

مدیریت دانش؛

عملکردها و چالشها



منبع: اینترنت

مترجم: مهرداد آذری

مقدمه

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون حل مشکلات، آموختن پسویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است. در برخی از سازمانها، گروههای نظامهای اطلاعات به منظور افزایش کارایی متخصصان آگاه، اقدام به ایجاد پایگاههای داده‌ها، نقشه‌های اطلاعات و درخواستهای سفارشی (CUSTOM - MADE - APPLICATIONS) کرده‌اند.

در اوایل دوران انقلاب صنعتی، سازمانها اثربخشی و راندمان و در نتیجه، توانایی رقابتی خود را با خودکار کردن نیروی کار ساده، افزایش دادند. اکنون در روزگار کارکنان علمی، بسیاری از سازمانها دستخوش تجدید ساختار در مقیاسی عظیم برای حذف شغلها و کارکنان مازاد بر نیاز شده‌اند. این جنبش، با فرایند مهندسی دوباره که به پیدایش سازمانهای یادگیرنده انجامید، کنار گذاشته شد. بااین حال، سازمانها در حال رویارویی با رقابت جهانی فزاینده و مشتریانی به مراتب پیچیده‌تر هستند. شرکتها برای

رقابت‌پذیر ماندن می‌بایست همچنان در کاستن از هزینه‌ها و گسترش بازارهایشان نوآر باشند. از این رو، سازمانها در حال افزایش کارایی فرایندهای خود هستند. در این مرحله است که مدیریت دانش وارد عرصه می‌شود. سازمانها رفته رفته درمی‌یابند که مزیتی فراوان و تا حد زیادی استفاده نشده در اطراف سازمان - دانش وجود دارد.

در این مقاله، تعریف‌های اساسی دانش و مدیریت دانش، و در پی آن رویدادهای صورت پذیرفته در مدیریت دانش، عملکردها و چالشها را مورد بحث قرار می‌دهیم و آن را با گفتاری پیرامون آینده مدیریت دانش به پایان می‌بریم.

دانش

دانش را می‌توان چون دانش ضمنی و دانش صریح تصور کرد. نخستین بار پولانی (۱۹۸۵) میان دانش ضمنی و صریح تمایز قابل شد. نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) معتقدند که امتیاز غالباً نادیده گرفته شده شرکتها مواردی هستند چون: بینشها، شهودها، گمانها، احساسهای ناخودآگاه، ارزشها، تصورها، استعاره‌ها، و مقایسه‌ها. بهره‌برداری از این امتیاز ناملموس می‌تواند ارزش فراوانی به

عملیات روزانه یک شرکت ببخشد. دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می‌گیرد، در حالی که دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می‌شود که جنبه عینی‌تر، عقلانی‌تر، و فنی‌تری دارد (داده‌ها، سیاستها، روشها، نرم‌افزار، اسناد و...). دانش صریح به طور معمول هم به خوبی قابل ثبت و هم قابل دسترسی است. پولانی (۱۹۶۶)، در تمایزگذاری میان دو نوع دانش می‌گوید:

«می‌توانیم بیش از آنکه به زبان می‌آوریم، بدانیم». او در اصل چنین می‌گوید که بیان کردن دانش ضمنی با واژه‌ها دشوار است. فناوری اطلاعات، به طور سنتی روی استفاده از دانش صریح متمرکز شده است. بااین حال، سازمانها اکنون دریافته‌اند که برای انجام موثر کارهایشان نیازمند یکپارچه کردن هر دو نوع دانش هستند. از این رو، در حال ایجاد روش شناسی‌های خاص به منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش صریحی هستند که می‌تواند تدوین شود و بنابراین، دیگران می‌توانند آن را ثبت، ذخیره، منتقل و از آن استفاده و برطبق آن عمل کنند. این است هدف مدیریت دانش: تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار موثر آن. این مفهوم

نظریه‌ای که مدیریت دانش، یک زمینه علمی به‌شمار می‌رود، دارای مفهومی و ایده‌های مشترک با زمینه‌ها و نظریه‌های گوناگون است. به‌ویژه فعالیت‌های زیادی در حوزه‌های آموزش، مهندسی، نظام‌های تخصصی ویژه در پیوند با مهندسی دانش، انتقال دانش ضمنی به صریح، پراکنش دانش و... در حال انجام است. مدیریت دانش و نظام‌های پشتیبانی گروهی در مفهوم کارکردن، تسهیم، تسهیل در گروه‌ها / تیم‌ها دارای اشتراک‌اند. همچنین مدیریت دانش و استخراج داده‌ها در تعامل با یکدیگرند، چرا که مدیریت دانش، به ایجاد دانش می‌پردازد که با شناخت ابزارهای خلاقانه گردآوری دانش از داده‌های موجود (در پایگاه‌های داده‌ها، انبار، داده‌ها (DATA WAREHOUSES)، اسناد مکتوب و...) میسر است.

جوهر راستین این رویکرد، ایجاد یک هسته دانش، مسوئوری هوشمند است که بتواند اطلاعات موجود در مکان‌های مجزا و پایگاه‌های اطلاعات متفاوت را به‌دانش قابل استفاده‌ای تبدیل کند که بتواند در هر زمانی و در هر جای شرکت مورد استفاده قرار گیرد.

عملکردهای مدیریت دانش

شرکت شیمیایی داو (DOW)، راهبردی مدیریت دانش خود را، به‌کارگیری سرمایه فکری برای افزایش ظرفیت خود به‌منظور افزایش ارزش شرکت تعریف کرده است. داو، از الگوی زنجیره ارزش دانش استفاده می‌کند. این الگو با ایده‌ها، کاردانی و دیگر سرمایه‌های نامحسوس آغاز می‌گردد که از طریق ثبت اختراع، به امتیازهای فکری محسوس و سنجش‌پذیر تبدیل می‌شوند. زمینس، توان اصلی خود در دانش را با اهداف سازمانی و فرآورده‌های اصلی پیوسته است. این شرکت توجه خود را مطلقاً به توسعه دانش از طریق تحقیق و توسعه و بااستفاده از گروه‌های (GROUP WARE) برای از قوه‌به‌فعل درآوردن دانش کرده است (لوید ۱۹۹۶). شرکت‌هایی که غالباً به‌عنوان شرکت‌های چابک از آنها یاد می‌شود (گولدمن و دیگران، ۱۹۹۴) از الگوی تولید نسل بعدی برای ایجاد فرآورده‌هایی استفاده می‌کنند که می‌تواند به‌سهولت برای نیازمندی‌های فردی مشتریان سفارشی شود.

سازمانها تنها هنگامی می‌تواند به‌ارزش حقیقی دانش خود می‌برند که این امتیازها بتوانند به‌گونه‌ای موثر میان افراد انتقال یابد.

تدریجاً به ایجاد روش‌شناسی‌ها، ابزارها، و کاربردهای مدیریت دانش کمک کرده است.

مدیریت دانش

مدیریت دانش عبارت است از مدیریت دانش شرکت، که می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادرساختن شرکت به «عملکرد هوشمندانه‌تر» بهبود بخشد (ویگ ۱۹۹۳). این به‌خودی‌خود حرکت تازه‌ای نیست، چرا که کوشش سازمانها برای مهار منابع و فرآیندهای درونی خود در گذر سالها، به جنبش‌های گوناگونی مانند مدیریت کیفیت فراگیر، نظام‌های متخصص (EXPERT SYSTEMS)، مهندسی دوباره فرآیندهای تجاری، سازمان‌یادگیرنده، توانایی‌های اصلی و تمرکز راهبرد (STRATEGY FOCUS) (شسوکلا، ۱۹۹۷) انجامیده است. مدیران خوب در سازمانها به‌صورت اتفاقی و موردی، از دانش افراد ماهر و باتجربه‌ای که استخدام کرده‌اند و از فرآیندها، برای مدیریت موثر استفاده کرده‌اند. اما تنها مدت کوتاهی است که سازمانها به‌گونه‌ای رسمی و نظام‌مندتر، به این موضوع متمایل شده‌اند.

دانش، عاملی بنیادی است که کاربرد موفق آن، سازمانها را باری می‌کند خدمات و کالاهایی بسطی ارائه دهند. در شناخت‌شناسی، علوم اجتماعی و روان‌شناسی، منابع فراوانی پیرامون معنای «دانش» و «دانستن» یافت می‌شود. با این حال، وجه تجاری دانش بسیار عملی‌تر است. هنوز هیچ تعریف یا اتفاق نظری پیرامون معنای مدیریت دانش وجود ندارد.

داونسپورت و پرسوساک (۱۹۹۸) دانش را چنین تعریف می‌کنند: «... ترکیب سیالی از تجربه‌های کسب شده، ارزشها و بینش تخصصی که چارچوبی برای ارزیابی و کسب تجربه‌ها و اطلاعات تازه فراهم می‌آورد...». دکتر کارلا اودل، رئیس مرکز امریکایی بهره‌وری و کیفیت می‌گوید: «دانش اطلاعاتی است که ارزش دارد...» (الیوت ۱۹۹۶).

بیشتر سازمانها، امروز از منبع عظیمی از دانش برخوردارند. این منبع عظیم دانش، بسیاری از گونه‌های مختلف فرآیندهای سازمانی، بهترین عملکردها، فوت و فن، جلب اعتماد مشتری، نظام‌های اطلاعات مدیریت، فرهنگ و هنجارها را در بر می‌گیرد. با این حال، این دانش بسیار پراکنده و بیشتر اوقات ناشناخته است. اغلب، فرهنگ سازمانی، خود مانع از آن می‌شود

مدیریت دانش برای حل مشکلات، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری در سازمان ضروری است.

اکنون بسیاری از سازمانها دستفروش تجدید ساختار برای حذف شنلها و کارکنان مازاد شده‌اند.

سازمانها در حال روپارویی با رقابت فزاینده جهانی و مشتریانی به‌مراتب پیچیده‌تر از گذشته هستند.

که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند.

گرایشهای مدیریت دانش

از میان رفتن مرزهای زمانی و مکانی در نتیجه نوآوری‌هایی که در فناوری ارتباطات دوربرد صورت گرفته است، برگزیدن یک شیوه جدید مدیریت دانش را آسان می‌کند. این نوآوریها تنها تسهیم اطلاعات در سراسر یک سازمان را ساده نکرده‌اند، بلکه تقریباً آن را برای بقا و گسترش سازمان ضرورت بخشیده‌اند. نظریه‌های سازمانی جدید که به‌تازگی در حال پیدایش‌اند و براین مطلب اشاره دارند که تنها امتیاز رقابتی شرکتها در قرن بیستم و یکم، دانش آنها و چگونگی استفاده از آن است، به‌روشنی این مفهوم را تأیید می‌کنند. هم‌اکنون دو گرایش عمده در مدیریت دانش به چشم می‌خورد:

- ۱ - سنجش سرمایه فکری سازمان: ایجاد معیارها و نسبتها / شاخصهای سنجش.
- ۲ - نگاهت دانش: ثبت دانشی که اشخاص به‌دست می‌آورند و انتشار آن در سراسر سازمان، عمدتاً از طریق فناوری اطلاعات است.

فناوریهای داده‌افزار (DATA WARE)، بر مبنای کار نوناکا و تاکوچی، در کاهش حجم عملیات اجرایی خود، چهار فرایند زیر را شناسایی می‌کنند که معمولاً سازمانها برای تبدیلات دانش به کار می‌برند:

۱ - اجتماعی شدن: تسهیم تجربه‌ها از طریق مشاهده، تقلید و به کار بستن. این امر معمولاً در کارگاهها، سمینارها، کارآموزی و همایشها و حتی کنار آب سردکن‌ها روی می‌دهد؛

۲ - ثبت: تبدیل دانش ضمنی (مانند آنچه شخص در یک کارگاه می‌آموزد) به دانش صریح (مانند گزارش نوشته شده)؛

۳ - انتشار: نسخه برداری و پخش دانش صریح؛

۴ - دورنی کردن: یعنی فرایند کسب دانش از منبعی صریح، بدین معنی که شخص می‌تواند تجربه خواندن گزارش کارگاه را با تجربه‌های پیشین ترکیب کند.

شرکتها در حال حرکت به سوی الگوهای سازمانی نویی هستند که بر عدم تمرکز ریشه‌ای تاکید می‌ورزند و با به کارگیری فناوری اطلاعات پیشرفته سازمانها را قادر می‌سازد از امتیازهای فکری خود بهره بیشتری ببرند. شرکت مونساتو در پی ریزی ساختار مدیریت دانش خود که شرکت را قادر می‌سازد سرمایه فکری خود را برای برخورداری از مزایای یک شرکت جهانی بزرگ توأم با انعطاف پذیری یک شرکت کوچک مهار کنند، و مدیریت دانش را ارزش آفرین می‌داند، این رویکرد را به کار می‌گیرد (لوید ۱۹۹۶). تطبیق ساختار مدیریت دانش با الگوی سه مرحله‌ای و سه مارپیچی نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، شامل یک نقشه یادگیری است که پرسشهای را برای پاسخ دادن و مسایلی را برای حل کردن مطرح می‌کند. یک نقشه اطلاعاتی نوع اطلاعاتی را مشخص می‌کند که کاربران نیاز دارند. و یک نقشه دانش شرح می‌دهد که کاربران با اطلاعات خاص چه می‌کنند. نقشه دانش نشانگر تبدیل اطلاعات به پیش یا دانش است.

به محض ایجاد این سه نقشه، یک ارزیابی متعادل انجام می‌شود تا بررسی شود کدام ابزارهای فناوری اطلاعات برای تنظیم منابع اطلاعات موثر است، و یک نقشه فناوری اطلاعات ایجاد می‌شود. مونساتو توجه خود را به توانایی مفهوم سازی افراد معطوف ساخته است.

چالشهای مدیریت دانش

مدیریت دانش بیشتر به شرکتهایی که در

است. شرکت آزمایشگاههای باکم، شرکتی خانوادگی واقع در ممفیس است که به تولید مواد شیمیایی ویژه می‌پردازد. همانگونه که عملکرد این شرکت نشان می‌دهد، یک فرهنگ باز، با انگیزه‌هایی که پیرامون یکپارچه سازی مهارتها و تجربه‌های افسراد به صورت دانش سازمانی به وجود آمده موفق تر خواهد بود. موفقیت این شرکت ناشی از تعهد آن به افراد است. ارزشهای باکم نشانگر نقطه مقابل طرزفکر رایج شرکتهاست، که می‌گوید شرکت از هر چیز مهم تر است و کارمندان خوش اقبال هستند که شغلی دارند. اصول اخلاقی باکم، دو روی یک کارت سفولن دار به اندازه کیف پول نوشته شده و به تمام کارمندان داده می‌شود، بر یک فلسفه تولیدی اساساً متفاوت تاکید می‌ورزد. نخستین اصل این است که «شرکت از افراد تشکیل می‌شود - که هر یک تواناییها و قابلیتهای متفاوتی دارند - و تمام این افراد برای موفقیت سازمان ضروری‌اند. هم اکنون شرکتیهای ماندنی (AT & T)، یواس وست (US WEST)، تری ام (3M)، و شرکت بین المللی کاغذسازی، در حال معیار کردن این رویکرد به مدیریت دانش هستند که با برخورداری از یک فرهنگ سازمانی باز تسهیل می‌شود.

یک مشکل عمده این است که چگونه می‌توان افراد درون سازمان را مجاب، مجبور، یا هدایت به تسهیم اطلاعات کرد یا اینکه به نحو دیگری آنان را به این کار واداشت. این امر، مسئله‌ای عمده در مدیریت تغییر است و چالشهای رهبری جدی را برای یک CIO یا مامور ارشد دانش (CHIEF KNOWLEDGE OFFICER) پیش می‌آورد. آموختن و تسهیم اطلاعات موثر نیازمند تغییر فرهنگی در درون سازمان، عملکردهای نوین مدیریتی، تعهد مدیریت ارشد و پشتیبانی فنی است. فناوریهایی که هم اکنون به گونه‌ای موفق از آنها استفاده می‌شود گستره‌ای را از کنفرانس ویدئویی روزمیزی، پست چندرسانه‌ای، نظامهای مدیریت اسناد، شبکه‌های اینترنت پایه، ابزارهای هوش مصنوعی، موتورهای بازاریابی اطلاعات، ابزارهای ذخیره داده‌ها و استخراج داده‌ها را در بر می‌گیرد. مثالی گویا در انتقال فناوری فرایند بیان و تدوین در آریکسون، به این شرکت یاری داد تا دانش ارتباطات دوربرد را در سطح جهانی انتقال دهد که نتیجه این امر به رشد شرکت انجامید.

با این حال، در مدیریت دانش، فناوری نسبت

شرکتها در شرایط کنونی برای حضور در عرصه رقابت جهانی و گسترش بازار باید نوآور باشند

مدیران سازمانها از دانش افراد ماهر استفاده می‌کنند

هنوز در مورد تعریف مدیریت دانش اتفاق نظر وجود ندارد.

زمینه‌های پُردانش فعالیت می‌کنند مربوط می‌شود. شرکتیهای مشاوره، بهترین نمونه سازمانی هستند که به طور مستقیم به فروش دانش می‌پردازند. با این حال، شاخصهای معینی برای پی بردن به توانایی سازمانها در ایجاد، انتشار و به کار بردن دانش وجود دارد. دمارست (۱۹۹۷) شش پرسش کلیدی را مطرح می‌کند که یک سازمان برای مشارکت موثر در مدیریت دانش ناگزیر از پاسخ دادن به آنهاست. این پرسشها به طور خلاصه مربوط می‌شوند به:

- فرهنگ، کردارها و باورهای مدیران پیرامون ارزش، مقصود و نقش دانش؛
- ایجاد، انتشار و کاربرد دانش در درون شرکت؛
- نوع مزیت‌های راهبردی و تجاری که شرکت می‌تواند از کاربرد موثر مدیریت دانش انتظار داشته باشد؛
- میزان تکامل نظامهای دانش در شرکت؛
- اینکه شرکت چگونه باید مدیریت دانش خود را سازماندهی کند؛
- نقش فناوری اطلاعات در برنامه مدیریت دانش.

برای تسهیل در امر مشارکت، آموختن و ایجاد دانش، فرهنگ سازمانی، حائز اهمیت

از هزاران تجربه سازمانی بر می آید این است که مدیریت دانش نیاز به ابزارهای بیشتر یا بهتر برای گردآوری اطلاعات و داده‌های بیشتر ندارد، بلکه بیشتر نیازمند یک دید نوین برای به هم پیوستن اطلاعات مجزایی است که بینش افراد را ارتقا بخشیده و اقدام را سرعت بخشد. به عبارتی برای آفریدن دانش، مدیریت دانش نه تنها به بهره‌برداری هرچه بیشتر از حافظه شرکت، بلکه به مهارت‌های شرکتی و سرمایه فکری موجود نیز ارتباط می‌یابد. رقابت شدید، بازارهای جهانی، مشتریان آگاه، نوآوری‌های صورت پذیرفته در فناوری، به‌طور روزافزون بازار را به یک زمین بازی هم‌سطح تبدیل کرده‌اند. سازمانها نه تنها برای رقابت‌پذیر ماندن، که حتی برای نوآوری شدن نیز، نیاز به مهار دانش خود دارند. برای آنها، تنها چابک‌بودن کافی نیست، بلکه نیازمند آنند که «سازمانهای باهوش» باشند.

همانگونه که ماری جمل سن، برنده جایزه نوبل اظهار داشت، توان افراد و کامپیوترها در دریافت معنی از اطلاعات ناقص، متفاوت است. افراد می‌توانند از اطلاعات ناقص، معنایی را دریابند (معنی را بسازند و تفسیر کنند) که کامپیوترها از انجام این کار ناتوانند. ما از افراد می‌شنویم به‌چه کار مشغولند و به چه چیز نیاز دارند. چنانچه بتوانیم به‌گونه‌ای موثر دانش افراد را ثبت کرده و انتشار دهیم، دیگران می‌توانند آن را بیاموزند و به‌کار ببرند. یک جو حمایتی سازمانی، که به‌طور آرمانی حاصل مدیریت دانش به‌نحو مطلوب باشد، می‌تواند کل دانش و یادگیری سازمان را در حل هر مشکل در هر زمان و هر مکان به‌کار گیرد.

بسیار حال، ناباوری‌های فراوانی پیرامون مدیریت دانش وجود دارد. نیازی میرم به ایجاد معیارهای مدیریت دانش برای مدیران اجرایی احساس می‌شود تا بدان وسیله دریابند آیا مدیریت دانش برای سازمان آنها اثربخش است یا خیر، معین کنند چه ارزشی در حال افزوده شدن بر فرایندها و فرآورده‌هاست، و افزایش مشارکت و همکاری چه پیامدهایی در رقابت خواهد داشت. این مقاله را با نقل قولی از باگاواد گیتا به پایان می‌بریم: «شخص خردمند دانش و عمل را یکسان می‌داند. سازمانها رفته رفته بی‌میرند که دانش یک امتیاز است، شاید تنها امتیازی که به‌مرور زمان رشد می‌کند و چنانچه درست مهار شود، می‌تواند به آنها توانایی رقابت و نوآوری پیوسته را در هزاره جدید ببخشد.» □

بیشتر سازمانها امروز از منبع عظیم دانش برخوردارند ولی بیشتر اوقات این منبع ناشناخته است

به‌کارگیری فناوری اطلاعات پیشرفته، سازمانها را قادر می‌سازد از امتیازهای فکری خود بهره بیشتری ببرند.

مدیریت دانش برای آنکه قابل استفاده باشد، نیازمند تغییری عمده در فرهنگ سازمانی است.

می‌شود در نظر گرفته می‌شود. مالاکنون نیازمندیم که روشهایی را در حسابداری برای ارزیابی امتیازهای ناملموس سازمان، علاوه بر الگوهای ترکیب سرمایه فکری به‌وجود آوریم تا به‌گونه‌ای بتوانیم توسط آن سرعت نوآوری و توسعه تواناییهای اصلی را بسنجیم.

آینده مدیریت دانش

باآنکه رویکرد خاص هر شرکت به مدیریت دانش متفاوت است، اما موضوعات کلیدی و نگرشهایی مشترک در حال پیدایش است. مدیریت دانش برای آنکه قابل استفاده باشد، نیازمند تغییری عمده در فرهنگ سازمانی و تمهد در تمام سطوح یک شرکت است. ابتکارهایی که به‌طور درست در شرکت آزمایشگاههای پاکمن، مونساتر و دیگر شرکتها صورت پذیرفته، برای افزایش یادگیری و ارتقای ارتباطات، چه در سطح منطقه‌ای و چه در سطح جهانی، بر افراد و روشها متمرکز بوده است. یک زیرساخت فناوری نیرومند، که متناسب با نیاز هر سازمان تدارک دیده شود، ابزارهای لازم برای اطمینان‌یافتن از موفقیت مدیریت دانش را به‌دست می‌دهد. آنچه

به انسان جنبه فرعی دارد. داوونپورت (۱۹۹۴) چنین استدلال می‌کند که در بیشتر موارد مدیران، اطلاعات را نه از نظامهای فناوری اطلاعات، بلکه از مجراهای دیگر دریافت می‌دارند:

«... مدیران دو سوم اطلاعات خود را از گفت‌وگوهای رودررو یا تلفنی دریافت می‌کنند و یک سوم باقی‌مانده را از اسنادی دریافت می‌کنند که بیشتر آنها از بیرون سازمان رسیده‌اند و در کامپیوتر نیستند. بنابراین، سازمانها نیازمند یک فرایند بیان و تدوین دانش ضمنی به دانش صریح‌اند به‌گونه‌ای که بتواند مخزنی از حافظه شرکت را تشکیل دهد.

چاپارل استیل، یکی از نخستین سازمانهایی که مدیریت معطوف به دانش را برگزید، ساختار درون سازمانی و راهبرد شرکتی خود را بر به‌چنگ آوردن رهبری فنی و رهبری بازار بدون یاری جستن از فناوری اطلاعات بنا نهاد.

سازمانها نیازمند آنند که میان اطلاعات سازمان یافته و اطلاعات سازمان نیافته خویش پیوندهایی به‌وجود آورند تا آنها را در حل یک مشکل یا در یک وضعیت یا الگو به‌کار ببرند. آنچه برای رهبران سازمانها اهمیت دارد این است که دریابند چه کسی از دانش برخوردار است و سپس برای ایجاد و به‌کاربردن آن نظامهای پشتیبانی به‌وجود آورند. سپس نقشه‌های دانش تهیه کنند که نشان دهد دانش در کجا وجود دارد و کدام دانش را می‌بایست با چه کسی، چگونه و چرا تسهیم کرد.

سنجش کارایی مدیریت دانش

در منابع مربوط هنوز هیچ ماتریس سنجش مطلق برای سنجش میزان موفقیت در اجرای مدیریت دانش در یک سازمان وجود ندارد، اگرچه در عمل ابزارهای سنجش گوناگونی یافت می‌شود. جدا از شمار حق اختراع‌ها، نشانه‌های تجاری، کمی‌رایت‌ها، اسرار تجاری، جنبه‌های دیگری از کاربرد دانش وجود دارد: رضایت مشتری، حد سودآوری مالی (نرخهای سهام، سودهای سهام، ارزش خالص فعلی)، کارایی فرایندهای تجاری، توان حفظ نوآوری و تغییرات و پیشرفت از طریق آموختن در سازمان و سنجیدن عاملهای مهم موفقیت. شیوه‌های سنتی سنجش مالی دیگر به‌کار نمی‌آیند، چراکه سرمایه فکری را چونان یک مزیت به‌شمار نمی‌آورند (معمولا بیشتر به‌مثابه بدهکار برای حقوقی که به کارمندان برای مهارت و تجربه‌شان پرداخت