

صلى الله عليه وسلم



شرکت توزیع نیروی برق
استان مرکزی

عنوان:

مدیریت دانش محور: رمز موفقیت سازمان های هزاره سوم

نگارش:

فائزه خوشبو

کد پرسنلی:

۲۸۷۹

خرداد ۱۳۹۵

تفاوت داده^۱، اطلاعات^۲ و دانش^۳

تعریف داده، اطلاعات و دانش کار مشکلی است، تنها از دیدگاه استفاده‌کنندگان می‌توان آن‌ها را از هم تشخیص داد. بدین منظور بعضی از تعاریف داده، اطلاعات و دانش از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است. واژه داده، مناسب‌ترین واژه‌ای است که به واقعیات شکل نیافته و بدون ساختار فراوان تولید شده توسط کامپیوتر، می‌توان اطلاق نمود که بر اعداد، نمودارها و دیگر نوشته‌ها دلالت می‌کند و به تنهایی معنی ندارد. به بیانی دیگر، داده‌ها حقایق و واقعیتهای خام هستند و این اجزاء در پایگاه‌های داده ذخیره و مدیریت می‌شوند. ردمن^۴ معتقد است که داده‌ها عناصر اصلی اطلاعات هستند. داده‌ها در صورتی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که افراد بخواهند برای درک بیشتر از آن‌ها استفاده کنند. اطلاعات، داده‌های خلاصه‌ای هستند که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی شده‌اند تا بتوانند معنی‌دار شوند. اطلاعات زمانی ارزش پیدا می‌کنند که برای یک بعد خاص، یک فرد خاص، یک هدف خاص و در زمان خاص گردآوری و آماده شوند، لذا اطلاعاتی که برای یک مدیر، جنبه اطلاعاتی دارد، برای مدیر دیگر ممکن است اصلاً ارزشی نداشته باشد (باقری و سلاجقه، ۱۳۸۹، ۷۷).

افلاطون برای اولین بار، مفهوم دانش را «باور حقیقی اثبات شده» تعریف کرد. در این تعریف، دانش آن چیزی است که افراد، بر اساس تراکم سازمان یافته و معنادار اطلاعات از طریق تجربه، ارتباطات یا استنتاج، بدان اعتقاد داشته و ارجح می‌نهند (انواری و شهانی، ۱۳۸۸، ۴).

دانش عبارت است از اطلاعات دسته‌بندی شده و مرتبط که در سازمان کاربرد اجرایی و عملی یافته‌اند. به بیان دیگر؛ دانش عبارت است از مجموعه باورها، مهارت‌ها، شناخت‌ها، تئوری‌ها، مقررات و اقدامات عملی که سازمان و افراد آن را در اختیار دارند و برای اتخاذ تصمیمات و حل مسایل مختلف از آن استفاده می‌کنند. با توجه به تعاریف فوق می‌توان به این نکته پی برد که بین دانش و دانستن^۵ تفاوت وجود دارد. دانستن عین عمل کردن و اقدام نیست، اما دانش آن بخش از اطلاعات است که در عمل برای اخذ تصمیمات و انجام اقدامات به کار می‌رود (باقری و سلاجقه، ۱۳۸۹، ۷۷).

مفهوم دانش

^۱ Data
^۲ Information
^۳ Knowledge
^۴ Redman
^۵ Knowing

درک دانش به شکلی که امروز مورد استفاده قرار می‌گیرد، بر اساس دیدگاه فیلسوف میشل پولانی^۱ (۱۹۶۶) است. بر اساس این دیدگاه، دانش می‌تواند به عنوان «باور توجیه شده‌ای که توانایی موجود برای اقدام مؤثر را افزایش می‌دهد» دیده شود. از دیدگاه سازمانی نوناکا^۲، پژوهشگر مدیریت ژاپنی (۱۹۹۴) می‌گوید «دانش سازمانی در تعاملات میان فناوری‌ها، تکنیک‌ها و افراد در سازمان شکل می‌گیرد» (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۰۴).

امروزه خلق و به کارگیری دانش برای رقابت‌گرایی و حیات سازمان‌ها و صنایع ضروری شناخته شده است. دانش نمی‌تواند به سادگی دیگر منابع، ذخیره و یا تصاحب شود؛ و نمی‌تواند به سادگی آن‌ها، به طور سیستماتیک مدیریت و به کار گرفته شود. دانش برخلاف اطلاعات ریشه در اعتقادات و تعهدات داشته و در بافت ذهنی کاربر قرار دارد و بر اساس آن عمل می‌کند. فقط انسان است که می‌تواند در خلق دانش نقش مرکزی به عهده داشته باشد (اسمیت^۳، ۲۰۰۱، ۳۱۲).

طبقه‌بندی دانش

متداول‌ترین طبقه‌بندی دانش، تقسیم آن به دو صورت دانش صریح^۴ و دانش ضمنی^۵ است. نوناکا دانش دانش ضمنی را دانشی تعریف می‌کند که به صورت واضح بیان نشده است و پولانی این نوع دانش را دانشی می‌داند که نمی‌توان به صورت صریح بیان کرد (گران^۶، ۲۰۰۷، ۱۷۴).

دانش ضمنی شکلی از دانش است که از تجربیات و اعمال مستقیم و معمولاً با مکالمات تعاملی خوب می‌تواند به اشتراک گذاشته شود، آن دانشی است که احساس و درک می‌شود اما نمی‌توان به صورت نوشته شده بیان کرد. استنباط کردن از اعمال دیگران و بیان زبانی از ویژگی آن است. دانش ضمنی تولید می‌شود اما از افرادی که مالک آن هستند، جدا نیست. آن قسمت از دانش که داخل سازمان تولید می‌شود دانش صریح است که به آسانی ذخیره و انتقال داده می‌شود. دانش صریح به آسانی تشخیص داده، نوشته و کدگذاری می‌شود. دانش صریح شکلی از دانش است که مستند کردن، اخذ و توزیع آن در قالب‌های گوناگون آسان است. سیستم‌های مبتنی بر دانش، دانش صریح را کدگذاری و قابل استفاده می‌کنند اما سیستم‌های مدیریت دانش بایستی با هر دو دانش صریح و ضمنی کار کنند (فرهنگی و میرا، ۱۳۹۰، ۱۱۲).

^۱ Polanyi

^۲ Nonaka

^۳ Smith

^۴ Explicit Knowledge

^۵ Tacit Knowledge

^۶ Grant

❖ دانش تصریحی

نوناکا و تاکوچی^۱ دانش تصریحی را دانشی می‌دانند که قابل رمزگذاری و کدگذاری باشد، در نتیجه می‌توان آن را به سردگی مخابره، پردازش و منتقل نمود و در پایگاه داده‌ها ذخیره کرد. این نوع از دانش را می‌توان فرم داد و یک فرمول علمی یا کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد. دستورالعمل‌ها، مقررات، قوانین، رویه‌های انجام کار، آیین‌نامه‌ها، شرح جزئیات و... که به صورت رسمی بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند، همه دانش تصریحی به حساب می‌آیند (طالبان و همکاران، ۱۳۹۳، ۳).

❖ دانش ضمنی

به مرور زمان و با ادامه جریان زندگی نوعی از دانش در درون اشخاص نهادینه می‌گردد؛ پولانی نخستین بار در سال ۱۹۶۹ با بیان این مطلب که «ما بیشتر از آنچه می‌گوییم، می‌دانیم» به نمونه‌هایی از توانایی‌های انسان نظیر یادگیری دوچرخه سواری و شنا یا چگونگی تشخیص چهره‌ها اشاره می‌کند که تشریح نحوه انجام آن به راحتی توسط فرد امکان پذیر نیست، او دانش این گونه توانایی‌ها را «دانش ضمنی» نامید. به بیانی دیگر، دانش ضمنی را می‌توان مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های کاری و نظام ارزشی و ذهنی در درون فرد دانست که قابل گفتن نبوده و در هیچ پایگاه داده‌ای ذخیره نشده است؛ بلکه جایگاه آن را ذهن آدمی و فعالیت‌های اوتشکیل می‌دهد. چالش اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش تصریحی است. از مدیریت دانش ضمنی تعاریف بسیاری توسط نویسندگان و اندیشمندان این رشته نقل گردیده است به عنوان نمونه روزنبرگ در سال ۱۹۸۲ دانش ضمنی را به عنوان دانش تکنیک‌ها، روش‌ها و طرح‌هایی مطرح کرد که فرد ضمن رسیدن به نتایج دلخواه خود، آن‌ها را به کار گرفته؛ بدون آن‌که قادر باشد دلیل واضحی برایشان بیان کند. دانش ضمنی منبع مزیت رقابتی محسوب می‌شود. قدرت ابتکار لازم برای خلاقیت نه تنها از خبرگی قابل مشاهده، بلکه از ذخیره تجربیات نامشهود افراد سازمان که قبل از استفاده در فرایند نوآوری حیاتی سازی می‌شود، نیز قابل استخراج است. دانش ضمنی را می‌توان هم از منابع داخل سازمان از طریق تصمیم‌گیری در مورد دانش اعضا و فراهم آوردن فضای بهبود یادگیری جمعی و ارتقا شایستگی ضمنی آن‌ها و هم از منابع خارج از سازمان با تلاش در جهت اکتساب دانش و مهارت‌های ضمنی افراد سایر شرکت‌ها، از طریق استخدام افراد مجرب و تحصیل کرده و یا اخذ راهنمایی از مشاوران خبره و با تجربه و یا ایجاد شبکه با شرکت‌های دیگر کسب کرد.

^۱ Takeuchi

این موضوع کاملاً واضح است که دانش ضمنی در تمامی عملیات و مراحل فعالیت‌های یک سازمان قابل کسب و حلّی سازی است (طالبان و همکاران، ۱۳۹۳، ۴).

دانش ضمنی را می‌توان مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های کاری و نظام ارزش و ذهنی در درون فرد دانست که قابل گفتن نبوده و در هیچ پایگاه داده‌ای ذخیره نشده است، بلکه جایگاه آن در ذهن آدمی می‌باشد و فعالیت‌های او را تشکیل می‌دهد. دانش ضمنی به عنوان محرک مهم در فرایند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می‌کند. امروزه دیگر همه گروه‌های کاری و علمی اذعان دارند که برای این که سازمان‌ها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. دانش مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است. دانش به مجموعه اطلاعات سازمان‌دهی شده، راه کار عملی مرتبط با آن، نتایج به‌کارگیری آن در تصمیمات مختلف و آموزش مرتبط با آن، گفته می‌شود. دانش زیربنای مهارت، تجربه و تخصص هر فرد است (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸، ۸۸).

انتقال دانش ضمنی بستگی به قابلیت اعتماد^۱ انتقال دهنده دارد؛ زیرا دانش ضمنی در آگاهی ژرف‌تر انتقال دهنده از جزئیات معانی ارتباط پذیر (گیرنده) قرار دارد. وینتر نیز مدعی است، مهارت‌ها از طریق یادگیری مقلدانه به وسیله آزمون و خطا و انتقاد از عملکرد با روش استاد-شاگردی تجربی آموخته می‌شود، به جای آن‌که تنها از طریق دانشی باشد که با ارتباطات منتقل می‌شود. الگوی یادگیری مقلدانه نیازمند به دست آوردن درک مشترک از اجزای ضمنی دانش است که از طریق روابط نیرومند و چندبعدی تعامل چهره به چهره که همه عرصه تعامل بشری را دربر می‌گیرد، به مؤثرترین نحو حاصل می‌شود. مباحث دانش از تمرکز بر تولید از دانش صریح به سمت تأکید بر دانش ضمنی در حرکت است. این جابه‌جایی تأکید از دانش صریح به ضمنی، با توجه به چگونگی تعامل بین دانش ضمنی و صریح است (فرهنگی و میرا، ۱۳۹۰، ۱۱۳).

ارتباط دانش تصریحی و دانش ضمنی

خلق دانش فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که به تغییر شکل و ترکیب مجدد تکه‌های موجود دانش، کاهش کاستی‌ها، تقویت پژوهش‌ها و توسعه‌ی قابلیت‌ها، پایش و کنترل محیط‌های بیرونی و کاربرد فناوری-های بیرونی از سازمان می‌پردازد. سازمان‌های پویا دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود، اطلاعاتی را جذب و آن‌ها را به دانش تبدیل می‌کنند سپس این

^۱ Credibility

دانش را با تجربه‌ها، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود در هم می‌آمیزند تا مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند (عسگری و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۱۰).

دانش ضمنی و تصریحی مکمل یکدیگرند و این بدین معناست که برای ایجاد دانش هر دوی آن‌ها ضروری هستند. از این رو آنچه ما دانش می‌خوانیم از طریق تعامل بین دانش ضمنی و تصریحی ایجاد می‌شود. لئوناردو و سنسیپر^۱ عقیده دارند که بیشتر دانش، در محدوده بین دانش ضمنی و دانش صریح واقع می‌شود. بنابراین امکان تفکیک کامل میان دانش ضمنی و دانش صریح وجود ندارد، بلکه طیفی از نوع دانش قابل ترسیم است که در یک سوی آن دانش ضمنی و در سوی دیگر دانش صریح وجود دارد. بدین منظور باید فضای مناسب برای انتقال دانش ضمنی و ایجاد ارتباط کارکنان با یکدیگر فراهم شود، چرا که دانش ضمنی اغلب از طریق زبان و نمایش فیزیکی مهارت‌ها انتقال می‌یابد. به عقیده نوناکا و تاکوچی دانش سازمانی از طریق تعامل اجتماعی میان دانش ضمنی و تصریحی توسعه می‌یابد و با توجه به این فرض اساسی که دانش به عنوان سرمایه اصلی سازمان، مستلزم هماهنگی این دو نوع از دانش است، مدل حلزونی دانش^۲ مطرح می‌گردد. از تعامل دانش صریح و دانش ضمنی، چهار مرحله از تبدیل دانش^۳ حاصل می‌شود که عبارتند از:

۱- اجتماعی شدن^۴: عبارت است از تبدیلی دانش ضمنی به یک دانش ضمنی جدید. اجتماعی شدن همان فرایند تسهیم و تشریک ایده‌هاست، در این مرحله افراد در مورد آن چه برایشان مهم است، به گفتگو می‌نشینند و از اندیشه‌های دیگران تغذیه می‌کنند (اخوان و یزدی مقدم، ۱۳۹۲، ۲). اجتماعی شدن زمانی است که افراد مستقیماً دانش ضمنی خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. در جامعه‌پذیری، رابطه‌ای نزدیک میان دو فرد به وجود می‌آید که ضمن آن، دانش نهفته غنی‌تری از طریق مشارکت ذهنی در آنان به وجود می‌آید (باقری و سلاجقه، ۱۳۸۹، ۷۷).

۲- برونی سازی^۵: عبارت است از تبدیل دانش ضمنی به یک دانش صریح جدید. در برونی‌سازی ایده‌ها به یک واقعیت عملی تبدیل می‌شود. در یک جو تیمی، افراد تلاش می‌کنند تا دانش ضمنی خود را آشکار سازند و نیز تصویری روشن از ایده‌های دیگران را در ذهن مجسم کنند (اخوان و یزدی مقدم، ۱۳۹۲، ۲). در برونی‌سازی کدگذاری و رمزبندی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده دیگران

^۱ Leonardo & Sensiper

^۲ Socialization, Externalization, Combination, Internalization (SECI)

^۳ Knowledge Conversion

^۴ Socialization

^۵ Externalization

باشد. در این مرحله دانش غیرمکتوب به دانش مدون تبدیل می‌شود. مثلاً از طریق نوشتن مقاله و تجربیات شخصی، دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل می‌شود. چالش اصلی در مدیریت دانش تبدیل دانش ضمنی به صریح است (باقری و سلاجقه، ۱۳۸۹، ۷۷).

۳- ترکیب^۱: عبارت است از ترکیب بخش‌های مختلف دانش صریح و آرایه آن به شکلی تازه. مثلاً اطلاعات مختلف در یک زمینه خاص را از بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف سازمان گرفته و جمع-آوری کنیم و در یک گزارش واحد بگنجانیم. در ترکیب، دانش آشکار در قالب مجموعه‌های گوناگونی از دانش که پیش از آن منتشر و مستند شده اند و یا در طی جلسات گروهی مورد بحث قرار گرفته اند، پردازش شده، سپس به منظور خلق دانش جدید، دسته بندی می‌شود (اخوان و یزدی مقدم، ۱۳۹۲، ۲).

۴- درونی‌سازی^۲: تبدیل دانش صریح به یک دانش ضمنی جدید. درونی سازی به اعضای گروه کمک می‌کند تا ایده‌های خود را درباره‌ی مسائلی که نیازمند حل و فصل می‌باشند، بیان کنند. درونی کردن این ایده‌ها در ایجاد تفاهم و توسعه یک فرهنگ یادگیری مؤثر است. این امر مستلزم تصریح دانش ضمنی آشکار شده در قالب اسناد، دستورالعمل‌ها و حکایت‌های موفق در سازمان می‌باشد (همان منبع، ۲).

صرف ذخیره دانش ساختار یافته، به گونه‌ای که بسیاری از سازمان‌ها عمل می‌کنند، برنامه کامل مدیریت دانش را تشکیل نمی‌دهد، اگر چه ممکن است شروع خوبی باشد. به همین ترتیب، فراهم آوردن صفحه‌های اعلانات و پست الکترونیکی جهت تسهیل بیان نظرات و سهیم شدن در دانش ضمنی غیر ساختار یافته، اگر چه برای شروع لازم است، ولی راحل کاملی برای مسأله مدیریت دانش به شمار نمی‌رود. راه حل کامل در برگیرنده چهار مرحله تبدیل دانش می‌باشد (باقری و سلاجقه، ۱۳۸۹، ۷۸).

دانش به عنوان منبع اساسی مزیت رقابتی

اکنون ما در مرحله گذار اقتصاد از عصر رقابت بر مبنای اطلاعات به عصر مزیت رقابتی بر مبنای خلق دانش هستیم. فناوری، سهم بازار و محصول می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند اما موقتی است؛ زیرا همگی می‌توانند توسط رقبای کپی شوند. تنها دانش است که قابل کپی شدن نیست که آن هم به خاطر زمینه‌ای آن است، ضمن آن‌که انتقال و توزیع دانش ضمنی مشکل است (فرهنگی و میرا، ۱۳۹۰، ۱۱۱).

^۱ Combination

^۲ Internalization

ادبیات سازمان‌ها مجدداً در حال هماهنگی خود با يك منطق مسلط جدید است؛ که در آن دانش منبع مزیت رقابتی است. اخیراً پژوهشگران منطق غالب جدیدی را برای حفظ مزیت رقابتی مبتنی بر دانش، در کانون توانایی جمع آوری سرمایه در بازار مطرح نموده‌اند. این منطق مسلط ادعا می‌کند که دانش و فرآیندهای دانشی احاطه‌کننده محصولات و مدیریت، منابع کلیدی مزیت رقابتی‌اند. دانش مبتنی بر بازار و شایستگی محوری، با بنیان مزیت رقابتی در هم تنیده شده است. امروزه سازمان‌ها در تلاش‌اند که دانش محور گردند. آن‌ها در حال به کارگیری مغزها بیش از دست‌ها هستند و نیاز برای به کارگیری دانش در حال افزایش است. بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان از این موضوع آگاهند و تلاش می‌کنند زمینه‌ای از مدیریت دانش را به منظور بهبود و حفظ مزیت رقابتی‌شان کشف کنند. (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۰۹).

مدیریت دانش^۱

در محیط رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به دارایی‌های دانشی نسبت به گذشته، شدت چشم‌گیری یافته است. غیر قابل تقلید بودن، کمیاب بودن، ارزشمند بودن و غیر قابل جایگزین بودن از ویژگی‌های این دارایی‌های دانشی؛ همراه با ظهور رویکردها و مفاهیمی چون مدیریت دانش، سرمایه فکری و دارایی نامشهود، همگی گویای اهمیت فزاینده منابع دانشی در سازمان‌ها هستند (مانیان و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۳۸).

در دسته‌بندی‌ای که از سوی صاحب‌نظران کسب و کار ارایه گردیده؛ دهه ۱۹۸۰ را دهه جنبش کیفیت (تاکید بر این‌که برای دستیابی به کیفیت بهتر، همه کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند)؛ دهه ۱۹۹۰ را دهه مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرایندهای کسب و کار و کاهش هزینه‌ها)؛ و دهه ۲۰۰۰ را دهه مدیریت دانش لقب داده‌اند. دانش همان صورت ذهنی ایده‌ها، واقعیت‌ها، مفاهیم، داده‌ها و تکنیک‌های ثبت شده در حافظه انسان است که از مغز انسان سرچشمه می‌گیرد و مبتنی بر اطلاعاتی است که با تجربه، باورها و ارزش‌های شخصی، همراه با تصمیم و عمل وی، دگرگون و بارور می‌شود. دانش هر شخص با دانش فرد دیگری که همان اطلاعات را دریافت می‌کند یکسان نیست. این موضوع سازمان‌ها را با چالش‌هایی در زمینه چگونگی پردازش دانش و ایجاد آن مواجه می‌سازد (طالبان و همکاران، ۱۳۹۳، ۲).

^۱ Knowledge Management (KM)

توسعه جوامع منوط به انسان‌های توسعه‌یافته به ویژه در سطح مدیریت آن‌هاست، توسعه انسان‌ها محصور درگیری انسان در فرایندهای توسعه است که در تعامل با آن فرایند بلوغ می‌یابند. انسان‌ها با توسعه ذهن و توانایی‌های پردازشی و نیز کسب مهارت‌های مفهومی و فنی و با درگیر شدن در سیستم‌هایی که خرد در ساختار و کارکرد آن‌ها نقش ایفا می‌کند، جهت ورود به حوزه سیستم‌های اجتماعی مهیا می‌شوند. دانش و خرد فردی و جمعی شاخصه اصلی توسعه‌یافتگی انسان‌ها و عنصر اساسی و حیاتی توسعه سیستم‌های اجتماعی است و در نهایت این خرد جمعی است که ظرفیت توسعه سیستم را تعیین می‌کند. در یک فرآیند تغییر و تحول و رسیدن به تشکیلات و سازمانی متحول و پیشرو و در عین حال خلاق و زنده و پویا که اهداف فردی و سازمانی از هم قابل تشخیص نباشد، باید بر مدیریت دانش تکیه کرد. فرانسویس بیکن دانش را قدرت می‌داند، اما در محیط‌های پویای امروزی، دانش تنها زمانی قدرت است که بتواند به منظور افزایش عملکرد سازمانی و فویدی در دسترس قرار گرفته و آموخته شود. دانش به نیروی محرکه سازمان‌ها تبدیل شده است. ارزشمندترین دارایی قرن بیست و یکم، کارکنان دانشی و بهره‌وری آن‌هاست (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۰۲).

امروزه دانش به یکی از نیروهای محرک اساسی برای موفقیت کسب و کارها بدل شده است. سازمان‌ها دانش محورتر شده‌اند، و به جای "نیروهای یدی" برای "ذهن‌ها" هزینه می‌کنند. نیاز به ارتقای دانش در حال افزایش است، لذا با دانش مانند دیگر منابع ملموس به طور سیستماتیک رفتار شده و از کاوش در حوزه مدیریت دانش به منظور پیشرفت و تقویت رقابت‌پذیری استفاده می‌شود. مدیریت دانش به عنوان فرایندی که طی آن، سازمان به تولید، بدست آوری، تسخیر و به کارگیری دانش برای ارتقای بهره‌وری سازمان می‌پردازد، شناخته شده است. مدیریت دانش سازمانی عادت‌ها، عملیات عادی و روزمره را متحول کرده است، درست مثل تغییری که تحصیل در افکار و فرهنگ ایجاد می‌کند. با طراحی و سازماندهی فرایند مدیریت دانش می‌توان دانش ضمنی، مهارت‌ها و جریان کاری را به رویه‌ها، استانداردهای و تحلیل محتوای مستندسازی منتقل کرد و بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود (اخوان و همکاران، ۱۳۸۹، ۱).

مدیریت دانش بیشتر از آن که یک فناوری یا محصول باشد یک متدولوژی است. امروزه فناوری اطلاعات عنصری بسیار مهم برای موفقیت یک سیستم مدیریت دانش محسوب می‌شود. مدیریت دانش به وسیله فناوری اطلاعات تسهیل می‌شود اما خود فناوری اطلاعات، مدیریت دانش نیست. از آنجایی که خود دانش به روش‌های مختلف تعریف می‌شود، تعاریف ارائه شده از مدیریت دانش بسیار متفاوت است (مانیان و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۳۹).

پیچیدگی و گستردگی مفهوم دانش باعث شده است تا نگرش یکسانی در خصوص مدیریت دانش شکل نگیرد. لذا صاحب نظران مختلف از زوایای متفاوتی به آن نگرسته و به تعریف آن پرداخته‌اند. از نظر مرویک^۱ مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منظم و سیستماتیک سازمانی گفته می‌شود که جهت دستیابی به ارزش بزرگتر از طریق دانش در دسترس صورت می‌گیرد. دانش در دسترس، کلیه تجربیات و آموخته‌های افراد یک سازمان و کلیه اسناد و گزارش‌ها در داخل یک سازمان را شامل می‌شود. به زعم ویج^۲ مدیریت دانش دربرگیرنده رفتارهای انسانی، نگرش‌ها و قابلیت‌های انسانی، فلسفه‌های کسب و کار، الگوها، عملیات، رویه‌ها و فن‌آوری‌های پیچیده است. در عمل مدیریت دانش در خارج از سازمان به عنوان شناسایی و مشخص کردن سرمایه‌های فکری و ایجاد دانش جدید جهت برتری رقابت در صحنه جهانی و در داخل سازمان نیز به منظور آسان نمودن دسترسی به اطلاعات، به اشتراک گذاشتن فرایندهای مناسب و دسترسی به فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی مطرح می‌باشد. از نگاهی دیگر، مدیریت دانش، فرایند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش است به گونه‌ای که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کار برد (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸، ۸۹).

مدیریت دانش یکی از مفاهیم جدید در علم مدیریت است و برای موفقیت سازمان‌های کنونی یکی از منابع حیاتی به شمار می‌آید. پس باید باید به دانش سازمانی به عنوان یک دارایی استراتژیک در سازمان نگریسته شود. امروزه مدیریت دانش را مجموع فرایندهایی می‌داند که در نتیجه آن‌ها دانش، کسب، نگهداری و استفاده می‌شود و هدف از آن بهره‌برداری از دارایی‌های فکری به منظور افزایش بهره‌وری، ایجاد ارزش‌های جدید و بالا بردن قابلیت‌های رقابت‌پذیری است (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱، ۷۷).

برای برخی مدیریت دانش عبارت است از یک استراتژی آگاهانه برای به دست آوردن دانش مناسب برای افراد مناسب در زمان مناسب، برای کمک به افراد در تسهیم و به کارگیری اطلاعات در عمل که به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود، برای عده‌ای دیگر عبارت است از: تدوین و دستیابی به تجربه و دانش و تخصص که توانایی‌های جدید ایجاد کرده، عملکرد بهتری را ممکن ساخته، نوآوری را تشویق کرده و ارزش مشتری را افزایش می‌دهد. بنابراین مدیریت دانش مبتنی بر روابط متقابل بوده، احترام و اعتماد عناصر کلیدی هستند که در الگوی گروه‌های تسهیمی تجربه اهمیت بیشتری دارند، این

^۱ Merwick

^۲ Wiig

الگوی مبتنی بر تعامل است که در سطوح مختلف عملیاتی سازمان‌ها به کار می‌رود (فرهنگی و میرا، ۱۳۹۰، ۱۱۲).

مدیریت دانش توسعه ابزارها، تکنیک‌ها و ارزش‌هایی است که از طریق آن‌ها سازمان‌ها می‌توانند سرمایه فکری‌شان را بدست آورند، توسعه دهند، اندازه‌گیری کنند، توزیع کنند و بازدهی از آن ایجاد کنند. مدیریت دانش، یک دیدگاه برنامه‌ریزی شده و ساختارمند برای ایجاد، به اشتراک گذاری و ذخیره کردن دانش به عنوان یک دارایی سازمانی است که برای ارتقای توانمندی، سرعت و اثربخشی سازمان در ارائه محصولات یا خدمات برای مشتریان در راستای استراتژی کسب و کار می‌باشد. مدیریت دانش در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی رخ می‌دهد. یک شیوه کل‌نگر وجود دارد که دربرگیرنده دیدگاه‌های مختلف است که دیدگاه افراد، فرایند، فرهنگ و تکنولوژی را دربرمی‌گیرد. این دیدگاه‌ها وزن‌های یکسانی به مدیریت دانش می‌دهند (اخوان و همکاران، ۲۰۱۳، ۸۹).

مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت‌یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد. در واقع مدیریت دانش فرایندی است که سازمان‌ها به واسطه دارایی‌های عقلانی و منطقی و پایگاه دانش خود، تولید ارزش می‌کنند. مدیریت دانش نامی است که نشان دهنده مجموعه‌ای از اعمال سیستماتیک و منظم است که سازمان می‌تواند از آن‌ها در جهت بدست آوردن بیشترین بهره از دانشی که در دسترس قرار دارد استفاده کند. «دانش» در این مفهوم شامل هم تجربیات و هم درک افراد داخل سازمان و اطلاعات مصنوع همانند اسناد و گزارشات در دسترس در داخل سازمان و دنیای خارج از سازمان است. مدیریت دانش اثربخش، نوعاً به ترکیبی مناسب از ابتکار و خلاقیت سازمانی، اجتماعی و مدیریتی در هر لحظه، در همه موارد و گسترش تکنولوژی مناسب نیاز دارد. مدیریت دانش موضوعی پیچیده و پویاست. موفقیت مدیریت دانش مستلزم نگرش سیستمی است که کلیه عوامل و اجزاء و فرآیندهای مدیریت دانش را مدنظر قرار دهد. هرگونه جزءنگری ممکن است چالش‌های جدی برسر راه موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش به وجود آورد. بسیاری از سازمان‌ها بر این باور هستند که دانش، مهم‌ترین دارایی آن‌هاست، اما در عمل کمتر به آن پای‌بندند. از نظر سایمون^۱ (۲۰۰۵) مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرآیندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که هرکدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی

^۱ Simon

نمایان می‌شود. مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر سازمان را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و موثر قادر می‌سازد. مدیریت دانش بر شناسایی دانش و ارائه آن تأکید می‌ورزد، به روشی که بتواند به صورت رسمی به اشتراک گذاشته و در نتیجه دوباره مورد استفاده قرار گیرد (خاتمی، ۱۳۸۸، ۹۵).

عوامل موثر بر توانمندی مدیریت دانش

عوامل موثر بر توانمندی پیاده‌سازی مدیریت دانش را می‌توان مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی دانست که برای اجرای موفق مدیریت دانش باید مدنظر قرار گیرند. این اقدامات اگر از قبل وجود دارند نیازمند توسعه و تکامل بیشتر هستند و یا اگر وجود ندارند بایستی به وجود آیند. به این ترتیب، عوامل موفقیت عبارت از آن گروه عوامل درون سازمانی هستند که برای سازمان قابل کنترل می‌باشند. عوامل بیرونی نظیر اثرات محیطی تنها از جهت شناخت و آگاهی نسبت به روند آن‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند، چرا که سازمان‌ها در هنگام اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش، کنترل چندانی بر آن‌ها ندارند. عوامل موثر بر موفقیت^۱ را می‌توان عواملی دانست که در آن نتایج رضایت بخش، ما را از عملکرد رقابتی موفق سازمان مطمئن می‌سازند و یا می‌توان آن‌ها را حوزه‌هایی بحرانی از برنامه‌ریزی مدیریت و اقدامات مربوطه دانست که برای رسیدن به اثربخشی بایستی اجرا شوند (کازمی و ملک زاده، ۱۳۹۱، ۴۷).

فرایند مدیریت دانش^۲

مفهوم سازی از دانش و مدیریت دانش، قدری دشوار به نظر می‌آید. برخی از صاحب‌نظران برای عملیاتی کردن مدیریت دانش از مفهوم فرایند استفاده می‌کنند زیرا از دیدگاه آنان، فرایند مدیریت دانش مستمراً در سازمان وجود داشته و حضور آن در یک مقطع کوتاه نتیجه‌ای نخواهد داد؛ بلکه نتیجه آن در حضور مستمر آن به عنوان رکن اساسی در سازمان‌ها روشن می‌گردد. بر این اساس، فرایند مدیریت دانش مشتمل بر تولید یا گردآوری و شناسایی دانش، طبقه‌بندی، ذخیره و مستندسازی دانش، توزیع و نشر دانش و در نهایت کاربرد دانش است:

^۱ Critical Success Factors

^۲ Knowledge Management Process

✓ خلق یا شناسایی دانش^۱

خلق دانش فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که به تغییر شکل و ترکیب مجدد تکه‌های موجود دانش، کاهش کاستی‌ها، تقویت پژوهش‌ها و توسعه‌ی قابلیت‌ها، پایش و کنترل محیط‌های بیرونی و کاربرد فناوری-های بیرونی از سازمان می‌پردازد. سازمان‌های پویا دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود، اطلاعاتی را جذب و آن‌ها را به دانش تبدیل می‌کنند سپس این دانش را با تجربه‌ها، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند. مدل فرآیندی خلق دانش، بر مبنای این فرضیه حیاتی بنا نهاده شده است که دانش بشری به وسیله‌ی تعامل اجتماعی بین دانش ضمنی و آشکار به وجود آمده و توسعه می‌یابد. از این تعامل به عنوان "تبدیل" یاد می‌شود. این تبدیل در درون افراد اتفاق نمی‌افتد، بلکه بین آن‌ها و در زمینه‌ی سازمانی رخ می‌دهد (عسگری و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۱۰).

به طور اساسی، خلق دانش به تعامل بین دانش ضمنی و آشکار به جای فعالیت جداگانه دانش ضمنی و آشکار اشاره دارد. به واسطه این تعامل، نوآوری‌ها و دانش سازمانی ایجاد می‌گردد. به وسیله کشف ایده‌ها و راه‌حل‌های مفید و جدید، سازمان مضامین جدیدی را توسعه داده یا مضامین قدیمی درون پایگاه دانش ضمنی و آشکار سازمان را جایگزین می‌نماید. سازمان‌ها همچنین دانش را از طریق یادگیری فردی، کاوش محیط داخلی و بیرونی و به کارگیری کارکنان جدید یا خرید سازمان‌هایی با دانش مورد نیاز از منابع بیرونی بدست می‌آورند (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۰۶).

✓ مستندسازی دانش

اصطلاح مستندسازی به معنای ثبت و ذخیره سازی، کدگذاری، و طبقه‌بندی دانش و تجربیات مفید است. وجه اشتراک تمامی اقدامات مستندسازی را می‌توان مکتوب نمودن هدفمند بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان دانست. در برخی از منابع، مراحل مستندسازی این گونه بیان شده است:

- ❖ پی‌جویی، گردآوری، ضبط و تدوین مجموعه اسناد و مدارک مربوط به هر اقدام
- ❖ تنظیم و طبقه‌بندی اسناد و مدارک یاد شده از نظر موضوعی و زمانی
- ❖ تطبیق برنامه‌ها/ عملکردها و تعیین موارد افتراق آن با ذکر دلایل بروز اختلاف و افتراق

(انواری و شهانی، ۱۳۸۸، ۶)

^۱ Knowledge Creation

✓ تسهیم دانش

تسهیم دانش توسط مک درمت^۱ بدین صورت تشریح شده که وقتی که می‌گوییم فردی دانش خود را تسهیم می‌کند، به این معنی است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می‌کند تا او را کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند. بعلاوه فردی که دانش خود را تسهیم می‌کند، ایده‌آل این است و باید از هدف دانش تسهیم شده، و کاربرد آن، و همچنین از نیازها و شکاف‌های اطلاعاتی فرد گیرنده دانش اطلاع داشته باشد. این بیانگر این نکته است که همه کارکنان نیاز به تسهیم دانش خود ندارند، زیرا ممکن است دانش آنان بکار گرفته نشود و یا از آن استفاده مجدد نشود، به عبارت دیگر، تسهیم دانش زمانی مفید خواهد بود که همه کارکنان در کار خود به آن نیاز داشته باشند و یا حداقل بیشتر دانشی را که دریافت می‌کنند بکار گیرند. به همین دلیل است که در بعضی از سازمان‌ها، امکان دسترسی به مخازن دانش و پایگاه‌های اطلاعات برای همه کارکنان وجود دارد و در بعضی دیگر دسترسی به قسمت‌هایی از این مخازن دانش و پایگاه‌های اطلاعات برای همه کارکنان ممکن و دسترسی به قسمت‌هایی از آن‌ها برای افراد خاصی تعریف شده است. همچنین، تسهیم دانش در سازمان، در سطوح مختلف سازمانی و در داخل واحدهای مختلف و یا بین آن‌ها، به روش‌های رسمی و غیررسمی، و در دو روش انتقال متفاوت که شامل تسهیم دانش ضمنی و تسهیم دانش صریح می‌باشد، اتفاق می‌افتد (کشاورزی، ۱۳۸۶، ۴).

یکی از مهم‌ترین اولویت‌های اعلام شده توسط محققین مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است. اگرچه بعضی‌ها معتقدند که دانش قدرت است، ولی به نظر می‌رسد که دانش به خودی خود قدرت ندارد؛ بلکه چیزی که به افراد قدرت می‌دهد، آن قسمتی از دانش آن‌هاست که با دیگران تسهیم می‌کنند. اگر دانشی را که در ذهن افراد قرار دارد به طلای درون یک جعبه تشبیه کنیم، ارزش آن دانش زمانی مشخص می‌شود که آن را تسهیم کنند؛ مانند زمانی که دارنده طلا، جعبه آن را باز می‌کند و با نشان دادن طلای درونش، ارزش آن را نمایان می‌سازد. نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آن قدر مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می‌دارند که "وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی تسهیم دانش است". از دلایل اهمیت تسهیم دانش این است که تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید،

^۱ McDermott

کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان، و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (همان منبع، ۵).

✓ کاربرد دانش

هدف غایی مدیریت دانش، کاربرد دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی است. بسیاری از صاحب-نظران، این مرحله را مهم‌ترین گام در فرایند مدیریت دانش می‌دانند زیرا مزیت رقابتی، تنها منوط به داشتن منابع غنی و سرشار دانشی نیست، بلکه در گرو کاربرد آن منابع دانشی در عملیات و تصمیمات سازمانی است یعنی زمانی که کارکنان بهترین تجارب را در موقعیت‌های جدید برای بهبود عملکردشان به کار گرفته، آن تجربیات را جرح و تعدیل نموده، و مجموعه جدیدی از بهترین تجربیات را به دست می‌آورند (انواری و شهائی، ۱۳۸۸، ۶).

به کارگیری دانش، استفاده موثر از دانش است. هرگاه دریافت‌کننده از دانش آگاه باشد، دانش دریافت شده را تشخیص دهد و برای استعمال آن آزادی داشته باشد، دانش می‌تواند به کار گرفته شود. دانش سازمانی که بین فرستنده و دریافت‌کننده ارسال شده است، لازم است تا با محصولات، فرآیندها و خدمات سازمان یکپارچه گردد. توانایی دریافت‌کننده برای پذیرش دانش، یکی از عوامل تعیین‌کننده این است که آیا عمل اشتراک دانش موفق بوده است و این به هیچ‌وجه به مفهوم این که دریافت‌کننده دانش، دانش دریافت شده را به کار می‌برد نیست. فقط هنگامی که دریافت‌کننده مالکیت کامل دانش وارده را به دست می‌آورد به آن متعهد می‌شود. در این موارد، او از دانش دریافت شده به منظور توسعه فرآیند یا محصول جدید یا اخذ یک تصمیم استفاده می‌کند. یکی از موانع کاربرد دانش، این حقیقت است که به دانش دیگران با بدگمانی نگریسته می‌شود. درست همان طور که افراد نگرش مثبت یا منفی به اشتراک دانش خودشان دارند، دریافت‌کنندگان بالقوه نیز ممکن است نگرشی به دانشی که دریافت می‌کنند داشته باشند. عواملی مانند قابلیت دریافت‌کننده برای جذب دانش وارده و آشنایی او با عرصه دانشی که به اشتراک گذاشته می‌شود ممکن است توانایی و رغبت برای فهم و پذیرش دانشی که فراهم می‌گردد را تحت تأثیر قرار دهد (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۰۷).

استراتژی مدیریت دانش

در اقتصاد دانش بنیان، کسب مزیت رقابتی بستگی به روش خلق دانش، به اشتراک‌گذاری دانش و بهره‌برداری از دانش دارد. استراتژی مدیریت دانش به عنوان یکی از فاکتورهای اساسی موفقیت

برنامه‌های مدیریت دانش می‌باشد. با این حال استراتژی مدیریت دانش با چالش‌هایی مواجه می‌باشد که این چالش‌ها مشابه چالش‌های استراتژی سازمان می‌باشند. سازمان‌ها باید به صورت راهبردی منابع و قابلیت‌های دانشی خود را ارزیابی کرده و برای برطرف کردن شکاف‌ها از استراتژی مناسبی بهره بگیرند. با توجه به افزایش توجه به استراتژی‌های مدیریت دانش، سازمان‌ها باید به طور مؤثر به شناسایی اهمیت چشم انداز احتمالی در فعالیت خود پردازند. سازمان‌ها برای بهره بردن کامل از مزایایی که از استراتژی مدیریت دانش فراهم می‌کنند، باید به فاکتورهای داخلی و خارجی در استراتژی‌های مدیریت دانش خود توجه لازم و کافی را داشته باشند. دارا بودن یک استراتژی روشن و به خوبی برنامه ریزی شده یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در مدیریت دانش است. این استراتژی عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی‌های خود را جهت دستیابی به اهداف مدیریت دانش سازماندهی نماید (خدیور و همکاران، ۱۳۹۳، ۹۴).

انتخاب استراتژی مدیریت دانش قبل از پیاده سازی و اقدام برای مدیریت دانش، گام حساسی است که مدیران در نقش استراتژیست‌ها باید برای سازمان خود انجام دهند. از آنجایی که عوامل تأثیرگذار در انتخاب استراتژی مدیریت دانش زیاد بوده و تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری بستگی به عوامل متعددی دارد، انتخاب این استراتژی در اکثر سازمان‌ها با مشکل رو به رو است (همان منبع، ۹۷).

اجرای مدیریت دانش

اگر مدیریت سازمان در صدد است که مدیریت دانش در اولویت قرار گیرد، باید تعامل میان فناوری، افراد و فرآیندها را مورد تجدید نظر قرار دهد. الگوی تعامل بین افراد، فرآیندها و فناوری برای هر سازمان منحصر به فرد است و برای اجرای مدیریت دانش در هر سازمان باید به این عوامل توجه نمود. با ارایه تعریف جامع ذیل که متمرکز بر انسان، فرآیند و فناوری و کاربردی می‌باشد، این موضوع به خوبی مشهود است که مدیریت دانش، فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد (باقری و سلاجقه، ۱۳۸۹، ۷۹).

در ادامه به بررسی این سه مؤلفه می‌پردازیم:

➤ **فناوري:** فناوري در تمامی فرآیندهای مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد و به مجموعه ابزارها، روش‌های ذخیره‌سازی، پردازش، اشاعه و تولید اطلاعات گفته می‌شود. با توجه به پیشرفت‌های روزافزون فناوري اطلاعات، سازمان‌ها در این زمینه سرمایه‌گذاری‌های زیادی انجام داده‌اند. در صورتی که باید، به این نکته توجه داشته باشند که تنها سرمایه‌گذاری صحیح در فناوري اطلاعات، مزیت رقابتی ایجاد خواهد کرد. در بعضی از سازمان‌ها، تصویری که از مدیریت دانش شده است، تنها خرید تجهیزات نظیر رایانه می‌باشد. با این عمل آن‌ها تعادل بین دانش صریح و ضمنی را به هم زده و با تمرکز صرف بر فناوري قدرت رقابت را از دست خواهند داد، زیرا سازمان‌های رقیب نیز همان ابزارها و تجهیزات را در اختیار دارند.

➤ **افراد:** موقعیت مدیریت دانش در درجه اول به انگیزه، تمایل و توانایی افراد برای تفسیر اطلاعات، تسهیم و به اشتراک گذاری دانش خود و استفاده از دانش دیگران وابسته است. اساسی‌ترین چالش مدیریت دانش، اشتراک دانش است. دانشی که اشاعه نشود، ارزش چندانی نخواهد داشت. هنوز در بسیاری از سازمان‌ها بعضی از کارکنان بر این عقیده هستند که دانش منحصر به فرد آن‌ها در افزایش سطح عملکرد شخصی آن‌ها موثر است و با اشتراک دانش، موقعیت خود را در سازمان به خطر می‌اندازند. با این وجود، سازمانی که در کارکنان خود انگیزه‌ای برای اشتراک دانش ایجاد نکرده باشد، حجم بسیاری از دانش خود را از دست خواهد داد. هر سازمان می‌تواند سیاست‌های خاصی در قبال کارکنانی که در اشتراک دانش شرکت می‌کنند، داشته باشد. از جمله این سیاست‌ها، معرفی کسانی که به اشتراک دانش خود در سطح سازمان می‌پردازند و ارایه پاداش به کارکنان براساس میزان به اشتراک‌گذاری دانش-شان در سازمان است. این به نوبه خود موجب تشویق بیشتر کارکنان به مشارکت در اجرای مدیریت دانش در سطح سازمان می‌شود.

➤ **فرآیند:** منظور از فرآیندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی، کسب شده است. کسانی که نمی‌توانند گذشته را به یاد بیاورند محکوم به تکرار هستند؛ بنابراین آموزش افراد از طریق آموخته‌ها مانعی برای دوباره کاری‌های بسیار در سازمان است. فرآیندهای کسب و کار در سازمان‌ها، برای عملکرد بهتر، نیاز به دانش دارند. فرآیندهای مدیریت دانش در

سازمان باید دارای این توانایی باشند که به طور اثربخش و کارآمد، دانش مورد نیاز برای تحقق فرآیندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در سازمان با فرآیندهای آن است که این فرآیندها یکپارچگی لازم را با جریان فعالیت‌ها داشته باشند. به این معنی که نیاز فرآیندها به دانش ارضا شود و دانش و اطلاعات زاید نیز در سیستم انباشته نشوند. در این فرآیندها، علاوه بر دانش داخل سازمان، منابع دانشی خارج از سازمان نیز باید در نظر گرفته شود (همان منبع، ۸۰).

مدیریت دانش ضمنی و انتقال آن

به مرور زمان و با ادامه جریان زندگی نوعی از دانش در درون اشخاص نهادینه می‌گردد؛ پولانی نخستین بار در سال ۱۹۶۹ با بیان این مطلب که «ما بیشتر از آنچه می‌گوییم، می‌دانیم» به نمونه‌هایی از توانایی‌های انسان نظیر یادگیری دوچرخه سواری و شنا یا چگونگی تشخیص چهره‌ها اشاره می‌کند که تشریح نحوه انجام آن به راحتی توسط فرد امکان پذیر نیست، او دانش این گونه توانایی‌ها را «دانش ضمنی» نامید. به بیانی دیگر، دانش ضمنی را می‌توان مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های کاری و نظام ارزشی و ذهنی در درون فرد دانست که قابل گفتن نبوده و در هیچ پایگاه داده‌ای ذخیره نشده است؛ بلکه جایگاه آن را ذهن آدمی و فعالیت‌های او تشکیل می‌دهد. چالش اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش تصریحی است. از مدیریت دانش ضمنی تعاریف بسیاری توسط نویسندگان و اندیشمندان این رشته نقل گردیده است به عنوان نمونه روزنبرگ در سال ۱۹۸۲ دانش ضمنی را به عنوان دانش تکنیک‌ها، روش‌ها و طرح‌هایی مطرح کرد که فرد ضمن رسیدن به نتایج دلخواه خود، آن‌ها را به کار گرفته؛ بدون آن‌که قادر باشد دلیل واضحی برایشان بیان کند. نوناکا (۱۹۹۴) بر این اعتقاد است که دانش ضمنی کاملاً شخصی بوده و رسمی کردن آن بسیار مشکل است، از این رو انتقال آن به دیگران به آسانی موثر نیست. هاولز^۱ (۲۰۰۲) دانش ضمنی را غیر کدپذیر و فن غیر قابل تجسمی دانسته که از طریق دریافت غیررسمی از رفتار و رویه‌های یادگرفته شده کسب می‌گردد. گرانت^۲ (۱۹۹۷) این واژه را با توجه به قابلیت استعمال آن این‌گونه تعریف می‌کند که: دانش ضمنی فقط از طریق استعمال آشکار می‌شود و انتقال آن امکان‌پذیر نیست. بنابراین این‌گونه می‌توان نتیجه گرفت که دانش ضمنی منبع مزیت رقابتی محسوب می‌شود. قدرت ابتکار لازم برای خلاقیت نه تنها از خبرگی قابل مشاهده، بلکه از ذخیره

^۱ Howells

^۲ Grant

تجربیات نامشهود افراد سازمان که قبل از استفاده در فرایند نوآوری حیاتی سازی می‌شود، نیز قابل استخراج است. دانش ضمنی را می‌توان هم از منابع داخل سازمان از طریق تصمیم‌گیری در مورد دانش اعضا و فراهم آوردن فضای بهبود یادگیری جمعی و ارتقا شایستگی ضمنی آن‌ها و هم از منابع خارج از سازمان با تلاش در جهت اکتساب دانش و مهارت‌های ضمنی افراد سایر شرکت‌ها، از طریق استخدام افراد مجرب و تحصیل کرده و یا اخذ راهنمایی از مشاوران خبره و با تجربه و یا ایجاد شبکه با شرکت‌های دیگر کسب کرد. این موضوع کاملاً واضح است که دانش ضمنی در تمامی عملیات و مراحل فعالیت‌های یک سازمان قابل کسب و حیاتی سازی است (طالبان و همکاران، ۱۳۹۳، ۴).

دانش ضمنی ماهیت پیچیده و نامشهودی دارد، لذا انتقال آن به آسانی و یکباره انجام نمی‌شود. روابط نزدیک از خلال تعامل و ارتباط مستمر به طرفین کمک می‌کند تا به مبادله رسمی و غیر رسمی اطلاعات بپردازند. روابط نزدیک، ترویج ارتباط‌های عمیق و تسهیل مبادله اطلاعات جزئی میان طرفین را به همراه دارد. علاوه بر آن به افراد فرصت بیشتری می‌دهد تا از طریق تماس‌های رودررو و فیزیکی در احساسات، انگیزه‌ها، تجارب جمعی و الگوهای ذهنی یکدیگر سهیم شوند. به عبارت دیگر، دانش از طریق گفت و شنودهای مکرر میان اعضای دو شرکت به مفاهیم و اصطلاحات مشترک برای آن‌ها تبدیل می‌شود. بنابراین، گیرنده دانش امکان بیشتری برای کسب دانش ضمنی می‌یابد. یعنی روابط نزدیک، به گیرنده فرصت دستیابی به عمق فرایند عملیات عرضه کننده را می‌دهد، لذا آن‌ها می‌توانند از برنامه‌ها، نمادها یا فرهنگ سازمانی عرضه کننده پیروی کنند. لازم به یادآوری است که عنصر بنیادی روابط نزدیک بین فرستنده و گیرنده اطلاعات و دانش سازمانی، اعتماد متقابل است. اصولاً اعتماد، اساس مبادله دانش ضمنی را تشکیل می‌دهد. فوس^۱ و همکارانش اهمیت اعتماد را ناشی از قراردادن‌پذیری دانش ضمنی دانسته و بر نقش آن در کاهش ریسک و عدم قطعیت نهفته در انتقال دانش ضمنی تأکید می‌کند. طبعاً به وجود آمدن اعتماد در بستری از صمیمیت و ارتباطات شخصی شکل می‌گیرد که تبادل غیررسمی دانش را تسهیل کرده، امکان اشتراک‌گذاری اطلاعات جزئی و راهبردی را افزایش می‌دهد. ایجاد چنین بستری مستلزم وجود دیدگاه‌ها و اهداف مشترک، سازگاری فرهنگی و هم‌گونی اجتماعی است. این امر فضایی مساعد برای تبادل آرا را فراهم کرده و به درک متقابل طرفین از یکدیگر می‌افزاید. چنین فضایی به شفافیت رابطه میان عرضه کننده و گیرنده دانش ضمنی کمک می‌کند. هنگامی که طرفین به روشنی بدانند که هر کدام چه هدفی دارند و چه می‌خواهند به دست آورند دانش ضمنی به گونه مؤثرتری انجام می‌شود (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸، ۹۳).

^۱ Foos

عوامل اثرگذار بر مبادله دانش ضمنی

۱ - کیفیت ارتباطات میان وظیفه ای^۱

ارتباطات درون سازمانی توسعه یافته باعث پیشرفت سازمان و عامل سرعت بخشیدن به موفقیت سازمانی است چرا که اهداف سازمان و هماهنگی و یادگیری را تنظیم می‌کند. ارتباطات یک فعالیت ضروری در عملکرد تمام فرآیندهای سازمان است، تا جایی که به عملکرد متقابل کارکردی بدل خواهد شد. بدون ارتباطات، یادگیری معنایی نخواهد داشت. این یک فعالیت انسانی است که مردم را به یکدیگر وصل می‌کند و ارتباطات اجتماعی را تسهیل می‌کند (بلازویچ و لیونز، ۲۰۰۴، ۳۷۶).

کیفیت ارتباطات، تبادل دانش ضمنی را از سه راه افزایش می‌دهد. ابتدا کیفیت ارتباطات به عنوان یک سیگنال برای ماهیت رابطه عمل می‌کند. هنگامی که ارتباطات متقابل کارکردی در سطح بالایی انجام پذیرد، هر شخصی که در این زنجیره است تمایل پیدا می‌کند که این باور را داشته باشد که احترام و ارزش‌های دیگر نیز جزیی از این ارتباطات است. در مرحله دوم، ارتباطات با کیفیت باعث می‌شود که شکل‌گیری روابط لازم اجتماعی برای تبادل دانش ضمنی مسیر مشخص و معینی پیدا کند. در مرحله آخر نیز باید گفت که تحقیقات نشان داده‌اند زمانی که درک شود دانش مفید و معتبر است، به احتمال بیشتری قابل انتقال است (آرنت و ویتمان، ۲۰۱۴، ۳۲۶).

۲ - اعتماد همکاران^۲

در عصر جدید، ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در هر سازمان، در اولویت اول قرار می‌گیرد زیرا نیل به اهداف سازمان در گرو تأمین اهداف و خواسته‌های منطقی و مشروع منابع انسانی است. یکی از مهمترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آن‌ها و مدیر می‌باشد. وجود سطوح بالایی اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود. با توجه به این‌که ایجاد اعتماد، موجب اثر بخشی سازمان و کاهش هزینه‌های ارزیابی و کنترل می‌گردد، بنابراین ضرورت شناسایی عواملی که باعث ایجاد اعتماد می‌شود، قابل احساس است (خنيفر و همکاران، ۱۳۸۸، ۴).

^۱ Interfunctional communication quality

^۲ Coworker trust

اعتماد مهم ترین فاکتور در ساختن روابط اجتماعی است. اعتماد هنگامی وجود خواهد داشت که یک طرف نسبت به طرف دیگر، احساس اطمینان و درستی داشته باشد. اعتماد در حقیقت، مانند روان‌کننده و تسهیل کننده برای تبادل دانش می‌باشد. این امر نکته مهمی در تمام مبادلات اجتماعی است، هم در روابط داخل سازمانی و هم در روابط برون سازمانی. در مجموع اعتماد، هم نقش مهم و مرکزی در به اشتراک‌گذاری فرآیندها دارد. به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی مانند به اشتراک‌گذاری قدرت میان دیگران است، این امر مستلزم آن است که میان کارمندان اعتماد وجود داشته باشد، و توسط یک منبع اصلی هدایت و تغذیه شود، زیرا اعتماد ممکن است عدم اطمینان را کاهش دهد، رفتار مبتنی بر ریسک را تسهیل کند، و یک گرایش سازنده را بوجود آورد که در پی آن رضایت جهت انتشار دانش ضمنی با همکاران افزایش یابد (آرنت و ویتمان، ۲۰۱۴، ۳۲۶).

۳ - فرصت های اجتماعی کردن^۱

اجتماعی کردن در تعدادی از پژوهش ها مورد بررسی بوده است، که شامل اجتماعی کردن کارکنان جدید برای یک سازمان ، استفاده از اجتماعی کردن برای بهبود روابط استراتژیک، و استفاده از اجتماعی کردن به عنوان راهی جهت تخصیص اهداف و ارزش های سازمانی می باشد. در این پژوهش، فرصت های اجتماعی سازی به مکانیسم های سازمانی بر می گردد که آشنایی بین اشخاص، نزدیکی اشخاص، و هم گرایی در مسیرهای شناختی را بین اشخاصی از حوزه های کارکردی مختلف را فراهم می سازد. مکانیسم های اجتماعی سازی از اج تماعات غیررسمی گرفته از قبیل تفریحات شرکت و مهمانی های تعطیلات، تا فرصت های رسمی از قبیل برنامه های آموزش میان کارکردی و تیم های چند وظیفه ای را شامل می شود. بدون این ارتباطات، مبادله دانش ضمنی رخ نمی دهد. دانش سازمان ها اغلب از طریق یک فرایند اجتماعی کرد ن بدست می آید که از راه مشاهده، استنتاج و مشارکت افزایش یافته به جای بررسی های رسمی حاصل می شود. زمانی که افراد فرصت شکل دهی روابط اجتماعی را می یابند، محدودیت های موجود کاهش می یابد و علاقه به اشتراک گذاری دانش ضمنی افزایش می یابد (لم^۲، ۲۰۰۰، ۴۹۹).

۴ - تعارض درون سازمانی^۳

^۱ Socialization opportunities

^۲ Lam

^۳ Interfunctional conflict

اگر چه تقسیم سازمان ها به حوزه های کارکردی (مانند فروش و بازاریابی) یک چارچوب را برای اثربخشی و کارایی افزایش یافته فراهم می کند، ولی اغلب یک محیط ایجاد کننده تعارضات را نیز ایجاد می کند. تعارضات زمانی که مشارکت افراد برای اهداف؛ ایدئولوژی ها، دیدگاه ها، و/یا اولویت-هایشان متفاوت است رخ می دهد. تضاد می تواند باعث ناکارآمدی سازمان شود، هنگامی که منجر به رفتارهای ناسالم می شود، از قبیل تحریف یا احتکار اطلاعات، بی اعتمادی در روابط متقابل، و ایجاد موانعی که مانع فرآیند تصمیم گیری شود. تعارض می تواند برای سازمان ها غیرعادی و معلول یک علت باشد، بخصوص موقعی که منجر به رفتارهای ناسالم از قبیل پیچیدگی و انحراف و مضایقه از اطلاعات، دشمنی و خارج شدن از شکل طبیعی در تعاملات، و ایجاد موانعی که از فرایندهای تصمیم-گیری ممانعت می کند، شود. تعارض سازمانی اغلب بواسطه درگیر شدن در تعاملات بین حوزه های کارکردی در یک سطح احساسی پدید می آید (مثلا ممکن است احساس ناکامی، تنش، و اضطراب داشته باشند). تضاد درون اجزای عملکردی سازمان درجه ای است که می تواند روابط میان قسمت-های عملکردی را به سمت احساسات منفی و تنش زا برد؛ که باعث کاهش روابط آزاد و انتقال دانش را به یک، ارتباطات باز و انتشار دانش را کاهش می دهد (آه و منگوک^۱، ۲۰۰۶، ۷۴۵).

۵ - حمایت مدیریت ارشد^۲

رهبری و حمایت مدیریتی عاملی است که نقشی کلیدی در موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها بر عهده دارد. رهبران در انجام اقدامات و فعالیت ها به عنوان سرمشق و ارائه الگوی رفتاری مناسب، عاملی مهم تلقی می گردند، به خصوص در اقداماتی نظیر به اشتراک گذاشتن دانش، یادگیری پیوسته و تلاش برای دستیابی به دانش. همانند تمام برنامه های ایجاد تغییر در سازمان ها، حمایت و تعهد مدیریت ارشد در انجام اقدامات مرتبط بامدیریت دانش نقشی حیاتی و تعیین کننده دارند (کازمی و ملک زاده، ۱۳۹۱، ۴۹).

نوآوری های استراتژیک یک سازمان توسط مدیریت ارشد راهبری می شود. مدیریت ارشد، از طریق رهبری خود و تخصیص منابع، برای دیگران در سازمان اهمیت فعالیت های انتشار دانش را مشخص می سازد. مدیران به عنوان عوامل تغییر به واسطه اقدامات ارتقا به حساب می آیند که مبادله دانش را افزایش می دهند. بدون حمایت مدیران ارشد، یادگیری رخ نخواهد داد. به واسطه تلاش های وی، مدیریت محیط های مطلوب داخلی را برای مبادله دانش خلق می کند. به واسطه حمایت از فعالیت های

^۱ Auh & Menguc

^۲ Top management support

مبادله دانش، کارکنان برای فعالیت در چنین رفتارهایی برانگیخته می‌شوند. هنگامی که مدیریت دیدگاه روشنی در خصوص ارزش تبادل دانش داشته باشد، تبادل دانش افزایش خواهد یافت (بلازویچ و لیونز^۱، ۲۰۰۴، ۳۷۶).

نتیجه گیری

افزایش اهمیت دانش در سازمان‌های مدرن، نیاز به تمرکز بر مدیریت دانش را به عنوان دارایی سازمانی ضروری ساخته است و از طرفی به کارگیری مدیریت دانش باعث کاهش هزینه‌های عملیاتی، تسریع مراحل توسعه محصول جدید، بهتر شدن ارائه خدمات به مشتری و بهبود عملکرد فردی و سازمانی شده است. مدیریت اثربخش و بهره‌گیری از انواع مختلف دانش در داخل سازمان‌ها یکی از راه‌های ایجاد ارزش و مزیت رقابتی در محیط‌های بین‌المللی امروزی است. در عصر کنونی، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص دهند و با مدیریت صحیح آن بتوانند اهداف سازمانی را به طور مؤثر و کارا تحقق بخشند. چنانچه مدیران بخواهند یک برنامه اثربخش مدیریت دانش داشته باشند، درک فرآیند تبدیل دانش ضروری است. تبدیل دانش، به مسأله جذب دانش ضمنی به درون پایگاه دانش سازمانی می‌پردازد که در آنجا می‌توان آن را تحت مدیریت و مشارکت قرار داد. در غیر این صورت، این دانش کاملاً شخصی باقی می‌ماند و انتقال آن بسیار مشکل خواهد بود. بدون ساز و کاری برای تسخیر و تبدیل این دانش ضمنی به دانش صریح و آشکار، قسمت اعظمی از سرمایه دانش سازمانی هر روز بدون مصرف باقی می‌ماند. امید است که با حمایت مدیران ارشد، درکی صحیح‌تر و عمیق‌تر از این سرمایه ارزشمند سازمانی حاصل گردد.

منابع

اخوان، پ، اولیایی، ا، دسترنج ممقانی، ن، ثقفی، ف، (۱۳۸۹)، "توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش"، فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره ۲، صص ۱۱-۱.

اخوان، پ، یزدی مقدم، ج، (۱۳۹۲)، "بررسی توأم نقش اصول اخلاقی و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هشتم، شماره ۲، صص ۱۶-۱.

انواری، ع، ا، شهنایی، ب، (۱۳۸۸)، "مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه"، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۸-۳.

^۱ Blazevic & Lievens

باقری.ش،سلاجقه.س،(۱۳۸۹)،" از مدیریت داده تا مدیریت دانش"، عصر مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، صص ۷۶-۸۱.

خاتمی.ع،(۱۳۸۸)،" وضعیت مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه دوازده"، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۴، صص ۹۳-۱۱۳.

خدیور.ا، نصری نصرآبادی.ش،فلاح.ا،(۱۳۹۳)،" طراحی سیستم خبره فازی جهت انتخاب استراتژی مدیریت دانش"، پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، دوره ۳۰، شماره ۱، صص ۹۱-۱۱۹.

خنیفر.ح،مقیمی.م،جندقی.غ،زرندی.ن،(۱۳۸۸)،" بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان(در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم)"، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۸-۳.

صفرزاده.ح،تدین.ا، حر محمدی.م،(۱۳۹۱)،" بررسی تاثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس)"، فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال یازدهم، شماره اول، صص ۷۶-۸۶.

طالبان.ز،تاج نسائی.ح،خیری.ب،(۱۳۹۳)،" بررسی نقش تبادل دانش ضمنی میان بخش‌های فروش و بازاریابی در بهبود موفقیت برنامه‌های بازاریابی(نماینده‌های فروش شرکت رایتل در تهران)"، کنفرانس مدیریت (تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت)، شیراز، شرکت علمی پژوهشی پندار اندیش رهپو، تیرماه ۱۳۹۳.

عسگری.ن،خیراندیش.م،غلامی.م،خلعتبری معظم.م،(۱۳۹۲)،" تأثیر توانمندسازی روان شناختی کارکنان بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان"، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۰۷-۱۲۶.

فرهنگی.ع.ا،میراس.ا،(۱۳۹۰)،" ارائه الگوی مفهومی فرایند کسب بازخور مشتریان در رویکرد مدیریت دانش مشتری"، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۳، شماره ۹، صص ۱۰۷-۱۳۸.

قربانی‌زاده.و،خالقی‌نیایش،(۱۳۸۸)،" نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۲، صص ۸۵-۱۰۵.

کاظمی.م،ملک‌زاده.غ،(۱۳۹۱)،" تبیین عوامل موثر بر پیاده‌سازی سامانه‌ی مدیریت دانش در شرکت‌های فناور کوچک مستقر در مراکز رشد فناوری"، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال یازدهم، شماره ۳۲، صص ۴۵-۶۲.

کشاورزی.ع.ح،(۱۳۸۸)،" موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمان‌ها"، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، بهمن‌ماه ۱۳۸۸.

مانيان، ا. اصغري زاده، ع. دهقان بنادكي، م. (۱۳۹۰)، "نقش مديريت دانش در عملکرد فرايند توسعه محصول جديد پژوهشي پيرامون شرکتهای SME صنعت نرم افزار استان يزد"، مديريت فناوري اطلاعات، دوره ۳، شماره ۸، صص ۱۵۰-۱۳۳.

هاشمي، ص. س.، محمدي مقدم، س. ي.، محمدي مقدم، ا. (۱۳۹۰)، "مديريت دانش، الزامات و چالش ها"، فصلنامه توسعه، سال ششم، شماره ۱۹، صص ۱۳۰-۱۰۱.

Arnett.D.B,Wittmann.C.M,(۲۰۱۴),"Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing", Journal of Business Research,Vol.۶۷,pp.۳۲۴-۳۳۱.

Auh.s,Menguc.B,(۲۰۰۶),"Diversity at the executive suite: A resource-based approach to the customer orientation–organizational performance relationship", Journal of Business Research,Vol.۵۹,pp.۵۶۴-۵۷۲.

Blazevic.V,Lievens.A,(۲۰۰۴),"Learning during the new financial service innovation process Antecedents and performance effects", Journal of Business Research,Vol.۵۷,pp.۳۷۴-۳۹۱.

Grant.K.A,(۲۰۰۷),"Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi", The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume ۵, Issue ۲, pp ۱۷۳ - ۱۸۰, available online at www.ejkm.com.

Lam.A,(۲۰۰۰),"Tactic Knowledge, Organizational Learning and societal Institutions: An Integrated Framework", Organization Studies, Vol.۲۱, No.۳, pp.۴۸۷-۵۱۳.

Smith.E.A,(۲۰۰۱),"The role of tacit and explicit knowledge in the workplace", Journal of Knowledge Management, Volume ۵, Number ۴, pp. ۳۱۱-۳۲۱.