

۱. بنیان‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

برای فهم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، باید ابتدا دانش و فرایندها و اهداف مدیریت دانش و سیستم‌های مدیریت دانش را درک کنیم.

۱-۱. دانش

دانش اغلب به صورت «عقیده‌های شخصی قابل توجیه»^۱ تعریف شده است. تقسیم بندی‌های زیادی وجود دارند که انواع مختلفی از دانش را مشخص می‌کند. تمایز اساسی، بین «صریح» و «ضمنی» بودن دانش است. براساس تعریف پولانی^۲ (۱۹۶۶) دانش ضمنی در ذهن افراد جای دارد و سخن گفتن درباره‌ی آن سخت و غیرممکن است. در اصل بیشتر دانش‌ها ضمنی هستند. تلاش‌های بی‌وقفه‌ای در مدت زمان طولانی از طریق آزمون و خطا صورت گرفته است؛ زیرا «سازمان‌ها نمی‌دانند که چه می‌دانند» (اودیل و گریسون^۳، ۱۹۹۸). برخی دانش‌ها در فرایند کسب و کار، فعالیت‌ها و روابط ایجاد شده و تعبیه شده‌اند تا در دوره طولانی باعث بهبود آن‌ها شوند.

دانش صریح در قالب کلمات، جملات، اسناد و داده‌های سازمان یافته وجود دارد. برنامه‌های کامپیوتر نیز از اشکال دانش صریح است. اگر بپذیریم که صحبت کردن در مورد دانش ضمنی سخت است؛ پس چالش مدیریت دانش در آشکار کردن دانش ضمنی و در دسترس قرار دادن این دانش برای استفاده دیگران است. (دانش صریح: دانشی است عینی، آشکار، رسمی سازمانی که مدون و مکتوب شده است و به شکل قوانین، رویه‌ها، برنامه‌های روزمره و نظیر آن در سازمان وجود دارد).

همچنین می‌توان بین سطح‌های دانش چه می‌دانم، چگونه بدانم، چرا دانستن تمایز قائل شد. «چه می‌دانم»^۴ دانشی خاصی است که وقتی یک شخص وارد یک مجموعه شد می‌داند چه فعالیت‌هایی را می‌تواند به عهده بگیرد. برای مثال یک فروشنده می‌داند در موقعیت‌های مختلف چه تولیداتی بهترین هستند. «چه می‌دانم» سطحی از دانش است.

سطح بعدی دانش «چگونه بدانم»^۵ است که دانش مرتبط به چگونگی تصمیم‌گیری برای پاسخ‌گویی مناسب به یک محرک است. این دانش هنگامی لازم است که بخواهیم برای برقراری رابطه بین محرک و پاسخ، یک برنامه‌ریزی ساده انجام دهیم. به همین سبب «چه می‌دانم» ناکافی است. برای مثال وقتی نوعی اختلال یا صدای قابل توجه در علامت بیماری وجود دارد؛ به طوری که ارتباط مستقیم بین علائم و تشخیص پزشکی نامعلوم و مشکل است. مهارت (چگونه بدانیم) نوعی از دانش است که اجازه

۱. Justified Personal Belief

۲. Polanyi

۳. O'Dell & Grayson

۴. know what

۵. know-how

می‌دهد حتی باوجود یک اختلال قابل توجه، فرد حرفه‌ای و متخصص مشخص کند که چه عمل و درمانی بهترین است.

بالاترین سطح دانش «چرا دانستن»^۱ (چرایی) است. در این سطح یک فرد درک عمیق از روابط علت و معلولی و اثرات متقابل بین علائم و محرک‌های مشاهده شده به دست می‌آورد و این معمولاً به درک درستی از اساس نظریه‌ها و یا طیف وسیعی از تجربه‌ها در مورد تعاملات و ناهنجاری‌ها - به استثناء عقل متعارف و هنجارها- را شامل می‌شود.

۲-۱. فرایندها و اهداف مدیریت دانش

مدیریت دانش به برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، ایجاد انگیزه و کنترل مردم، فرایندها و سیستم‌های سازمان می‌پردازد تا اطمینان حاصل شود که دارایی‌های مربوط به دانش بهبود یافته و به‌طور مؤثر استفاده شده است. دارایی‌های مربوط به دانش، دانش موجود در انواع اشکال چاپی نظیر اسناد، اختراعات و راهنماها و دانش ذخیره شده در مخازن الکترونیکی نظیر پایگاه‌های «بهترین شیوه‌ها»^۲ - پایگاهی که حاوی دانش کارکنان درباره شیوه‌های بهتر انجام کار هست و دانش موجود در گروه‌هایی که در موضوع خاصی کار می‌کنند و دانش مرکب از محصولات، فرایندها و روابط سازمان را شامل می‌شود. فرایندهای مدیریت دانش شامل فراهم آوری، خلق، پالایش، ذخیره‌سازی، انتقال، به اشتراک گذاری و بهره‌برداری از دانش است. وظیفه مدیریت دانش در سازمان، اداره کردن این فرایندها، توسعه روش‌ها و سیستم‌های حمایت از آن‌ها و تشویق مردم برای مشارکت در آن‌هاست.

هدف مدیریت دانش اعمال نفوذ در بهبود دانش سازمانی، بهبود رفتار سازمانی، تصمیم‌گیری بهتر و بهبود عملکرد سازمان است. اگرچه افراد به‌طور شخصی می‌توانند هر یک از فرایندهای مدیریت را انجام دهند، اما مدیریت دانش تا حدود زیادی یک فعالیت سازمانی است که به توانایی‌های مدیر متمرکز شده است که وی تا چه حد می‌تواند به اهداف مدیریت دست یابد و چگونه می‌تواند افراد را در دستیابی به اهدافشان تشویق کند و چگونه می‌تواند با انجام فرایندهای اجتماعی موفقیت در مدیریت دانش را تسهیل کند.

فرایندهای اجتماعی شامل اقدامات ارتباطی - گروه‌های خودسازمانی از افراد است که اهداف مشترکی دارند- و شبکه‌های تخصصی - شبکه‌هایی که اجازه می‌دهند کسانی که تخصص کمتری دارند با کسانی که تخصص بیشتری دارند ارتباط برقرار نمایند. چنین فرایندهای اجتماعی لازم هستند؛ زیرا دانش در ابتدا در ذهن افراد وجود داشته است و این برای مدیریت دانش موفقیت‌آمیز است. دانش معمولاً باید به وسیله گروه‌های اجتماعی، گروه‌ها و شبکه‌ها انتقال پیدا کند، از این‌رو بیشتر مردم بر این باورند که فرایندهای مدیریت کاملاً مردمی هستند و کمتر به فناوری وابسته است، اگرچه باید بر دانش

۱. know-why

۲. Best-Practices

جدید سرمایه‌گذاری شود. برای پشتیبانی از مدیریت دانش به فن‌آوری اطلاعاتی و ارتباطاتی مناسب نیاز است (کینگ، ۲۰۰۸).

۱- ۳. سیستم‌های مدیریت دانش

سیستم‌های مدیریت دانش^۱ برنامه‌های کاربردی کامپیوتر محور سازمانی و سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی^۲ پشتیبان فرایندهای مختلف مدیریت دانش هستند. آن‌ها (سیستم‌های مدیریت دانش) معمولاً به‌وسیله فن‌آوری از سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی متمایز نمی‌شوند؛ اما شامل پایگاه‌های داده از قبیل مخازن «درس‌های آموخته شده»^۳ و شامل راهنماها و شبکه‌ها می‌باشند که این شبکه‌ها برای برقراری تماس شرکای سازمانی با متخصصان شناخته‌شده در زمینه‌ی موضوعات مختلف طراحی شده‌اند.

تفاوت حائز اهمیت بین بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی این است که سیستم‌های مدیریت دانش ممکن است کمتر خودکار باشند و در عملکردهای خود به فعالیت‌های انسانی احتیاج دارند؛ درحالی‌که سیستم‌های اطلاعاتی معمولاً توسط انسان در مرحله طراحی انتخاب و ساخته می‌شوند و پس از آن به‌صورت خودکار اداره می‌شوند، سیستم‌های مدیریت دانش گاهی اوقات در اداره فعالیت‌هایشان به مشارکت انسانی احتیاج دارند. برای مثال هنگامی که یک پایگاه داده فروش طراحی می‌شود، مردم باید از روی محتوا و ساختار آن تصمیم‌گیری کنند و در مرحله عملیاتی خود به‌طور خودکار عمل می‌کنند. هنگامی که درس‌های آموخته‌شده، دانشی را ایجاد می‌کنند مردم باید از همان طرح‌های انتخاب‌شده استفاده کنند و آن‌ها نیز باید مشارکت داشته باشند و نظرات خود را به‌طور منحصربه‌فرد ارسال کنند و این رابطه، بسیار مهم ارزیابی شده است.

۲. یادگیری سازمانی

راه‌های مختلفی برای تفهیم رابطه بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی وجود دارد. اسمیت و لیلز^۴ (۲۰۰۳) یادگیری سازمانی را با تمرکز بر روندها و مدیریت دانش را با تمرکز بر محتوایی که سازمان‌ها فراهم می‌آورند یا ایجاد می‌کنند و در نهایت استفاده می‌کنند، مطرح می‌کنند. راه دیگر برای تفهیم رابطه بین دو موضوع، دیدگاهی است که یادگیری سازمانی به‌عنوان هدف مدیریت دانش تلقی می‌شود. مدیریت دانش با ایجاد انگیزه، انتشار و استفاده از دانش، موجب ورود دانش به فرایندهای سازمانی می‌شود؛ به‌گونه‌ای که سازمان‌ها به‌طور مداوم بتوانند شیوه‌ها و رفتارها را بهبود بخشیده و به اهداف خود دست یابند. از این نظر، یادگیری سازمانی یکی از راه‌های مهمی است که سازمان به‌طور مداوم می‌تواند استفاده از دانش را بهبود بخشند. در واقع دیکسون^۵ (۱۹۹۴) در

۱. Knowledge Management System

۲. Communication & Information System

۳. lessons learned

۱. Smith & Lyles

۲. Dixon

توصیف «چرخه یادگیری سازمانی»^۱ نشان می‌دهد که دانش انباشته از اهمیت کمتری نسبت به فرایندهایی که به‌طور مداوم احتیاج به تجدیدنظر یا ایجاد دانش دارند، برخوردار است. این فرایندها به مفهوم «بهبودی مستمر»^۲ نزدیک است که از طریق سازمان‌ها شناسایی، نهادینه و بهبود می‌یابند. این بهبود در سازمان‌ها از طریق کارهایی که در سیاست‌های سازمان نوشته می‌شود و محدودیت کنترل کیفیت و یا شیوه‌های بهتر در موقعیتی که بارها اتفاق افتاده قرار داده می‌شود.

۳- مدیریت دانش در سازمان‌ها

شکل یک نشان‌دهنده‌ی فرایندهای مدیریت دانش است که به‌طور مستقیم موجب بهبودی فرایندهای سازمان - مانند خلاقیت، تصمیم‌گیری مشترک، یادگیری جمعی و فردی- می‌شود. این بهبود فرایندهای سازمانی نتایجی مانند بهتر شدن تصمیم‌گیری، رفتار سازمانی، محصولات، خدمات و روابط سازمانی است؛ و این به‌نوبه خود منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

۳-۱. چرخه فرایندهای مدیریت دانش

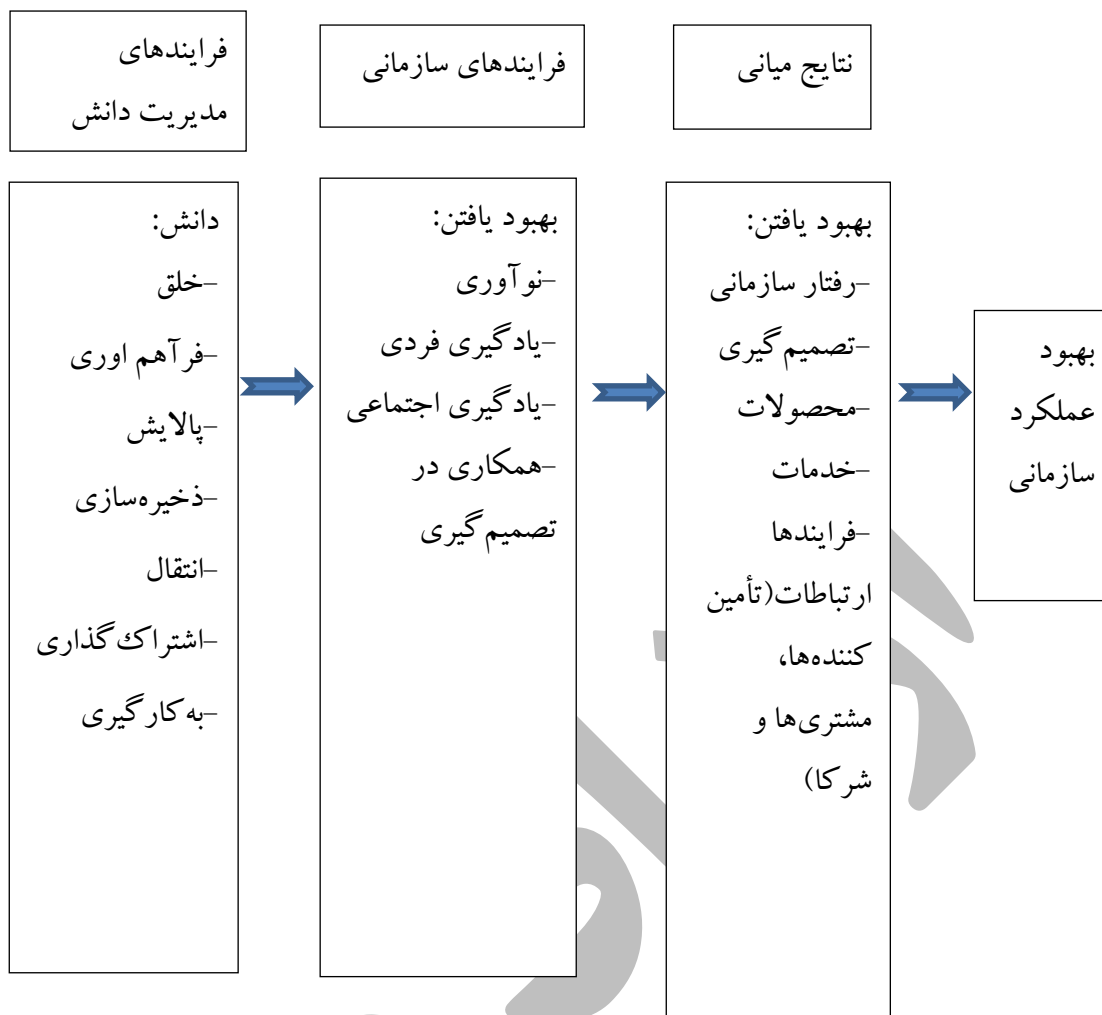
شکل دو مدلی برای چرخه فرایندهای دانش است. چنین مدل‌های چرخه‌ای یک‌راه مفید برای ساماندهی نظرات در مورد فرایندهای مدیریت دانش است. مدل‌های چرخه‌ای متعددی برای فرایند دانش وجود دارند که روابط فرایندهای کلیدی مدیریت دانش را توصیف می‌کنند. -مانند داوِنپورت و پروساک^۳ (۲۰۰۰) مدل سه مرحله‌ای (ایجاد، تدوین/متناسب کردن، انتقال)، وارد و آروم^۴ (۲۰۰۴) مدل ۷ مرحله‌ای (ایجاد، فراهم آوری، شناسایی، تطبیق، سازمان‌دهی، توزیع، اجرا). مدل شکل ۲ نشان می‌دهد که چرخه مدیریت دانش با یکی از انواع خلق و فراهم آوری دانش توسط سازمان شروع می‌شود. خلق دانش باعث توسعه دانش جدید و یا جایگزینی دانش موجود با محتوای جدید می‌شود (نوناکو، ۱۹۹۴). تمرکز معمولاً بر خلق دانش درون مرزهای یک شرکت و یا در رابطه با شرکاست.

۳. Organizational Learning Cycle

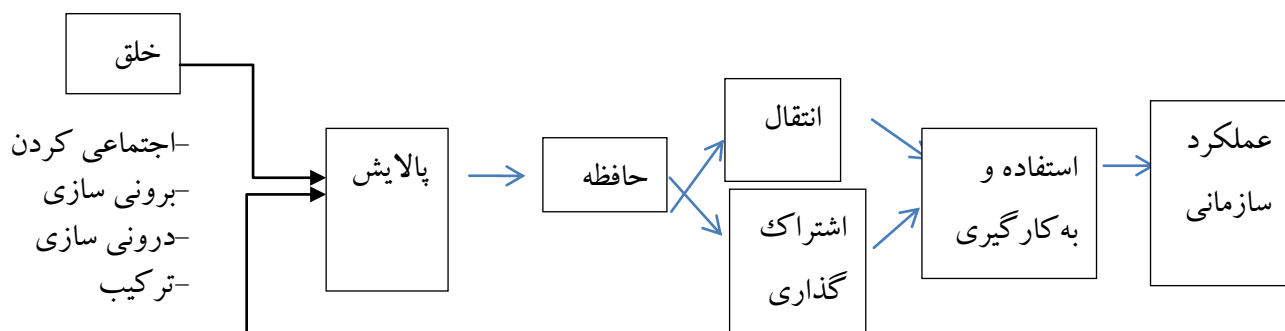
۴. Continues improvement

۲. Davenport and Prusak

۳. Ward and Aurum



شکل ۱. مدیریت دانش در سازمان



اجتماعی کردن
-برونی سازی
-درونی سازی
-ترکیب

فراهم آوری

-جستجو
-یافتن منابع
پیوند،ضمیمه

- تیین
- کد گذاری
- گلچین کردن
- حذف
- تمیز کردن
- نمایه سازی
- استانداردسازی
- سازمان دهی
- تقطیر
- یکپارچه سازی
- تجدید نظر
- بررسی مناسب
- بودن
- هر سه

- بسط
- تزریق
- نظم و دقت
- (برای تسهیل)
- نوآوری
- یادگیری فرد
- یادگیری جمعی
- همکاری حل
- مسئله
- یکپارچه کردن
- دانش
- ایجاد قابلیت های پویا
- استفاده مجدد دانش

شکل ۲. مدل فرایند مدیریت دانش

چهار مورد زیر خلق دانش به چهار نوع خلق دانش نوناکو^۱ (۱۹۹۴) ارجاع داده شده است که شامل اجتماعی کردن (تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی جدید از طریق تعاملات اجتماعی و تجارب مشترک) و ترکیب (خلق دانش صریح جدید از طریق ادغام گروه‌ها و ترکیب دانش صریح موجود) و برونی‌سازی (تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح جدید) و درونی‌سازی (خلق دانش نهان جدید از دانش صریح) - است.

در برابر خلق دانش، اغلب فراهم آوری دانش شامل جستجو برای درک و تشخیص و جذب دانش بالقوه از خارج از سازمان است (هوبر^۲، ۱۹۹۱). نقاط زیر فراهم آوری برخی از فرایندهای فراهم آوری دانش - منابع بیرونی (اضافی) و جستجو در اینترنت (منون و ففر^۳، ۲۰۰۳) و یافتن منابع (گزینش برای استفاده از منابع) (کینگ و لکسی^۴، ۲۰۰۶) و پیونددهی (اضافه کردن فردی که بر دانش مطلوب مسلط باشد) (هوبر، ۱۹۹۱) - را به تصویر کشیده است. بعد از خلق یا فرآهم آوری دانش جدید، باید مکانیسم مدیریت دانش توانایی آن را داشته باشد که دانش به روشی وارد سازمان شود که تأثیر و استفاده مجدد را به حداکثر برساند.

پالایش دانش به فرایندها و مکانیسم‌های مرتبط با گزینش، فیلتر، پاک کردن و بهینه‌سازی دانش برای گنجاندن در رسانه‌های ذخیره‌سازی مختلف اشاره دارد. در شکل دو در بخش پالایش، موارد زیر دانش ضمنی یا دانش پایه را نشان می‌دهند که این دانش باید عیان و مدون شود و در شکل مناسبی سازمان‌دهی شده و برحسب مجموعه‌ای از معیارهای فراهم آوری حافظه رسمی سازمان ارزیابی شود. البته در دانش صریح فقط به شکل‌دهی و ارزیابی و گزینش نیاز است.

گلچین کردن^۵ به شناسایی قابل توجه‌ترین نمونه برای ادغام مجموعه اشاره دارد. سازمان‌دهی به شناسایی موضوعات تکراری و برقراری ارتباط اقلام دانش انفرادی با موضوعات اشاره دارد و تقطیر مجموعه‌ای از نمادها را ایجاد می‌کند (مک دونالد و اکرم^۶، ۱۹۹۷).

حافظه سازمانی شامل دانش ذخیره‌شده در ذهن اعضای شرکت است که در مخازن الکترونیکی نگهداری می‌شوند و دانشی که توسط شبکه‌ها یا تیمها فراهم آوری شده است و دانشی که در فرایندهای تجاری، محصولات، خدمات و ارتباط آن‌ها با مشتریان و شرکا وجود دارد (کراس و بیرد^۷، ۲۰۰۰).

۱. Nonaka

۲. Huber

۳. Menon & Pfeffer

۴. King & lekse

۵. Culling

۶. Mc Donald & Ackerman

۷. Cross & Baird

همان گونه که در شکل نشان داده شده است برای اینکه، دانش تأثیر گسترده‌سازمانی داشته باشد؛ باید انتقال یابد و به اشتراک گذاشته شود. انتقال و اشتراک‌گذاری ممکن است به‌عنوان دو انتهای یک زنجیره تلقی شود. انتقال شامل ارتباط متمرکز و هدفمند دانش از یک فرستنده به گیرنده مشخص است (کینگ، ۲۰۰۶). اشتراک‌گذاری تمرکز کمتری به اشاعه دارد. برای مثال اشاعه از طریق یک مخزن برای افرادی که برای توزیع کنندگان ناشناخته‌اند. بسیاری از نقاط زنجیره فرضی شامل ترکیبی از دو فرایند گروهی و فردی است و ممکن است سازمان‌ها نیز به‌عنوان فرستنده و گیرنده باشند. وقتی دانش انتقال می‌یابد و به اشتراک گذاشته می‌شود ممکن است به‌عنوان یک کل پیچیده - تزریق (شناسایی مسائل زمینه‌ای) و نظم وقت (توسعه مفاهیم چندگانه) توسط افراد یا گروه‌های مختلف - (کینگ و کو، ۲۰۰۱) به‌منظور کمک به تسهیل نوآوری، یادگیری جمعی، یادگیری فردی و حل مسئله مشترک‌پارچه شود (کینگ، ۲۰۰۵). آن همچنین ممکن است در فعالیتهای سیستم‌ها، محصولات و روابط سازمانی از طریق ایجاد دانش ترکیب شود (لویت و مارس، ۱۹۸۸).

در شکل دو انتهای طرف راست چرخه، دانش مؤثر بر عملکرد سازمان را نشان می‌دهد. کسانی که علاقه دانشگاهی به مدیریت دانش دارند برخی مواقع فراموش می‌کنند که مدیریت دانش به دنبال بهبود عملکرد سازمانی است. بهبود پیش‌بینی، پایه‌ای است که سازمان‌ها از آن برای قضاوت درباره‌ی ارزش ابتکارات مدیریت دانش به کار می‌گیرند. در غیر این صورت بسیاری از تلاش‌های ارزشمند مدیریت دانش متوقف می‌شود زیرا متخصصان مدیریت دانش برای ارزیابی، پیش‌بینی و ارائه استدلال برای تأثیر بر اهداف بهره‌وری، درآمد، سود و بازگشت سرمایه تلاش نکرده‌اند.

۲-۳. راهبردهای مدیریت دانش

اکثر سازمان‌ها بر یکی از راهبردهای مدیریت دانش - مدون یا شخصی - تمرکز دارند (هانسن^۱ و دیگران، ۱۹۹۹). راهبرد مدون در درجه اول اجراشدن مدیریت دانش برداشتی است که در قالب سیستم‌های الکترونیکی مدون و ذخیره‌شده است و امکان اشاعه و استفاده مجدد به سهولت فراهم است. این راهبرد بر اساس استفاده مجدد علم اقتصاد - سرمایه‌گذاری یک‌بار در خلق و خرید دارایی دانش و استفاده چندباره از آن - مبتنی است.

به‌عبارت‌دیگر راهبرد شخصی بر توسعه شبکه‌ها برای تسهیل انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش بین مردم از فردی به فرد دیگر تأکید دارد. آن بر اقتصاد پیشرفته - هدایت تخصص افراد به فرد دیگر با تخصص کمتر که ممکن است آن را برای پیشبرد اهداف سازمان به کاربرد - تأکید دارد.

۲.Ko

۳.Levitt & March

۱.Hansen

ارل^۱ (۲۰۰۱) راهبردهای فرعی مختلف یا سطوح مختلف را تعریف کرده است. او این سطوح را در شرکت‌های زیادی توسعه داد. این سطوح در زیر راهبردهای مرتبط فهرست شده‌اند:

راهبردهای فرعی راهبرد مدون:

۱. سیستم‌ها: خلق و پالایش مخازن دانش و ایجاد انگیزه در افراد تا تولید محتوا نمایند؛
۲. فرایندها: توسعه و استفاده از فرایندهای تکرارپذیری که با دانش فرایندهای قبلاً انجام شده پشتیبانی می‌شود؛
۳. تجاری: مدیریت مالکیت فکری مانند ثبت اختراعات، علائم تجاری و غیره؛
۴. راهبرد استراتژیک: توسعه قابلیت‌های دانشی که می‌تواند پایه و اساس راهبرد رقابتی را بوجود آورد.

راهبردهای فرعی راهبرد شخصی:

۱. نقشه‌کشی: ایجاد نقشه‌های دانشی یا راهنماها و شبکه‌هایی برای وصل شدن افراد به همدیگر.
۲. سازمانی: ارائه گروه‌افزارها یا شبکه‌های داخلی به منظور تسهیل اجتماع عملی
۳. اجتماعی: اجتماعی کردن به‌عنوان ابزاری برای خلق و مبادله دانش، بر فرآهم آوردن مکان‌های فیزیکی جهت مباحثه تأکید دارد.

درحالی‌که برخی از سازمان‌ها بر یکی از این راهبردها یا راهبردهای فرعی تمرکز دارند برخی دیگر متناسب با نیاز خود از این راهبردها به‌صورت ترکیبی استفاده می‌کنند.

۳-۳. سازماندهی مدیریت دانش

مدیریت دانش در سازمان‌ها به روش‌های متفاوتی بکار گرفته شده است. کارکرد مدیریت دانش توسط مدیر ارشد دانش به اوج رسیده است. در موقعیت‌های پیچیده، مجموعه‌ای متنوع از راهبردهای مدیریت دانش می‌تواند اجرا شود. طبیعتاً تفاوت‌های فرهنگی در راهبردهای مختلف وجود دارد اما آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که یک بخش منفرد، برای مدیریت دانش سازمان بهترین راه نیست. در چنین مواردی برقراری لینک بین گروه‌های مختلف مدیریت دانش اهمیت فراوانی دارد (کینگ، ۲۰۰۵؛ کینگ ۲۰۰۸). مرتبط با این بحث، درک نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر اقدامات و موفقیت مدیریت دانش است. فرهنگ دانشی نوع خاصی از فرهنگ سازمانی است. «روش زندگی سازمانی است که

مردم را تشویق و قادر به خلق، اشتراک‌گذاری و یکپارچه کردن دانش برای سودمندی و به موفق به پایان رساندن سازمان می‌شود» (اولیور و قندادی^۱، ۲۰۰۶، ص. ۸).

اعتقاد بر این است که فرهنگ‌سازمانی بر دانش مرتبط با رفتار افراد، تیم، واحدهای سازمان و کلاً بر سازمان تأثیر می‌گذارد؛ بدین علت که بر تعیین اینکه دانش در چه زمانی برای چه کسانی مناسب است تأثیر می‌گذارد.

۳-۴. مدیریت دانش دگرسازمانی

مدیریت دانش ممکن است در سراسر سازمان‌های چندگانه از قبیل تأمین‌کنندگان، شرکا و مشتریان انجام شود. چنین فعالیت‌های مدیریت دانش در رابطه با سیستم‌ها و شبکه‌های ارتباطی دیده می‌شود (وان و ون^۲، ۲۰۰۵).

زنجیره تأمین ارزش: شبکه‌های درون‌سازمانی به صورت مشترک استفاده می‌شوند تا خرده‌فروشی از قبیل وال مارت^۳ را در تعامل با تأمین‌کنندگان فعال نگه‌دارند تا اطمینان حاصل شود که موجودی همیشه در سطح موردنظر در قفسه‌های فروشگاه و مخازن خرده‌فروشان و انبارها وجود دارد و تحویل کالاها با توجه به یک برنامه از پیش تعیین‌شده صورت گرفته است. این سیستم، خودکار پایه عمل می‌کند که ممکن است بر پایه‌ی ترکیبی از دانش نرم‌افزارهای شرکای شرکت ایجاد شود.

پروژه معروف توسعه لینوکس مثالی از استفاده مؤثر از شبکه آزاد از خلق‌کنندگان داوطلبانه دانش بود. آن با دو ساختار موازی عمل می‌کند یکی نسخه بهبودیافته فعلی سیستم و دیگری پیشرفت‌های مداوم توسعه و آزمایش آن را نشان می‌دهد (لی و کول^۴، ۲۰۰۳).

۴. آینده مدیریت دانش

کینگ و دیگران (۲۰۰۲) به صورت تجربی تعدادی از مسائل مدیریت دانش را از طریق مطالعه دلفی مدیران ارشد دانش مشخص نمودند. در تحلیل این مسائل یک پیش‌بینی از این که مدیریت دانش در آینده چگونه متفاوت خواهد شد ارائه گردید.

ده مسئله عبارت‌اند از:

- چگونه استفاده از مدیریت دانش راهبردهای رقابتی را فراهم خواهد آورد؟
- چگونه مدیران ارشد از مدیریت دانش حمایت خواهند کرد؟

۱. Oliver & Kandadi

۲. Van & Ven

۳. وال مارت (Walmart) یک شرکت خرده‌فروشی بین‌المللی در آمریکا هست که بزرگترین شبکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای مواد غذایی و سوپرمارکت‌ها و هایپرمارکت‌ها را در جهان می‌باشد.

۴. Lee & Cole

- چگونه از انتشار دانش سازمانی حفظ خواهد شد؟
- چگونه افراد را برمی‌انگیزند تا دانش خود را در سیستم مدیریت دانش به اشتراک گذارند؟
- چگونه دانش سازمانی شناسایی خواهد شد تا وارد سیستم مدیریت دانش شود؟
- چگونه هزینه‌های مالی و سودمندی مدیریت دانش ارزیابی خواهد شد؟
- چگونه کارایی و مشروعیت و ربط دانش سیستم مدیریت دانش مشخص خواهد شد؟
- چگونه در طراحی و توسعه سیستم مدیریت دانش پیشرفت خواهیم کرد؟
- چگونه روند ترقی را در سازمان تقویت خواهیم کرد؟
- چگونه از امنیت دانش اطمینان خواهیم داشت؟

اگر پایه‌های رشد مدیریت دانش، همه یا بیشتر این مسائل مدیریت دانش حل شوند، با مشخص شدن روش‌های حل این مسائل آینده‌ی مدیریت دانش نیز به صورت گسترده تبیین شده هست.

۵. بحث

مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی نسبتاً جدید باهدف بهبود دانش، اقدامات مربوط به دانش و تصمیم‌سازمانی و عملکرد سازمانی است. مدیریت دانش بر فرایندهای دانش - خلق، فراهم آوری، پالایش، ذخیره و انتقال، به اشتراک‌گذاری و استفاده دانش - تمرکز دارد. این فرایندها از فرایندهای سازمانی نظیر روش‌های جدید یادگیری فردی، یادگیری جمعی و تصمیم‌گیری مشارکتی حمایت می‌کند. برون‌داد واسطه‌ای مدیریت دانش، رفتارهای سازمانی بهبودیافته، تصمیمات، محصولات، خدمات و فرایندها و روابطی است که سازمان را قادر می‌سازد تا عملکرد کلی را بهبود بخشد.

۶. مجلد حاضر (جلد چهارم سالنامه‌ی سیستم‌های اطلاعاتی) در پنج بخش تنظیم شده است:

بعدازاینکه فصل مقدماتی توسط ویراستار جلدها تألیف شد (بخش نخست) مفهوم پایه‌ای از مدیریت دانش و نمایش روزآمدی از برخی از ایده‌های اساسی در این زمینه فراهم گردید. مقاله اندیشمندانه فرانک لند^۱ با عنوان «مدیریت دانش یا مدیریت دانش؟»^۲ به مدیریت دانش در بافت تاریخی نگریسته است. کیلو جونز و لوری لئونارد^۳ در فصل «از دانش پنهان تا دانش سازمانی برای مدیریت دانش موفق»، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های طرح مدیریت دانش را که ممکن است مدیریت دانش موفق را موجب شود مشخص کردند. در فصل «روال سازمانی به‌عنوان مکانیسم خلق، بهره‌برداری و ذخیره‌سازی دانش»، جیمز بلود گود^۴ توصیف می‌کند که نقش روال تعبیه دانش در سازمان و تأکید بر آن‌ها ممکن است برای مدیریت مشکل باشد. در فصل بعدی دیوید شوارتز و دورون توبور^۵ حاصل پروژه تحقیقاتی مربوط به توسعه پانزده‌گانه مدیریت دانش و دستگاه‌های اطلاعاتی مستند در طول دوره پنج‌ساله را در فصلی با عنوان «مدل آرمانی یکپارچه‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش» ارائه نمودند.

بخش دوم: مسائل مدیریت دانش عنوان این بخش است که با فصلی به نام «مباحث دانش در گروه‌های توسعه و تحقیق: امتحان دوباره نقش فناوری گیتکیپر» شروع می‌شود. در این فصل اوین ویلن و برین دوننان و ویلیام گولدون^۶، نقش سنتی گیتکیپر را در عصر اینترنت بررسی نمودند و فهمیدند که این نقش از بین رفته است و دو نقش جدید جایگزین آن شده است. در ادامه، پتر سان^۷ در فصل «مدیریت

۱. Frank Land

۲. knowledge management or management of knowledge

۳. Kiku Jones & Lori Leonard

۴. James Bloodgood

۵. David Schwartz & Doron Tauber

۶. Eoin Whelan & Brian Donnellan & Willie Golden

۷. Peter Sun

«مدیریت نامتقارن دانش ضمنی»، رفتارهایی را که ممکن است در انتقال دانش ضمنی بین دو طرف رخ دهد مورد بحث قرار دادند. در فصل بعدی سوزانا برز لویز، خوزه مانوئل مانتسی یوئن، سارمیلد خوزه^۱ بر فناوری اطلاعات به عنوان یک توانمند ساز مدیریت دانش تأکید کردند. ریچارد هرچیل و ایرا یرمیش^۲ به مدیریت دانش و هوش تجاری و لینو گری کنودسن و بو برنارد نیلسون^۳ سوابق روند دولتی در اتحاد راهبردی پرداختند. همچنین در فصل قبلی ویلیلم لکسی^۴ در مورد مدیریت سرمایه گذاری گسترده در سرمایه فکری بحث نموده است.

بخش سوم:

بخش سوم به کاربردهای مدیریت دانش می پردازد که با فصل «دنیای مجازی به عنوان سیستم عامل برای اقدامات اجتماعی» آغاز می شود که توسط کلشمی گول، ارینی جونگلز و لیک لوز^۵ نوشته شده است. «نوآوری از طریق جوامع آنلاین» توسط یول. م. دی گانگی و مالی واسکو^۶ درباره تلفیق کاربران نهایی نهایی با فرایندهای نوآوری سازمان بحث شده است. سجدا کورش، مهرز کامیل و پیتر کین^۷ فصلی را با نام «شبکه های دانشی برای غلبه بر تقسیمات دیجیتال» ارائه نمودند.

بخش چهارم: بخش «سنجش و ارزیابی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی» با فصل «ارزیابی اثربخشی سامانه های مدیریت دانش برای پشتیبانی از تصمیم: تجزیه و تحلیل اولیه» نوشته ملحا هندزیک^۸ آغاز می شود. فصل دیگر با همکاری رنی جی جورنا نیلز و هنگ هدرز^۹ با عنوان «دانش سازمانی، بازیگران احتمالی شناخت و سیستم های چندکاره» پایه و اساسی را برای سنجش دانش سازمانی نوشتند.

بخش پنجم:

بخش پنجم درباره یادگیری سازمانی است. شیان یانگ و جیانگ ژوئن^{۱۰} در فصلی به نام «استفاده از ظرفیت های دانش سازمانی برای ارزیابی یادگیری سازمانی» به رابطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی پرداختند. میها کرهاوج و ولد دیموسکی^{۱۱} در فصل «یادگیری سازمانی و عملکرد دو فرهنگ ملی: کاربرد مدل معادلات ساختاری چند گروه» تاثیر یادگیری سازمانی را بر عملکرد سازمانی در دو

۳. Susanna Perez

۴. Susanna Perez Lopez, Jose Manuel Montes Peon & Carmilo Jose

۵. Richard Herschel & Ira Yermish

۶. Line Gry Knudsen & Bo Bernard Nielsen

۷. William Lekse

۸. Lakshmi Goel, Iris Junglas & Blake Ives

۹. Paul M. DiGangi & Molly Wasko

۱۰. Sajda Quershi, Mehruz Kamel & Peter Keen

۱۱. Meliha Handzic

3.Chyan Yang & Liang-Chu Chen

۴. Miha Kerhvaj & VladDimovski

کشور مقایسه نمودند. در جلد نهایی، رنی جی جورناف نیلز فابر و هنک هدرز^۱ مقاله اندیشمندانه ای را را با عنوان یادگیری، اقتباس و فرایند دانش ارائه نمودند.

اقتباس علمی

۱. Rene J. Jorna, Niels Faber & Henk Hadders