



دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

مدیریت دانش

استاد مربوطه : جناب آقای محمد بیک لو

فصل دوم از صفحه ۸۸ تا پایان فصل

نگارش : مریم سلیمانی

نیمسال تحصیلی اول ۹۴-۹۵



## مطالب ارائه :

- تفاوهای مدیریت دانش و مدیریت کیفیت دانش
- مراحل مدیریت دانش
- مزایای مدیریت دانش
- چالش های مدیریت دانش
- بر طرف کردن برخی چالش های مدیریت دانش
- کاربرد مدیریت دانش
- کاربرد مدیریت دانش در تصمیمات راهبردی
- مدیریت دانش و نوآوری دانش
- ترکیب مدیریت دانش و نوآوری
- اهمیت دانش و تاثیر آن بر نوآوری
- عناصر تشکیل دهنده نوآوری دانش
- مدیریت راهبردی نوآوری دانش

# تفاوت های مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع (TQM)

- ۱. **بهبود مستمر** در مدیریت کیفیت جامع : **کیفیت جامع** را نمی توان به عنوان یک هدف کوتاه مدت ، برنامه یا پروژه در نظر گرفت که با رسیدن به هدف خاتمه یابد. بلکه یک نگرش مدیریتی و فرآیندی است ، حال آنکه **مدیریت دانش** ، بیش از اینکه بر بهبود مستمر تاکید کند ، بر نوآوری متمرکز می شود.
- ۲. **مدیریت بر مبنای حقیقت** در مدیریت کیفیت جامع : آگاهی داشتن از سطح عملکرد فعلی محصولات و خدماتی که در دسترس مشتریان است و کسب آگاهی از سطح عملکرد کارکنان سازمان، نخستین گام در جهت حرکت به سمت بهبود است. اگر بدانیم از کجا می خواهیم آغاز کنیم ، قادر به ارزیابی میزان پیشرفت و بهبودی حاصل شده در فرآیندها و محصولات خود خواهیم بود. ارائه اطلاعات صحیح به افراد به منظور اتخاذ تصمیمات مبتنی بر حقیقت نسبت به تصمیم گیری بر مبنای احساسات، از اقدامات ضروری در بهبود مستمر است. ، اما **مدیریت دانش** چندان بر ارزیابی بر مبنای حقایق تاکید نمی کند.
- ۳. **چرخه حیات** در مدیریت کیفیت جامع : تاکید بر کیفیت یعنی آنچه مطابق با نیازهای مشتریان باشد ، است. در بحث بهبود که آغاز و انجامی ندارد . خواسته های مشتریان روز به روز و لحظه به لحظه در حال تغییر است و سازمان چاره ای مگر بهبود و تغییر کیفیت محصولات و خدمات خود ندارد. گویا **کیفیت مسیری بدون پایان** است . که سازمان در آن به حرکت مستمر خود ادامه می دهد و حال آنکه در **مدیریت دانش** ، تاکید بر دانشی است که دارای چرخه حیات است .

## مراحل مدیریت دانش :

۱. **فرآیند های هوشمند :** فعالیت های مدیریت دانش اساسا بر بهبود فرآیندها تمرکز دارند.
۲. **کالاها و خدمات دانش محور:** تمرکز بعدی به خلق کالاها و خدمات جدید و به طور روز افزون دانش محور است .
۳. **مفاهیم ابداعی تجارت :** توجه دست کم به متون و اخيرا به بهبود مفاهيم جديد تجارت جهت داده شده است .
۴. **ایجاد نظام های حیاتی دانش و پیوستن سیستم های کار با نظام های دانش :** هدف نهایی مدیریت دانش ایجاد و ارتقای مستمر سیستم های دانش و پیوند آنها با سیستم های دانش و سیستم کار است . تمام سطوح کار باید جایگزین در سیستم های دانش مناسب ، شامل تصمیم گیری استراتژیک ، عملیات ، تحقیق و توسعه ، مهندسی ، حفظ و نگهداری ، بازاریابی شوند.

## مزایای مدیریت دانش :

- مدیریت دانش مزایای شایان اهمیتی در بردارد، متأسفانه، استناد به آنها یا به کمیت در آوردن مستقیم آنها مایه ناکامی و مشکل است. «ارزش یک ایده نوآور چیست؟»، «اصل و منشاء ایده چگونه تعیین می شود؟»، «سؤالاتی از این دست جوابهای مشخص و قطعی ندارد. در عین حال، مدیران کاملاً این واقعیت را می شناسند که **دانش کمک ملموسی به سازمان** است. سرمایه های دانشی، ارزشهای واقعی دارند که در بسیاری از موارد می توان آنها را به طور مشخص به کمیت در آورد، برای نمونه: **ارزش ثبت اختراعات** از این مقولات است. مدیران می توانند به روشنی مشاهده کنند که چگونه آگاهی از مشکلات مشتری می تواند منجر به **نوآوری**، محصولات جدید و فرصتهای ارزشمند جدیدی بشود. این ارزش گاهی خیره کننده است و می تواند درآمد کلی را افزایش دهد. و به این نکته تاکید میشود که دانش دارای ارزش عملی ملموس می باشد. جدول زیر مقوله های مزایای دانش و فرایند های دانش را که منافع مختلف تولید میکنند شناسایی میکند.

مزایا	فرآیندهای دانش
کارایی ها و صرفه جویی ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهترین طرز کارها</li> <li>• پایگاه های دانش حل و قطعیت بخشی به مشکل</li> <li>• مستند سازی فرآیند</li> </ul>
فرصت های جدید	<ul style="list-style-type: none"> <li>• داده کاوی</li> <li>• پایگاه های دانش مشتری</li> <li>• دانش رقابتی و بازار</li> </ul>
تغییر و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسهیل بخشی به یادگیری</li> <li>• همکاری</li> <li>• پایگاه های دانش مشتری</li> <li>• دانش رقابتی و بازار</li> </ul>
منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در اختیار گرفتن دانش ضمنی</li> <li>• همکاری و گروه افزار</li> <li>• تسهیل بخشی به یادگیری</li> <li>• جریان کار</li> </ul>

مزایای مدیریت دانش (رادینگ ، ۱۳۸۳، ۴۴)

## دنهام گری ، هشت مزیت خاص مدیریت دانش را چنین شناسایی می کند:

- ۱. **جلوگیری از افت دانش :** سازمان را قادر می سازد تا تخصص فنی حیاتی خود را حفظ کرده، از افت دانش حیاتی که از بازنشستگی، کوچک سازی، یا اخراج کارکنان و تغییرات ساخت حافظه انسانی ناشی می شود جلوگیری کند.
- ۲. **بهبود تصمیم گیری :** نوع و کیفیت دانش مورد نیاز را برای تصمیم گیریهای اثربخش شناسایی می کند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می بخشد. در نتیجه تصمیمات سریعتر و بهتری می تواند در سطوح پایین تر سازمانی صورت گیرد.
- ۳. **انعطاف پذیری و انطباق پذیری :** به کارکنان اجازه می دهد درک بهتری از کار خود به عمل آورده، راه حل های نوآور مطرح کنند، با سرپرستی مستقیم کمتر کار کنند و کمتر نیاز به مداخلات داشته باشند. در نتیجه، کارکنان می توانند در موقعیتهای چند وظیفه ای فعال باشند و سازمان می تواند روحیه کارکنان را بالا ببرد.
- ۴. **مزیت رقابتی :** سازمانها را قادر می سازد تا کاملاً مشتریان، دیدگاهها و بازار و رقابت را درک کرده، بتوانند شکافها و فرصتهای رقابتی را شناسایی کنند.



## دنهام گری ، هشت مزیت خاص مدیریت دانش را چنین شناسایی می کند:

۵. **توسعه دارایی :** توانایی سازمان را در سرمایه گذاری در حفاظت قانونی برای مالکیت معنوی بهبود می بخشد. در غیر این صورت ، ثبت اختراعات ، علائم تجاری ، اجازه نامه ها ، حق انحصاری اثر و اسرار تجاری ممکن است در زمان درست به کار گرفته نشود، و منجر به حفاظت قانونی کمتر و کاهش ارزش بازار برای مالکیت معنوی شود.

۶. **افزایش محصول :** به سازمان اجازه می دهد که دانش را در خدمات و فرآورده ها به کار گیرد. در نتیجه ، ارزش درک شده محصول با نسبت مستقیم میزان و کیفیت دانش در محصول افزایش پیدا می کند( محصولات نرم افزاری و سایر محصولات دارای عناصر نرم افزاری از این نمونه اند).

۷. **مدیریت مشتری :** سازمان را قادر می سازد تا توجه کانونی و خدمت به مشتری را افزایش دهد. دانش مشتری باعث سرعت پاسخ به سؤالات، توصیه ها و شکایتهای مشتری میشود. این امر همچنین تضمین کننده سازگاری و کیفیت بهتر خدمات به مشتریان می گردد. راه حل مشکلات عادی بسادگی قابل دسترسی است.

۸. **به کارگیری سرمایه گذاریها در بخش سرمایه انسانی :** از طریق توانایی بخشیدن به سهم شدن در درسهای یاد گرفته شده، فرآیندهای اسناد و بررسی و حل استثنائات و در اختیار گرفتن و انتقال دانش ضمنی ، سازمانها می توانند به بهترین وجهی در استخدام و کارآموزی کارکنان سرمایه گذاری کنند.

## منافع مدیریت دانش را در غالب منافع کمی و کیفی می توان به شرح شکل زیر ارائه کرد:

منافع کمی	منافع کیفی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صرفه جویی در هزینه ها</li> <li>• افزایش نرخ جذب مشتریان جدید</li> <li>• بهبود عملکرد شرکت</li> <li>• بهبود حاشیه سود</li> <li>• بهبود ارزش زایی سازمان</li> <li>• افزایش نرخ حفظ مشتری</li> <li>• افزایش سهم بازار</li> <li>• افزایش خرید تکراری</li> <li>• افزایش ارزش سهام شرکت</li> <li>• کاهش هزینه فروش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت اثربخش ایده های جدید</li> <li>• کاهش ترک خدمت کارکنان</li> <li>• درک بهتر نیازهای مشتریان</li> <li>• افزایش وفاداری مشتریان</li> <li>• افزایش ارتباط با مشتریان</li> <li>• افزایش رضایت مشتری</li> <li>• افزایش نوآوری</li> <li>• توانمند سازی کارکنان دانش مدار</li> <li>• افزایش بهره وری کارکنان دانش مدار</li> <li>• افزایش رضایت کارکنان دانش مدار</li> <li>• افزایش نرخ نگهداری کارکنان</li> <li>• کسب رهبری بازار</li> <li>• ایجاد ثبات رویه در رفتار سازمان</li> <li>• افزایش رضایت سهامداران</li> <li>• تغییر فرهنگی مثبت</li> <li>• بهبود کیفیت تصمیم گیری ها</li> </ul>

## از دیگر مزایای مدیریت دانش :

- **بهبود پاسخ رقابتی :** توانمند ساختن سازمان ها برای پاسخگویی به تغییرات بازار و زمان سریع ارائه محصولات جدید به بازار
- **جلوگیری از هزینه ها و هدر رفتن سرمایه های ذهنی :** جذب دانش ضمنی این اجازه را به سازمان میدهد تا آن دانش را بکار ببرد تا فرآیند ها را برای کاربردهای آتی حفظ کند و هزینه های آموزش مجدد کارکنان و ایجاد مجدد متخصصان در زمینه دانشی که از بین رفته است را از میان بردارد.
- **تحقق نیاز برای جهانی شدن :** عملیات هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده اند ، چالش های خاصی را در زمینه فرهنگی و مدیریت دانش می طلبد . سازمان هایی که دارای فرهنگ اثر بخشی در زمینه مدیریت دانش هستند، می توانند به روحیه “ آنها و ما “ خاتمه داده و منابع پراکنده را حداکثر کنند.
- **اثر بخشی شغلی :** بکارگیری یک زیر ساخت مدیریت دانش ، محدودیت های سنتی را از بین برده و تسهیم دانش را در میان کارکنان افزایش داده و در نتیجه اثر بخشی شغلی را افزایش می دهد .
- **اثر بخشی سازمان :** ابزارها ، الگوها و بهترین کاربردهای مدیریت دانش که با فرهنگ تسهیم دانش همراه است ، یک محیط همکاری شکل داده و اثر بخشی سازمان را افزایش می دهد.
- **جهت استراتژیک :** استفاده از فرهنگ تسهیم دانش ، خلاقیت و نوآوری را ارتقا داده و در نتیجه بر جهت استراتژیک تاثیر می گذارد.

# چالش های مدیریت دانش

- **پیتر سنج** دو سوال مطرح می کند و بیان می دارد که این دو سوال از چالش برانگیزترین سوالهای مدیران در ۲ دهه آینده قلمداد می شوند.

❖ انسانها چگونه دانش را تولید می کنند ؟

❖ این دانش چگونه در بین سایرینی که نقشی در تولید آن نداشتند، منتشر می شود ؟

**مدیریت دانش** به سازمان این توانایی را میدهد تا از طریق جمع آوری دانش سازمانی ، اثربخشی خود را افزایش دهد. مدیریت دانش بیشتر به شرکت هایی که در زمینه های پر دانش فعالیت می کنند مربوط می شود. شرکت های مشاوره، بهترین نمونه سازمان هایی هستند که به طور مستقیم به فروش دانش می پردازند . دمارست **شش پرسش کلیدی** را مطرح می کند که یک سازمان برای مشارکت موثر در مدیریت دانش ناگزیر از پاسخ دادن به آنهاست .

۱. فرهنگ ، کردارها و باورهای مدیران پیرامون ارزش ، مقصود و نقش دانش
۲. ایجاد ، انتشار و کاربرد دانش در درون شرکت
۳. نوع مزیت های راهبردی و تجاری که شرکت می تواند از کاربرد موثر مدیریت دانش انتظار داشته باشد
۴. میزان تکامل نظام های دانش در شرکت
۵. اینکه شرکت چگونه باید مدیریت دانش خود را سازماندهی کند.
۶. نقش فناوری اطلاعات در برنامه مدیریت دانش



- یک مشکل عمده این است که چگونه می توان افراد درون سازمان را مجاب ، مجبور، یا هدایت به تسهیم اطلاعات کرد . این امر ، مسئله ای عمده در مدیریت تغییر است . از بین تمامی ضرورت هایی که به منظور انجام موفق فعالیت های مدیریت دانش به منظور تسهیل در امر مشارکت ، یادگیری ، و ایجاد دانش میباشد ، **فرهنگ** دارای اهمیت بسیاری است . بسیاری از اندیشمندان به این مطلب اشاره دارند که تغییر **فرهنگ** در راستای مدیریت دانش از مشکل ترین کارها و موانع پیشرو و از چالشی ترین مباحث است .

## برطرف کردن برخی چالش های مدیریت دانش

- سازمان ها برای توسعه و تقویت مدیریت دانش باید **پنج مهارت** عمده را کسب کنند، از جمله :

۱. قدرت حل نظام مند مسایل
۲. توانایی کسب تجربه از موفقیت دیگران
۳. به کارگیرتجارب گذشته و فعلی
۴. الگوبرداری از سازمان های موفق
۵. توانایی انتقال موثر دانش در تمام سطوح .

به طور کلی برای کسب این پنج مهارت باید به سه موضوع :

۱. حل مساله
  ۲. جذب دانش از منابع درون سازمانی و برون سازمان
  ۳. یادگیری
- امروزه این مسایل را تحت عناوین **حل خلاق مساله و ارزیابی سازمان های یادگیرنده** ، مطرح میکنند/

## کاربرد مدیریت دانش

مدیریت دانش کاربرد و استفاده های فراوانی دارد. بخشی از کاربردهای مدیریت دانش به شرح زیر است :

- پروژه مدیریت دانش بر پایه فن آوری اطلاعات
- استفاده مجدد از دانش
- جستجوی اسناد
- موانع اشتراک دانش
- یکپارچگی دانش
- اشتراک دانش مابین افراد
- یکپارچگی دانش ، عملکرد و نظام های یادگیری
- اثرات مدیریت دانش روی تجارت الکترونیکی
- روایت گویی و روایت های سازمانی
- انتقال دانش در شبکه های بین سازمانی

## کاربرد مدیریت دانش در تصمیمات راهبردی

---

فرآیند تصمیم‌گیری مدیریتی دارای ماهیت پویاست که منعکس‌کننده هم‌افزایی موجود است که می‌تواند در خلال یک فرآیند به وقوع بپیوندد. این هم‌افزایی می‌تواند در شرایطی که مدیران مجبور هستند تصمیمات استراتژیک اتخاذ نمایند، نقش مهمی داشته باشد. زیرا می‌تواند پایه موفقیت سازمانی باشد. **مدیریت دانش** می‌تواند به دقت برای تعریف یک مشکل تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد، عناصر تصمیم‌گیری را معین نماید، و آنها را به صورت کلی در آورد. در یک موقعیت تصمیم‌گیری ساختارمند، **مدیریت دانش** می‌تواند برای اکتشاف تعاملی مجموعه‌ای از اهداف با گزینه‌های استراتژیک، به قدر کافی موثر باشد.



# مدیریت دانش و نوآوری دانش

- از آنجا که **نوآوری** به عنوان یکی از **عناصر مهم و کلیدی کسب و کار** محسوب می شود، امروزه **مدیریت دانش** نیز در راستا با آن به عنوان یکی از **وظایف و کارکردهای اصلی سازمان** محسوب می شود. اگر چه امروزه مدیریت دانش و مدیریت نوآوری **دو حوزه مدیریتی** متمایزی به نظر می آیند ، اما یک از دغدغه های عمده و اصلی مدیران ارشد سازمان ها این است که از طریق کاربرد موثر دارایی های دانش به ایجاد، تحکیم و توسعه نوآوری بپردازند.
- نوآوری زمانی رخ می دهد که ایده به صورت محصول، فر آیند یا خدمتی توسعه یابد.

# ترکیب مدیریت دانش و نوآوری افزای



- افزایش رقابت بین بنگاه ها در مقیاس جهانی باعث شده است که تفکیک یا عدم تفکیک حوزه های مدیریت دانش و مدیریت نوآوری موضوع چندان استراتژیک و مهمی به شمار نیاید. در عوض ، موضوع استراتژیک و مهم **کاربرد مدیریت دانش** در فرآیند های مدیریت نوآوری است که موجب می شود سازمان ها عملکرد خود را ارتقا ببخشند. در گذشته سازمان ها با تکیه بر نوآوری جدید برای ارتقای عملکرد سازمان از خود می پرسیدند : نوآوری چگونه می تواند عملکرد سازمانی را ارتقا ببخشد ، در حالی که امروزه با تکیه بر نوآوری دانش به عنوان منبع بالقوه مزیت رقابتی از خود می پرسند: چگونه توسل به نوآوری دانش ، ما را قادر می سازد که در دنیای پر تلاطم کسب و کار به مزیت رقابتی بلند مدت نائل شویم ؟

# اهمیت دانش و تاثیر آن بر نوآوری

- گذر به انقلاب دانش : در اقتصادنویین ، دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است . سرمایه گذاری بیشتر در دانش به بازدهی بالاتری ختم خواهد شد.
- نگرش سنتی به نوآوری از تاکید بر دارایی های فیزیکی و ملموس به فرآیندهای جذب ، همانند سازی و تسهیم دانش برای ایجاد نوآوری در دانش مبدل شده است . در چنین شرایطی دانش به عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی تبدیل شده است.
- سازمان هایی در اقتصاد مبتنی بر دانش موفق عمل می کنند که بتوانند در فرصت های حاصل از دارایی های دانش سرمایه گذاری کنند. این سازمانها فاتحان صنعت خواهند بود. سازمانهایی که از عهده این مهم بر نیایند بازندگان صنعت تلقی خواهند شد .
- برای این کار سازمان ها مجبورند انواع دارایی های دانش را شناسایی و نحوه اجرای موثر مدیریت دانش را بیاموزند .
- دانش از طریق اثر گذاری در محصولات ، فرآیندها و افراد موجب ایجاد ارزش برای سازمانها می شود ، در حالی که مدیریت دانش اطلاعات ، داده ها و دارایی های فکری را به ارزش های دیرپا و ماندگار تبدیل می کند. به دلیل نیاز سازمان ها به نوآوری ، توجه به مدیریت دانش با توجه به مدیریت نوآوری همراه و همگام بوده است .

# دستاوردهای مدیریت دانش در حیطه کسب و کار

- محصول مانند حق اختراع یا اعطای امتیاز فناوری (سرمایه فکری)
  - مانند محصول تولید خودرو هوشمند
  - فرآیند مانند رویه های مالی یا روشهای تولید (سرمایه ساختاری)
  - مانند کارخانه های تولید کننده نیمه هادی های دارای فناوری بالا
  - افراد مانند نیروی متخصص (سرمایه انسانی)
  - در زمینه افراد ، دانش تخصصی افراد مجرب در معاملات تجاری قادر است موفقیت یا عدم موفقیت در کسب و کارهای مبتنی بر دانش را تعیین کند.
- ❖ از تاثیرات مهم مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی **گسترش ابزارهای مدیریت دانش** مانند یادگیری الکترونیک ، گذرگاه های اینترنتی ، چت یا گفتگوی الکترونیک ، و ابزارهای جستجو و گردآوری داده ها و غیره است .

# عناصر تشکیل دهنده نوآوری دانش

- سازمان های امروزی بی وقفه تلاش می کنند تا خود را از رقبای شان متمایز کنند. کسب توانایی لازم برای ایجاد تمایز، کاربرد هوشمندانه دارایی های دانش برای مقاصد نوآوری است. این مهم از طریق کاربرد دانش برای مقاصد نوآوری امکان پذیر است. اولین بار پیتر دراگر بود که از اصطلاح کارگر دانش استفاده کرد. در واقع تا همین اواخر بود که مدیران و سیاست گزاران سازمانی دریافتند نوآوری موفق، نوآوری دانش مدار است.

آمیدون نوآوری دانش را بدین گونه تعریف می کند :

ایجاد، توسعه، تبدیل و کاربرد افکار جدید در قالب کالاها و خدمات قابل فروش که موجب موفقیت سازمان ها، اعتبار اقتصاد یک ملت و پیشرفت و ترقی یک جامعه میشود. نوآوری دانش دو عنصر کلیدی دارد :

➤ اول شناسایی دانش به عنوان یک عامل کلیدی

➤ دوم اقدامات مربوط به مدیریت دانش

# مدیریت راهبردی نوآوری دانش

- ماهیت ذهنی دارایی های دانش سازمان ها و الزامات بلند مدت سازمان ها ایجاب می کند که رویکرد متفاوتی به مدیریت نوآوری دانش ایجادگردد.
- تفکرات رایج امروزی، مدیریت استراتژیک نوآوری دانش را به عنوان یک ابزار رقابتی موثر برای حمایت از عملکرد سازمانی قلمداد می کند
- تمرکز بر موضوع های مدیریت استراتژیک ضروری است ، زیرا ظهور نوآوری دانش هرگز متوقف نشده و با محیط های رقابتی و شرایط جدید بازارها تغییر می یابد
- با در نظر گرفتن این موضوع که اصول دانش مدار باید محور و راهنمای عمل نوآوری دانش قرار گرفته و یک شالوده تسهیم دانش برای تسهیل اقدامات دانش مدار ضروری است . باید گفت که استقرار آن به داده های انسانی تصمیم گیری، اشتراک مساعی ، تجارب و واکنش های خلاقانه توسط افراد مستعد بستگی دارد.

# خلاصه

- ❖ مدیریت دانش به تفضیل مورد بررسی قرار گرفت /مدیریت دانش ، فرآیند شناسایی ، در اختیار گرفتن ، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می باشد.
- ❖ نقش فناوری اطلاعات را در موفقیت مدیریت دانش نمی توان نادیده گرفت . نقش فناوری اطلاعات در مواردی همچون ذخیره سازی و تسهیل در توزیع دانش از طریق ایجاد کانال ها و شبکه های ارتباطی می تواند حائز اهمیت باشد .
- ❖ اصول مدیریت دانش موضوع دیگری بود که در این فصل مورد بررسی قرار گرفت . این اصول قواعدی هستند که راهنمای عمل مدیران برای استقرار مدیریت دانش به شمار می روند. اصول مدیریت دانش بیانگر آن هستند که مدیریت دانش به خودی خود در سازمان ها پا نمی گیرد و نیازمند توجه به وقت ویژه ای است.
- ❖ در این فصل به تئوری مدیریت دانش و در نهایت مدیریت کیفیت جامع و نوآوری دانش اشاره شد .

## منابع

۱. مدیریت دانش دکتر علی اکبر احمدی و علی صالحی
۲. علوي،فرشيد،سیستم مدیریت کیفیت، نشر آتنا، تهران، ۱۳۸۰

3.[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



# با سپاس