

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت – گروه مدیریت اجرایی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی (M.A)

گرایش: استراتژیک

عنوان:

امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در شهرداری منطقه ۸ تهران

استاد راهنما:

دکتر ماندان مومنی

پژوهشگر:

علی خورشیدی

زمستان ۱۳۹۳



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY

Central Tehran Branch

Faculty Of management-Department of Executive Management

“M.A”Thesis

On:Strategic

Subject:

**Possibility Of Establishment Of Knowledge Management In The
Region Tehran Municipality**

Advisor:

Mandan Momeni(Ph.D)

By:

Ali Khorshidi

Winter

تشکر و قدردانی

پس از سپاس و ستایش خداوند هستی بخش، لذت مطبوع سپاسگزاری مرا بر آن می دارد که مراتب سپاس و قدردانی خود را به همه استادان و بزرگوارانی که زحمات بسیاری در تدوین و نگارش این نوشته داشته اند اعلام دارم، به ویژه استاد گران مایه سرکار خانم دکتر مومنی که پرتو وجود گرامی و ارزشمندشان در تمامی مراحل کار روشنگر راهم بود. همچنین از سرکار خانم دکتر حمیدی فر و جناب آقای دکتر معتدل که داوری این پایان نامه را به سعه صدر پذیرفتند کمال تشکر را دارم.

تقدیم به :

پدر و مادر عزیز و مهربانم

که در سختی‌ها و دشواری‌های زندگی همواره یآوری دلسوز و فداکار

و پشتیبانی محکم و مطمئن برایم بوده‌اند.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: کلیات	۱
۱-۱ مقدمه	۲
۲-۱ بیان مساله	۲
۳-۱ اهمیت موضوع	۴
۴-۱ اهداف	۵
۵-۱ چهارچوب نظری	۶
۶-۱ مدل تحقیق	۷
۷-۱ فرضیه اصلی	۸
۸-۱ فرضیه های فرعی	۸
۹-۱ قلمرو تحقیق	۹
۱۰-۱ روش تحقیق	۹
۱۱-۱ روش و ابزار گرد آوری اطلاعات	۹
۱۲-۱ جامعه تحقیق	۱۰
۱۳-۱ بر آورد حجم نمونه و روش نمونه گیری	۱۰
۱۴-۱ تعریف مفاهیم و متغیر های اصلی پژوهش	۱۰
فصل دوم: مبانی نظری پژوهش	۱۵
۱-۲ مقدمه	۱۶
۲-۲ بخش اول مبانی نظری پژوهش	۱۶
۱-۲-۲ تعاریف دانش	۱۶

۱۸	۲-۲-۲ اهمیت دانش
۱۸	۳-۲-۲ انواع دانش
۲۳	۴-۲-۲ شهر دانش
۲۵	۵-۲-۲ تعریف مدیریت دانش
۲۶	۶-۲-۲ اصطلاحات رایج مدیریت دانش
۲۷	۷-۲-۲ چرخه مدیریت دانش
۳۰	۸-۲-۲ مزایای بکارگیری مدیریت دانش
۳۱	۹-۲-۲ نتایج حاصل از عدم بکارگیری مدیریت دانش
۳۲	۱۰-۲-۲ اهداف مدیریت دانش
۳۲	۱۱-۲-۲ عوامل محدود کننده و تاثیرگذار بر مدیریت دانش
۳۳	۱۲-۲-۲ عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش
۳۶	۱۳-۲-۲ عناصر سازمانی مدیریت دانش
۴۲	۱۴-۲-۲ ار مدل های طبقه بندی دانش
۵۹	۳-۲ بخش دوم پیشینه پژوهش
۷۰	فصل سوم: روش اجرای پژوهش
۷۱	۱-۳ مقدمه
۷۱	۲-۳ روش تحقیق
۷۱	۳-۳ تعریف و تعیین جامعه آماری و گروه نمونه مورد مطالعه
۷۲	۴-۳ روش گردآوری داده ها
۷۳	۵-۳ ابزار سنجش
۷۳	۶-۳ شواهد مربوط به پایایی و روایی ابزار سنجش
۷۵	۷-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها

۷۷	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
۷۸	۱-۴ مقدمه
۷۸	۲-۴ توصیف داده ها
۹۵	۳-۴ تحلیل داده ها
۱۰۲	۴-۴ یافته های جانبی
۱۱۵	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۱۶	۱-۵ مقدمه
۱۱۶	۲-۵ نتیجه گیری به تفکیک فرضیات پژوهش
۱۲۱	۳-۵ پیشنهاد های پژوهش
۱۲۶	۳-۵-۲ پیشنهاد هایی برای تحقیقات آینده
۱۲۷	۴-۵ محدودیت های پژوهش
۱۲۷	۵-۴-۱ محدودیت های در اختیار پژوهشگر
۱۲۷	۵-۴-۲ محدودیت های خارج از کنترل پژوهشگر
۱۲۸	فهرست منابع و ماخذ
۱۳۳	پیوست و ضمائم

فهرست جدول ها

صفحه

عنوان

جدول ۱-۲ انواع دانش‌های مورد نیاز سازمان و کاربرد آنها

جدول ۲-۲ انواع دانش

جدول ۳-۲ انواع دانش

جدول ۴-۲ اجزاء اصلی و مولفه‌های مدل چرخه مدیریت دانش کینگ و همکاران

جدول ۵-۲ مروری بر مدل‌های اصلی مدیریت دانش

جدول ۱-۳ مولفه‌های مورد سنجش پرسشنامه استقرار مدیریت دانش

جدول ۲-۳ پایایی مولفه‌های ۸ گانه استقرار مدیریت دانش

جدول ۴ - ۱ نمونه آماری به تفکیک جنسیت

جدول ۴-۲ توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری به تفکیک سابقه

جدول ۴-۳ توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری به تفکیک وضعیت تحصیلات

جدول ۴-۴ توزیع فراوانی متغیر فرهنگ سازمانی

جدول ۴-۵ شاخص‌های توصیفی متغیر

جدول ۴-۶ توزیع فراوانی متغیر ساختار سازمانی

جدول ۴-۷ شاخص‌های توصیفی متغیر

جدول ۴-۸ توزیع فراوانی متغیر تکنولوژی

جدول ۴-۹ شاخص‌های توصیفی متغیر

جدول ۴-۱۰ توزیع فراوانی متغیر منابع انسانی

جدول ۴-۱۱ شاخص‌های توصیفی متغیر

جدول ۴-۱۲ توزیع فراوانی متغیر کسب دانش

جدول ۴-۱۳ شاخص‌های توصیفی متغیر

جدول ۴-۱۴ توزیع فراوانی متغیر تبدیل دانش

جدول ۴-۱۵ شاخص‌های توصیفی متغیر

جدول ۴-۱۶ توزیع فراوانی متغیر کاربرد دانش

جدول ۴-۱۷ شاخص‌های توصیفی متغیر

جدول ۴-۱۸ توزیع فراوانی متغیر حفظ دانش

جدول ۴-۱۹ شاخص‌های توصیفی متغیر

جدول ۴-۲۰ نتایج مقدار کلموگروف اسمیرونف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

جدول ۴-۲۱. نتایج آزمون t تک نمونه ای پیاده سازی مدیریت دانش

جدول ۴-۲۲ نتایج آزمون t تک متغیره قابلیت های زیر بنایی دانش

جدول ۴-۲۳ نتایج آزمون t تک متغیره فرهنگ برای استقرار مدیریت دانش

جدول ۴-۲۴ نتایج آزمون t تک متغیره ساختار برای استقرار مدیریت دانش

جدول ۴-۲۵ نتایج آزمون t تک متغیره تکنولوژی برای استقرار مدیریت دانش

جدول ۴-۲۶ نتایج آزمون t تک متغیره منابع انسانی برای استقرار مدیریت دانش

جدول ۴-۲۷ نتایج آزمون t تک متغیره قابلیت های فرایندی دانش

جدول ۴-۲۸ نتایج آزمون t تک متغیره کسب دانش برای استقرار مدیریت دانش

جدول ۴-۲۹ نتایج آزمون t تک متغیره تبدیل دانش برای استقرار مدیریت دانش

جدول ۴-۳۰ نتایج آزمون t تک متغیره بکارگیری دانش برای استقرار مدیریت دانش

جدول ۴-۳۱ نتایج آزمون t تک متغیره حفظ دانش برای استقرار مدیریت دانش

جدول ۴-۳۲ تعداد، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش در دو جنس

جدول ۴-۳۳ منایج آزمون t دو گروه مستقل جنسیت و متغیرهای پژوهش

جدول ۴-۳۴ نتایج آزمون اثرات بین گروهی تحلیل واریانس یک راهه

جدول ۴-۳۵ نتایج آزمون اثرات بین گروهی تحلیل واریانس یک راهه

جدول ۴-۳۶ نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی مولفه های استقرار مدیریت دانش

جدول ۴-۳۷ نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی سوالات پرسشنامه:

جدول ۴-۳۸ نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی سوالات مربوط به قابلیت های زیربنایی

جدول ۴-۳۹ نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی سوالات مربوط به قابلیت های فرایندی

فهرست نمودار ها

صفحه

عنوان

نمودار ۴-۱ توزیع نمونه آماری به تفکیک جنسیت

نمودار ۴-۲ توزیع نمونه آماری به تفکیک سابقه

نمودار ۴-۳ توزیع نمونه آماری به تفکیک مدرک تحصیلی

نمودار ۴-۴ نمودار هیستوگرام نمرات فرهنگ سازمانی

نمودار ۴-۵ نمودار هیستوگرام نمرات ساختار سازمانی

نمودار ۴-۶ نمودار هیستوگرام نمرات تکنولوژی

نمودار ۴-۷ نمودار هیستوگرام نمرات منابع انسانی

نمودار ۴-۸ نمودار هیستوگرام نمرات کسب دانش

نمودار ۴-۹ نمودار هیستوگرام نمرات تبدیل دانش

نمودار ۴-۱۰ نمودار هیستوگرام نمرات کاربرد دانش

نمودار ۴-۱۱ نمودار هیستوگرام نمرات حفظ دانش

فهرست شکل ها

صفحه

عنوان

۱۷

- شکل ۱-۲ جایگاه داده، اطلاعات و دانش، تصمیم و اقدام
- شکل ۲-۲ انواع دانش با توجه به دارندگان و حاملان آن
- شکل ۳-۲ انواع دانش
- شکل ۴-۲ مفهوم شهر دانش
- شکل ۵-۲ مدل چرخه مدیریت دانش
- شکل ۶-۲ عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان
- شکل ۷-۲ سرمایه انسانی در مدیریت دانش
- شکل ۸-۲ مدل نوناکا و تاکوچی
- شکل ۹-۲ الگوی سرمایه فکری مدیریت دانش اسکاندیا
- شکل ۱۰-۲ مدل ساختار اجتماعی (مدیریت دانش دامرست)
- شکل ۱۱-۲ مدل مفهومی - مرحله ای توسعه مدیریت دانش سازمانی
- شکل ۱۲-۲ مدل معماری اولریک
- شکل ۱۳-۲ مدل معماری دافی
- شکل ۱۴-۲ الگوی معماری دانش کسنر
- شکل ۱۵-۲ مدل معماری دانش گوپتا، شارما، هسو
- شکل ۱۶-۲ الگوی فرآیندهای مدیریت دانش
- شکل ۱۷-۲ قابلیت‌های مدیریت دانش

چکیده:

امروزه مدیریت دانش به عنوان یک منبع راهبردی یا عاملی که خمیر مایه و پایه همه تحولات و تضمین کننده ادامه حیات سازمان است، در نظر گرفته می شود. که رهبران در سازمان ها مسئول شناسایی، تولید و بکارگیری آن هستند. همچنین شهر دانش که مفهومی است زیر شاخه توسعه مبتنی بر دانش و به تمام جنبه های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و حیات شهر اطلاق می شود و در جهان مطرح است. با توجه به اینکه شهرداری یک سازمان آرمانی و حیاتی است که رسالت اصلی آن ایجاد فرهنگ سازی در شهر می باشد و از سوی دیگر وظایفی همچون ارائه خدمات در ابعاد مختلف به شهروندان را دارا می باشد لذا لازم است از طریق کاربریست مدیریت دانش رویه ها، روش ها، مدیریت ها، سیاستگذاری ها، خط مشی ها و عملیات خدماتی خود را دانش محور نموده تا از این طریق رضایت مراجعان را بهتر برآورده نماید. با عنایت به مطالب فوق پژوهشگر قصد دارد این مهم را در شهرداری منطقه ۸ تهران اجرا و به دنبال پاسخ گویی به این سوال است که آیا استقرار مدیریت دانش در شهرداری منطقه ۸ امکان پذیر می باشد یا خیر؟ چهارچوب نظری پژوهش حاضر در قسمت مدیریت دانش مدل قابلیت های سازمانی گلد است و همچنین مدل چوانگ می باشد. روش پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه توصیفی و پیمایشی است. روش گرد آوری اطلاعات از طریق روش کتابخانه ای و به وسیله ابزار پرسشنامه می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران و کارکنان شهرداری منطقه ۸ تهران می باشد و حجم نمونه ۲۱۶ نفر است. بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها شهرداری منطقه ۸ از نظر مولفه های همچون تکنولوژی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، کسب دانش، تبدیل دانش و حفظ دانش بالاتر از حد متوسط و در حد مطلوب و از نظر ساختار سازمانی و بکارگیری دانش زیر حد متوسط و در حد نامطلوب می باشد.

فصل اول

کلیات

۱-۱ مقدمه

امروزه مدیریت دانش به عنوان یک منبع راهبردی یا عاملی که خمیر مایه و پایه همه تحولات و تضمین کننده ادامه حیات سازمان است، در نظر گرفته می شود. که رهبران در سازمان ها مسئول شناسایی، تولید و بکارگیری آن هستند. به بیان دیگر مدیریت دانش به عنوان یک عامل اقتدار در نظر گرفته می شود که منجر به بهسازی، بالندگی و در نهایت توانمند سازی سازمان و تغییرات مثبت آن جهت انطباق با تغییرات، مقابله با عوامل هجوم آورنده و ناخواسته محیطی و رقابت در همه زمینه ها می شود.

۱-۲ بیان مساله

ورود به عرصه سازمان های دانشی، جهت گیری های بسیاری از سازمان ها را به تمرکز بر محصولات و خدمات مبتنی بر دانش تغییر داده است به گونه ای که دانش نقش برجسته ای را در فعالیت های افراد و سازمان ها ایفا می کند. میرکمالی (۱۳۸۹) دانش را مجموعه ای از داده ها، اطلاعات، حقایق، باورها، اندیشه ها و قضاوتها می داند که بوسیله روش های مختلف مانند تجربه، استدلال، بصیرت، یادگیری، خواندن، شنیدن در ذهن افراد ایجاد شده و کاربرد صحیح آنها منجر به تصمیم گیری و اقدام موثر در سازمان می شود.

دانش تنها وسیله ای است که انسان می تواند به کمک آن به زندگی حرفه ای خود شکل داده و آینده را بسازد به بیان دیگر خلق دانش یکی از سرمایه های سازمان های نوآور است و $\frac{3}{4}$ ارزش افزوده سازمان با دانش خاص آن ارتباط دارد. بدین معنا ارزش سرمایه فکری سازمان ها، غالباً چندین برابر دارایی های مادی آنها است. (کوین^۱ ۲۰۰۲)

^۱.Quinn

امروزه شهر دانش که مفهومی است زیر شاخه توسعه مبتنی بر دانش و به تمام جنبه های اجتماعی ، اقتصادی ، فرهنگی و حیات شهر اطلاق می شود و در جهان مطرح است. (ارگازکیس و همکاران^۲ ۲۰۰۰)

اصطلاح شهردانش برای توضیح راهبردی در زمینه ی توسعه مبتنی بر دانش بکار میرود. که هدف آن ارتقاء و حمایت بی وقفه از فرآیند مدیریت دانش حاکم بر یک شهر می باشد. این امر از طریق تعاملات داخلی کارگزاران دانش یک شهر و نیز تعاملات با کارگزاران دانش شهرهای دیگر محقق میشود و موجب جریان مداوم دانش می گردد. برای داشتن جامعه ای پیشرفته مبتنی بر دانش لازم است مولفه های: فرهنگ به اشتراک گذاری، زیرساخت های شهر، طراحی شهر مناسب و شبکه های فناوری اطلاعات و ارتباطات، مورد توجه قرار گیرند.

با توجه به موارد بالا و سایر موارد و از طرف دیگر با توجه به اینکه شهرداری یک سازمان آرمانی و حیاتی است که رسالت اصلی آن ایجاد فرهنگ سازی در شهر می باشد و از سوی دیگر وظایفی همچون ارائه خدمات در ابعاد مختلف به شهروندان را دارا می باشد لذا لازم است از طریق کاربست مدیریت دانش رویه ها، روش ها، مدیریت ها، سیاستگذاری ها، خط مشی ها و عملیات خدماتی خود را دانش محور نموده تا از این طریق رضایت مراجعان را بهتر برآورده نماید.

با توجه به بروز مشکلات جدی همچون ترافیک، آلودگی هوا و فاصله فعالیت های خدمات شهری با استانداردهای جهانی در شهر تهران و با عنایت به این امر که علیرغم دخیل بودن سازمانها و ارگانهای مختلف در مدیریت شهری همچنان شهرداری تهران متصدی اصلی مدیریت شهر تهران میباشد میبایستی اقدامات جامع و موثری در حل مشکلات شهری صورت دهد.

با عنایت به اینکه اقدامات بسیار مهمی در شهرداری های مناطق ۲۲ گانه شهر تهران بخصوص شهرداری منطقه ۸ بعنوان منطقه پایلوت در سالهای اخیر از سوی مدیریت شهری برای بهبود عملکرد خدمات شهری صورت پذیرفته است اما همچنان با استانداردهای جهانی فاصله زیادی وجود دارد. به نظر محقق با توجه به چندین سال فعالیت در حوزه های مختلف در شهرداری تهران مشکلاتی همچون بخشی نگری و، عدم انجام در مدیریت شهر، آزمون و خطا های زیاد در تصمیم گیری های مدیران، نبود توزیع عادلانه اطلاعات بین همه ی پرسنل، و نبودن یک سیستم جامع برای انتقال درست و بموقع نظرات بین کارشناسان و مدیران و... موجب گردیده سیستم مدیریت شهری آنچنان که باید

^۲ . Argazkiak

کارآمد نباشد لذا از نظر محقق میبایستی اقدامات اساسی جهت رفع این مشکلات صورت پذیرد که یکی از این اقدامات مهم پیاده سازی مدیریت دانش است چرا که در اثر پیاده سازی مدیریت دانش کلیه فرایندها مانند جذب ، نگهداری ، بهسازی ، آموزش ، کاربرد و ... همه دانش محور شده و اثر بخشی، کارآمدی و همچنین علمی سازی فعالیت های خدمات شهری رشد چشمگیری پیدا می نمایند.

با عنایت به مطالب فوق پژوهشگر قصد دارد این مهم را در شهرداری منطقه ۸ تهران اجرا و به دنبال پاسخ گویی به این سوال است که آیا استقرار مدیریت دانش در شهرداری منطقه ۸ امکان پذیر می باشد یا خیر؟ زیرا موفقیت در بازارهای رقابتی وابسته به کیفیت دانش و برآیند های دانشی است که سازمان ها برای انجام فعالیت های کلیدی از آن استفاده می نمایند

۱-۳ اهمیت موضوع

۱-۳-۱ اهمیت نظری:

کاربست مدیریت دانش در سازمان ها اهمیت فراوانی دارد که از مهم ترین آنها ۹ مورد زیر می باشد(آتشکار و ماهزاده،۱۳۸۸)

۱- محیط بازار به طور فزاینده ای رقابتی شده و سرعت نوآوری فزونی یافته است بنابراین باید دانش رشد یافته و به سرعت به روز شود.

۲- زمان برای کسب تجربه دانش ناکافی است لذا اگر این اقدام دیر انجام شود یا در زمان مناسب انجام نشود خسارت جبران ناپذیری در بر خواهد داشت.

۳- تمایل به بازنشستگی زود هنگام و افزایش نقل و انتقال نیروی کار منجر به هدر رفتن دانش شده است.

۴- تغییرات مداوم در راهبردهای سازمان ممکن است منجر به از دست دادن دانش در حیطه های خاص شود.

۵- مبنای بسیاری از فعالیت های امروزی بر پایه دانش امکان پذیر است.

۶- محصولات و خدمات به طور فزاینده ای پیچیده بوده و از دانش مناسب برای آنها استفاده می شود.

۷- سازمان ها باید اطمینان داشته باشند که در محیط کار افراد از نظر نژاد ، جنسیت و عقیده تفاوتی با هم ندارند.

۸- یادگیری مداوم و مستمر از نیازهای اساسی سازمان ها می باشد.

۹- کمک به سازمان ها و افزایش آگاهی آنها از استراتژی ها نقاط قوت و ضعف محصولات و بهترین کارکردهای رقیبانشان برای آنکه بتوانند همواره در عرصه رقابت جهانی پیشرو باشند.

۱-۳-۲ اهمیت کاربردی:

۱- با توجه به تخصصی شدن خدمات مختلف در شهرداری نیاز به دانشی کردن این خدمات را بیش از گذشته ضرورت دارد.

۲- با توجه به رویکرد شهرداری در خصوص پایین آمدن هزینه ها در مدیریت شهری استفاده از تجارب گذشته و عدم تکرار خطاهای پیشین امری ضروری و مستلزم مدیریت دانش در سازمان می باشد.

۳- رویکرد شهرداری در جلوگیری از تخلفات و استفاده عادلانه همگان از اطلاعات مستلزم یک نظام مدیریت دانش در سازمان می باشد.

۱-۴ اهداف

۱-۴-۱ هدف اصلی:

تعیین امکان استقرار مدیریت دانش در شهرداری منطقه ۸ تهران

۱-۴-۲ اهداف فرعی:

- ۱- تعیین سطح قابلیت های زیر بنایی شهرداری منطقه ۸ برای استقرار مدیریت دانش
- ۲- تعیین سطح قابلیت های فرایندی شهرداری منطقه ۸ برای استقرار مدیریت دانش
- ۳- اولویت بندی ابعاد قابلیت های زیر بنایی مدیریت دانش در شهرداری منطقه ۸ برای استقرار مدیریت دانش
- ۴- اولویت بندی ابعاد قابلیت های فرایندی مدیریت دانش در شهرداری منطقه ۸ برای استقرار مدیریت دانش

۱-۵ چهارچوب نظری

چهارچوب نظری پژوهش حاضر در قسمت مدیریت دانش مدل قابلیت های سازمانی گلد^۳ است و همچنین مدل چوانگ که به شناسایی و ارزیابی قابلیت سازمانی مورد نیاز برای اجرای این فعالیت ها پرداخت ، قابلیت های شناسایی شده در این مدل شامل قابلیت های زیر بنایی دانش (فرهنگ ، ساختار و تکنولوژی و منابع انسانی) و قابلیت های فرآیند دانش (کسب دانش ، تبدیل دانش ، بکارگیری دانش و حفظ دانش) است.

گلد و همکارانش عقیده دارند که اثر بخشی سازمانی نتیجه ترکیب صحیح قابلیت های زیر بنایی و فرآیندی دانش باشد. به منظور تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده سازمان باید بتواند ، ساختارها ، فرضیات و سیستم های ارزشی خود را به سرعت بازسازی کند و در این میان نیروی انسانی هم نقش به سزایی دارد. و از منابع انسانی به عنوان نقش آفرینان دانش یاد می شود. در سازمانی که مدیریت دانش به عنوان قابلیت اصلی است عوامل انسانی در سطوح مختلف سازمان نقش آفرینی می کنند. چوانگ منابع دانش را به منابع فنی شامل اجزای فیزیکی زیربنایی فناوری اطلاعات و منابع اجتماعی مدیریت دانش شامل منابع ساختاری، فرهنگی و انسانی تقسیم بندی می کند.