7: 877*-*888.
* Rezaeeyan, A; Ahmadvand, A.M. and Tavallaee, R. (2010). The Study of Knowledge Management Strategy and Knowledge Strategy in Organizations, Police human Development Journal Vol. 6 No. 6: 33-66.
* Rossi, R. (2010). The governance of university-industry knowledge transfer, European Journal of Innovation, Management, Vol. 13 No. 2: 155-171.
* Sukirno, D.S; Siengthai, S. (2011). Does participative decision making affect lecturer performance in higher education?, International Journal of Educational Management, Vol. 25 No. 5: 494-508.
* Sun, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes, Journal of Knowledge Management, Vol. 14 No. 4: 507-523.
* Tian, J; Nakamori, Y. and Wierzbicki, A. P. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a Japanese research university, Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 2: 76-92.
* Zins, C. (2007). Conceptual Approaches for Defining Data, Information, and Knowledge. Journal of the American Society for Information Science and Technology, Vol. 58 No.4:479- 493.s
* Maier, R., and Hädrich, T. (2011). Knowledge Management Systems.
* Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
* Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
* Easterby-Smith, M., and Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley and Sons.
* Liebowitz, J., and Frank, M. (Eds.). (2010). *Knowledge Management and E-learning*. CRC Press.
* Yates, D., and Paquette, S. (2011). Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. *International Journal of Information Management*, *31*(1), 6-13.
* Ahmed, P. K., Lim, K. K., and Loh, A. Y. (2013). *Learning through knowledge management*. Routledge.
* Holsapple, C. W., and Joshi, K. D. (2011). Knowledge Management Ontology.
* Serenko, A., Bontis, N., Booker, L., Sadeddin, K., and Hardie, T. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of Knowledge Management*, *14*(1), 3-23.
* Tseng, M. L. (2010). An assessment of cause and effect decision-making model for firm environmental knowledge management capacities in uncertainty. *Environmental monitoring and assessment*, *161*(1-4), 549-564.
* Kim, Y. M., and Abbas, J. (2010). Adoption of Library 2.0 functionalities by academic libraries and users: a knowledge management perspective. *The Journal of Academic Librarianship*, *36*(3), 211-218.
* Lindner, F., and Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, *29*(7), 877-888.
* Esper, T. L., Ellinger, A. E., Stank, T. P., Flint, D. J., and Moon, M. (2010). Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *38*(1), 5-18.
* Mills, A. M., and Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, *15*(1), 156-171.
* López-Nicolás, C., and Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, *31*(6), 502-509.
* Jahnke, I. (2010). Dynamics of social roles in a knowledge management community. *Computers in Human Behavior*, *26*(4), 533-546.
* Ma, Z., and Yu, K. H. (2010). Research paradigms of contemporary knowledge management studies: 1998-2007. *Journal of Knowledge Management*, *14*(2), 175-189.
* Brewer, P. D., and Brewer, K. L. (2010). Knowledge management, human resource management, and higher education: a theoretical model. *Journal of Education for Business*, *85*(6), 330-335.
* Garrido-Moreno, A., and Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, *31*(5), 437-444.
* Tang, D., Zhu, R., Tang, J., Xu, R., and He, R. (2010). Product design knowledge management based on design structure matrix. *Advanced Engineering Informatics*, *24*(2), 159-166.
* Sun, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of Knowledge Management*, *14*(4), 507-523.
* Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, *125*(2), 215-223.
* Vaccaro, A., Parente, R., and Veloso, F. M. (2010). Knowledge management tools, inter-organizational relationships, innovation and firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*, *77*(7), 1076-1089.
* Hunterl, K., Hariz, S., Egbu, C., and Kelly, J. (2011). Grounded Theory: Its Diversifi-cation and Application Through two Examples from Research Studies on Knowledge and Value Management. *Leading Issues in Business Research Methods*, *1*, 22.
* Szalma, S., Koka, V., Khasanova, T., and Perakslis, E. D. (2010). Effective knowledge management in translational medicine. *Journal of translational medicine*, *8*(1), 68.
* Nonaka, n. and Takeuchi, a. (1995). the use of knowledge management by German innovators. Journal of Knowledge Management. 13(4):187-203.
* Hansen, N. Akhavan, P. Saghafi, F. (1999). Capabilities, Processes, and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing. 17 (1): 21–41.
* , Bhatt T. (2002). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. Journal of Knowledge Management. 15(1):156-171.
* Zack, R. (1999). The governance of university-industry knowledge transfer. European Journal of Innovation Management. 13(2):155-171.
* Bierly, k and Charkrabarti. N. (1996). Is Higher education ready for knowledge Management“, The International Journal of Educational Management. 14(7): 325-333.
* De pablos, P. (2002). Five critical knowledge management organizational themes. Journal of Knowledge Management. 14(4): 507-523.
* Kasten, J. (2007). Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a Japanese research university. Journal of Knowledge Management. 13(2: 76-92.

Bierly, l and Daly, Y. (2002). An effectiveness measurement model for knowledge management. Knowledge-Based Systems. 2(2): 363–367.

1. - Knowledge [↑](#footnote-ref-1)
2. - Explicit Knowledge [↑](#footnote-ref-2)
3. - Tacit Knowledge [↑](#footnote-ref-3)
4. - Knowledge Managment [↑](#footnote-ref-4)
5. Anderson Consulting [↑](#footnote-ref-5)
6. Tacit Knowledge [↑](#footnote-ref-6)
7. Explicit Knowledge [↑](#footnote-ref-7)