

نوشته: آلبرتو کارنیرو*

ترجمه: علیرضا گنجی

دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه فردوسی مشهد

حکیده

هدف این مقاله، بهبود درک فرآیندهایی است که بدان طریق فراهم‌آوری دانش، ابزارهای فنی، و عوامل سازمانی می‌توانند به توسعه سازمان از جهت گسترش دانش به عنوان یک سلاح رقابتی نظام‌مند کمک کنند. این مقاله، روابط بین تکنولوژی و ارزشهای انسانی را بررسی می‌کند، زیرا این روابط ابزارهای ضروری فرایند مدیریت دانش می‌باشند. با توجه به اینکه مدیریت دانش به عوامل هوشمند، تکنولوژی اطلاعات، و سیستم‌های حمایت از تصمیمات استراتژیک ارتباط دارد، درمی‌یابیم که هدف آن ارائه بینش مؤثری درخصوص کارایی مدیریت دانش می‌باشد. در این مقاله، یک مدل مفهومی از کارایی مدیریت دانش در سازمانهایی که با ترکیبی از نقش عوامل هوشمند و منابع سیستم‌های هوشمند حمایت می‌شوند، ارائه می‌شود. این مدل به دو بخش تقسیم می‌گردد:

۱. بخش ابزارهای فنی برای تعیین مشخصات منابع سیستم‌های هوشمند.
۲. بخش عوامل هوشمند که وظیفه آنها تمرکز بر نقش‌شان در عملکرد سازمانی می‌باشد. عوامل عمده، مورد بحث قرار گرفته و برای پژوهشهای آینده پیشنهاداتی ارائه می‌گردد.

کلیدواژه‌ها: دانش‌ورزان/ تکنولوژی اطلاعات/ تصمیم‌گیری/ برتری رقابتی**مقدمه**

دانش، دارایی واقعی سازمانی است که براساس اصول بازار آزاد فعالیت می‌کند و بر یکپارچگی در بخشها و اصول خود تأکید دارد. چون مدیریت دانش ۱ با ابزارهای فنی و ارزشهای انسانی چندگانه سر و کار دارد می‌تواند نشان دهد که چگونه سازمانهای آموزشی، سازمانهای هوشمند، و اصولاً مدیریت سازمانی می‌توانند فرآیندهای خود را از طریق استفاده از یک رهیافت «دانش‌مدار» مجدداً طراحی نمایند. عوامل هوشمند (ارزشهای انسانی) و ابزارهای فنی قادر هستند مبنایی برای کارایی بلندمدت سازمانی دستگاههایی که می‌خواهند مدیریت دانش را نهادینه سازند، فراهم کنند. مدیریت دانش بصورت روزافزون سودمندتر می‌گردد، زیرا مدیریت ارزش، سیستم‌های هوشمند و عوامل هوشمند را مدنظر قرار می‌دهد (ولدریج و جنین، ۱۹۹۵).

در خلال دهه گذشته، این آگاهی روزافزون حاصل گردیده که سازمانها باید سرمایه معنوی و ابزارهای فنی خود را که در قلمرو اطلاعات قرار دارند به درستی مدیریت نمایند، یعنی اینکه افراد و سیستم‌های اطلاعاتی، به صورت کارا، به کار گرفته شوند. بر طبق بعضی از اظهارنظرها (استوارت، ۱۹۹۷؛ ویگ، ۱۹۹۷)، مدیریت دانش به عنوان یک متدولوژی برای تولید، حفظ، و بهره‌برداری از تمام امکانات مجموعه عظیمی از دانش است که هر سازمانی در فعالیتهای روزانه خود از آنها سود می‌جوید. دیدگاه دیگری وجود دارد که مدیریت دانش را به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها توصیف می‌کند که از تولید، توزیع، و بهره‌برداری از دانش بین عوامل مرتبط هوشمند و ابزارهای فنی، چون تکنولوژی اطلاعات ۲ و سیستم‌های حمایت از تصمیم‌گیری ۳، حمایت می‌نماید (لیبوتیس و ولکاکس، ۱۹۹۷). بعضی سازمانها، علاقه زیادی به اجرای فرایندها و فنون مدیریت دانش نشان می‌دهند و حتی شروع به گزینش مدیریت دانش به عنوان بخشی از استراتژی حرفه خود کرده‌اند. با توجه به نیاز به افزودن علاقه مدیران، این مقاله معتقد است که مجموعه‌ای از عوامل به نحو چشمگیری برای تبیین رابطه بین کارایی مدیریت دانش، عوامل هوشمند، و منابع فنی سودمند می‌باشند. باید بر روابط عملیاتی تأکید گردد، زیرا باعث تقویت مدیریت دانش می‌گردد. این مقاله سعی دارد که مدل مفهومی برای کارایی مدیریت دانش و یک چارچوب برای نقشهای عوامل هوشمند و ابزارهای فنی در مدل مفهومی مدیریت دانش، ارائه دهد. در نهایت بعضی از نقطه نظرات و مسائل مدیریتی نیز ارائه خواهد شد.

ابزارهای متنوعی وجود دارند که می‌توان از آنها برای ایجاد ارتباطات آموزشی یا یادگیری، مدل‌های توصیفی، و همچنین کنترل مدیریت دانش استفاده کنیم. ابزارهای یادگیری جدیدی در حال ظهور هستند که ابعاد فنی بر قابلیت‌های فکری انسان ارائه می‌کنند، به این معنی که مکانیسمی برای ایجاد سیستم‌های پایدار مدیریت دانش ارائه می‌کنند. با این ابزارهای جدید، بخشی از دانش می‌تواند در یک برنامه نرم‌افزاری تجسم پیدا نموده و برای عوامل هوشمندی که در قسمت‌های مختلف سازمان قرار دارند، دسترس‌پذیر گردند. ایجاد چنین سیستمی مستلزم آن است که دانش دسترس‌پذیر، قابل درک و همچنین قابل ذخیره توسط افراد هوشمند باشد. در سال‌های گذشته پیشرفت‌های مهمی در تکنولوژی اطلاعات رخ داده است که قابلیت‌های جدیدی برای فرایند مدیریت دانش داشته‌اند. به عنوان مثال، واسطه‌های پیشرفته کامپیوتری، ظرفیت بیشتر ذخیره، پیشرفت در رهیافت‌های مهندسی دانش، سیستم‌های تقویت تصمیم‌گیری و سیستم‌های حمایت از تصمیم‌گیریهایی که به وسیله کامپیوتر حمایت می‌گردند کمک‌های سودمندی نموده‌اند. ظهور سیستم‌های حمایت عملگردهای یکی از مهم‌ترین این رهاوردها می‌باشد (گری، ۱۹۹۱).

تعداد زیاد کامپیوترهای شخصی و شبکه‌های ارتباطی به سازمان‌ها این اجازه را داده که دانش جدید را به دست آورده و یا حفظ نموده و آن را در راستای نیل به موقعیت‌های رقابتی برتر مورد استفاده قرار دهند (حلال و اسمیت، ۱۹۹۸؛ تاپ اسکاپ، ۱۹۹۶).

با استفاده از یک شبکه کامپیوتری، حتی مدیرانی که در نقاط مختلف جغرافیایی قرار دارند، اما دارای اهداف مشترک هستند، می‌توانند ضمن تبادل افکار، از تلاش‌های مبتکرانه یکدیگر سود برده و یا آنها را با هم درآمیزند، و این فرایندی است که سدهای مکانی و زمانی را شکسته است. این شبکه که شامل سیستم‌های دانش و عوامل هوشمند و کامپیوتر می‌باشد، با کمک همدیگر می‌توانند به اشاعه داده، اطلاعات، و دانش کمک نمایند. در قسمت بعدی، تکنولوژی اطلاعات و سیستم‌های حمایت از تصمیمات استراتژیک به عنوان ابزار فنی عمده مورد بحث قرار خواهند گرفت.

تکنولوژی اطلاعات

الگوهای کار مدیریتی با رواج تکنولوژی‌های ارتباطی جدید تحت تأثیر قرار گرفتند و قدرت دانش، امروزه، اساساً به عنوان یک دارایی سازمانی محسوب می‌گردد. تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی ذاتاً مکانیسم‌هایی قدرتمند (توانمند) در انتقال اطلاعات هستند و این امر باعث می‌گردد که راه‌های به دست آوردن دانش ممکن گردد. تکنولوژی اطلاعات تأثیر بسیار زیادی در توسعه صنعتی داشته است. به عنوان مثال، تکنولوژی اطلاعات مسئول اتوماسیون وظایف معمولی و هماهنگی فعالیت‌های زیادی از طریق ارتباطات بهتر می‌باشد. در بسیاری از سازمان‌ها ضروری است که سیستم‌های کامپیوتری جامع، بانک‌های اطلاعاتی مرتبط، و کاربردهای آنها را برای تحلیل و فهم فرایندهای اصلی تجاری آنها مدنظر قرار دهیم. سیستم‌های کامپیوتری اساساً در فعالیت‌های انسانی مشارکت می‌کنند و به صورت خودکار، فرایندهای متنوعی را تحت کنترل دارند. اصطلاحات مندرج در این سیستم‌ها، همچنین برای اندازه‌گیری و نظارت برای کسب اطمینان از حصول به کیفیت بهتر و کنترل هزینه، سودمند می‌باشند. در حقیقت، تکنولوژی اطلاعات به طور روزافزون با تمام انواع ماشین‌آلات تولیدی و با عملکردهای اداری از طریق سیستم‌های پردازش داده‌ها مرتبط می‌باشد و تمام این سیستم‌ها با تجهیزات انتقال داده‌ها به هم وصل هستند. به عنوان مثال، در حوزه حسابداری هزینه، استفاده از کامپیوتر، دانش بهتری در خصوص عوامل مؤثر بر مصرف مواد اولیه به دست می‌دهد، و دستورالعمل‌های جدید برای مدیریت تولید می‌تواند ارائه گردد. به ویژه، به نظر می‌رسد که بعضی از سازمان‌ها به طور مناسبی از پتانسیل‌های گسترده تکنولوژی اطلاعات بهره‌برداري کرده‌اند، و این ناشی از رویکرد سیستم‌ها به فرایند و طراحی محصول می‌باشد. به علاوه امکان استفاده از مزایای مدیریتی بهتر از جریان روبه افزایش افقی اطلاعات در داخل و همچنین بین تهیه‌کنندگان و مشتریان میسر شده است. امروزه، تکنولوژی اطلاعات برای کنترل گردآوری دانش و توسعه آن به کار می‌رود. تکنولوژی اطلاعات، نشر و تمرکز دانش را امکان‌پذیر ساخته و مدیران سطوح بالا را قادر ساخته که اطلاعات را با سرعت و دقت بیشتری به دست آورند، و از سوی دیگر همچنین به مدیران سطوح میانی امکان داده تا آگاه‌تر باشند و تصمیماتی بهنگام اتخاذ نمایند. زیرساخت‌های موجود تکنولوژی اطلاعات از معماری مدیریت دانش حمایت می‌نمایند. در حقیقت زیرساخت‌های تکنولوژی اطلاعات باعث می‌شوند که جمع‌آوری، تعریف، ذخیره، نمایه‌سازی، و ارتباط دادن داده‌ها و اشیای رقمی یا دیجیتالی برای پردازش آنها امکان‌پذیر گردد تا اطلاعاتی با انعطاف کافی حاصل گردد و از این اطلاعات بتوان در راستای بهبود فعالیت‌ها و حمایت از تصمیمات مدیریت به نحو مطلوبی استفاده کرد.

این قابلیت‌ها به ما اجازه می‌دهد که بگوییم توزیع دانش صریح الکترونیکی در زمینه بافت سازمانی و توانایی‌های آن ایفا می‌شود. استفاده مؤثر از تکنولوژی اطلاعات برای انتقال یا حصول دانش اکتسابی، مستلزم وجود یک ابزار تفسیری می‌باشد. هرچه عوامل هوشمند، بیشتر از دانش مشابه و تجربیات حرفه‌ای برخوردار گردند به همان طریق دانش با سودمندی بیشتری می‌تواند از طریق کانال‌های رسانه‌ای الکترونیکی منتقل گردد. هنگامی که ابزار تفسیری به اشتراک گذاشته نشود و دانش

اصلي ضمني باشد، ارتباطها و تجربه‌هاي حرفه‌اي به بهترين نحوي توسط روشهاي تعاملی همچون کنفرانسهاي ويدئويي و مذاکرات روي در روي حمايت مي‌گردند.

سیستم‌هاي حمايت از تصمیمات استراتژیک

گراند و گني دالي در سال ۱۹۹۶ و راس در همان سال معتقد بودند که اگر يك سازمان مصمم است که نسبت به رقبای خود موقعیت استراتژیک داشته باشد، باید توان آن را داشته باشد که از دانش بهره‌برداري نماید و از امکانات، بهتر از رقبای خود سود جوید. این توان به عوامل هوشمند آن سازمان بستگی دارد و در حقیقت باید معتقد بود که به وضوح ممکن است بتوان استراتژی دانش و عملکرد را به گونه‌اي به هم مرتبط کرد که احتمال ایجاد ارزش افزوده وجود داشته باشد. بعضی از شرکتها قادرند که ارتباطات مورد نیاز را بین استراتژی و آنچه که عوامل هوشمند آنها نیاز دارند بدانند، به اشتراک بگذارند و همچنین یاد بگیرند که آنها را در خلال اجرای استراتژی به کار ببرند. دانش می‌تواند انواع مختلفی داشته باشد که هر يك می‌تواند بروز نماید. هنگامی که دانش اتفاقی و روشن به اشتراک گذاشته می‌شود (غالباً به شکل محیط، رقبا، و تجزیه و تحلیل موقعیت)، این امر مدیران را قادر می‌سازد که فرموله کردن استراتژی‌ها و تاکتیک‌های نیل به اهداف را هماهنگ سازند. از اوایل دهه ۷۰، تعداد روز افزونی از مطالعات در زمینه سیستم حمايت از تصمیم‌گیری گزارش گردید (اوم، ۱۹۹۵). این گزارشات بیانگر نیاز به زمینه منسجم و ثابتی برای سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت هستند. يك طرح مطلوب سیستم حمايت از تصمیم‌گیری می‌تواند مجموعه معمولی از عناصر این سیستم شامل محیط، ویژگی‌های وظیفه‌اي، الگوهای دسترسی، نقشها و عملکردها، و اجزای آن را شامل شود (آنجر، ۱۹۹۳). به علاوه مدیران مجبورند که تصمیمات خود را در محیط‌های پیچیده اتخاذ نمایند و جایگزین‌های استراتژیک پیچیده را در نظر داشته باشند. این بدین معناست که فعالیتهای مدیریتی نیازمند یاری سیستم حمايت از تصمیمات استراتژیک می‌باشند، یعنی مجموعه‌اي از ترکیب کافی از سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای تخصصی (منزروگومس، ۱۹۹۱؛ مرتن، ۱۹۹۱).

سیستم حمايت از تصمیمات استراتژیک می‌تواند جزئی از مدیریت دانش کارا و به گونه‌اي تعاونی و یکپارچه باشد. به عنوان مثال، برای استراتژی فروش و انتخاب تکنولوژی‌های جدید، طراحی سیستم حمايت از تصمیمات استراتژیک باید بر طبق نیازهای مدیریتی و مهارتهای عوامل هوشمند صورت پذیرد. سیستم حمايت از تصمیمات استراتژیک همچنین می‌تواند در برنامه‌ریزی مؤسسات کوچک مؤثر باشد (نرمن و همکاران، ۱۹۹۳).

دانش کسب شده به وسیله عوامل هوشمند

در يك محیط مدیریتی از نظر مفهومی، عوامل هوشمند به عنوان موجودیتهایی تعریف می‌شوند که قادر هستند معنای يك وضعیت معین را درک کنند و موقعیت‌شناس باشند و بر طبق پاره‌اي از دستورالعملها و راهکارها عمل نمایند (روسل و نروی، ۱۹۹۵).

سایر تعاریف موجود اشاره به محیط‌هایی می‌نمایند که در آنها سایر عوامل وجود دارند و در آنها فعل و انفعالات متقابلی رخ می‌دهد (شوهان، ۱۹۹۷؛ ولدريج و جنین، ۱۹۹۵). این عوامل تعاملی، مالک مقدار زیادی از دانش تجارب حرفه‌اي و عقایدی هستند که می‌توانند در اختیار سایرین قرار گیرند و يك مبنایی ایجاد کنند که سرانجام منجر به دسترسی به سطوح مؤثر هماهنگی در خلال این تعاملها گردد. تعامل‌های متقابل معنادار در محیط‌های پویا نمی‌توانند تنها براساس تبادل پیام صورت پذیرند، زیرا دو عامل «اختلال» و «عدم قطعیت» دخالت دارند. به منظور نیل به نتایج بهتر، ارتباط بین عوامل هوشمند باید يك شکل تعاونی به خود بگیرد و به وسیله منابع تکنولوژی اطلاعات حمايت شود. مطالعه عوامل هوشمند، یکی از مهم‌ترین هزینه‌ها در درک عملکرد سازمانها گردیده است. سازمانها برای حفظ سطوح دانش خود به افراد متکی هستند. در حالی‌که سیستم‌های دانش، عملکرد حرفه‌اي افراد را افزایش می‌دهند، افراد نیز آماده می‌شوند تا دانش مورد نیاز سازمان را ایجاد کنند و یا آن را رواج دهند. عوامل هوشمند نقش حیاتی در ایجاد مزایای جدید و اشتراک فعالانه در نوآوری‌های منسجم ایفا می‌کنند، زیرا این امر کلید توسعه سازمانی می‌باشد (پرسن، ۱۹۹۱).

این عوامل می‌توانند به عنوان راه‌حل امیدوار کننده‌اي در راستای کمک به روزآمد کردن دانش متناسب با سازمان مورد استفاده قرار گیرند (راسموس، ۱۹۹۹؛ آلری، ۱۹۹۸).

مفهوم عامل هوشمند انسانی بر مبنای توانایی فردی قرار دارد، یعنی توانایی فردی برای عمل کردن بر طبق قواعد، عقاید، و رویه‌های حرفه‌اي در شرایط مختلف. این مفهوم همچنین شامل آموزش، تجربه، ارزشها، و مهارتهای اجتماعی می‌شود. موفقیت سازمانها به وسیله مجموعه‌اي یکپارچه و منظم از قابلیت‌ها تأمین می‌گردد. گردآوری دانش جدید، عوامل هوشمند را به مشارکت در تعدادی از روابط متنوع دانش و ایجاد دورنماهای متنوعی از يك موقعیت مشابه رهنمون می‌سازد. این

دورنماها می‌توانند به گسترش تعداد راه‌حلهای ممکنه کمک نمایند، که این امر به نوبه خود کیفیت فرایند تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. دانش موجود می‌تواند نقطه‌های آغازین برای انجام تلاشهای خلاقانه باشد و در نتیجه با زمینه‌های جدید دانش ارتباط برقرار نماید. اگر عوامل هوشمند بتوانند برای حل يك مشکل به پایگاههای اطلاعاتی متعددی دسترسی داشته باشند، می‌توانند درك عمیق‌تری درباره موقعیت به دست آورند و قادر خواهند بود که به طور مناسب‌تری به فرایند تصمیم‌گیری کمک نمایند. همچنین عوامل هوشمند منحصر به فرد، خود برای برخورد با مشکلات از فرصتها سود می‌جویند. در حقیقت، این عوامل به گونه‌ای می‌توانند مهیا شوند که داده‌ها، اطلاعات را به صورت دانش معناداری درآورند؛ دانشی که در دسترس همه بوده و بر استراتژی‌های رقابتی تأکید دارند.

تحقیقات در مورد عوامل هوشمند و هماهنگی عوامل چندگانه، علاقه بیش از اندازه جوامع تجاری را برانگیخته است (لین و همکاران، ۲۰۰۰). بر طبق این دیدگاه، يك سازمان را می‌توان با استفاده از معماری عوامل چندگانه هوشمند بهتر شناخت. توسعه، تجزیه و تحلیل، هماهنگی، و فعل و انفعالات در بین عوامل هوشمند متعدد، امکان درك بهتر فرایند مدیریت دانش را میسر می‌سازد. تعاملهای معنادار در محیطهای پویا، صرفاً بر مبنای مبادله پیام نمی‌تواند صورت پذیرد و این ناشی از اختلال و عدم قطعیت می‌باشد.

برای آنکه نتایج بهتری به دست آوریم، ارتباط بین عوامل هوشمند باید شکل تعاونی به خود گیرد و به وسیله منابع تکنولوژی اطلاعات حمایت شود. در این راستا می‌توان از معماری عامل چندگانه برای تقویت نقش هر عامل در فرایند تصمیم‌گیری استفاده کرد. این معماری به ساختار هر سازمان بستگی دارد و هدف عمده هر عامل باید تلاش برای حصول به سطح بهتری از دانش از طریق افزایش فعالیتهای یادگیری باشد، در حالی‌که ابتکار و خلاقیت بالقوه نیز اعمال می‌گردد. خلاقیت تیمی به عوامل خلاق فردی بستگی دارد، و از جانب محققانی که سرگرم بررسی مشکلات فاقد ساختار هستند، توجه زیادی دریافت داشته است (آمایا و همکاران، ۱۹۹۶).

در حقیقت تیم‌ها می‌توانند ترکیب مؤثری از عوامل هوشمند را گرد هم آورند، و مجموعه مناسبی از دانش، اطلاعات، مهارتها، و ارائه راه‌حلهای را در خصوص مشکلات و مسائل غیر قابل پیش‌بینی دارا باشند. کیفیت نتایج آنها به این امر بستگی دارد که به چه اندازه دانش افراد می‌تواند در بین عوامل هوشمند جریان پیدا نماید (فوندر اسپیک و اسپیچ کروت، ۱۹۹۷؛ ویک، ۱۹۹۵).

تلاشهای یادگیری

یادگیری فردی، مبنایی است که بر اساس آن مفهوم مدیریت دانش بروز نماید و فهمیده شود. به طور وسیعی این امر مورد قبول است که افراد باید به گونه‌ای فعال در فرایندهای چندی از یادگیری شرکت نمایند تا دانش مورد نیاز برای انجام وظایف خود را کسب نمایند. توسعه تواناییهای یادگیری، مستلزم وجود افراد ماهر، مؤسسات دانش، شبکه‌های دانش و اطلاعات روزآمد، و زیرساختهای اطلاعاتی می‌باشد. درك فرایند یادگیری مستلزم در نظر داشتن تمایز بین عقاید و مهارتها می‌باشد (نیلسون و رومر، ۱۹۹۶).

اهمیت تواناییهای آموزشی برای همه سازمانها به خوبی شناخته شده است، خصوصاً برای آموزش عواملی که در ارتباط با حفظ سرمایه‌های معنوی می‌باشند. این مفهوم می‌تواند برای یکپارچه کردن توان حل مشکلات و شرکت فعالانه در فرایند تصمیم‌گیری مؤثر باشد. بر طبق این دیدگاه، سازمانها می‌توانند مکانهایی برای توسعه روابط و اداره گروههای کاری باشند، که در فرایندهای یادگیری به بهبود دانش منجر شده و به انجام بهتر سطوح عملکرد کمک می‌کند. برنامه‌های آموزش و بازآموزی، ابزارهای قدرتمندی برای انتقال دانش می‌باشند، اما این ابزارها، تنها مسیرهای عمده فرایند یادگیری نیستند. عوامل هوشمند به نحوی باید آماده شوند که اطلاعات خارجی را جمع‌آوری کنند، زیرا استنباطهای بسیار مؤثری می‌تواند با مشاهده رفتار رقبا، مشتریان، و فروشندگان مواد اولیه حاصل گردد. اگر توجه را برانگیزانیم و بر محیط بلافصل خود تمرکز نماییم، دیدگاههای جدیدی می‌تواند به دست آید.

سازمانهایی که در صنایع کاملاً متفاوت فعالیت دارند قادر هستند که راه‌حلهای ابتکاری پیشنهاد کنند و جریان تفکر خلاق را تقویت نمایند. اصطلاح سازمان در حال یادگیری (بینگ، ۱۹۹۰)، امروزه کاربرد وسیعی دارد. برای کسب درك بهتر، سازمان باید تلاشهای توسعه‌ای خود را بر فرایندی متمرکز سازد که از آن طریق دانش و یادگیری می‌تواند به نیل این اهداف یاری رساند. برخی از سازمانها، فرایندهای کاری ایجاد کرده‌اند که عوامل هوشمند را موظف می‌کنند که به طور دوره‌ای در مورد گذشته بیندیشند، زیرا به این طریق آنها برای یادگیری و عبرت از شکستهایشان، آماده‌تر می‌گردند.

عوامل جدید حتی می‌توانند دیدگاههای تازه‌ای ارائه نمایند و از موقعیتهای به عنوان فرصت سود جویند تا به تجربه دست یافته و یادگیری خود را افزایش دهند. یادگیری نقش بارزی در ساختن و تقویت سطح دانش دارد. امکانات جدید تکنولوژی اطلاعات می‌تواند دانش افراد را که منجر به عملکرد مؤثر می‌گردد، بهبود بخشد. در حقیقت، تکنولوژی‌هایی که در این رابطهای کاربر، حافظه کامپیوتر، و پایگاههای دانش مجسم شده‌اند تکامل یافته‌اند و امروزه قادر هستند که پتانسیل فکری را افزایش دهند.

در حال حاضر، جهانی شدن یادگیری و شبکه‌های ابتکاری، انتقال و استفاده از دانش موجود و همچنین ایجاد دانش جدید را تسهیل می‌کنند که این دانش جدید می‌تواند به صورت مزیت رقابتی درآید. فعالیتهای تعاونی اشتراک دانش همچنین یک فرایند یادگیری به حساب می‌آیند. اعضای تیم می‌توانند از طریق یادگیری پیوسته از یکدیگر در یک سیستم ارتقای دانش کار کنند. برای حمایت از تلاشهای رقابتی، مدیریت باید کانالهای ارتباطی انعطاف‌پذیر را ایجاد نماید تا به اشتراک دانش بینجامد. یک فعالیت ارتقای دانش هنگامی می‌تواند اجرا شود که یک عامل هوشمند در حال جستجوی داده‌ها یا در جستجوی اطلاعات روزآمدی باشد که برای تقویت دانش کنونی ضروری است. به طور طبیعی یک فعالیت ارتقای دانش بر مبنای نیازهای سازمان یا انگیزه فردی قرار دارد. ماهیت پویای یک محیط سریعاً در حال تغییر، نیازمند طرحهای مدیریتی انگیزشی برای ارتقای سطوح می‌باشد. بدون تمرکز بر یادگیری فردی و یک همکاری قومی، نمی‌توان از فرایند مدیریت دانش، یک مزیت رقابتی از کارایی مدیریت دانش انتظار داشت. برای حفظ تلاشهای مدیریت دانش، سیستم‌های حمایت یادگیری‌ای که اجرا می‌شوند، نیازمند یکپارچه‌کردن فرایندهای یادگیری بلندمدت هستند، زیرا آنها به طور پیوسته توان فردی را مستحکم می‌کنند. این جهت‌گیری استراتژیک منجر به عملکرد جمعی گروهها یا پروژههای کاری شده است، و سرانجام به عملکرد سازمانی منتهی می‌گردد. این امر دلیل این موضوع است که چرا سازمانهای پیشرو در بعضی کشورهای توسعه‌یافته، از سیستم‌های حمایت از یادگیری به عنوان جزء لاینفک تلاشهای مدیریت دانش خود سود می‌جویند.

خلاصیت

معمولاً کیفیت تصمیماتی که با اتفاق نظر اخذ شده، به تعداد ایده‌ها و پیشنهادهایی بستگی دارد که اعضا در خلال تعامل متقابل گروه تصمیم‌گیری ارائه می‌نمایند. این بدان معناست که خلاقیت نقش مهمی در کارایی ارتباطات ایفا می‌نماید. این موضوع به نحوی شناخته شده است که افرادی که فرایند گروهی را به طور کامل درک نمی‌کنند و همچنین احتمال رد شدن بعضی از پیشنهادات را نمی‌توانند بفهمند، خود گرایش به آن دارند که تلاشهای مبتکرانه خود را سرکوب کنند و این محدودیت موجب می‌شود که تعداد ایده‌های پیشنهادی آنها کاهش یابد. در حالی که سایر اعضای گروه، به رغم وجود انکار و رد قدرت خلاقیت، خود را پویا نگه‌داشته و از ارائه پیشنهادات دست برنمی‌دارند. توان افراد برای ایجاد و انتقال دانش دارای توان بالقوه، کمک به کار گروهی بوده و موضوع مهمی برای حمایت از همکاری متقابل است؛ در شرایطی که ما یا سازمان به دیدگاههای جدیدی نیازمندیم.

تفاوتهای موجود در توانایی، خلاقیت، سطح دانش، و ویژگیهای شخصی در بین عوامل هوشمند، احتمالاً بر فرایند مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند. فرایند خلق با یادگیری مهارتهای اساسی شروع می‌شود، و به نیروهای درونی و هدایت آشکار بستگی دارد. به علاوه، این موضوع نیازمند یک زمینه مثبت سازمانی است (اولدهم و کامیکس، ۱۹۹۶). یک مجموعه به دقت تعریف شده از اهداف و انگیزه‌ها، می‌تواند توان ایجاد دانش جدید را تسهیل کرده و به پیش براند، زیرا این نیروی خلاقیت است که انتقال یک شکل از دانش را به شکل بعدی ممکن می‌سازد (کاو، ۱۹۹۶). فعالیت ایجاد دانش بر مبنای چگونگی بیان مشکل قرار دارد که باید بر حسب ابزارها و تکنیک‌های تکنولوژی اطلاعات با آن برخورد نمود. هر موقعی که افراد داده‌های جدیدی به دست می‌آورند و یا تجارب بیشتر و اطلاعات جدیدی کسب می‌کنند، احتمال آنکه دانش جدیدی ایجاد کنند بیشتر می‌شود (سناوشایی، ۱۹۹۹). برای نمونه، هنگام طراحی یک سیستم چندرسانه‌ای و یا نرم‌افزار جدید، طراحان و کاربران می‌توانند دیدگاههای مختلف فردی را در هم ادغام کنند و یک و یا چند راه‌حل و انواع نرم‌افزار را تولید نمایند که با نیازمندیهای سازمانی همخوانی داشته باشد. این ساختار بدین معناست که سایر افراد در خلال یک فرایند مدیریت دانش می‌توانند دانش را به طور متناوب پالایش نمایند. در این معنا هدف ساختار سازمان، حمایت از خلاقیت و برقراری روابط نزدیک عواملان هوشمند است. مدیران سطح بالا به کمک نظام مدیریت اطلاعات، کنترل دقیقی را اعمال می‌کنند.

کارایی مدیریت دانش

حوزه رقابت، سازمانها را مجبور می‌سازد که با نیاز به کارایی روبه رو شوند و آن را تشویق کنند، از مدیریت دانش برای ارتقای عوامل هوشمند استفاده کنند، و همچنین آنها را قادر می‌سازد که از امکانات و ابزارهای فنی استفاده بیشتری نمایند. سازمان می‌تواند بعضی از داراییهای غیرمحمسوس خود را اندازه‌گیری نماید و از نسبتهای غیرمالي و یا شاخصهایی برای اندازه‌گیری کارایی مدیریت سود جوید. بسته به مهم‌ترین فرایندهای تولیدکننده ارزش، هر سازمانی مجبور است که این داراییها را انتخاب نماید تا مبنایی برای مقیاس داشته باشد و همچنین شاخصهای سودمندی داشته باشد. اندازه‌گیری داراییهای غیرمحمسوس کار آسانی نیست، زیرا نه تکنیک‌های ویژه‌ای وجود دارد و نه معیارهای ارزیابی.

به علاوه مدیریت نیازمند به دست آوردن صلاحیتها یا کیفیتهاست تا سیستمهای اندازه‌گیری را ایجاد و خصوصیات مشکلات موجود را در قلمرو مسائل نامحسوس بشناسد. بر طبق خصوصیات جاری، اقتصاد دانش در حال بروز باید به حساب آورده شود. به عنوان مثال، بعضی از سازمانها مثل شرکتهای تکنولوژی پیشرفته و شرکتهای خدمات حرفه‌ای از قبل در حال تجربه تأثیرات اقتصاد دانش هستند. مدیریت دانش مستقیماً به قدرت رقابتی دانش یک سازمان مربوط است و در حقیقت دانش موجود می‌تواند با آنچه یک سازمان باید برای اجرای استراتژی خود بداند، مقایسه شود و نیاز به کارایی سازمانی، استفاده از توسعه دانش فراگیر را برای نیل به سطح قابل قبولی از فرایند مدیریت دانش برمی‌انگیزاند.

مزایای ناشی از مدیریت دانش، بستگی به نوع کاربرد دانش دارد، به عنوان مثال، به علت فعل و انفعالات متقابل پایین دانش از قبل آماده شده، انتشارات الکترونیک (مثل تکست بوکسها و سرفصل و دروس الکترونیک) می‌توانند راه مؤثری در صرفه‌جویی هزینه یا افزایش کارایی باشند.

از سوی دیگر، کاربردهایی که خاصیت واکنش بیشتری دارند، حمایت برای حل مشکلات ایجاد می‌کنند. همچنین، برای ایجاد خلاقیت و محصولات جدید، مدیریت باید بین کارایی مدیریت دانش، تعهد عملیات هوشمند، و عملکرد ابزارهای فنی یک تعادل پایدار برقرار نماید. یک ترکیب متناسب از منابع هوشمند می‌تواند به مدیران کمک کند تا مشکلات را بهتر پیش‌بینی نموده و تلاشهای ابتکاری را هدایت نمایند و به کارایی بیشتر مدیریت دانش یاری رسانند، ضمن آنکه بر دسترسی به اهداف سازمانی تمرکز داشته باشند. بر مبنای مجموعه‌ای از ابزارهای فنی سیستم حمایت از تصمیمات استراتژیک (کار گروهی و واسطه‌ها، عوامل یکپارچه‌کننده سیستم، و نرم‌افزار و سخت‌افزار)، سازمانها می‌توانند تلاش نمایند که یک رهیافت جدیدی برای نیل به سطوح بالاتر، تصمیمات استراتژیک یکپارچه، کارایی سازمانی، و عملکرد مدیریت دست یابند.

تصمیمات استراتژیک

فرایند تصمیم‌گیری مدیریتی دارای ماهیت پویاست که منعکس کننده هم‌افزایی موجود است که می‌تواند در خلال یک فرایند به وقوع بپیوندد. این هم‌افزایی می‌تواند در شرایطی که مدیران مجبور هستند تصمیمات استراتژیک اتخاذ نمایند، نقش مهمی داشته باشد، زیرا می‌تواند پایه موفقیت سازمانی باشد (هاریسون، ۱۹۹۶).

مدیریت دانش می‌تواند به دقت برای تعریف یک مشکل تصمیم‌گیری مورد استفاده قرارگیرد، عناصر تصمیم‌گیری را معین نماید، و آنها را به صورت کلی درآورد و این می‌تواند به عنوان مثال ناشی از نیاز سازمان به حل مشکلات پیچیده‌ای باشد که زائیده اهداف متناقض است. در یک موقعیت تصمیم‌گیری ساختارمند، مدیریت دانش می‌تواند برای اکتشاف تعاملی مجموعه‌ای از اهداف با گزینه‌های استراتژیک، به قدر کافی مؤثر باشد.

یک چنین تحلیل اکتشافی می‌تواند منجر به درک عمیق‌تری از موقعیت تصمیم‌گیری گردد. بعضی اوقات مدیران گزینه‌های استراتژیک خود را بر مبنای اطلاعات ناقص و سطح بالایی از عدم قطعیت، فرمول‌بندی می‌کنند، زیرا آنها از تمام مزایای یک سیستم هوشمند استفاده نمی‌کنند. در این شرایط سیستم حمایت از تصمیمات استراتژیک می‌تواند نقش مهمی ایفا کند. تجزیه و تحلیل فرمول‌بندی استراتژی برای درک نقش حساس مدیریت دانش ضروری است.

در هنگام اتخاذ تصمیمات استراتژیک، این نکته را که سازمان یک موجودیت نظام‌مند می‌باشد به رسمیت می‌شناسند، زیرا تأثیر این تصمیمات در تمام قسمت‌های عملکردی احساس می‌گردد. به علاوه، پیش‌بینی خصوصیات محیطی آینده و ارزیابی تهدیدها و فرصتهای موجود در آن ضروری است. بسیاری از سازمانها نمی‌دانند که چگونه از برتریهای رقابتی، منابع، دانش، تکنولوژی، و عوامل هوشمند استفاده کنند. مدیران مجبورند که زمینه رو به رشد مدیریت دانش را درک نمایند و بر سیستم‌های مبتنی بر دانش و استفاده رقابتی آنها تأکید نمایند. این چالش که سازمانهای مدرن با آن روبه‌رو هستند خواهد توانست دانش پراکنده عوامل هوشمند آنها را که به صورت سیستم‌های مجازی کار می‌کنند، به مخزن ساختارمندی از دانش تبدیل نماید. (ون در اسپیک و اسپیکر، ۱۹۹۷).

بعضی از سازمانها از سیستم‌هایی استفاده می‌کنند که مقصود آنها حصول به اطلاعات ضروری، و ذخیره آنها در پایگاهها، و اجازه دادن به عوامل هوشمند برای استفاده از آنها می‌باشد، و این‌گونه، فرایند تصمیم‌گیری را می‌توان به بهترین نقش ارتقا بخشید. تحقیقات آینده درباره ارتباط بین مدیریت استراتژی و تکنولوژی اطلاعات باید به دقت ارزیابی استفاده از مدیریت دانش و سیستم حمایت از تصمیم‌گیری را، به عنوان یک تلاش متداول برای حمایت از تصمیمات استراتژیک، به طور مناسب بررسی کند.

کارایی سازمانی

تصمیم‌گیری در مورد ارزش علم و یادگیری می‌تواند مؤثرترین رهیافت برای بهبود پایه رقابت‌آمیز استوار و متداول در سازمانهای تجاری باشد. اغلب، کارایی مدیریت به وسیله توانایی موفقیت‌آمیز سازمانها برای ادغام دستاوردهایشان در صناعی که اداره

می‌کنند، اثبات می‌شود. کارایی سازمانی نمی‌تواند وجود داشته باشد، مگر اینکه عوامل هوشمند قادر به انجام وظایف، مرتبط با عملکردشان باشند. اگر سازمانها از اثربخشی دانش خود محافظت کنند، قادر به درک نیازمندیهای دانش و نیازمندیهای استراتژیک‌شان می‌شوند و می‌توانند یک استراتژی دانش متناسب با استراتژی جهانی طرح‌ریزی کنند. خلق مؤثر دانش، اشاعه دانش، و استفاده فزاینده از دانش نیازمند یک فرهنگ سازمانی است که به یادگیری، کار گروهی، اشاعه نوآوری و دانش ارزش بدهد. مدیران می‌توانند طرحهای تشویق‌کننده‌ای برای اینکه عوامل هوشمندشان به نقشهای مبنی بر دانش، فعالیتهای مبنی بر دانش، و فرایندهای مبنی بر دانش بپردازند، طرح‌ریزی کنند (زاگ و مک کینی، ۱۹۹۵). سازمانها می‌توانند منافع خاص خودش را به تناسب عملکردشان از مدیریت دانش استخراج کنند. این اتخاذ جهت‌یابی، نیازمند برنامه‌ریزی مرتبطی متشکل از ابزارهای فنی سازمانی، عوامل هوشمند، نیازمندیهای پردازش دانش، و استراتژی مدیریت دانش است. در این پایگاه، ارزیابی کارایی سازمانی اساساً وابسته به سازمان است. مدیریت دانش در اینکه چگونه عرضه جهانی‌اش را با نیازهای شناسایی شده از بازار جهانی به خوبی منطبق نماید، چارچوبی برای راهنمایی تلاشهای عمده به وجود می‌آورد (جانسون و اس چولز، ۱۹۹۹).

عملکرد مدیریت

تحلیل سازمانی، اغلب با یک تحلیل هدایت شونده به وسیله هدف آغاز می‌گردد. بررسی سطوح عملکرد می‌تواند به مدیران در تعیین اینکه آیا یک استراتژی باید نقطه قوت سازمانی را تجدیدنظر یا تغییر یا شناسایی کند، کمک نماید. سنجش عملکرد وابسته به حوزه‌های کلیدی سازمانی از قبیل افزایش، ابداع، و سودمندی است که برای توسعه و پیشرفت سازمان امری خطیر و بحرانی می‌باشد. فراهم‌آوری، خلق، و اداره دانش برای حمایت از تصمیمات استراتژیک و ابزار استراتژیک یک مشکل عملی است که سازمانها باید آن را وضع نمایند. سیستم مدیریت دانش استراتژیک رسمی می‌تواند کارایی سازمان را افزایش داده و از داده‌ها، اندیشه‌ها، و راه‌حل‌های عملی دانش مورد نیاز در سازمان محافظت نماید. علاقه روزافزونی برای ایجاد سیستم‌های پیچیده به وسیله هماهنگی و همگرایی سیستم‌های هوشمند وجود دارد. بعضی از پدیدآورندگان عقیده دارند که هماهنگی سیستم‌ها، اصلی برای رسیدن به یک هدف از پیش تعیین شده است. هماهنگی بین تصمیم‌گیرنده‌های مختلف برای رسیدن به سطوح عملکرد عالی کاملاً به صلاح است، و همچنین به عنوان یک مدل ساختاری برای بعضی از انواع سازمانها پیشنهاد شده است (گپل و دیگران، ۱۹۹۸؛ الیس و دیگران، ۱۹۹۱). این امکان وجود دارد که نرم‌افزارهایی هوشمند و سایر منابع فنی ایجاد کنیم که بیانگر واقعیتهایی باشند که با آن واقعیتهای سازمان مجبور باشد به گونه‌ای رقابتی عمل نماید.

امروزه، سیستم‌های هوشمند برای اندازه‌گیری سطوح عملکرد به‌کار می‌روند و تلاشهای زیادی صرف بهبود ویژگیهای آنها می‌گردد تا نتایج کافی و همچنین تصمیمات بهتری حاصل شود. به عنوان مثال، کاربردهای سیستم حمایت از تصمیم‌گیری شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، تحلیل نیازها، طراحی مجدد فرایند تجاری، کنترل و برنامه‌ریزی شغلی، مدیریت پروژه، و سنجش عملکرد است.

از بسیاری از نگرانیهای مربوط به عملکرد مدیریت، هنگامی کاسته می‌گردد که مدیریت دانش سطوح کارایی مورد قبول را به دست آورد. پیشرفت‌های سخت‌افزارهای پردازنده، نرم‌افزارها، و سیستم‌های هوشمند به سازمانها این اجازه را می‌دهد که عملکرد متناسب را کسب نمایند و بر طبق فرصتها و حرکت‌های رقیبان خود، جرح و تعدیل ایجاد نمایند.

به خاطر آنکه اهداف استراتژیک یک سازمان ممکن است بر حسب گسترش، افتراق، فروش، و سهم بازار یا سودآوری بیان شود، مدیران مجبور هستند مقیاسهای عملکرد را به عنوان شاخصهای نیل به اهداف، تحت کنترل دائم داشته باشند. با بررسی عملکرد بر طبق یک رویه ارزیابی، مدیریت قادر خواهد بود که بهتر دلایل نتایج استراتژیک را درک نماید. اگر فرایند ارزیابی به اندازه کافی به جزئیات بپردازد، در نتیجه قادر به درک علت اختلاف در عملکرد و تصمیم‌گیری برای عملیات اصلاحی خواهد بود.

بنابراین، لازم است اهمیت اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، طوری که از محدودیتهای سیستم‌های گزارش‌دهی مالی تجاری فراتر رود، مورد تأکید قرار گیرد. در واقع، اکثر سازمانها اکنون می‌دانند که بعضی از حوزه‌ها از قبیل رضایت مشتری، اخلاق شغلی، و توسعه تولیدی جدید به وسیله سیستم مالی تأمین نمی‌شود، و این موارد تأثیری قاطع بر عملکرد بلندمدت سازمان دارد.

مدل مفهومی

همان‌گونه که در جدول ۱ دیده می‌شود، یک مدل مفهومی برای کارایی مدیریت دانش پیشنهاد شده است، که بر روی استراتژی حل مسئله، تصمیمات استراتژیک، کارایی سازمانی، و عملکرد سازمانی تأکید دارد و می‌تواند نتیجه منطقی به

دست آمده از کارایی مدیریت دانش مبني بر عوامل هوشمند و ابزارهاي فني، يعني تکنولوژي اطلاعات و سيستم حمايت از تصميم‌گيري باشد. اين مدل عوامل تعيين‌کننده بسياري را در ارتباط بين حوزه‌هاي گوناگون در نظر گرفته است. قسمت بالاي مدل، منابع اصلي را در جائي که دانش مي‌تواند مورد نياز باشد (داده، اطلاعات، و تجربه) نشان مي‌دهد. مدیریت دانش بایستی به دو حوزه پردازد: ۱. ابزارهاي فني، ۲. عوامل هوشمند. ابزارهاي فني شامل تکنولوژي اطلاعات و سيستم‌هاي حمايت از تصميمات هستند، زیرا اين دو به شدت براي تنظيم استراتژي رقابت‌آمیز کمک مي‌کنند. عواملی که به طور مؤثر بر ابزارهاي فني تأثیر مي‌گذارند عبارت‌اند از: «توسعه»، «افتراق»، و «همگرایی». همان‌گونه که در پيش گفتيم، عوامل هوشمند اشخاصي هستند که تابع تأثیرات ضمنی تلاشهاي يادگيري، خلاقیت، و ظرفیتهای تصميم‌گيري در سطوح مختلف يك سازمان هستند. عوامل هوشمند، دانش پیشرفته را مبني بر تلاش و مهارت شخصي ايجاد مي‌کنند. با اين وجود، رفتار هر عامل هوشمند بستگی به اقدامات مدیریت و روش انگیزشي‌اي که سازمان اتخاذ مي‌کند دارد. در اين معماري، ابزارهاي فني و عوامل هوشمند مي‌توانند به توسعه تصميمات دانش مبني بر روشهاي طرح‌ريزي شده مورد اطمینان که متضمن پیش‌بینی هستند، کمک نمایند.

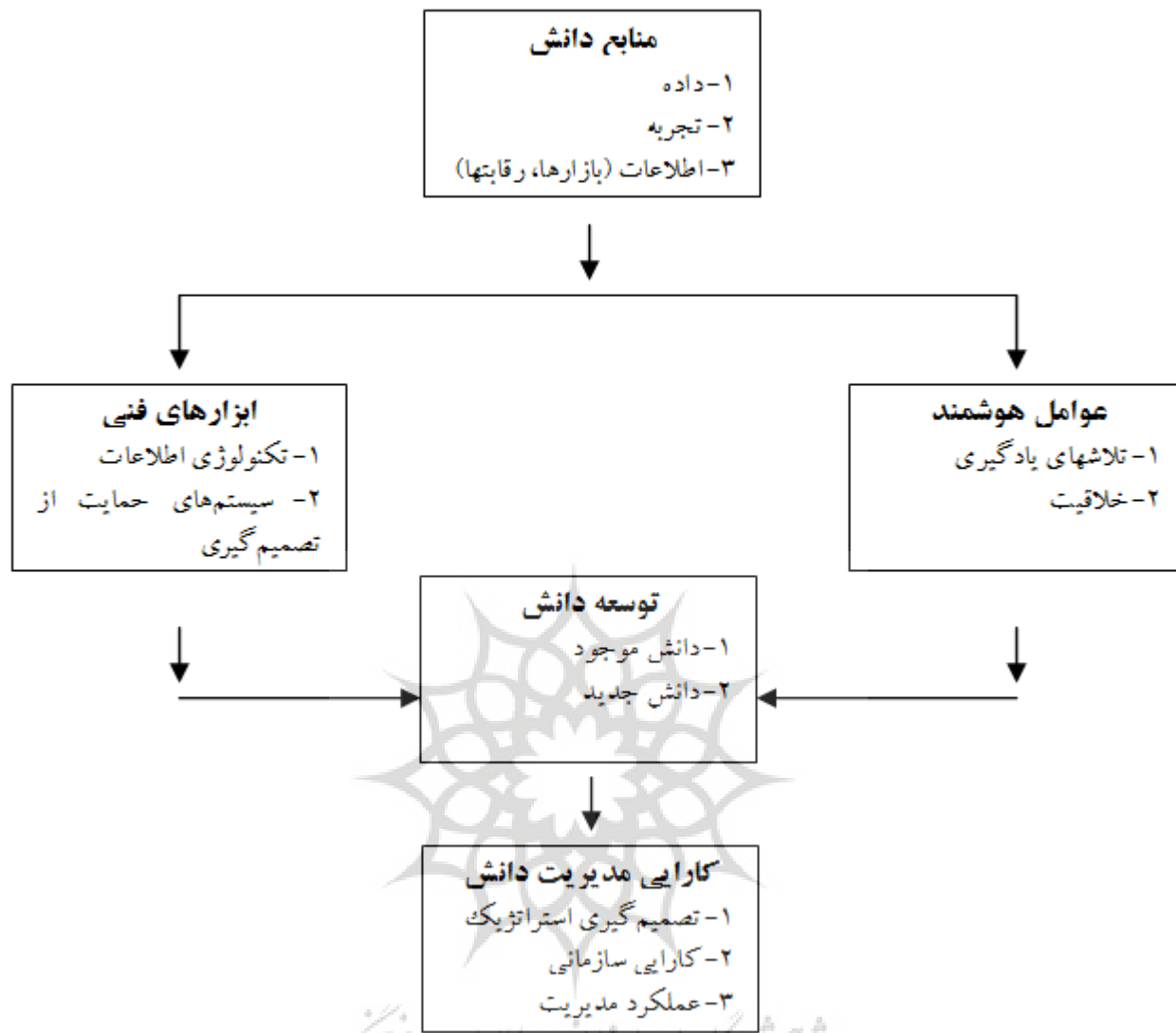
ترکیبات متناسب تکنولوژي اطلاعات و سيستم‌هاي حمايت از تصميمات و فعالیتهای هوشمند مي‌توانند سازمانها را به مجموعه رقابتي قوي هدايت کنند. در اين معماري، مدل کارايي مدیریت دانش، عوامل هوشمند را براي به دست آوردن و توسعه عناصر دانش به کار مي‌برد. سيستم حمايت از تصميم‌گيري براي فرايند تصميم‌گيري مدیریتي، و تکنولوژي اطلاعات براي حمايت از پردازشهاست. بنابراین، سازمان بایستی يك پایه مستحکم براي تصميم‌گيري استراتژيك، رسیدن به سطوح عالي از کارايي سازمانی، و ايجاد نتایج کیفی مؤثري از عملکرد مدیریت کسب کند. تا حالا این مدل، مطابق مرور پیشینه‌ها و دیدگاههاي افراد مفهوم‌سازي شده بود، و کار مجدد باعث معتبرسازي آن خواهد شد. در آینده‌اي نزدیک، این مدل اعتبار فرضيات مبني بر تحليل تحقیقات تجربی را اثبات خواهد کرد (اطلاعات جمع‌آوری شده از متخصصین و مدیران).

نتیجه‌گيري

این مقاله سعی دارد تا بینش عمیقی در خصوص فهم بستر مدیریت دانش در ارتباط با آنچه که مربوط به احتمال قادر ساختن سازمانها براي دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد و همچنین تجربه کردن راه‌حلهای متعدد در قبال مشکلات رقابت است، ارائه نماید. ملاحظاتی که در این مقاله مطرح شده است، از اهمیت عوامل هوشمند، تکنولوژي اطلاعات، و سيستم حمايت از تصميمات استراتژيك به عنوان کمک بسیار مؤثري در کارايي مدیریت دانش بحث مي‌نماید. در نتیجه این ملاحظات، مي‌خواهيم يك گام مهم در ارائه کارايي مدیریت دانش را به عنوان حامی بسیار مؤثر توسعه رقابتي سازمانها معرفی نمایيم. ساختار مدل پیشنهادي که در این جا ارائه شده، باید بهبود پیدا کند تا عوامل جدید و مجموع گسترده‌تری از ابزارهاي فني را دربرگیرد، یعنی ابزارهايی که توان آن را دارند که براي دسترسی به سطوح کارايي بهتر مدیریت دانش، کمکهاي بهتری ارائه نمایند. يك هدف اصلي کوتاه مدت، ارتقا و اعتبار بخشیدن به این مدل با داده‌هاي واقعي مي‌باشد که در رابطه با پیدایش درک مدیران از ارزش استراتژيك مدیریت دانش است. تحقیق آینده باید:

۱. اهمیت عواملی که بر عوامل هوشمند تأثیر مي‌گذارند و استفاده از ابزارهاي فني را به درستي اندازه‌گيري نماید؛
۲. با گرایش مدیران در رابطه با سودمندی تکنولوژي اطلاعات و سيستم حمايت از تصميمات استراتژيك به عنوان يك تلاش قاطع براي بهبود کارايي مدیریت دانش مواجه گردد؛
۳. همچنین تلاش نماید تا تفاوتهاي بين عوامل هوشمند داخلي و خارجي را درهم ادغام نماید و هر دوي آنها را در چارچوب يك قالب بهره‌برداري جامع از منابع سازمانی یکپارچه سازد. این یکپارچگی، يك ابزار قوي‌تری از مدیریت استراتژيك را ايجاد مي‌نماید.

جدول ۱: مدل کارایی مدیریت دانش



* Carneiro, Alberto. (2001) "The role of Intelligent Resources in Knowledge Management," Journal of Knowledge Management, Vol .5, No. 4

پی‌نوشتها

1. KM: Knowledge Management
2. Information Technology
3. DDS (DSS): Decision-Support Systems
4. APSS: Electronic Performance Support Systems
5. SDSS: Strategic Decision-Support Systems

منابع

1. – (2001). Journal of Knowledge Management, vol 5, no. 4. pp. 358-367.