



## A study of knowledge management strategies in Iranian organizations with emphasis on the role of organizational leaders

**Asghar Asadi Amiri\***

*Master of Public Administration, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.*

### ARTICLE INFORMATION

**Type of Article:**

**Original Research**

**Pages: 49-56**

**Corresponding Author's Info**

**Email: nourozian@gmail.com**

**Article history:**

**Received: 22 May 2020**

**Revised: 08 July 2020**

**Accepted: 01 August 2020**

**Published online: 23 September 2020**

**Keywords:**

*Knowledge Management,*

*Organizational Leaders,*

*Leadership, Iranian*

*Organization, Iran*

### ABSTRACT

This study first describes knowledge management and then considers the importance of its importance in Iranian organizations. Although knowledge management has gained a lot of popularity in recent years, especially in the field of education and business, but there are still ambiguities regarding the most desirable ways to use it. This article seeks to review and present the most effective strategies for familiarizing employees with the concept of knowledge management so that it can be used in the best way in various institutions. The process of familiarizing members with the concept of knowledge management should be implemented in all stages of institutionalizing this concept in the organization and it is suggested that the steps of institutionalizing the concept of knowledge management be done by organizational leaders who have more knowledge and influence to change perceptions and behaviors.



This is an open access article under the CC BY license.

© 2020 The Authors.

**How to Cite This Article:** Asadi Amiri, A (2020). "A study of knowledge management strategies in Iranian organizations with emphasis on the role of organizational leaders". *Journal of Management, economics and Entrepreneurship* , 1(4): 49-56.



دوره اول، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۹

## بررسی راهبردهای مدیریت دانش در سازمان های ایرانی با تاکید بر نقش رهبران سازمانی

اصغر اسدی امیری

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. nourozian@gmail.com

### چکیده

این پژوهش در ابتدا به تشریح مدیریت دانش پرداخته و سپس ضرورت و اهمیت آنرا در سازمان های ایرانی مورد توجه قرار می دهد. هر چند در سالهای اخیر، مدیریت دانش از شهرت زیادی، بخصوص در بخش آموزش و تجارت، برخوردار گردیده است، اما هنوز در ارتباط با مطلوب ترین شیوه های به کارگیری آن، ابهاماتی وجود دارد. این مقاله بدنبال بررسی و ارائه اثربخش ترین راهکارهای آشنایی کارکنان با مفهوم مدیریت دانش بوده تا از آن طریق بتوان به بهترین شکل آن را در انواع موسسات بکار گرفت. فرایند آشنایی اعضای با مفهوم مدیریت دانش در تمامی مراحل نهادینه نمودن این مفهوم در سازمان اجرامی گردد و پیشنهاد می شود مراحل نهادینه سازی مفهوم مدیریت دانش، از طریق رهبران سازمانی که از دانش و نفوذ بیشتری بمنظور تغییر ادراک و رفتار افراد برخوردارند، صورت پذیرد.

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

صفحات: ۴۹-۵۶

اطلاعات نویسنده مسئول

ایمیل:

[nickhah1354@gmail.com](mailto:nickhah1354@gmail.com)

### سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۱

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۳۹۹/۱۰/۰۱

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، رهبران

سازمانی، رهبری، سازمان ایرانی، ایران

خوانندگان این مجله، اجازه توزیع، ترکیب مجدد، تغییر جزئی و کار روی حاضر به صورت غیرتجاری را دارند.



© تمامی حقوق انتشار این مقاله، متعلق به نویسنده می باشد.

## مقدمه

در دهه های اخیر، انواع موسسات، شاهد تغییرات اساسی در زمینه های ساختار، کارکرد و سبک های مدیریتی خویش بوده اند. موسسات ایرانی، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قایل شده و در کسب و بکارگیری دانش و اطلاعات روزآمد بمنظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوبتر به ارباب رجوعان پیشی گرفته اند. چنین سازمانهایی نیازمند بکارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام "مدیریت دانش" می باشند. مدیریت دانش چیست و به چه علت پذیرش این سبک از مدیریت در انواع موسسات از اهمیت بالایی برخوردار می باشد؟ چگونه می توان به شکلی اثربخش تر، مدیریت دانش را در موسسات قدیمی و موسسات ایرانی بکارگرفت؟ یکی از راه های قابل اطمینان در این زمینه، جامعه پذیر نمودن (نهادینه سازی) مدیریت دانش در میان اعضای سازمان می باشد؟ نقش رهبران سازمانی در تسهیل و تسریع فرایند نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان چگونه است؟ رهبران مدیریت دانش چه افرادی بوده و چگونه تعیین می گردند؟ به چه علت وجود رهبران در فرایند نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان واجد اهمیت است؟ در مقاله حاضر، موارد مطروحه فوق مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.

## مدیریت دانش

بیان دقیق تاریخچه پیدایش و نزع مدیریت دانش امکان پذیر نمی باشد. در حقیقت، مدیریت دانش از نخستین سالهای زندگی بشر وحتى در عصر شکارنیز وجود داشته است و بشر به جمع آوری و انتقال اطلاعات و دانش مرتبط با موضوع شکار و گسترش درک و شناخت خود از محیط پیرامونشان در زمینه های میزان منابع غذایی و فرصتها و خطرات موجود در قلمروشان می پرداختند. انسانها بطور مستمر بدنبال دستیابی به علم و تکنولوژی بمنظور حفظ بقاء و مقابله با حیوانات وحشی و بلایای طبیعی بودند. زندگی بشر آرام آرام پیشرفت نمود و تجاربش افزون گشت و علی رغم اینکه هیچ گونه

روش نظام مندی بمنظور ذخیره سازی، اشتراک و مدیریت دانش در آن زمان وجود نداشت، اما دانش از نسلی به نسل دیگر انتقال می یافت. دانش بمنظور تامین نیازهای جوامع در دوره های تاریخی پس از آن، از جمله عصر کشاورزی و صنعت بکارگیری و مدیریت گردید. مدیریت دانش مفهومی تازه در تاریخ رشد بشر محسوب نمی شود. این درحالیست که واژه مدیریت دانش در سالهای اخیر عمومیت بیشتری یافته است. اگر چه امروزه مدیریت دانش بطور وسیع در انواع موسسات و سازمانها به کار گرفته می شود. اما ارائه یک تعریف واحد از آن بسیار مشکل است. در اینجا این پرسش مطرح می گردد که علی رغم تعاریف متعدد، در واقع مدیریت دانش به چه مفهومی اشاره دارد؟ از طریق بررسی تعاریف گوناگون مدیریت دانش، می توان آنرا به عنوان "فرایند خلق، انتشار و بکارگیری دانش بمنظور دستیابی به اهداف سازمانی" تعریف نمود. در تعریفی دیگر، مدیریت دانش عبارتست از "فلسفه ای که شامل مجموعه ای از اصول، فرایندها، ساختارهای سازمانی و فن آوریهای بکار گرفته شده که افراد را بمنظور اشتراک و بکارگیری دانششان جهت مواجهه با اهداف آنها یاری می رساند" بیان میگردد (گرتین، ۱۹۹۹). با کویتز [۱] مدیریت دانش را چنین تعریف می نماید: "فرایندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضاء و دارایی مبتنی بر دانش می پردازد". کلوپولوس [۲] و فراپائولو [۳] بیان می دارند که مدیریت دانش بر بکارگیری مجدد اعمال و تجارب گذشته از طریق تمرکز بر برنامه ریزهایی بمنظور تغییر چشم اندازها تاکید می نماید. مدیریت دانش معرفیت خود را از طریق بکارگیری دانش و اطلاعات بمنظور ایجاد هماهنگی تغییرات پویا در سازمان ورشدو توسعه نظامهایی جهت تسریع انطباق پذیری سیستم با تغییرات محیط پیرامون کسب نموده است. امروزه انواع موسسات در محیطهای تازه ای فعالیت می نمایند. بنابراین باید قادر به خلق و بکارگیری دانش جدید و بازآفرینی دانش گذشته بمنظور دستیابی به اهداف خویش

اهداف یک مؤسسه در زمینه مدیریت مطلوبتر دانش شامل حفظ و نگهداری اعضای کلیدی سازمان، ارتقاء سیستم انگیزشی، شناخت محیط و بهبود خدمات دهی به ارباب رجوع می باشد. تحقیقات، بیشترین موارد بهره گیری سازمانها و مؤسسات مختلف از مدیریت دانش رابه قرار زیر تعیین نموده است:

(۱) کسب و اشتراک دانش (۷۷/۷٪)

(۲) مهارت آموزی و یادگیری سازمانی (۶۲/۴٪)

(۳) ارتباط بهینه با مشتریان (۵۸٪)

(۴) ایجاد مزیت رقابتی (۵۵/۷٪) (دایرومک داناف، ۲۰۰۱).

نمودار ۱-۱ موارد استفاده مؤسسات گوناگون از مدیریت دانش را نشان می دهد. در حقیقت مدیریت دانش کارآمد منجر به کاهش خطاها و دوباره کاریها، افزایش سرعت حل مسایل و تصمیم گیریها، کاهش هزینه ها، تفویض اختیارات بیشتر به اعضاء و روابط اثربخش و خدمات مطلوبتر به ارباب رجوعان می گردد (بکرا-فرناندز، ۱۹۹۹).

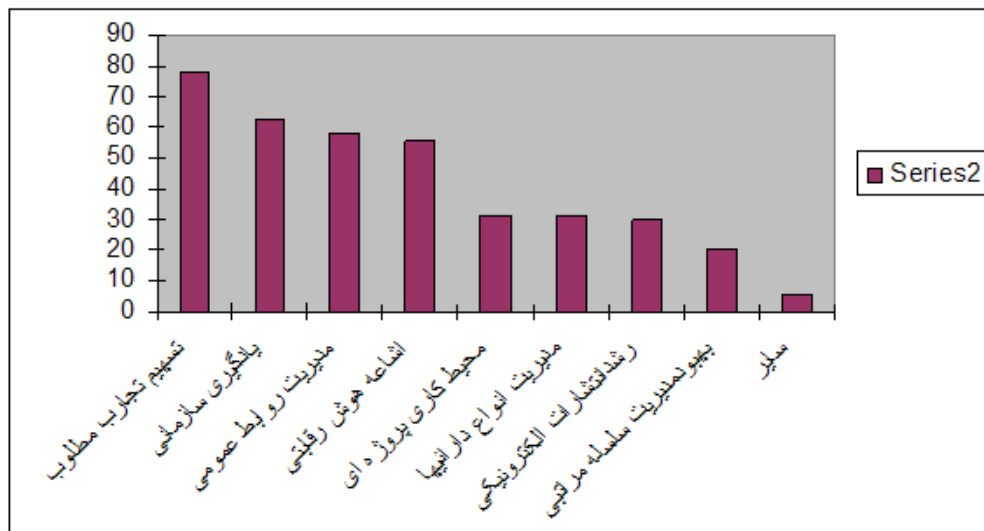
باشند. در حالیکه مدیریت دانش تاکید زیادی بر فن آوری اطلاعات می نماید و در بسیاری از موارد به عنوان مدیریت مبتنی بر فن آوری تعریف می گردد، اما در حقیقت مفهومی فراتر از آن دارد. داون پورت [۴] مؤلفه های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می داند:

(۱) فرهنگ: شامل ارزشها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش

(۲) فرایند عمل: در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در موسسات خود بهره گیری می نمایند.

(۳) سیاست ها: شامل موانعی که در فرایند اشتراک دانش و اطلاعات در سازمان پدید می آید.

(۴) فن آوری: چه سیستمهای اطلاعاتی در موسسه موجود است. مدیریت دانش شامل فرایند ترکیب بهینه دانش و اطلاعات در سازمان و ایجاد محیطی مناسب بمنظور تولید، اشتراک و بکارگیری دانش و تربیت نیروهای انسانی خلاق و نوآور است. چرا باید از مدیریت دانش بهره جست؟ مهم ترین



نمودار ۱-۱ استفاده های کاربردی مؤسسات از مدیریت دانش (منبع #۱)

فرآیند چگونگی خلق، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل اشتراک دانش میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده

مهم ترین هدف بکارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون بمنظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می باشد. در نتیجه مدیریت دانش به

بیشمار مدیریت دانش در میان کارکنان می باشد. به عبارت دیگر دلایل اساسی عدم موفقیت مدیریت دانش در انواع موسسات عبارتست از :

- فقدان یادگیری سازمانی، بدلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان (۲۰٪)
  - عدم موفقیت در بکارگیری مطلوب مدیریت دانش در تمامی فعالیتهای روزانه (۱۹٪)
  - عدم تخصیص زمان مناسب بمنظور یادگیری چگونگی بهره گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگیهای آن (۱۸٪)
  - فقدان آموزش کارکنان (۱۵٪)
  - برداشت نادرست کارکنان دال براینکه مدیریت دانش مزایای کمی را به کاربران آن ارایه می نماید (۱۳٪)
- آن چه تاکنون بیان گردید حاکی از آن است که مهمترین دغدغه اجرای اثربخش مدیریت دانش شامل جنبه های انسانی می باشد. بسیاری از موسسات بدین دلیل در اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان ناکام بوده اند که مفاهیم مدیریت دانش را به شکلی مطلوب به کارکنان معرفی نموده اند. در صورت پذیرش مطلب فوق این پرسش مطرح می گردد که چگونه باید مفاهیم مدیریت دانش را به کارکنان سازمان انتقال داد؟

پیشنهاد می گردد موافقت مدیران عالی بمنظور اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در موسسه جلب گردد. زیرا موفقیت یا شکست برنامه تا حدود زیادی به حمایت این افراد در سازمان بستگی دارد. بهر حال چنین دانشی، مفهومی انتزاعی دارد و فرهنگ اشتراک دانش در سازمان به نگرش افرادی که این فرهنگ را ایجاد نموده اند، وابسته است. در صورتی که کارکنان تمایلی به تقسیم دانش خویش با دیگر اعضاء سازمان نداشته باشند، بسیار مشکل خواهد بود که از طریق سیستم پاداش دهی یا الزامات قانونی، فرهنگ اشتراک دانش را میان آنان گسترش داد. یکی از مهمترین چالش ها

دانش موجود در سازمان می باشد. حوزه مدیریت دانش شامل مفاهیم و اصولی است که توانایی بکارگیری و اشتراک دانش در موسسه را ارتقاء بخشیده (نظیر تخصص ها، مهارت ها و تجربیات کارکنان) و نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، بهره وری و سوددهی سازمان ایفا می نماید.

### نهادینه سازی مدیریت دانش

امروزه بکارگیری مدیریت دانش در تمامی سازمانها، از جمله مؤسسات آموزشی، بهداشتی، صنعتی و تجاری ضروری بنظر می رسد. علی رغم گسترش مدیریت دانش در سالهای اخیر بسیاری از موسسات در بهره گیری بهینه از آن احساس ناامیدی می نمایند. این سازمانها به دنبال یافتن پاسخی مناسب برای سؤالات زیر می باشند. چگونه دانش را در سازمان تولید، ذخیره و توزیع نماییم؟ چگونه مفاهیم و اصول مدیریت دانش را در سازمان اجرا نماییم؟ چگونه مطمئن شویم که کارکنان سرمایه دانش را در سازمان اشتراک می نمایند؟ موسسات بمنظور بکارگیری مطلوب مدیریت دانش بایستی ضرورت ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان را از طریق فرآیندی تحت عنوان "نهادینه سازی مدیریت دانش" درک نمایند. اهمیت نهادینه سازی مدیریت دانش در موسسه به این دلیل است که اولاً درک نادرست کارکنان را از مدیریت دانش تصحیح نموده و ثانياً آنها را در درک مزایای اشتراک دانش در سلزمان یاری رساند. مدیریت دانش در ارتباط با قابل دسترس نمودن دانش جهت افرادی که به آن نیاز دارند بحث می نماید. بهر حال بکارگیری بهینه دانش قابل دسترس، تنها زمانی امکان پذیر است که بدانیم در کجا باید به دنبال آن باشیم. معمولاً هر بخش از موسسه، عملکرد سایر بخشها را تکرار می نماید زیرا امکان پذیر نیست که هم در جریان تمامی امور باشیم و هم از دانش تولید شده در سایر بخشها بهره گیری مطلوب نماییم. تحقیقات حاکی از این مطلب است که مهمترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان فقدان فرهنگ اشتراک دانش و عدم درک مزایای

تئوری رهبری سازمانی در زمینه های گوناگون کاربرد دارد. در این مقاله تلاش گردید نقش رهبران سازمانی در نهادینه سازی مدیریت دانش در انواع موسسات مورد مذاقه قرار گیرد. اگر چه معتقدیم توزیع قدرت در موسسه تاثیر بسزایی بر نهادینه سازی مدیریت دانش خواهد گذاشت. مقاله حاضر رهبران سازمانی را بعنوان تحلیلگران اطلاعاتی، استراتژیست ها و تعیین کنندگان مسیر حرکت آتی سازمان معرفی نموده است که ضرورت و اهمیت مدیریت دانش و اجرای اثربخش آن در سازمان را بخوبی درک نموده اند. در این مقاله تعریف رهبران سازمانی به افرادی محدود می گردد که قادر باشند بمنظور ایجاد سازمان به اشتراک گذارنده دانش، دیدگاههای کارکنان را تحت تاثیر قرار دهند. فرهنگ سازمانی در فرایند تولید و اشتراک دانش و تسهیل یادگیری سازمانی نقش بسیار مهمی ایفا می نماید. فرایند نهادینه سازی مدیریت دانش در موسسات نیازمند رهبری توانمند است تا از طریق معرفی مزایای مدیریت دانش و برانگیختن کارکنان، بتواند موانع فرهنگی موجود در این رابطه را از میان بردارد. در این ارتباط کارکنان بایستی اطمینان یابند که اولاً دانش مهمترین سرمایه محسوب می گردد و ثانیاً مطلوبترین راه دستیابی به این قدرت اشتراک دانش در سازمان است. بمنظور سرمایه گذاری و بهره برداری از دانش سازمانی، مفاهیم مدیریت دانش بایستی با فناوریهای پیشرفته فرایندهای تجاری و کارکردهای انسانی تلفیق شده تا از طریق ایجاد محیطی مطلوب جهت اشتراک دانش، ارزش افزوده قابل توجهی برای آن ایجاد نماید. ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در موسسات مستلزم تشویق کارهای گروهی اثربخش میان کارکنان و همکاری و بهره گیری مطلوب آنان از دانش سازمانی جهت بهبود خدمات یا تولیدات ارائه شده به ارباب رجوعان می باشد. چرا در فرایند نهادینه سازی مدیریت دانش به وجود رهبران سازمانی نیازمندیم؟ همچنانکه زندگی بشر اجتماعی تر شده و ارتباطات گسترده تر می گردد، وابستگی و نیازافزاد به یکدیگر نیز فزونی می یابد. افراد نیاز دارند از طریق ارتباط با دیگران از معلومات و اعتقادات آنها مطلع شده و ابهامات ذهنی

جهت ورود مفاهیم جدید به موسسات، ایجاد تغییرات فرهنگی به منظور پذیرش این مفاهیم می باشد. ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در سازمان نیازمند آموزش مدیران و کارکنان و فرایند مدیریت تغییر می باشد. رهبران دارای نقش کلیدی در تغییر نگرش های کارکنان و ایجاد موفقیت آمیز فرهنگ اشتراک دانش و نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان هستند.

## رهبران سازمانی

رهبران سازمانی چه افرادی هستند؟ بطور کلی رهبران افرادی هستند که باورها، عملکردها و رفتارهای آنان مورد توجه و پذیرش سایر اعضای سازمان قرار می گیرد. در صورتیکه ایده یا مفهوم جدیدی از سوی رهبران سازمانی واجد ارزش تلقی شده و مورد پذیرش واقع گردد. بنابراین در میان کارکنان جایگاه خود را پیدا خواهد نمود و در نهایت افراد تغییرات آینده را بهتر خواهند پذیرفت. (سولومون، ۱۹۹۴) رهبران سازمانی را افرادی معرفی می نماید که دانش گسترده ای در موضوعات گوناگون داشته و نظرات مشورتی آنها براحتی توسط دیگران پذیرفته می شود (سولومون، ۱۹۹۴). چنین رهبرانی در گروهها و قشرهای مختلف جامعه می توانند وجود داشته باشند (لیتل جان، ۱۹۹۶). آنها اغلب تمایل دارند در فعالیتهای اجتماعی مختلف مشارکت داشته باشند (سولومون، ۱۹۹۴). به هرحال این افراد جهت رهبری دیگران نیازمند پست های رسمی سازمانی نیستند و حتی بدون آن نیز رهبران واقعی محسوب می گردند. رهبران سازمانی ضرورتاً نیازمند منابع قدرت (نظیر قدرتهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی) مهارتهای دانشگاهی یا مهارتهای حرفه ای نیستند، اگرچه معمولاً این موارد را دارا می باشند. بعبارت دیگر در صورت وجود شرایط مطلوب، هر انسانی قادر است به یک رهبر توانمند تبدیل گردد. رهبران می توانند هم در جوامع کوچکتر مانند خانواده و هم در جوامع بزرگتر نظیر کشور، منشاء حرکتیهای اجتماعی وسیعی باشند.

اعتقاد داریم که کارشناسان ارشد دانش به عنوان رهبران بالقوه سازمانی در فرایند نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان می توانند ایفای نقش نمایند، اما ضرورتاً همیشه چنین نیست. تعیین رهبران سازمانی مهمترین چالشی است که در مقابل موسسات ایرانی قرار داشته و مؤثرترین عاملی است که موجب اجرای موفقیت آمیز نهادینه سازی مدیریت دانش و بهره گیری مطلوب سازمان از مزایای این استراتژی می گردد.

### بحث و نتیجه گیری

امروزه مدیریت دانش یکی از جدیدترین و کلیدی ترین مباحث مدیریت محسوب می گردد. در واقع مدیریت دانش به عنوان واکنشی نسبت به تغییرات فزاینده محیط پیرامون موسسات ایرانی محسوب می گردد. تغییر در عملکردهای مدیریت امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. انواع موسسات بمنظور بقا و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون نیازمند اجرای اثربخش استراتژی مدیریت دانش هستند. شیوه های متفاوتی برای اجرای مدیریت دانش در موسسات پیشنهاد گردیده است که معمولترین آنها مدل "بالا به پایین" می باشد. بنابراین، همچنانکه مرکز توسعه کیفیت و بهره وری آمریکا (APQC) پیشنهاد می نماید، یکی از اثربخشترین شیوه های اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش و کاهش ادراکات نادرست کارکنان، نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان محسوب می گردد. اما این پرسش مطرح می شود که چگونه نهادینه سازی مدیریت دانش را به شکلی اثربخش در سازمان اجرا نماییم؟ مقاله حاضر پیشنهاد می نماید که موسسات بجای بهره گیری از قدرت و اختیارات قانونی بمنظور اجرای تغییرات فرهنگی در میان کارکنان، مطلوب تر است با برجسته نمودن نقش و کارکردهای رهبران

خود را مرتفع سازند و در این میان نقش رهبران، برانگیختن کارکنان بمنظور اشتراک دانش در سازمان می باشد. در صورتیکه کارکنان به مزایای مدیریت دانش باور نداشته باشند، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در موسسات بامشکل مواجه خواهد گردید. بنابراین رهبران سازمانی نقش کلیدی در متقاعد سازی زبردستان خود در ارتباط با مزایای دانش از جمله گسترش مهارت های شغلی و رشد حرفه ای ایفا می نمایند. امروزه اغلب موسسات به اهمیت نقش رهبران در اجرای تغییرات سازمانی پی برده اند. در فرایند نهادینه سازی مدیریت دانش، کارشناس ارشد دانش (CKO) میتواند به عنوان رهبر بالقوه جهت بهبود فرایند کشف و انتشار دانش در سازمان و ترغیب کارکنان با شخصیت های متفاوت بمنظور پذیرش فرهنگ اشتراک دانش نقش ایفا نماید. کارشناسان ارشد دانش باور عمیقی به مدیریت دانش داشته و اهداف بلند پروازانه ای را برای موفقیت موسساتشان دنبال می نمایند. آنان انعطاف پذیری زیادی داشته و قادرند با هر فرد یا عاملی که موجب تقویت مدیریت دانش در سازمان گردد تشریک مساعی نمایند. ارل [۶] و اسکات [۷] در سال ۲۰۰۱ مهمترین نقش کارشناسان ارشد دانش موفق را شامل موارد زیر برشمردند:

۱. نقش کارآفرینی (تمایل به قبول خطر در کارهای جدید)
  ۲. مشاوره (توانایی سازگاری ایده های جدید اعضاء سازمان با شرایط محیطی)
  ۳. فناوری (تسلط بر فناوری های پیشرفته)
  ۴. تعهد در مقابل حفظ محیط زیست (توانایی طراحی و اجرای فرآیندهایی بمنظور حداکثر نمودن دانش خود جهت حفاظت از محیط زیست پیرامون)
- علاوه بر موارد مطروحه نقش مهمتری که بردوش کارشناس ارشد دانش می باشد، شامل رهبری سازمانی به منظور ایجاد فرهنگ اشتراک مدیریت دانش میان کارکنان است. اگرچه ما

Bukowitz, W.R., Williams, R.L., (1999) The Knowledge Management Fieldbook, Pearson Education Limited, London.

Davenport, T. H., (1997) "Secrets of Successful Knowledge Management", Quantum Era Enterprises, Austin Texas  
<http://www.webcom.com/quantera/Secrets.html>

Dyer, G., McDonough, B., (May 2001) "The State of KM", Communicator eNewsletter  
[http://www.destinationcrm.com/km/dcrm\\_km\\_article.asp?id=822&ed=5%2F1%2F01#?id=822&ed=5%2F1%2F01](http://www.destinationcrm.com/km/dcrm_km_article.asp?id=822&ed=5%2F1%2F01#?id=822&ed=5%2F1%2F01).

Earl, M., Scott, I., (2001) "The Role Of The Chief Knowledge Officer", National Post Online.  
<http://www.nationalpost.com/features/fpmastering/072401story3.html>.

Gurteen, D., (February, 1999) "Creating A Knowledge Sharing Culture", Knowledge Management Magazine, Vol. 2, No.5  
<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/0/FD35AF9606901C42802567C70068CBF5/>

Koulopoulos, T., Frappaolo, C., (1999) Smart Things To Know About Knowledge Management, Capstone, Milford Connecticut.

Littlejohn, S.W., (1996) Theories Of Human Communication, 5th Ed., Wadsworth Publishing Company, Belmont CA: pp.332-345.

Solomon, M.R., (1994) Consumer Behaviour, 2nd Ed., Allyn and Bacon, Boston; pp. 384-392.

سازمانی، فرآیند نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان را به شکلی مطلوب و اثربخش اجرا نمایند.

**ملاحظات اخلاقی:** موارد مربوط به اخلاق در پژوهش و نیز امانت‌داری در استناد به متون و ارجاعات مقاله تماماً رعایت گردید.

**تعارض منافع:** تدوین این مقاله، فاقد هرگونه تعارض منافی بوده است.

**سهام نویسندگان:** نگارش مقاله تماماً توسط نویسندگان بصورت مشترک و برابر انجام گرفته است.

**تشکر و قدردانی:** از تمام کسانی که ما را در تهیه این مقاله یاری رسانده‌اند، سپاسگزاریم.

**تأمین اعتبار پژوهش:** این پژوهش بدون تأمین اعتبار مالی سامان یافته است.

### منابع و مأخذ

[http://www.destinationcrm.com/km/dcrm\\_km\\_article.asp?id=822&ed=5%2F1%2F01#](http://www.destinationcrm.com/km/dcrm_km_article.asp?id=822&ed=5%2F1%2F01#)

[http://www.jgs.net/overview\\_of\\_knowledge\\_management.htm](http://www.jgs.net/overview_of_knowledge_management.htm).

<http://www.aidsprevention.org/ADAPT/who.htm>.

Becerra-Fernandez, I., (1999) "Knowledge Management Today: Changing The Corporate Culture", Proceedings of the 5th International Conference of the Decision Sciences Institute, July 4-7, Athens, Greece, vol. I, pp. 474-476.