

## A Review of the Knowledge Management in Academic and Libraries Societies

Laleh ForoutanRad\* 

Ph.D. in Knowledge and Information Science, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Esmat Momeni 

Associate Professor, Department of Knowledge and Information Science, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### Abstract

Knowledge management has gained a good place among various sciences. Today, successful organizations optimize their human resources by using knowledge management. Universities and libraries are considered to be the main centers of knowledge production and storage, therefore the aim of the present study was to review the concept of knowledge management in academic communities and libraries. This study was conducted by reviewing domestic and foreign sources and articles with the main topic of knowledge management in educational and library environments. This study was conducted by reviewing domestic and foreign sources and articles with the main topic of knowledge management in educational and library environments. Search engines on the Internet, scientific sites, and databases were also used. The time range for selecting articles was 1384-1404. The results of studies conducted by researchers in various dimensions of knowledge management show the positive and significant impact of applying knowledge management components with important variables in universities and libraries. In these studies, in some cases, more favorable results have been reported, and in some, poor results have been reported, but in general, all of them agree on the important and key role in using the knowledge management process. Academic libraries, as knowledge production and storage organizations, must pay attention to the knowledge management process and provide the necessary framework for its implementation.

### 1. Introduction

Knowledge management has strengthened its position as one of the achievements of the knowledge and information age, with the entry into the area of various sciences. Nowadays, successful organizations, with the

\* Corresponding Author: [frotan30@gmail.com](mailto:frotan30@gmail.com)

**How to Cite:** ForoutanRad, L., & Momeni, E. (2025). A Review of the Knowledge Management in Academic and Libraries Societies. *Journal of knowledge retrieval and semantic systems*, 12 (43), 243-267. DOI: <https://doi.org/10.22054/jks.2021.60162.1429>

acquisition of the necessary tools with the knowledge management approach, create the right opportunities for optimizing their human and organizational resources. Universities and libraries are considered the main centers of knowledge production and storage. Therefore, the purpose of this study was to review the concept of knowledge management in academic societies and libraries.

## **2. Literature Review**

The results of the background and research conducted on knowledge management, which has been conducted in various dimensions by many researchers, indicate the positive and significant impact of applying knowledge management components with important variables in various organizations. Some researchers have studied the components of knowledge management and its implementation from the perspective of faculty members and in universities and higher education centers (Siahsarani Kajouri and Cheraghali, 1403). Some have also searched for this issue among organizations (Taqvi and Mohajerani, 1402; Jabbari Dastjerd et al., 1402; Ahmadvand et al., 1402; Koivisto and Tupalos, 2025; Wu and Cho, 2024), and some researchers have designed a knowledge management model (Ahmadvand et al., 1401). In these studies, some aspects have been reported as more desirable and in some cases weaker, but in general, in all of them, there is a consensus on the important and key role of using the knowledge management process and the importance of addressing this issue.

## **3. Methodology**

This study was conducted by reviewing the sources and internal and external articles with the main subject of knowledge management in educational and library settings. Also, a search was conducted on the Internet, as well as scientific sites and databases. The range of articles selected was from 2006-2025.

## **4. Results**

The results of studies conducted by researchers in different aspects of knowledge management show a positive and significant effect on the usage of knowledge management components with important variables in universities and libraries. In these studies, the results are more favorable and some are reported to be weak, but in general, all of them consensus on the important role of using the knowledge management process.

## **5. Discussion**

The main goal of knowledge management is to create and organize an environment in which people develop their knowledge, exchange it with each other, combine the knowledge of others with their own knowledge, and ultimately apply it. The application of knowledge, in turn, will lead to innovation in the organization. This is why it can be said that knowledge management is known as the main source and reference of innovation and is considered one of the basic requirements of the innovation process in the

organization and can be called the key to the success of organizations. Therefore, it is appropriate for universities, and especially university libraries, as the main centers and organizations for knowledge production and management, to pay more attention to this issue. Certainly, in the next few years, the category of knowledge will become an inseparable part of all organizational complexes in the public and private sectors, and organizations that provide the necessary infrastructure for its implementation and design the appropriate framework will be successful in this field. In this direction, we can take a model from the experiences of advanced countries.

## 6. Conclusion

Universities, and especially university libraries, as the main centers and knowledge production and storage organizations, should pay more attention to the knowledge management process and provide the necessary infrastructures to implement it in this regard.

**Keywords:** Knowledge Management, Universities, Libraries





## مروری بر فرایند مدیریت دانش در جوامع دانشگاهی و کتابخانه‌ها

دانش آموخته دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

لاله فروتن‌راد\* 

دانشیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

عصمت مؤمنی 

### چکیده

مدیریت دانش به‌عنوان یکی از دستاوردهای عصر دانش و اطلاعات، با ورود به قلمرو علوم مختلف، جایگاه خود را مستحکم نموده است. امروزه سازمان‌های موفق با در اختیار گرفتن ابزارهای لازم با رویکرد مدیریت دانش، فرصت‌های مناسبی برای بهینه‌سازی منابع انسانی و سازمانی خود به وجود می‌آورند. دانشگاه‌ها و کتابخانه‌ها، از کانون‌های اصلی تولید و ذخیره دانش محسوب می‌شوند، بنابراین هدف از مطالعه حاضر، مروری بر مفهوم مدیریت دانش در جوامع دانشگاهی و کتابخانه‌ها بود. این مطالعه، با مرور منابع و مقالات داخلی و خارجی با موضوع اصلی مدیریت دانش در محیط‌های آموزشی و کتابخانه‌ای انجام گردید. همچنین از موتورهای جستجوگر در اینترنت و سایت‌های علمی و بانک‌های اطلاعاتی نیز استفاده گردید. محدوده زمانی انتخاب مقالات، سال‌های ۱۴۰۴-۱۳۸۴ بود. نتایج مطالعاتی که توسط پژوهشگران در ابعاد مختلف مدیریت دانش صورت گرفته است، تأثیر مثبت و معنادار به‌کارگیری مؤلفه‌های مدیریت دانش با متغیرهای مهم در دانشگاه‌ها و کتابخانه‌ها را نشان می‌دهد. در این پژوهش‌ها، در مواردی نتایج مطلوب‌تر و در برخی نیز ضعیف گزارش گردیده، ولی به‌طور کلی همه آن‌ها بر نقش مهم و کلیدی در استفاده از فرایند مدیریت دانش اتفاق نظر دارند. دانشگاه‌ها و به‌خصوص کتابخانه‌های دانشگاهی به‌عنوان مراکز اصلی و سازمان‌های تولید و ذخیره دانش باید به فرایند مدیریت دانش توجه بیشتری داشته باشند و در این زمینه زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی آن را فراهم نمایند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، دانشگاه‌ها، کتابخانه‌ها

## مقدمه

مدیریت دانش در طول بیست سال گذشته، توجه بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها را به خود جلب نموده است. مدیریت دانش یک حوزه بین‌رشته‌ای است که طیف گسترده‌ای از حوزه‌ها و صنایع را در بر می‌گیرد. این امر منجر به توسعه چهارچوب‌ها و مدل‌های مختلف شده است و مدیریت دانش تبدیل به یک عامل حیاتی برای بقای سازمان‌ها شده است (سیاه سرانی کجوری و چراغعلی، ۱۴۰۳). سازمان‌ها معمولاً هزینه زیادی را صرف یادگیری دانش جدید برای کسب مزایای رقابتی می‌کنند. تداوم مزیت رقابتی سازمان‌ها منوط به نیروی خلاق و نوآور است. این نیروها به‌عنوان سرمایه دانشی در سازمان‌ها شناخته می‌شوند و این دانش به‌طور عمده در اذهان فرد نهفته است و با انتقال، اشتراک و تسهیم دانش، آشکار و قابل بهره‌وری می‌شود و این امر برای سازمان‌هایی که تمایل دارند از دانش خود برای پیشرفت استفاده کنند دارای اهمیت بسیار است (آقابابایی، ۱۴۰۳).

دانشی که توسط پژوهشگران و صاحب‌نظران در سازمان خلق شده، درنهایت باید در محصولات، خدمات و ایجاد فرایندها به بهترین نحو ممکن مورد استفاده بهینه قرار گیرد و نتیجه آن نیز ملموس باشد. بنابراین، به نظر می‌رسد که نقطه قوت مدیریت دانش، تولید و استفاده بهینه از دانش و اندیشه نو و اثربخشی سازمانی است (Arab-Rahmatipour et al., 2018).

امروزه یکی از دلایل به وجود آمدن مشکلات در سطوح مختلف سازمان‌ها، ضعف در رویه‌های نظام‌مند مدیریت دانش است که باعث به وجود آمدن شکاف میان دانش موجود و دانش مورد نیاز سازمان‌ها می‌شود که باعث به وجود آمدن مشکلات مکرر، دوباره‌کاری، افزایش هزینه‌ها، کاهش کیفیت محصول، نارضایتی مشتریان و فقدان قدرت رقابتی می‌شود (فیض‌اللهی و همکاران، ۱۴۰۲).

سازمان‌های خدماتی از جمله دانشگاه‌ها نیز با تغییرات فناوری، تحولات شدید در علوم، رشد سریع اطلاعات و نیازهای متنوع کاربران روبه‌رو هستند، بنابراین مسئولان و مدیران می‌کوشند تا این تغییرات را مدیریت کنند (اسماعیل‌زاده قمصری و رحیمی، ۱۴۰۲). نگرش تخصصی بودن و اهمیت حوزه کتابداری و حضور قشر جوان با مدارک تحصیلی دانشگاهی در فعالیت‌ها و مسئولیت‌پذیری در پست‌های سرپرستی کتابخانه‌ها و همچنین گرایش آن‌ها به استفاده از فرایند مدیریت دانش را باید گامی مثبت ارزیابی کرد (Arabrahmatipour

(et al, 2015). برای مقابله با چنین چالش‌هایی، می‌توان به مدیریت دانش تأکید زیادی نمود. مدیریت دانش و تلاش در جهت تحکیم روابط میان سه گروه (اعضای هیئت‌علمی، کارمندان و دانشجویان)، می‌تواند در تصمیمات آنی سازمان تأثیر بگذارد و موجب بهبود عملکرد سازمان شود. درواقع بررسی تعاریف ارائه‌شده از مدیریت دانش نشان‌دهنده این امر است که اگر دانش به شیوه‌ای هدفمند مدیریت شود، می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود.

در دهه‌های اخیر مدیریت دانش توجه زیادی را به خود جذب کرده و منابع مدیریت، جایگزین منابع طبیعی شده‌است، همچنین نیروی انسانی و کار به‌عنوان منابع اقتصادی اصلی در اقتصاد جدید است. منابع مدیریت می‌تواند به‌عنوان منابع باارزش و منحصر به فردی تلقی شود که با مزیت رقابتی شرکت براساس دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت در ارتباط است (کرکولین و همکاران<sup>۱</sup>، نقل در عظیمی و همکاران، ۱۳۹۹).

افزایش روزافزون تولیدات دانش سبب گردیده تا مدیران سازمان‌ها، نیاز به سازمان‌دهی و مدیریت آن را بیشتر احساس کنند و در این راستا گام‌های مهمی بردارند. این موقعیت موجب فراهم آمدن فرصت‌های شغلی بیشتری برای کتابداران و اطلاع‌رسانان شده‌است. در سال‌های اخیر بسیاری از مدیران به نقش برجسته کتابداران در پیشبرد اهداف مدیریت دانش و اعتلای فرهنگ مشارکت در سازمان‌ها پی برده‌اند (حاضری، ۱۳۸۴). فرگوسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) با اشاره به دستاوردهای نوآورانه کتابداران در مدیریت دانش در حوزه‌های پزشکی و حقوق، نتیجه می‌گیرد که آن‌ها با همکاری نزدیک‌تر با متخصصان و با بهره‌گیری از مهارت‌های مدیریت اطلاعات خود می‌توانند نقش برجسته‌ای در مدیریت دانش ایفا نمایند.

در این مقاله به مرور نتایج به‌دست آمده از مطالعات انجام‌شده در خصوص فرایند مدیریت دانش در ابعاد مختلف، در مراکز دانشگاهی و کتابخانه‌ها، پرداخته شده‌است. اهمیت موضوع مدیریت دانش نه تنها در قلمرو اقتصاد و صنعت توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است، بلکه این مهم از نظر جامعه دانشگاهی و کتابخانه‌ها نیز پنهان نمانده و مسئولیت آن‌ها را به‌عنوان مراکز تولید و اشاعه دانش در روشن نمودن مسیر ایجاد و ذخیره دانش، دوچندان نموده است.

<sup>۱</sup>. Karkoulia et al.

<sup>۲</sup>. Ferguson, S.

### پیشینه پژوهش

دراکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) معتقد است، مهم‌ترین چیزی که مدیریت دانش نیازمند آن است، یادگیری این نکته است که کارکنان چگونه، به مدیریت و به کارگیری، دانش بپردازند. از دیدگاه بکویتز و ویلیامز<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) چهارچوب فرایند مدیریت دانش شامل ایجاد، حفظ و به کارگیری دانشی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند. مراحل مدیریت دانش از دیدگاه آن‌ها عبارت‌اند از ۱- به دست آوردن دانش، ۲- به کار بردن دانش، ۳- یادگیری از دانش، ۴- تسهیم و مبادله دانش، ۵- ارزیابی دانش، ۶- ایجاد و تثبیت دانش، ۷- استفاده بهینه از دانش. آن‌ها همچنین معتقدند که نظریه سازمان باید در زمینه تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان توسعه داده شود و منابع باید بر اساس رشد و حفظ دانش تخصیص داده شده و به طریقی هدایت شوند که موجب خلق دانش جدید و تقویت دانش موجود گردند. استدلال داوون پورت و پروساک<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) این است که در مراحل اولیه مدیریت دانش، سازمان‌ها دارای‌های دانش خویش را همانند دارایی‌های فیزیکی، مدیریت کرده و تلاش می‌کنند تا بتوانند به آسانی به مخازن دانش دسترسی داشته باشند. مدیریت دانش به عنوان یک چتر مناسب می‌تواند دامنه وسیعی از موضوعات، ایده‌ها و عقاید را در برگیرد و این هدف کلی از کاربرد دانش در جهت تحقق اهداف سازمانی است.

از نظر بات<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) مدیریت دانش، فرایند خلق، تأیید، ارائه و توزیع و کاربرد دانش است. به عقیده بات مدیریت دانش موجب یادگیری سازمانی و کمتر شدن اشتباهات می‌شود. شکل (۱) مراحل مدیریت دانش را از دیدگاه وی نشان می‌دهد.



شکل ۱. فرایند مدیریت دانش از دیدگاه بات

<sup>۱</sup>. Drucker, P.F.

<sup>۲</sup>. Bukowitz & Williams

<sup>۳</sup>. Davenport & Prusak

<sup>۴</sup>. Bhatt, G.D.

عقیده بورک<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، بر این است که مدیریت دانش کمک می‌کند که اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیری‌های درست در اختیار افراد مناسب قرار بگیرد. جاشاپارا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، فرایند مدیریت دانش را یک چرخه چهار حلقه‌ای شامل خلق دانش، سازمان‌دهی دانش، تبادل دانش و به‌کارگیری دانش می‌داند. اگبو<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) استفاده از فناوری اطلاعات را از مهم‌ترین ابزارهای اصلی موفقیت پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در سازمان می‌داند. وانگ و اسپینوال<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) نیز معتقدند سطح تحصیلات و آموزش کارکنان از عوامل مهم در موفقیت و پیشبرد مدیریت دانش در سازمان است. ژانگ و ژائو<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) مدیریت دانش را مطالعه راهبرد و فرایند کسب، انتخاب، سازمان‌دهی، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری اطلاعات کلیدی در کسب‌وکار می‌دانند. رنزل<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌کند، ویژگی شایان توجه به این منبع راهبردی (دانش)، بیشتر شدن ارزش آن با تسهیم و به اشتراک گذاشتن است. افراد با تسهیم دانش می‌توانند به نتایجی فراتر از نتایج انفرادی خود دست یابند.

حسن‌زاده (۱۳۸۷) معتقد است، برای دستیابی به توسعه بر پایه دانایی، مدیریت دانش را می‌توان به‌عنوان یک رکن اساسی در نظر گرفت. به همین دلیل مدیریت دانش برای سیاست‌گذاران هر نظام به‌منظور مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه در سطح ملی و جهانی، امری ضروری به نظر می‌رسد. هافمن و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) بر این باورند که مدیریت دانش، فرایند خلق و تسهیم دانش است، به‌گونه‌ای که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان مورد استفاده قرار داد. رامانیگوپال<sup>۸</sup> (۲۰۱۲)، بیان می‌دارد که آموزش عالی دارای فرصت‌های قابل توجهی برای اعمال شیوه‌های مدیریت دانش برای حمایت از هر بخش از مأموریت خود به جامعه یادگیری برای پژوهش و توسعه دارد. استین<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) بر اهمیت مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی تأکید کرده و معتقد است که سازمان‌هایی در ایجاد دانش موفق هستند که دانش جدیدی در تولید، انتشار و تجسم در محصولات و خدمات خود ارائه دهند. رهنورد و محمدی (۱۳۸۸) بر این باورند که اجرای موفقیت‌آمیز

<sup>۱</sup>. Burke

<sup>۲</sup>. Jsharpara

<sup>۳</sup>. Egbu, C.O.

<sup>۴</sup>. Wong & Aspinwall

<sup>۵</sup>. Zhang & Zhao

<sup>۶</sup>. Renzle, B.

<sup>۷</sup>. Hoffmane et al.

<sup>۸</sup>. Ramanigopal, C.

<sup>۹</sup>. Steyn, G.M.



مدیریت دانش نیازمند نگرشی همه‌جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. چالش اصلی سازمان‌ها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن است. در خصوص فرایند مدیریت دانش با متغیرهای مختلف، مطالعات بسیاری توسط پژوهشگران انجام گرفته است.

سیاه‌سرانی کجوری و چراغعلی (۱۴۰۳)، پژوهشی با عنوان کاربست خوشه‌بندی در واکاوی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه گلستان را که این پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی-پیمایشی است، انجام دادند. جامعه ایشان ۲۸۶ نفر از مدیران اعضای هیئت علمی دانشگاه گلستان بودند که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار ایشان پرسش‌نامه مدیریت عمومی نیومن و کنراد<sup>۱</sup> بود. اعضای هیئت علمی و یاوران علمی با استفاده از تحلیل خوشه‌ای غیر سلسله‌مراتبی و نرم‌افزار رپیدماینر مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج ایشان نشان داد در هر خوشه وضعیت چهار بُعد مدیریت دانش در سطح اطمینان ۰/۹۵ در پایین‌تر از عدد ۳ قرار داشت و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خوشه‌ها نشان داد که نتایج به‌دست‌آمده با قالب‌های ذهنی از پیش شکل گرفته تفاوت معناداری دارد.

تقوی و مهاجرانی (۱۴۰۲)، در پژوهش خود با عنوان یکپارچگی حوزه آموزش و یادگیری با راهبردهای سازمان از طریق تسهیلگری مدیریت دانش، نشان دادند که توانایی یک سازمان برای استفاده از دانش به‌شدت به منابع انسانی آن وابسته است که به‌طور مؤثر آن دانش را ایجاد، به اشتراک گذاشته و استفاده می‌کند. نتایج ایشان نشان داد که می‌توان دانش را با مجموعه‌ای از شیوه‌های مشارکتی مدیریت منابع انسانی تشویق کرد و یادگیری سازمانی به‌عنوان یک فرایند و حافظه سازمانی به‌عنوان یک خروجی است؛ بنابراین نتیجه این رابطه، ایجاد حافظه سازمانی است که پیامد یادگیری سازمانی خواهد بود.

جباری دستجرد و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی را با هدف تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش در ادارات ورزش و جوانان شمال غرب کشور که این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی و کاربردی و به روش میدانی است، انجام دادند. جامعه ایشان شامل همه مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های شمال غرب کشور بود که ۳۰۱ نفر با نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. ایشان از پرسش‌نامه‌ای با ضریب آلفای بالای ۰/۸ استفاده کرده‌اند. نتایج ایشان نشان داد که فراموشی هدفمند، تأثیر

<sup>۱</sup>. Nawmen & Connrod

مثبت بر مدیریت دانش داشت، همچنین مدیریت دانش و فراموشی هدفمند نیز، اثرات مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی داشتند. نتایج ایشان نشان داد که مدیریت دانش میانجی و رابط بین فراموشی سازمانی و عملکرد سازمانی است.

احمدوند و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی که با هدف تدوین الگویی برای مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی‌گذاری انرژی کشور بود، با بررسی مبانی نظری و تحلیل اسناد و قوانین مربوط و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۹ نفر از خبرگان مصاحبه کردند و ۹۹ مضمون پایه، ۳۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر، با بررسی اعتبار نتایج و همچنین محاسبه درصد توافق مشاهده‌شده، ابعاد و عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شبکه خطی‌مشی‌گذاری حوزه انرژی شامل شبکه کنش‌گرا، شبکه خط‌مشی، زیرساخت دانشی، اکتساب دانش، نگهداری دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش به دست آمدند و ارتباط میان آن‌ها به صورت یک الگو ارائه شد.

سنویراتنه و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۵)، پژوهشی با عنوان استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای اشتراک‌گذاری دانش در کسب‌وکارها: اثر واسطه‌ای جهت‌گیری بازار و محتوای تولیدشده توسط کاربر انجام دادند. ابزار ایشان پرسش‌نامه بود و نرم‌افزار مورد استفاده ایشان Stata 14 و Medsem بود. نتایج ایشان نشان داد که جهت‌گیری بازار، اثر واسطه‌ای معناداری بر همبستگی بین ویژگی‌های رسانه‌های اجتماعی و اشتراک‌گذاری دانش ندارد. همچنین محتوای تولیدشده توسط کاربر، تأثیر زیادی بر همبستگی بین ویژگی‌های رسانه‌های اجتماعی و اشتراک‌گذاری دانش دارد و اشتراک‌گذاری دانش بیشتر زمانی امکان‌پذیر است که محتوای تولیدشده توسط کاربر برای بهینه‌سازی کسب‌وکارها باشد.

عنوان پژوهش کوویستو و تایپالوس<sup>۲</sup> (۲۰۲۵)، مشکلات مدیریت دانش مؤثر و شناسایی و رفع عوامل بازدارنده اشتراک‌گذاری دانش بود. روش ایشان بر اساس مصاحبه با ۵۰ کارمند در یک شرکت بزرگ بین‌المللی فناوری اطلاعات است که از نتایج آن ۴۴ عامل بازدارنده در دسته‌های مختلف شناسایی شدند. برای کاهش این موانع توصیه‌هایی ارائه شده

<sup>۱</sup>. Seneviratne et al.

<sup>۲</sup>. Koivisto & Taipalus

است شامل ارائه آموزش و دستورالعمل‌هایی برای بهبود اقدامات کارکنان. نتایج پژوهش ایشان با ارائه راهبردهایی برای افزایش عملکرد، به سازمان‌های دانش‌محور کمک می‌کند.

پژوهش وو و چو<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، عنوان مدیریت دانش در قرن بیست و یکم: روندها، تحولات و راهبردها بود. این پژوهش بر تغییراتی که بر مدیریت دانش سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، متمرکز است. رویکرد پژوهش ایشان بررسی متون منتشر شده در زمینه مدیریت دانش با فرض این تغییرات و توسعه‌های مرتبط است که شامل بررسی اجمالی و مطالعات موردی چهار شرکت است. این پژوهش یک مدل یکپارچه از فرهنگ اشتراک دانش، فناوری و راهبردها را ارائه می‌دهد. یافته‌های ایشان تأیید دارد که سازمان‌ها برای حفظ رقابت و بهبود عملکرد خود، باید شیوه‌های مدیریت دانش مؤثر و کارآمد را اتخاذ کنند.

عنوان پژوهش ادواردز و لونکوویست<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، آینده مدیریت دانش: دستور کاری برای تحقیق و عمل و تحقیقات برای مدیریت دانش بود. روش ایشان توصیفی و کتابخانه‌ای است، این امر با در نظر گرفتن وضعیت فعلی ادبیات مدیریت دانش و عمل مدیریت دانش و برخی از مسائلی که باید برای آینده در نظر گرفته شوند، ادغام می‌شود. این موارد برای ترکیب دستور کاری استفاده می‌شوند که ویژگی اصلی آن پژوهش در مورد عمل است، نه فقط پژوهش و عمل.

پژوهش پالون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)، تنوع فرهنگی و جنسیتی برای عملکرد در جهت اشتراک‌گذاری دانش: شواهد تجربی از بانک‌های اطلاعاتی اروپایی بود و جامعه ایشان شامل فهرستی از بانک‌های اروپا در دوره ۲۰۲۱ است، جمعیت اصلی پژوهش ایشان شامل ۲۵۰ بانک بود. پس از حذف داده‌های از دست رفته، نمونه نهایی شامل ۹۶ بانک در اروپا شد. داده‌های ایشان با استفاده از مدل حداقل مربعات معمولی تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که تنوع با بهبود عملکرد، به اشتراک‌گذاری دانش کمک می‌کند. علاوه بر این، اثر ترکیبی بر عملکرد اشتراک‌گذاری دانش تأثیر منفی دارد.

نتایج پژوهش‌های انجام شده در خصوص مدیریت دانش که در ابعاد مختلف توسط پژوهشگران بسیاری صورت گرفته، نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت دانش با متغیرهای مهم در سازمان‌های مختلف است. برخی از پژوهشگران به بررسی

<sup>۱</sup>. Wooi & Chow

<sup>۲</sup>. Edwards & Lönnqvistb

<sup>۳</sup>. Paolone et al.

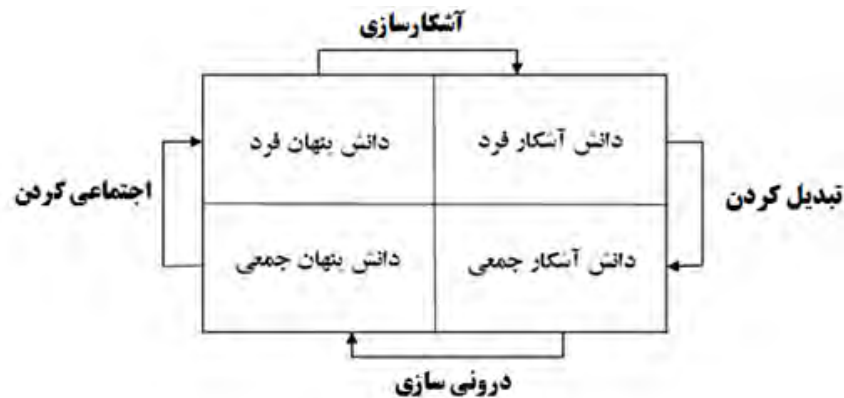
مؤلفه‌های مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن از دیدگاه اعضای هیئت علمی و در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی پرداخته‌اند (سیاه سرانی کجوری و چراغعلی، ۱۴۰۳)، تعدادی نیز این موضوع را در بین سازمان‌ها جستجو کرده‌اند (تقوی و مهاجرانی، ۱۴۰۲؛ جباری دستجرد و همکاران، ۱۴۰۲؛ احمدوند و همکاران، ۱۴۰۱؛ کویویستو و تایپالوس، ۲۰۲۵؛ وو و چو، ۲۰۲۴) و بعضی از پژوهشگران اقدام به تدوین الگوی مدیریت دانش کرده‌اند (احمدوند و همکاران، ۱۴۰۱) در این پژوهش‌ها، برخی ابعاد مطلوب‌تر و در مواردی ضعیف‌تر گزارش شده، ولی به‌طور کلی در همه آن‌ها اتفاق نظر بر نقش مهم و کلیدی در استفاده از فرایند مدیریت دانش و اهمیت پرداختن به این موضوع تأکید شده است.

مدل‌های ارائه‌شده توسط پژوهشگران در راستای استفاده از فرایند مدیریت دانش:

امروزه سازمان‌ها به دنبال استفاده از مدیریت دانش براساس الگوی مناسب هستند. به همین منظور پژوهشگران بسیاری با ارائه الگوهای پیشنهادی در این راستا گام‌های مؤثری برداشته‌اند. بسیاری از این مدل‌ها از نظر محتوایی تقریباً مشابه بوده ولی دارای ترتیب و مراحل متفاوتی هستند.

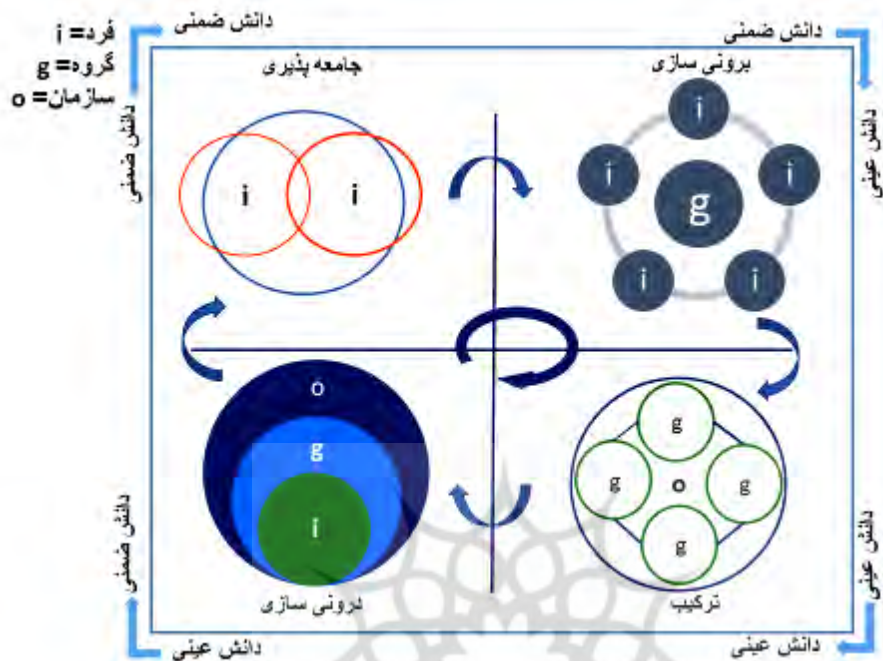
نوناکا و تاکوچی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) با استفاده از مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار نظریه یادگیری سازمانی را طرح‌ریزی کردند. در مدل ارائه‌شده توسط آن‌ها با توجه به همگرایی بین اشکال پنهان و آشکار دانش، تمرکز بر تبدیل این دو دانش به یکدیگر و چگونگی ایجاد آن در سطوح فردی، گروهی و سازمانی معطوف گردیده است. در مدل آن‌ها نحوه استفاده، تبدیل و مدیریت دانش به صورت حرکت مارپیچ (حلزونی) فرض شده است (شکل ۲).

<sup>۱</sup>. Nonaka & Takeuchi



شکل ۲. مدل حلزونی مدیریت دانش، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)

مدل نوناکا و تاکوچی مثال مناسبی از مدل طبقه‌بندی دانش است، در این مدل دانش به‌عنوان عنصری مجزا در نظر گرفته می‌شود، بر اساس این مدل تولید دانش سازمانی در یک فرایند مستمر توسط افراد ایجاد، سازمان‌دهی و هدایت می‌شود. در این فرایند با انتقال دانش افراد به یکدیگر در سازمان اشتراک دانش اتفاق می‌افتد (اجتماعی نمودن و به اشتراک گذاری دانش پنهان). سپس فرد دانش خود را از طریق هم‌اندیشی‌ها و کارگاه‌های آموزشی به دیگران منتقل می‌کند (آشکار سازی). در مرحله بعد دانش آشکار فردی به‌طرف دانش گروهی و ذخیره‌سازی سوق داده می‌شود و توسعه می‌یابد (تبدیل کردن و حل مسائل به طریق گروهی). سرانجام دانش آشکار تولیدشده در سازمان نهادینه‌شده و خلق دانش ضمنی جدید را در پی دارد (درونی سازی و کسب دانش پنهان جدید)، (شکل ۳).



شکل ۳. مدل طبقه‌بندی دانش نوناکا و تاکوچی ارائه‌شده توسط فروتن‌راد و همکاران (۱۳۹۹)

یکی از مهم‌ترین مدل‌هایی که به‌منظور ایجاد تحول در سازمان در خصوص توسعه مدیریت دانش مطرح‌شده، مدلی است که توسط پاولوسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، ارائه گردیده است (پاولوسکی، ۲۰۰۰، نقل در حقانی و همکاران، ۱۳۹۳). این مدل از سه بُعد تشکیل شده است که عبارت‌اند از ۱- بُعد فنی، ۲- بُعد انسان و ۳- بُعد سازمان (شکل ۴).

<sup>۱</sup>. Pavlovsky

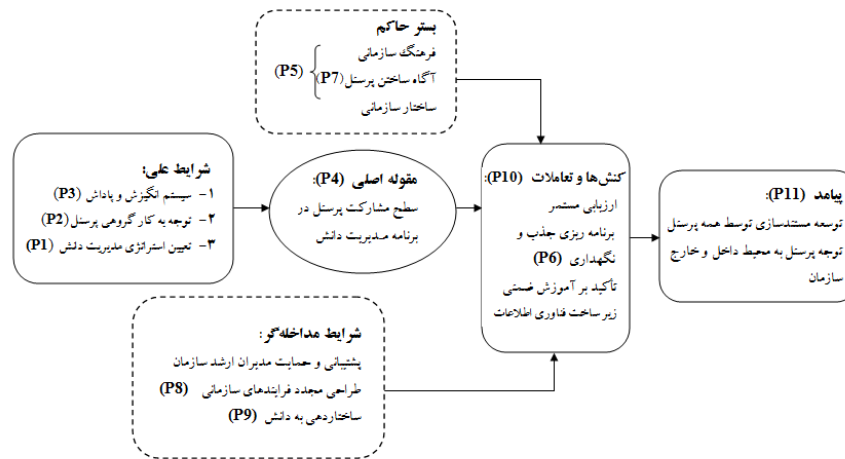


شکل ۴. مدل ایجاد تحول در سازمان با توسعه مدیریت دانش پاولوسکی (۲۰۰۰)

در بُعد فنی، به استفاده از ابزارهای پیش‌نیاز توسعه مدیریت دانش در سازمان توجه شده است. بُعد انسانی، نیروی انسانی را به‌عنوان مهم‌ترین نقش اصلی، در فرایند توسعه مدیریت دانش نشان داده‌است. در بُعد سازمان نیز توجه نمودن به تغییرات اساسی در ساختار سازمان به‌منظور رسیدن به توسعه و دوام مدیریت دانش پرداخته شده‌است.

رضایی‌نور و همکاران (۱۳۹۳) به‌منظور دستیابی به اجرای مدیریت دانش در یک گروه شرکت‌های دانش‌محور، برای ارتباط بین عوامل پیاده‌سازی این سیستم، مدلی را ارائه نمودند. نتایج پژوهش آن‌ها براساس داده‌های به‌دست‌آمده نشان داد که برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در این شرکت‌ها، ۱۶ معیار کلیدی و حیاتی باید موردتوجه قرار گیرند که ارتباط بین آن‌ها در قالب مدلی مفهومی ارائه شد (شکل ۵).

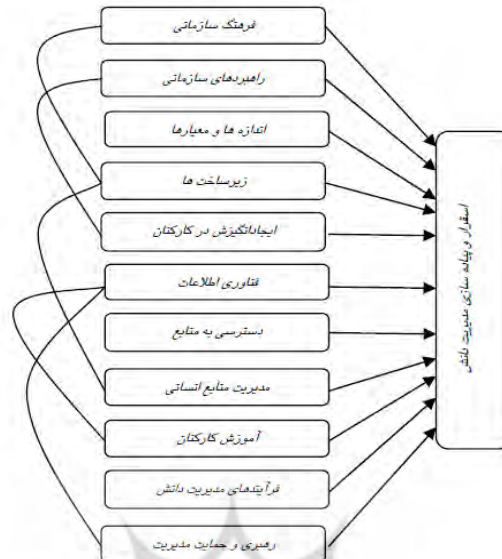
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۵. مدل ارتباط بین عوامل پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش توسط رضایی‌نور و همکاران (۱۳۹۳)

کاظمی و ملک‌زاده (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «تبیین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در شرکت‌های فناور کوچک مستقر در مراکز رشد فناوری» با ارائه مدلی نشان دادند که این شرکت‌ها، با در نظر گرفتن و برنامه‌ریزی در رابطه با یازده عامل، می‌توانند توانمندی مدیریت دانش خود را بهبود بخشند. این ۱۱ عامل عبارت‌اند از ۱- فرهنگ سازمانی، ۲- راهبردهای سازمانی، ۳- اندازه‌ها و معیارها، ۴- زیرساخت‌ها، ۵- ایجاد انگیزش در کارکنان، ۶- فناوری اطلاعات، ۷- دسترسی به منابع، ۸- مدیریت منابع انسانی، ۹- آموزش کارکنان، ۱۰- فرایندهای مدیریت دانش و ۱۱- رهبری و حمایت مدیریت (شکل ۶).





شکل ۶. مدل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سامانه‌ی مدیریت دانش در شرکت‌های فناور کوچک، ارائه‌شده توسط کاظمی و ملک‌زاده (۱۳۹۱)

رهنورد و محمدی (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای به بررسی شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران پرداختند. آن‌ها نتیجه گرفتند که عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در این پژوهش عبارت‌اند از توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری راهبردی دانایی محور، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی، فرهنگ مشارکتی، الگوگیری، ارزیابی و انتقال دانش و درگیر شدن افراد در دانش. بر این اساس مدل پیشنهادی ذیل را ارائه نمودند (شکل ۷).



شکل ۷. عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی، رهنورد و محمدی (۱۳۸۸)

آن‌ها با ارائه مدل فوق همچنین پیشنهاد می‌کنند که به‌منظور طراحی و استقرار سیستم‌های مدیریت دانش در حوزه‌های دانشگاهی، باید بر تربیت اعضای هیئت‌علمی دانشگر، توسعه فرهنگ تسهیم دانش، مشارکت صاحب‌نظران در تولید، انتقال و ارزیابی دانش همت گماشت.

وجه اشتراک تمامی الگوهای اجرای دانش، ارتباطی است که بین آن‌ها و مهارت‌های افراد و ساختار سازمان ایجاد می‌شود. موفقیت سازمان‌ها نیز به توانایی آن‌ها در بهره‌گیری از اطلاعات و دانش کارکنان خود بستگی دارد؛ بنابراین، دانش و تجربه‌های کارکنان که جزو دارایی‌های سازمان هستند، باید ارزش‌گذاری و به اشتراک گذاشته شوند (Arab-Rahmatipour et al., 2018). نکته قابل‌توجهی که در بسیاری از مدل‌های ارائه‌شده توسط پژوهشگران به آن اهمیت داده شده است، تأکید بر استفاده از فرایند مدیریت دانش و مراحل دیگر آن در جهت ایجاد بسترسازی‌های لازم به‌منظور ایجاد و استفاده از دانش است.

مدیریت دانش موضوعی گیرا برای بسیاری از حوزه‌های صنعتی، اقتصادی و دانشگاهی است و در کمتر از چند دهه، به یکی از موضوعات مهم مدیریتی تبدیل شده است. با توجه

به حرکت جامعه بشری به سوی اجتماع دانش‌بنیان، دانشگاه نیز به عنوان مبدأ تولید دانش و علم، نقش مهمی در شکوفایی و رشد جوامع خواهد داشت؛ بنابراین، مدیریت دانش یکی از بهترین گزینه‌ها برای کمک به جامعه دانشگاهی است. مدیریت دانش می‌تواند به عنوان یک کانون مرکزی بهره‌برداری از فناوری، در جهت افزودن ارزش به بسیاری از محیط‌های پردازش اطلاعات به خصوص مراکز دانشگاهی و کتابخانه‌ها عمل کند (Gandhi, 2004). دانشگاه‌ها به عنوان الگوی اصلی سازمان‌های دانش‌مدار، با پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و استفاده از امکانات آن در امر تسریع و تسهیل دستیابی به اطلاعات، قادر خواهند بود تا در جهت تولید، اشتراک، سازمان‌دهی و استفاده مؤثر از منابع اطلاعاتی دانش گام برداشته و به مزیت رقابتی در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی دست یابند (رمضانی و سلیمی، ۱۳۹۴).

کتابخانه‌ها در اجرای هر چه بهتر مدیریت دانش نقش بسزایی ایفا می‌کنند. آن‌ها به عنوان جایگاه مهم دانش و اطلاعات در دانشگاه‌ها از موقعیت مناسب‌تری برای پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش برخوردار هستند. کتابخانه‌های دانشگاهی نیز با توانمندشدن توسط برنامه‌های مدیریت دانش، می‌توانند پویا و بهتر عمل نمایند (محمدی استانی و همکاران، ۱۳۹۰). فلسفه دانش در کتابخانه‌ها در صورتی محقق می‌شود که دانش به اشتراک گذاشته شود؛ بنابراین اشتراک دانش توسط کتابداران در کتابخانه‌ها می‌تواند عامل مهمی در موفقیت این مراکز باشد (Arabrahmatipour et al., 2015). با توجه به تخصصی بودن فعالیت کتابداران، افراد غیرمتخصص در روبه‌رویی با مسئله اطلاعات و چرخه آن دچار نوعی سردرگمی خواهند شد. این موضوع اهمیت استفاده از افراد متخصص در زمینه کتابداری و اطلاع‌رسانی با تحصیلات دانشگاهی به خصوص در بخش مرجع کتابخانه‌ها، به عنوان قلب مرکز اطلاع‌رسانی را نشان می‌دهد (دولانی و همکاران، ۱۳۹۱).

انجام مطالعات متعدد و ارائه الگوها توسط پژوهشگران با دنبال کردن موضوع مدیریت دانش، در دستیابی به راهی مطمئن به منظور به کارگیری این فرایند در سازمان‌ها، دانشگاه‌ها و کتابخانه‌ها، دلیل محکمی بر اهمیت دادن به مسیریابی اهداف سازمانی با استفاده از فرایند مدیریت دانش است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی در مدیریت دانش ایجاد و سازمان‌دهی محیطی است که در آن افراد دانش خود را توسعه داده، با یکدیگر تبادل نموده، دانش دیگران را با دانش خود ترکیب کرده و در نهایت آن را به کار بندند. کاربرد دانش به نوبه خود به نوآوری در سازمان منجر خواهد شد؛ از این رو است که می‌توان گفت مدیریت دانش به عنوان منبع و مرجع اصلی نوآوری شناخته شده است و از الزامات اساسی فرایند نوآوری در سازمان محسوب می‌شود و از آن می‌توان به عنوان کلید موفقیت سازمان‌ها نام برد. پس شایسته است دانشگاه‌ها و به خصوص کتابخانه‌های دانشگاهی نیز به عنوان مراکز اصلی و سازمان‌های تولید و مدیریت دانش به این موضوع توجه بیشتری داشته باشند. به طور مسلم در چند سال آینده مقوله دانش به عنوان جزء لاینفک تمامی مجموعه‌های سازمانی در بخش‌های دولتی و خصوصی خواهد شد و سازمان‌هایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی آن را فراهم کرده و چهارچوب مناسب آن را طراحی کنند. در این مسیر می‌توان از تجارب کشورهای پیشرو نیز الگو گرفت.

## ORCID

Laleh Foroutan Rad\*



<http://orcid.org/0009-0007-1552-0286>

Esmat Momeni



<http://orcid.org/0000-0001-7423-5214>

## منابع

- آقابابی، راضیه. (۱۴۰۳). تأثیر رفتارهای رهبری هم‌افزا بر پنهان‌سازی دانش معلمان شهر کاشان: نقش میانجی اجتماع یادگیری حرفه‌ای و آوای سازمانی. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۷ (۳)، ۲۸-۱۱. DOI: [10.47176/smok.2024.1788](https://doi.org/10.47176/smok.2024.1788)
- اسماعیل‌زاده قمصری، زهرا و رحیمی، حمید. (۱۴۰۲). تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی ادراک شده بر کاهش اینرسی سازمانی: نقش میانجی سرمایه فکری و یادگیری سازمانی. *نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی*، ۶ (۳)، ۱۲۳-۱۴۴.
- احمدوند، داراب، قربانی‌زاده، وجه‌الله، الوانی، سیدمهدی و حسین‌پور، داود. (۱۴۰۱). الگوی مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی کشور. *مدیریت دانش سازمانی*، ۵ (۲)، ۴۸-۱۱. DOI: [10.47176/smok.2022.1450](https://doi.org/10.47176/smok.2022.1450)

مروری بر فرایند مدیریت دانش در جوامع دانشگاهی و کتابخانه‌ها؛ فروتن‌راد و مؤمنی | ۲۶۳

تقوی، افشین و مهاجرانی، سحر. (۱۴۰۲). یکپارچگی حوزه آموزش و یادگیری با استراتژی‌های سازمان از طریق تسهیلگری مدیریت دانش. *دهمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه*

*انسانی*، تهران. <https://civilica.com/doc/1931053>

جباری دستجرد، طاهر، مهری، کاظم و نصیری، محمد. (۱۴۰۰). تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش در ادارات ورزش و جوانان شمال غرب

کشور. *مجله دانشکده پزشکی مشهد*، ۶۴(۴)، ۳۱۰۲-۳۱۱۴.

<https://civilica.com/doc/2058047>

حاضری، افسانه. (۱۳۸۴). آموزش مدیریت دانش در کتابداری. *اطلاعات‌شناسی*، ۹ و ۱۰، ۳۷-۴۸.

حسن‌زاده، محمد. (۱۳۸۷). مدیریت اطلاعات و دانش (رویکرد مقایسه‌ای). تهران: کتابدار.

دولانی، عباس، حاجی محمودیان، مهناز، رشیدی، علی، خسروشاهی، شهن و متذکر، مرتضی.

(۱۳۹۱). تولیدات علمی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه بر اساس پایگاه‌های اطلاعاتی

Pubmed, Scopus, Wos. *مجله پزشکی ارومیه*، ۲۳(۵)، ۵۳۱-۵۳۸.

حقانی، محمود، عراقیه، علیرضا و بیگی، فریبا. (۱۳۳۹). امکان سنجی پیاده سازی مدیریت دانش

(مدل پاولوسکی) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر. *آموزش و توسعه منابع انسانی*،

۱(۱)، ۱۱۷-۱۳۴.

رضایی‌نور، جلال، ضرغامی، حمیدرضا و ممشی، یاسر. (۱۳۹۳). شناسایی رابطه بین فرایندهای

مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان سازمان‌های تأمین اجتماعی (مطالعه موردی: سازمان

تأمین اجتماعی استان اردبیل). *مدیریت بهره‌وری*، ۸(۳۰)، ۱۵۳-۱۸۱.

رمضانی، قباد و سلیمی، جمال. (۱۳۹۴). شناسایی شاخص‌های مدیریت دانش و وضعیت پیاده‌سازی

آن‌ها (مطالعه موردی: دانشگاه کردستان). *مطالعات دانش‌شناسی*، ۲(۵)، ۱-۲۴.

رهنورد، فرج‌الله و محمدی، اصغر. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش

در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱(۳)، ۳۷-۵۲.

سیاه‌سرانی کجوری، محمدعلی و چراغعلی، محمودرضا. (۱۴۰۳). کاربرد تکنیک خوشه‌بندی

در واکاوی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه گلستان. *نشریه علمی مدیریت دانش*

*سازمانی*، ۷(۲)، ۱۶۵-۱۸۷.

عظیمی، حسین، مرشدی، احمد و عباسی، داود. (۱۳۹۹). نقش یادگیری سازمانی و فرایند

کسب‌وکار بر عملکرد دانش‌محور سازمان‌ها (نمونه پژوهش: اداره دارایی زنجان و

سازمان صنعت و معدن بجنورد). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۳(۲)، ۱۶۷-۲۰۹.

فروتن‌راد، لاله، زارعی، هاجر، مؤمنی، عصمت و مرتضوی امیری، سید جواد. (۱۳۹۹). مصورسازی

اثر توانمندسازها بر مدیریت دانش کتابداران دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران با

- استفاده از شبکه‌های عصبی خود سازمان‌ده. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۵ (۲)، ۹۷-۱۱۶.
- فیض‌اللهی، یاسر، نوروزی، علیرضا و کشتکار هرانکی، مهران. (۱۴۰۲). ارائه مدل مفهومی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی بر اساس رویکرد سیستمی. مدیریت دانش سازمانی، ۶ (۴)، ۷۹-۱۱۲.
- کاظمی، مصطفی و ملک‌زاده، غلامرضا. (۱۳۹۱). تبیین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری کوچک مستقر در مراکز رشد فناوری. مدیریت فردا، ۱۱ (۳۲)، ۴۵-۶۲.
- محمدی استانی، مرتضی، شعبانی، احمد و رجایی‌پور، سعید. (۱۳۹۰). امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی شهر اصفهان بر پایه مدل بک‌ویتز و ویلیامز. پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱ (۱)، ۲۳-۴۴.

## References

- Aghababaei, R. (2024). The effect of synergistic leadership behaviors on the knowledge hiding of Kashan teachers: the mediating role of the professional learning community and organizational voice. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(3), 11-28. <https://doi.org/10.47176/SMOK.2024.1777> [In Persian]
- Ahmadvand, D., Ghorbanizadeh, V., Alvani, S.M., & Hosseinpour, D. (2022). Knowledge Management Pattern in Energy Field Policymaking Network. *Scientific Journal of Organizational knowledge Management*, 5(2), 11-48. [In Persian]
- Arabrahmatipour, M., Foroutan Rad, L., Beyramzadegan, S., & Mohammadalipour, N. (2015). Evaluating the relationship between intellectual capital and knowledge sharing among librarians in tehran university of medical sciences. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 20 (10), 92-98.
- Arab-Rahmatipour, M., Foroutan Rad, L., Mirhosseini, Z., Arab Rahmatipour, M.J., & Aghaei, O. (2018). Investigating the relationship between optimal use of knowledge and intellectual capital management among library managers of public hospitals. *International Journal of Information Science and Management*, 16(1), 121-135.
- Azimi, H., Morshedi, A., & Abbasi, D. (2019). The role of organizational learning and business process on the performance of knowledge-based organizations (Research sample: Zanzan Finance Department and Bojnourd Industry and Mining Organization). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3(2), 167-209. [In Persian]
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, technique and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.

- Bukowitz, W., & Williams, R. (2000). *The knowledge management*. London: Prentice Hall.
- Burk, M. (1999). Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information. <http://worldcat.org/oclc/1586080>
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dolani, A., Haji Mahmoudian, M., Rashidi, A., Khosrowshahi, S., & Motazkar, M. (2012). Scientific productions of Urmia University of Medical Sciences based on Pubmed, Scopus, Wos databases. *Urmia Medical Journal*, 23(5), 531-538. [In Persian]
- Drucker, P. F. (1991). The new productivity challenge. *Harvard Business Review*, 69(6), 69-79.
- Edwards, G., & Lönnqvist, A. (2023). The future of knowledge management: an agenda for research and practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(5), 909-916. DOI: 10.1080/14778238.2023.2202509
- Egbu, C. O. (2004). Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), 301-15.
- Esmailzadeh Qamsari, Z., & Rahimi, H. (2023). The relationship between perceive quantum management skills with organizational inertia: the mediating role of intellectual capital and organizational learning (Study case: employees at University of Kashan). *Scientific Journal of Organizational knowledge Management*, 6(3), 123-144. [In Persian]
- Feizollahi, Y., Norouzi, A., & Keshtkar Hranaki, M. (2013). Presenting a conceptual model of dimensions and components of organizational knowledge Governance based on a systemic approach. *Organizational Knowledge Management*, 6(4), 79-112. [In Persian]
- Ferguson, S. (2004). The Knowledge management myth: will the real knowledge Managers please step forward? [Paper Presentation], ALIA 2004: challenging ideas. <http://conferences.alia.org.au/alia2004/pdfs/ferguson.s.paper.pdf>.
- Foroutan Rad, L., Zarei, H., Momeni, E., & Mortazavi Amiri, S.J. (2019). Visualizing the effect of enablers on knowledge management of librarians in Tehran universities of medical sciences using self-organizing neural networks. *Quarterly Journal of Educational Management Innovations*, 15(2), 97-116. [In Persian]
- Gandhi, S. (2004). Knowledge management and reference services. *The Journal of academic librarianship*, 30(5), 368-381.
- Haghani, M., Araghieh, A., & Beigi, F. (1950). Feasibility study of implementing knowledge management (Pavloski model) in Islamic Azad University, Islamshahr Branch. *Human Resources Education and Development*, 1(1), 117-134. [In Persian]
- Hassanzadeh, M. (2008). *Information and Knowledge Management (Comparative Approach)*. Tehran: Kebabdar. [In Persian]

- Hazari, A. (2005). Knowledge Management Training in Librarianship. *Informatics*, 9 & 10, 37-48. [In Persian]
- Hoffman, J.J., Hoelscher, M.L., & Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management, sustained superior performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 93-100.
- Jabbari Dastjerd, T., Mehri, K., & Nasiri, M. (2021). Effect of intentional organizational forgetting on organizational performance of sports and youth departments in the northwest of the country: the mediating role of innovation in services. *Journal of Mashhad Medical School*, 64(6), 3102-3114. [In Persian]
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management: An Integrated Approach*. Pearson Education Limited.
- Kazemi, M., & Malekzadeh, G. (2012). Explaining the factors affecting the implementation of knowledge management systems in small technology companies located in technology growth centers. *Tomorrow Management*, 11(32), 45-62. [In Persian]
- Koivisto, K., & Taipalus, T. (2025). Pitfalls in effective knowledge management: insights from an international information technology organisation. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 16(1), 27 – 60.
- Mohammadi Ostani, M., Shabani, A., & Rajaipour, S. (2011). Feasibility study and implementation of knowledge management in university libraries of Isfahan based on Beckowitz and Williams model. *Journal of Library and Information Science*, 1(1), 23-44. [In Persian]
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Paolone, F., Pozzoli, M., Chhabra, M., & Di Vaio, A. (2023). Cultural and gender diversity for ESG performance towards knowledge sharing: empirical evidence from European banks. *Journal of knowledge management*, 28(11), 106-131.
- Rahnavard, F., & Mohammadi, A. (2009). Identifying the key factors for the success of the knowledge management system in Tehran's higher education faculties and centers. *Information Technology Management*, 1(3), 37-52. [In Persian]
- Ramanigopal, C. (2012). Knowledge management strategies in higher education. *International Journal of Advanced Research in Management (Ijarm)*, 3(1), 20-29.
- Ramezani, G., & Salimi, J. (2015). Identifying Knowledge Management Indicators and Their Implementation Status (Case Study: University of Kurdistan). *Knowledge Studies*, 2(5), 1-24. [In Persian]
- Renzle, B. (2012). Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220.
- Rezaeinour, J., Zarghami, H., & Mamshi, Y. (2014). Identifying the relationship between knowledge management processes and employee empowerment in social security organizations (Case study: Ardabil



- Province Social Security Organization). *Productivity Management*, 8(30), 153-181. [In Persian]
- Seneviratne, P., Kuruppuge, R.H., & Siringoringo, H. (2025). The use of social media for knowledge sharing in businesses: mediating effect of market orientation and user-generated content. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 16(1), 61-76.
- Siahsarani Kajouri, M.A., & Cheraghali, M.R. (2024). Application of clustering technique in analyzing the status of knowledge management at Golestan University. *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 7(2), 165-187. [In Persian]
- Steyn, G.M. (2004). Harnessing the power of knowledge in higher education. *Educational Development*, 124(4), 615-30.
- Taghavi, A., & Mohajerani, S. (2023). Integration of the field of education and learning with organizational strategies through knowledge management facilitation. *Tenth National Conference on Education and Human Capital Development*, Tehran. <https://civilica.com/doc/1931053> ,THCD10\_021 [In Persian]
- Wong, K.Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82.
- Wooi, C.T., & Chow, J.T.W. (2024). Knowledge Management in the 21st Century: Trends, Developments, and Strategies. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(10), 4234-4257. DOI: 10.11594/ijmaber.05.10.29.
- Zhang, D., & Zhao, J.L. (2006). Knowledge management in organizations. *Journal of Database Management*, 17(1).

**استناد به این مقاله:** فروتن‌راد، لاله و مؤمنی، عصمت. (۱۴۰۴). مروری بر فرایند مدیریت دانش در جوامع دانشگاهی و کتابخانه‌ها. فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۱۲ (۴۳)، ۲۴۳-۲۶۷. DOI: <https://doi.org/10.22054/jks.2021.60162.1429>



Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.