

مدیریت دانش؛ کلید گسترش مرزهای دانش

دکتر کرماله دانش‌فرد*

محمد ذاکری

چکیده

امروزه اصلی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها و گروه‌های کاری در گرو شناخت صحیح و بهره‌گیری اثربخش از توانمندی‌های کارکنان دانش‌گر است و مجموعه فعالیت‌های متنوعی که در این راستا صورت می‌گیرد، در قالب مفهومی به نام مدیریت دانش دسته‌بندی شده است که علاوه بر قابلیت‌هایی که در افزایش رقابت‌پذیری و بهبود سطوح مختلف عملکرد سازمان‌ها دارد، از منظر توانایی گسترش مرزهای دانش درون و بین سازمانی بسیار حایز اهمیت است. این امر همچنین در سطوح بالاتر خود می‌تواند به توسعه دانش در سطح صنعت یا کشور منجر شود.

در این مقاله (که جزء تحقیقات کتابخانه‌ای محسوب می‌شود)، به منظور آشنایی بیشتر با مفهوم مدیریت دانش ابتدا ضمن اشاره به زمینه‌ها و تحولاتی که از جنبه‌های گوناگون باعث ظهور این مفهوم شده است، مروری بر برخی از تعاریف ارائه شده برای مدیریت دانش خواهد شد و سپس ضمن ارائه یک مدل فرایندی مدیریت دانش، عامل توسعه دانش و نقش آن در دانش‌آفرینی و نوآوری سازمانی تشریح خواهد شد. واژگان کلیدی: مدیریت دانش، توسعه دانش، زیرساخت‌های دانش.

مقدمه

پیتر دراگر، خودشناسی را رمز موفقیت در جهان کسب و کار می‌داند و مدیریت دانش را کلید این امر معرفی می‌کند. وی معتقد است هر یک از ما باید در وهله اول یاد بگیریم، که هستیم؛ در چه اموری توانمندیم و برای بهره‌گیری هر چه بیش‌تر از نقاط قوت و توانمندی‌های خود نیاز به یادگیری چه مطالبی داریم [۱،۲].

اسکای ریم^۱ معتقد است: «سرمايه دانشی دارایی نهفته و پنهانی سازمان‌ها است که با مدیریت و اداره آن می‌توان به مزیت‌های رقابتی دست یافت» [۳]. در واقع دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری است و شرط موفقیت سازمان‌ها، دست یافتن به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است؛ به نحوی که پیتر دراگر، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ را مدیریت دانش می‌داند. اهمیت مدیریت دانش در قرن حاضر به حدی است که تیلور آن را حرکت و جنبشی می‌داند که عصر آینده را مسخر خود خواهد ساخت. از این‌رو دهه حاضر را دهه مدیریت دانش نام نهاده‌اند [۴].

*استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد، تلفن: ۲۲۵۸۷۰۰۷، پست الکترونیکی: cdaneshfard@yahoo.com

1. Skyrem

زمینه‌ها و ضرورت‌های پدیداری مدیریت دانش

از ۵۰ سال پیش به این سو، توجهات به نقش دانش در اثربخشی سازمان‌ها، رشد چشمگیر داشته است. مفهوم جامعه پسا صنعتی^۱، رشد اقتصادهای خدمات-محور را که به جایگاه دانش و کارکنان دانشی وابستگی دارد، در بر داشته است. در بسیاری از بخش‌های صنعتی، اهمیت دارایی‌های فیزیکی^۲ رو به کاستی نهاده است. ناملموس بودن دانش در خدمات با مفاهیم و عباراتی چون زندگی روی هوای سبک^۳ یا اقتصاد بدون وزن^۴ توصیف شده است [۵]. سیاست‌گذاران دانش را یک منبع دارایی اولیه، در گذار از رویکرد منبع-محور در سازمان‌ها به رویکرد دانش-محور تلقی می‌کنند و ارزش دانش بر اساس نحوه به کارگیری آن در فرایندهای سازمان، در راستای تولید کالاها و خدمات ارزیابی می‌شود [۶]، [۷، ۸]. تحولات زیر بر ضرورت پدیداری مدیریت دانش و پارادایم دانش محوری تأثیر زیادی داشته‌اند.

تحولات اجتماعی، تکثرگرایی و فردگرایی :

جوامع طی چند سال گذشته، دستخوش تحولات مؤثر و قابل توجهی شده‌اند. تحولاتی که از تغییرات افراد جامعه سرچشمه می‌گیرد و از آنجا که افراد سازنده جامعه هستند، این تغییرات طبیعی است. اما جالب اینجاست که ابعاد مختلف این تحولات به شکل یک چرخه با سرعت یکدیگر را تعقیب می‌کند. به عنوان نمونه می‌توان به تکثرگرایی^۵ (یا تنوع^۶ در حال رشد) تمایز و تخصصی شدن جامعه اشاره کرد. به تبع این

از سوی دیگر در کشور ما نیز، توسعه بر مبنای دانش و مدیریت دانش محور، جایگاه ویژه‌ای در سیاست‌گذاری‌های کلی کشور دارد. در محورهای اساسی سند چشم انداز بر توسعه بر محور دانایی و رقابت پذیری اقتصاد تأکید شده است. ضمن آن که در بند ۲-۵ هدف‌ها و سیاست‌های کلی سند، تبدیل اقتصاد مبتنی بر منابع طبیعی به اقتصاد متکی بر دانش و دانایی، سرمایه‌های انسانی و فناوری‌های نوین مورد تأکید قرار گرفته است. این موضوع در سندهای پایین دستی همانند برنامه چهارم توسعه نیز مطرح شده است. چنان‌که در ماده ۴۵ این برنامه دانش و فناوری به عنوان اصلی‌ترین عوامل ایجاد ارزش افزوده در اقتصاد نوین معرفی شده‌اند و در ماده ۴۷ نیز بر گسترش بازار محصولات دانایی محور و دانش بنیان و تهیه قوانین و مقررات نوین ارزیابی و ارزش‌گذاری دارایی‌های نامشهود دانایی محور اشاره شده است.

به این ترتیب این مقاله حاضر در پی آن است که در راستای ترویج فرهنگ مدیریت دانش به منظور به کارگیری آن در سازمان‌ها و گروه‌های کاری و حتی علمی و پژوهشی، به نحوی که به بهبود عملکرد این سازمان‌ها و ایجاد زمینه‌های مناسب برای گسترش مرزهای دانش در درون سازمان و انتشار و اشاعه آن به خارج از سازمان منجر گردد، به تشریح مفهوم مدیریت دانش، ابعاد مختلف علمی و اجرایی آن و ارائه شاخص‌هایی برای ارزیابی سطح آن در سازمان‌ها پردازد.

به این دلیل در ادامه ابتدا به زمینه‌های پدیداری مدیریت دانش در سطح جهان و سپس ارائه برخی از تعاریف ارائه شده در این حوزه و بررسی تشابهات و اختلافات آن‌ها و نیز ارائه یک مدل جامع و تشریح ابعاد آن پرداخته خواهد شد.

1. Post Industrial Society
2. Physical Asset
3. Living on Thin Air
4. Weightless Economy
5. Pluralism
6. Versatility

است [۱۱]. بنابراین علی‌رغم بحث‌های پراکنده‌ای که در زمینه مدیریت دانش صورت گرفته است، به‌طور عملی تا دهه ۱۹۹۰ تحقیقات عمده‌ای در زمینه مدیریت دانش مشاهده نشده است. به همان اندازه که مباحث‌های اقتصادی سنتی از منابع طبیعی به سرمایه‌ها و منابع فکری تغییر حالت پیدا کرده‌اند، توجه به دانش نیز به عنوان مهم‌ترین منبع و حتی پر اهمیت‌ترین مزیت رقابتی پایدار مطرح است [۱۲، ۱۳، ۱۴].

مدیریت دانش

تعاریف مدیریت دانش

صرف‌نظر از همه‌گرایی که در تدوین تئوری‌های اقتصادی به دانش وجود دارد، نحوه مدیریت دانش در سازمان همواره محل سؤال است. انبوهی از تعاریف در خصوص مدیریت دانش مطرح، که بخشی از آن به شرح ذیل است، برخی از نویسندگان بین رویکرد مبتنی بر منابع انسانی^۵ و رویکرد مبتنی بر تکنولوژی^۶ تمایز قایل شده‌اند. با این حال، تحقیقات جدیدتر به طور برجسته‌تری به رویکرد موسوم به «یکپارچه»^۷ گرایش پیدا کرده‌اند. این رویکرد بر این باور اساسی مبتنی است که اجزای انسانی و فناورانه برای دستیابی به اهداف بهینه با یکدیگر ترکیب می‌شوند [۸]. از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت دانش عبارت است از:

فرایند ایجاد ارزش برای سرمایه نامحسوس یک سازمان است. سرمایه نامحسوس که از آن به سرمایه معنوی نیز تعبیر می‌شود، سرمایه انسانی، ساختاری و سرمایه مشتریان یا روابط را در بر می‌گیرد. سرمایه انسانی قدرت مغزی (دانش افراد) یک سازمان است. سرمایه ساختاری که از آن به دارایی‌های مصنوعی نیز

پدیده نیز گوناگونی^۱ جوامع، تأکید بر آزادی‌های فردی^۲ و در نهایت فردگرایی^۳ و پدیده پسا ماده‌گرایی^۴ بروز می‌کند.

گذار از تفکر جهان صنعتی به جهان دانش

محور:

یکی از مهم‌ترین تحولات در جهانی که هنوز آن را جهان صنعتی می‌نامند، آن است که جهان دیگر صنعتی نیست. در حال حاضر یک جابه‌جایی سریع از جامعه صنعتی به جامعه دانشی مشاهده می‌شود. جامعه دانشی بر پایه اهمیت روزافزون دانش به عنوان چهارمین عامل تولید بنا شده است.

در واقع، کماکان از کشورهای صنعتی شده صحبت می‌شود، حال آن‌که بسیار از تفکرات ما همچنان بر پایه مفاهیم تولید صنعتی است که به سال‌های آغازین قرن بیستم و چه بسا اواخر قرن نوزدهم برمی‌گردد؛ اما امروزه دانش و درواقع ظرفیت مدیریت، خلق و انتشار آن، هدف اصلی شرکت‌های موفق است. [۹]

براساس موارد فوق و به‌طور خلاصه می‌توان سرعت تغییرات محیطی، تغییر در عوامل تولید، تغییر پارادایم‌های مدیریت، وجود و ظهور بحث مزیت رقابتی و تغییر انتظارات مشتریان را ضرورت‌های اساسی بروز مدیریت دانش ذکر کرد. [۱۰]

به‌طور کلی، مدیریت دانش، مطلب جدیدی نیست. می‌توان گفت از صدها سال پیش که صاحبان شرکت‌های خانوادگی، تجار، کشاورزان، پیشه‌وران و سایر حرف‌مهارت‌های مورد نیاز را به فرزندان و شاگردان خود انتقال می‌داده‌اند؛ مدیریت دانش نیز وجود داشته

5. Human Resources_Oriented
6. Technology_Oriented
7. Integrative

1. Diversification
2. Emancipation
3. Individualism
4. Post-Materialism

فرایند مدیریت دانش

مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم پیوسته است که به طور دائم و پویا در سازمان جریان پیدا می‌کند و در قالب مدل شکل ۱ به طور خلاصه معرفی شده است.



شکل ۱. مدل فرایندی مدیریت دانش

توسعه دانش^۱ و دانش آفرینی

توسعه دانش، عنصری بنیادی است که اکتساب دانش را تکمیل می‌کند و بر مهارت‌ها و تولیدات جدید، ایده‌های بهتر و فرایند کارآمدتر تمرکز دارد. توسعه دانش در بردارنده همه تلاش‌های مدیریتی است که آگاهانه بر تولید توانایی‌هایی تمرکز دارند که هنوز در درون سازمان ارائه نشده‌اند یا حتی هنوز در درون یا بیرون آن وجود ندارند. به طور معمول، توسعه دانش در بخش تحقیق در بازار شرکت یا در بخش تحقیق و توسعه آن صورت می‌گیرد؛ اما دانش مهم می‌تواند از دیگر بخش‌های سازمان هم سرچشمه بگیرد. وقتی که از دیدگاه مدیریت دانش بررسی شود، حتی فعالیت‌هایی که در گذشته صرفاً به عنوان فرایندهای تولید تلقی می‌شدند، می‌توانند تحلیل و بهینه‌سازی

تعبیر می‌شود، مانند ثبت اختراعات، برچسب‌های تجاری، پایگاه‌های اطلاعاتی مشخص و سایر اقلام مرتبط به آسانی به‌وسیله کارکنان به دست نمی‌آید. سرمایه مشتریان یا سرمایه روابط آن چیزی است که از مشتریان یا فروشندگان سازمان گرفته می‌شود [۱۵].

مدیریت دانش فرایندی است که به واسطه آن، افراد با استفاده از طبقه بندی‌های چند بُعدی اطلاعات، در محیط‌های متفاوت با استفاده‌کنندگان مختلف به خلق دانش می‌پردازند. بنابراین برای اثربخشی فرایند مدیریت دانش در یک محیط عملیاتی سازمان باید عنصر انسانی که این ارزش را به اطلاعات می‌افزاید، درک و از آن قدردانی کند [۱۶].

مدیریت دانش چارچوبی مفهومی است که تمام فعالیت‌ها و چشم‌انداز مورد نیاز مربوط به تعامل با دارایی‌های دانش سازمانی و یک منفعت از آن را دربرمی‌گیرد. این چارچوب به حوزه‌های دانشی که در اولویت قرارگیری در توجهات مدیریت هستند، اشاره می‌کند؛ گزینه‌های مهم را مشخص کرده و روش‌هایی برای اداره آن‌ها پیشنهاد می‌دهد و فعالیت‌های مورد نیاز برای دست پیدا کردن به اهداف مطلوب را هدایت می‌کند [۱۷].

با جمع‌بندی تعاریف متعدد ارائه شده که در بندهای فوق به برخی از آن‌ها اشاره شد، می‌توان به طور خلاصه مدیریت دانش را چنین تعریف کرد:

مجموعه فرایندها، قواعد و روش‌های درون و بین سازمانی است که بر پایه زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگی و فناورانه در پی بهره‌گیری بهینه از سرمایه دانشی سازمان در قالب تبدیل دانش فردی به سازمانی و هم‌افزایی دانشی در سازمان در راستای توسعه مرزهای دانش و دانش آفرینی می‌باشد.

1. Knowledge Acquisition

شوند تا دانش به بار نشیند [۱۸، ۱۹، ۲۰].

به تعبیر دیگر توسعه دانش، پرکردن شکاف دانشی به وسیله خود شرکت است. توسعه دانش، در واقع نوعی جریان دانشی است که شکل اصلی خود را از ساختار سازمانی می‌گیرد. توسعه دانش در سازمان می‌تواند از روش‌هایی همچون تحقیق و توسعه از طریق تحصیل و آموزش و یا به وسیله مطالعات برونی رضایت مشتری صورت پذیرد [۲۱].

پژوهشگر دیگری در باب توسعه دانش به سه حوزه اصلی اشاره می‌کند. این سه حوزه عبارتند از:

توسعه سازمانی: این نوع توسعه در قالب واحدهای تحقیق و توسعه و قرارداد برنامه‌های مشارکت در دانش و در متن برنامه‌های آموزشی، توزیع مناسب دانش در تمام سطوح و برپایی بازارهای دانش صورت می‌پذیرد.

توسعه انسانی: بر مبنای مدل نوناکو انتقال دانش صریح و ضمنی به افراد است. این‌گونه از توسعه در قالب چهار فرایند زیر انجام می‌شود:

جامعه‌پذیری^۱: عبارت است از فرایند ایجاد دانش نهفته جدید، نظیر مهارت‌ها و مفاهیم ذهنی مشترک؛ به عبارتی در این فرایند، از طریق انتقال دانش نهفته به دانش نهفته، سعی در ایجاد دانش‌های جدیدی می‌شود.

برونی‌سازی^۲: عبارت است از فرایند بیان دانش نهفته به صورت دانش صریح. برای موفقیت‌آمیز بودن این فرایند استفاده مداوم از مدل‌ها، فرضیات و مفاهیم، استعاره‌ها و نظایر این‌ها مهم است.

ترکیب^۳: عبارت است از فرایند تبدیل دانش صریح به دانش صریح در قالب مجموعه‌های نظام‌مند. به این

نوع دانش، دانش نظام‌مند هم گفته می‌شود [۲۲]. در این فرایند متون علمی، پایگاه‌های اطلاعاتی و بانک‌های آماری که در زمره دانش‌های صریح قرار می‌گیرند، توسعه پیدا می‌کنند. این نوع انتقال شرایط تکامل و افزایش دانش صریح را فراهم می‌کند.

درونی‌سازی^۴: در تبدیل دانش صریح به دانش نهفته، افراد با خلاقیت‌های ذهنی خود از نظریات صریح آموخته شده، دانش‌های جدید ایجاد می‌کنند که اگر چه قابل انتقال به دیگران نیست؛ ولی در عملکردهای آنان منعکس می‌شود [۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶].

توسعه فرهنگی: این توسعه به مواردی همچون توجه به افراد صاحب دانش و تدوین برنامه‌های مناسب برای بهره‌گیری از این افراد، ایجاد فضای مشارکت، همکاری و اشتراک دانشی اشاره می‌کند. بر اساس تحقیق ارنست ویونگ، ۵۰٪ از متخصصان بر این باورند که تغییر رفتار بشر یکی از مسائل مهم اجرایی مدیریت دانش است [۴].

بر مبنای تعاریف فوق و نتایج تحقیقات متعدد، مدیریت دانش از مجرای توسعه دانش و دانش‌آفرینی زمینه را برای انجام نوآوری‌های سازمانی فراهم می‌کند. نویسندگان دیگری نیز نوآوری سازمانی را توانایی دانش‌آفرینی در تولید محصولات و فرایندهای کاری منطبق با نیاز بازار معرفی می‌کند [۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰].

بحث و نتیجه‌گیری

دانش، امروزه یکی از اصلی‌ترین سرمایه‌های تمامی سازمان‌ها محسوب می‌شود و کسب، توسعه و بهره‌برداری صحیح و بهینه آن، مهم‌ترین چالش و وظیفه سازمان در دوره حاضر است. به بیان دیگر،

1. Socialisation
2. Externalisation
3. Combination

4. Internalisation

Knowledge, London: Business Intelligence, 1997.

[۴] شاهقلیان. کیوان، ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی کشور، پایان نامه دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۸۴.

[5] Neef, D., *Making the Case for Knowledge Management: The Bigger Picture*. *Management Decision*, 37(1), 1999, pp: 72-79.

[6] Grant, R. M., 'Towards a knowledge-based theory of the firm', *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp: 109-22.

[7] Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford, 1995.

[8] Chini, Tina, C., *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*, Palgrave, Mcmillan, 2004.

[9] Bates, Walter, *Knowledge Management and Management Learning, Extending the horizons of Knowledge-Based Management*, Springer's Integrated series in information systems, 2005.

[۱۰] دانش‌فرد. کرم‌اله، ظرفیت‌سازی برای مدیریت دانایی،

رویکردی پراگماتیک، www.lssi.ir/pages/pj/PDF/21.pdf

[11] Hansen, M., Noharia, H., Tierney, T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* In: HBR, (march/april), 1999, pp: 106-116.

[12] Swartz, M., *Wonders Years of Knowledge Management*, Available at: www.findarticles.com/p/articles/mi-qa3937.html, 2003.

[۱۳] ابطحی. سید حسین، صلواتی، عادل، مدیریت

دانش در سازمان، چاپ اول، نشر پیوند نو، تهران، ۱۳۸۵.

[۱۴] فتحیان. محمد، لایلا بیگ و عاطفه قوامی فر،

نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری، تهران، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره ۱۶۴، دی ماه ۱۳۸۴.

مدیریت دانش جایگاه و اهمیتی فراتر از خود آن دارد؛ چرا که با مدیریت سرمایه‌های دانشی سازمان می‌تواند ضمن افزایش توان رقابت‌پذیری سازمان شرایط گسترش مرزهای سازمان در داخل و خارج سازمان شود.

بروز تحولات در عرصه‌های اجتماعی، اقتصادی و گذار از تفکر جهان صنعتی به جهان دانش محور و ظهور پارادایم پیچیدگی در عرصه کسب و کار از مهم‌ترین عواملی است که زمینه ظهور و بروز و تقویت نقش و جایگاه مدیریت دانش را فراهم کرده است.

صاحب‌نظران در تعاریف گذشته از مدیریت دانش به‌طور عمده به یکی از دو رویکرد مبتنی بر منابع انسانی و رویکرد مبتنی بر فناوری گرایش داشته‌اند، در حالی که تحقیقات و تعاریف جدیدتر بر رویکرد موسوم به یکپارچه (که هر دو رویکرد فوق را در بر می‌گیرد) تأکید داشته‌اند.

در یک نگرش جامع کلی، می‌توان فرایند مدیریت دانش را وابسته به نیروی انسانی توسعه یافته و دانش محور دانست که مراحلی مانند تشخیص، کسب و توسعه، کاربرد، اشتراک و ذخیره‌سازی دانش از عوامل آن است و در این میان عامل توسعه دانش با توجه به نقش حیاتی آن در توسعه دانش‌آفرینی و نوآوری سازمانی می‌تواند منجر به توسعه مزیت رقابتی در سازمان و توسعه و گسترش مرزهای دانش درون و بیرون از سازمان شود.

منابع و مأخذ

[1] Drucker, Peter, *Post Capitalist Society*, Harward Business Review, New York, 1993.

[2] Drucker, Peter, *Managing Knowledge Means Managin oneself*, Leader to Leader, No.16, 2000.

[3] Skyrme, D., *Measuring the Value of*

- تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول، ۱۳۸۲.
- [24] Nonaka, I., "The dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, February 1994, pp: 14-37.
- [25] Nonaka, I., Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press, 1995.
- [26] Vasquez, Mario, L., Gomez, Carlos, F., Lopez, Ana. M., Robledo, Jorge, *Knowledge Management Systems Assessment: A Conceptual Framework And A Methodological Proposal*, Paper submitted for IAMOT 2000, Conference on Technology Management, Track 15, 2000.
- [27] Plessis, Marina du, The role of knowledge management in innovation, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 4, pp: 20-29.
- [28] Bajaria, H., *Knowledge Creation and Management: Inseparable Twins*, in: *Total Quality Management*, Vol. 11, No.4, 2000, pp: 502-573.
- [29] Carneiro, Alberto, *How does knowledge management influence innovation and competitiveness?*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2, 2000, pp: 87±98, available at: <http://www.emerald-library.com>
- [30] Choi, B., Lee, B., *Knowledge Management as a catalyst for innovation within organizations*, *Organisation Study*, 18 (7), 2003, pp: 403-417.
- [۱۵] لیووویتز. جی، مدیریت دانش، آموزه‌هایی از مهندسی دانش، ترجمه محمد حسن‌زاده، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، چاپ اول، ۱۳۸۴، صص ۳۰-۶۶.
- [16] Mc Dermott, R., O'Dell, C., *Overcoming Cultrul Barrier to Shaining Knowledge*, in: *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.1, 2001, pp: 45-53.
- [17] Newman, B., Conard, D., *The knowledge Management Forume*, Available at: www.km-forume.org, 1999.
- [۱۸] پروست. روب و رومها، مدیریت دانش، ترجمه علی حسینی خواه، چاپ سوم، نشر یسپرون، تهران، ۱۳۸۵.
- [19] Davenport, T.H., Prusak, L., *Working Knowledge*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- [20] Tenkasi, R.V., 'The dynamics of cultural knowledge and learning in creating viable theories of global change and action', *Organization Development Journal*, 18(2), 2000, pp: 74-90.
- [21] Uit Beijerse, R.P., *Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs*, *Journal of Knowledge Management Volume 4 . Number 2*, 2000, pp: 162-179.
- [۲۲] رادینگ. آلن، مدیریت دانش، ترجمه حسین لطیفی، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۲.
- [۲۳] الوانی. مهدی، آموزه‌هایی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی، تهران، مرکز آموزش و