

## بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریتی

### مقدمه

طی چند سال گذشته بحثهای فشرده‌ای دربارۀ اهمیت مدیریت دانش در جامعه ما (سوئد) صورت گرفته است. استادان و پژوهشگران از دیسپلین‌هایی آن‌چنان متفاوت مانند جامعه‌شناسی، اقتصاد، و علم مدیریت توافق دارند که تحولی رخ داده است - «دانش» در کانون صحنه است. مدیریت دانش و مفاهیم استراتژی مرتبط به‌عنوان اجزاء مهم و ضروری برای سازمانها به‌منظور بقا و حفظ توان رقابتی ترویج می‌شوند. توجه به مدیریت دانش توسط مدیران ضروری شده است. برای بخش خصوصی و دولتی هر دو، مدیریت دانش به‌عنوان پیش‌شرط بهره‌وری و انعطاف بیشتر محسوب می‌شود.

نیروهای قدرتمندی در حال تجدید شکل دنیای اقتصاد و کسب‌وکار هستند و خیلی‌ها یک جایگاهی بنیادین در فرآیندهای سازمان و استراتژی منابع انسانی را اعلام می‌دارند. نیروهای اولیه تغییر شامل جهانی شدن، درجه بالاتر پیچیدگی، تکنولوژی جدید، رقابت روزافزون، نیازهای در حال تغییر مشتری، و ساختارهای در حال تغییر اقتصادی و سیاسی هستند.

سازمانها دریافته‌اند که مزیت‌های رقابتی تکنولوژی - پایه‌گذارها هستند و تنها مزیت‌های رقابتی پایداری که دارند کارکنانشان هستند. این تحول باعث شیب‌دارتر شدن منحنی‌های یادگیری گردیده زیرا سازمانها برای تطبیق سریع، پاسخگویی سریع‌تر، و شکل‌دهی پیش‌نگرانه صنایع خود در حال تلاش مضاعف هستند.

به‌منظور باقی ماندن در خط مقدم و حفظ لبه رقابتی، سازمانها بایستی دارای ظرفیت مناسبی برای حفظ توسعه، سازماندهی، و بهره‌برداری از شایستگیهای کارکنان باشند.

وجه مشترک مطالعات پیش‌گفته این است که همگی دانش را به‌عنوان عامل اساسی بقای یک سازمان قلمداد می‌کنند. به‌هر حال، دانش همواره یک دارایی با ارزش و جزء مهم تولید بوده است، اما مدیریت دانش چیست؟ آیا روش نوینی برای فهم سازماندهی و سازمانهاست، آیا

ابزاری برای بهره‌برداری از دانش است، یا اینکه تغییر عنوان دیگری در جریان بی‌پایان مفاهیم مدیریتی مدگر است؟ منظور این مقاله شناسایی محتوای مدیریت دانش، تعریف و حوزه آن در نظر و عمل، کاربرد و پیامدهای آن، و نشان دادن برخی مسائل مفهومی آن است.

برای رسیدن به مدیریت دانش، بررسی ادبیات ضرورت دارد. از آنجایی که پوشش همه ادبیات امکان‌پذیر نیست، هدف این بررسی خیلی خلاصه کردن نیست بلکه گرفتن نتایج دربارۀ مدیریت دانش است. گام اول جستجو برای مقالات در پایگاههای اطلاعاتی با استفاده از کلید واژه «مدیریت دانش» و ترکیب «مدیریت دانش» و «استراتژی» بود. بررسی ادبیات محدود است به خاطر این که فقط مطالعات با این کلید واژه‌ها را شامل می‌شود. اکثراً ادبیات مورد بررسی ماهیت عملی دارند تا نظری (یعنی نظریه دانش - پایه و نظریه شایستگی - پایه). به نظر می‌رسد عامل پیدایش مدیریت دانش تاحد زیادی کسب‌وکار بوده است. تعداد محدود کلید واژه‌ها احتمالاً عامل توزیع نامتجانس مقالات به نفع مقالات با گرایش عملی است. محدودیت دیگر مربوط به چگونگی تلقی ما از مفهوم دانش برمی‌گردد. آنچه که در بررسی ادبیات یافته شد البته فقط کسری است از آنچه دربارۀ دانش نوشته شده است، با این حال، اینها چیزهایی است که در ادبیات به آنها اشاره شده است. در توصیف دانش، قصد ندارم تعریف کاملی از مفهوم ارائه کنم، بلکه توصیف دانش به‌عنوان ابزاری برای توصیف مفهوم مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مقاله در سه بخش سامان یافته است. بخش اول اختصاص به مبادی و حوزه مدیریت دانش دارد. بخش دوم مدیریت دانش را به‌عنوان ابزاری برای مدیریت، ابزاری برای جابجایی اطلاعات، و ابزاری استراتژیک توصیف می‌کند. در بخش پایانی، آزمون نقادانه مفهوم و پیامدهای آن ارائه می‌گردد. من سعی دارم اثبات کنم که آیا مفهوم مدیریت دانش، ابزاری ضروری برای مدیریت کارآتر است، یا اینکه فقط «امپراتور در لباس جدید» است.

نویسنده: ماریا مارتسون دانشجوی دکتری دانشکده بازرگانی دانشگاه استکهلم

منبع: JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, MARCH 2000

مترجم: منصور مجدم  
mojadam@imh.org.com

تحت نفوذ نظریه منبع - پایه موسسه (مثال. یسن روز). لوندال (۱۹۹۷) و هانس و لوندال (۱۹۹۷) تعدادی منابع نامشهور را از منظر مدیریت استراتژیک طبقه‌بندی کرده‌اند. چون به نظر می‌رسد اجماع کمی در تعریف «منابع» هست، هانس و لوندال به ایتماسی (۱۹۸۷) رجوع کرده‌اند. منابع حاوی اقلام زیر است:

- منابع فیزیکی، انسانی، و پولی که توسط کسب‌وکار برای فعالیت مورد نیازند.
- منابع دانش پایه، از قبیل مهارت‌های مدیریتی، تکنولوژی، اطلاعات مصرف‌کننده، نام تجاری، شهرت، و فرهنگ شرکت.

پس از دقت بیشتر بر روی مفاهیم منابع نامشهور، دارائیهای نامشهور، توانمندیها، و شایستگیها، هانس و لوندال منابع نامشهور را به منابع شایستگی و رابطه‌ای طبقه‌ای کردند. اصطلاح منابع رابطه‌ای به نامشهورهایی مانند شهرت، روابط، وفاداری مشتری برمی‌گردد که برای عملکرد موسسه بنیادی هستند. شایستگی به‌عنوان قابلیت اجرای یک وظیفه محوله و بقا در هر دو سطح فردی و سازمانی تعریف می‌شود. در سپهر فردی، شامل دانش، مهارت‌ها، و استعدادها است؛ در درون سپهر سازمانی، شامل پایگاه اطلاعاتی ویژه مشتری، تکنولوژی، روشهای جاری، روشها، دستورالعمل‌ها، و فرهنگ سازمانی است. طرح باید در شکل ۲ آمده است.

لوندال (۱۹۹۷) تقسیم‌بندی را یک گام جلوتر می‌برد، زیرا وی طبقات شایستگی و رابطه‌ای را در گروه‌های فردی و جمعی، بستگی به اینکه آیا فرد یا سازمان مورد توجه است، تقسیم می‌کند:

استادان «نظریه موسسه» آغاز به تأکید بر منابع و شرایط آنچه که به‌عنوان «مزایای سازمانی» توصیف می‌شده کرده‌اند، تا اینکه برعلی و پیامدهای شکست بازار توجه کنند. نوسعا، پژوهشگران چنین مزیت سازمانی را به‌عنوان اکتسابی از توانمندیهای ویژه سازمانها برای ایجاد و مشارکت در دانش می‌بینند.

شایستگی ممتاز یک موسسه مبتنی بر منابع تخصصی، دارائیهای و مهارت‌های است که در تملک دارد، و توجه را بر بهره‌برداری بهینه از آنها به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی و ثروت اقتصادی متمرکز می‌کند.

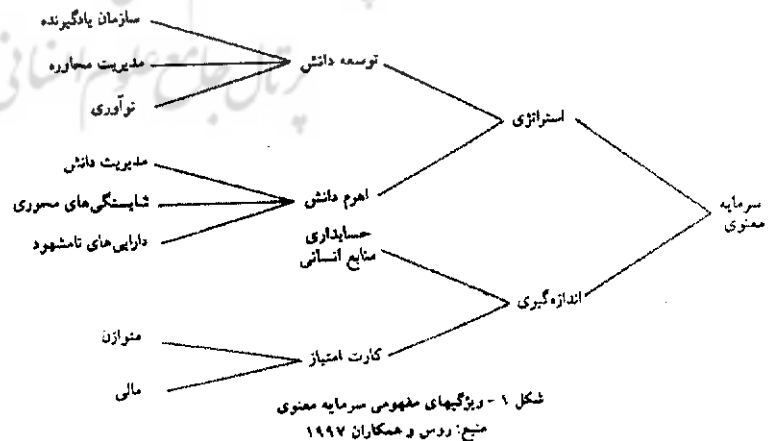
از نظریه موسسه، دو نظریه پایه‌ای پیدایش یافته‌اند: نظریه منبع - پایه و نظریه دانش - پایه.

مهمی هستند. مقاله تلاش دارد خلق و بکارگیری دانش و روش اهرم کردن آن در ارزش را کشف کند. سوالات کلیدی مورد توجه اینهاست: چگونه دانش به ارزش ترجمه می‌شود؟ چگونه می‌توان آن را اجرا کرد؟ چه عوامل مهمی برای طرح‌ریزی استراتژیک و اجرا مورد نیازند؟

منابع مشهور و نامشهور موسسه که تحت کنترل ارگان اداری شرکت است (در پژوهش‌های هیند (۱۹۹۶) به‌عنوان وضعیت شرکت)، ممکن است در دو طبقه اصلی قرار گیرند: منابع موسسه و توانمندیهای موسسه (گرانت (۱۹۹۱)). طبق نظر گرانت (۱۹۹۱)، این تقسیم‌بندی تلویناً می‌گوید که منابع، داده‌های ورودی به فرایند تولید هستند و توانمندی یک موسسه ظرفیت آنچه می‌تواند انجام دهد است، که نتیجه کار مشترک تیمهای منابع می‌باشد.

به نظر می‌رسد به تمایز بین منابع مشهور و نامشهور، یا یک تمایز برابر منطقی مورد نیاز است. در مطالعه‌ای توسط جانسون و همکاران (۱۹۹۸)، سوال منظور از نامشهورها چیست مطرح شد. نویسندگان نتیجه گرفتند که تعریف قابل قبول عام از نامشهورها وجود ندارد. نامشهورها را می‌توان حداقل از سه منظر مورد مطالعه قرار داد (مثل، حسابداری، آمار، و مدیریت). مقاله حاضر نامشهورها را از نقطه نظر مدیریتی تعریف می‌کند، یعنی مدیریت بر هر دو سطح استراتژیک و عملیاتی.

به کوتاه سخن، درحالی که طبقه‌بندی نامشهورها به‌عنوان پژوهش و توسعه، نرم‌افزار، بازاریابی، و آموزش به نظر می‌رسد وضعیت غالب ده سال پیش بوده، امروزه طرحهای طبقه‌بندی گرایش به وجه افتراقی بین ساختارهای



خارجی (مرتبط با مشتری) و داخلی، از یک طرف، و سرمایه انسانی، از طرف دیگر دارند.

## مبانی و حوزه مدیریت دانش مبانی نظری مدیریت دانش

حوزه مدیریت دانش را می‌توان به‌عنوان جزء یکپارچه مفهوم گسترده‌تر «سرمایه معنوی» دانست. تمایز زیر را هم می‌توان بین مدیریت دانش و «سرمایه معنوی» انجام داد. مدیریت دانش درباره مدیریت «سرمایه معنوی» کنترل شده توسط شرکت است، به‌هرحال در غالب اوقات خط کشی بین دو اصطلاح واضح نیست و بسندرت مورد توجه قرار می‌گیرد. مسئله مدیریت دانش چیز جدیدی نیست. نویسندگان مفهوم «سرمایه معنوی» را به‌عنوان یک اصطلاح چتری به‌کار برده‌اند. در شرکت بیمه اسکاندیا، «سرمایه معنوی» به‌عنوان «مالکیت دانش، تجربه کاربردی، تکنولوژی سازمانی، روابط مشتری، و مهارت‌های حرفه‌ای که برای اسکاندیا لبه رقابتی در بازار فراهم می‌کند. در این چارچوب نوسعی، اسکاندیا، داوگمیکال و خیلی شرکت‌های دیگر ترجیح می‌دهند تمایز عملیاتی بین سرمایه‌های انسانی، سازمانی و مشتری قائل شوند.

روس و همکاران پیشنهاد می‌کنند که «سرمایه معنوی» را می‌توان در دو جریان فکری تعقیب کرد: استراتژی و اندازه‌گیری. در درون ناحیه استراتژیک، تمرکز بر مطالعه خلق و بکارگیری دانش و رابطه بین دانش و موفقیت یا ایجاد ارزش است. اندازه‌گیری بر نیاز به توسعه نظامهای جدید اطلاعاتی، اندازه‌گیری اطلاعات غیرمالی به موازات شاخصهای سنتی مالی تمرکز دارد. ریشه‌های مفهومی سرمایه معنوی در شکل ۱ تصویر شده است.

در رابطه با این مسئله، طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت (عملیاتی) دانش عنوانین

دانش را به واسطه دو منبع افزایش داده است: رشد انفجاری منابع اطلاعاتی مانند اینترنت و روند شتابان تغییر تکنولوژیکی. توسعه اخیر تکنولوژی اطلاعات بر حیات فرد و سازمان تاثیر گذاشته است. جریان مستمر اطلاعات به ما این احساس را داده که منکوب و بی‌قرار شده‌ایم. (مثلاً ما داریم جزئیات مهمی را از دست می‌دهیم). دی‌ماینا و اودر تصریح می‌کنند که «مدیریت دانش» تلاش برای تطبیق با انفجار اطلاعات و سرمایه‌گذاری بر دانش روزافزون در محل کار است.

توسعه تکنولوژیکی در حال پیدایش تسهیم جهانی اطلاعات را در سراسر قاره‌ها ممکن می‌سازد، و می‌تواند به‌عنوان ابزاری در درون سازمان برای بکارگیری کارآمدتر دانش خدمت کند. بدست آوردن و گردآوری دانش و تجربه جمعی در پایگاههای اطلاعاتی می‌تواند به سازمانها کمک کند «بدانند واقعاً چه می‌دانند» و سپس این دانش را به‌صورت سیستماتیک منظم مورد بهره‌برداری قرار دهد.

### حوزه مدیریت دانش

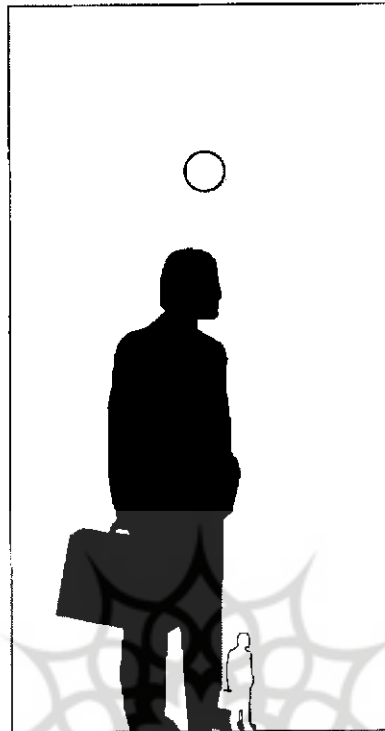
بخش اساسی مدیریت دانش البته دانش است. برای شناسایی حوزه‌های دانش، نشانه‌های مفهوم دانش بر مبنای جریان بررسی پژوهشی ارائه شده است.

سوال ماهیت دانش فوق‌العاده چالش‌آور است. اگرچه فلاسفه درباره آن طی صدها سال بحث کرده‌اند، اما جستجو برای یک تعریف رسمی ادامه دارد. تعاریفی که در ادبیات مطرح می‌شوند در طیفی از مطالعه دانش از منظری گسترده تا تعاریف پیچیده‌تر قرار می‌گیرند. بررسی حاضر منتج به دو تعریف از دانش شده است.

### خصوصیات دانش

در ادبیات مدیریت دانش طبقه‌بندی زیر از دانش تعریف شده است:

- دانش به آسانی ذخیره نمی‌شود (گوپال و گانبون، ۱۹۹۵). دانش چیزی است که در ذهن انسان می‌نشیند تا در کامپیوتر (بانکر ۱۹۹۷). برخلاف مواد اولیه، دانش معمولاً کد نمی‌شود، حسابرسی نمی‌شود، موجودی‌گیری نمی‌شود، و در یک انبار روی هم چیده نمی‌شود تا کارکنان از آن برحسب نیاز استفاده کنند. دانش پخش است، پراکنده است، و راحت از دست می‌رود (گالاگان ۱۹۹۷). دیگسپر ایننکه الی (۱۹۷۹) دانش را



### کار سازمان با مدیریت دانش، جایجایی دانش خاموش با دانش روشن و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی است.

اطلاعات و تجربه بالارزش را از دست داده‌اند و اینک مصمم بودند خود را از تکرار این بلیه مصون بدارند.

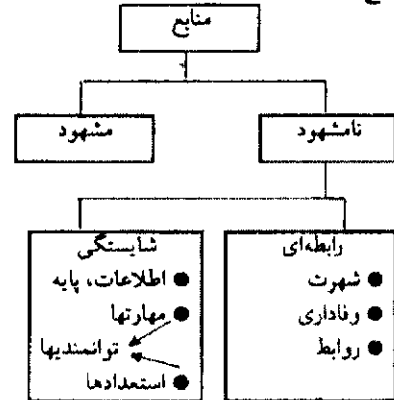
این امر مدیریت را واداشت در تلاشی برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی برای سود آینده شرکت استراتژی «مدیریت دانش» را اتخاذ کنند. سازمانها اینک سعی می‌کنند با بکارگیری تکنولوژی و سیستم‌ها، دانش انباشته در ذهن کارکنان خود را بدست آورند، تا بتوان آن را به آسانی با دیگران در درون سازمان تسهیم کرد. دانش ذخیره شده در سیستم تبدیل به یک منبع قابل استفاده مجدد می‌شود که می‌تواند ثروت مزیت رقابتی را فراهم کند، شامل ظرفیتهای ثابت سازمانی، بازده‌های تسهیل‌کننده، و هزینه‌های پایین‌تر.

### توسعه تکنولوژیکی

توسعه تکنولوژیکی علاقه به «مدیریت

### شکل ۲ - منابع نامشهود

منبع: هانس و لواندال (۱۹۹۷)



نظریه دانش - پایه موسسه: می‌گوید که دانش تنها منبع فراهم آوردن مزیت رقابتی است، و بنابراین، توجه و تصمیم‌سازی موسسه بایستی ابتدا بر دانش و توانمندیهای رقابتی منبعت از آن متمرکز شود.

موسسه به‌عنوان نهاد یکپارچه‌ساز دانش شناخته می‌شود. نقش موسسه نه کسب و نه ایجاد دانش سازمانی است؛ این نقش و پیش‌نیاز فرد است. دانش در افراد و با افراد می‌ماند، موسسه به‌واسطه فراهم ساختن ترتیبات ساختاری، هماهنگی و همکاری کارکنان دانشی متخصص، صرفاً دانش با مالکیت فردی را یکپارچه می‌کند. یعنی موسسه بر فرآیندهای سازمانی جاری در این ترتیبات ساختاری تمرکز می‌کند که از طریق اینها افراد مشغول ایجاد، ذخیره و توزیع دانش هستند.

### مبادی عملی مدیریت دانش

دی‌ماینا و اودر (۱۹۹۷) بحث می‌کنند که رشد «مدیریت دانش» از دو جایجایی بنیادین حاصل شده است: کوچک‌سازی و توسعه تکنولوژیکی.

### کوچک‌سازی

طی دهه هشتاد، کوچک‌سازی، استراتژی محبوب کار، بر بالاسری و افزایش سود بود، به‌هرحال، سرنوشتی غمناک شد و نرم شدن خیلی زود ظاهر شد. استراتژی کوچک‌سازی منجر به دست از رفتن دانش بااهمیت شد، زیرا کارکنان با ترک کار، دانش را با خود می‌بردند که طی سالها در آنها تجمع شده بود. با گذشت زمان، سازمانها متوجه شدند که آنها سالها

آن را به صورت الکترونیکی نمایش دهد. خاموش به شهود، بصیرت و خرد و حکمت برمی گردد (گوت ۱۹۹۶)، شخصی است، غیر مستند است، حساس به زمینه است، با پویایی ایجاد و مشتق می شود، درونی شده و مبتنی بر تجربه است (دافی ۲۰۰۰). منظور نوناکا و تاکه اوچی این است که دانش محصول تعامل دانش خاموش و روشن است. فرآیند ایجاد دانش منتج به یک مارپیچ کسب دانش می شود. با افرادی که دانش خاموش داخلی خود را به وسیله ملاقات یا به شکل آنالوگ یا دیجیتال با دیگران سهیم می شوند آغاز می گردد. دیگران سپس دانش سهیم شده را درونی می سازند و این فرایند دانش جدید ایجاد می کند. سپس این افراد، با دانش جدیداً ایجاد شده، آن را با سایرین سهیم می شوند و فرایند دوباره آغاز می شود. همی بارد (۱۹۹۷) این فرایند را نوآوری می نامد.

**مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریتی**  
مدیریت دانش غالباً به عنوان یک ابزار مدیریتی توصیف می شود. به صورت دقیق تر، یا به عنوان ابزار عملیاتی و یا به عنوان ابزار مدیریتی با تمرکز استراتژیک تعریف می شود.

**مدیریت دانش به عنوان ابزار جابجایی اطلاعات**

در درون زمینه مدیریت دانش (شکل ۳)، دانش غالباً به عنوان یک مسئله جابجایی اطلاعات تلقی می شود. با ایجاد، مدیریت و بهره برداری از دانش سروکار دارد. برخی ادبیات با تعریفی از مدیریت دانش همخوانی دارند که حاوی مراحل جداگانه اما مرتبط است.

دو مرحله اول بهم متصلند، هم براساس زمینه های نظری مجرد و هم در عمل. به عنوان گام اول فرآیند، کسب اطلاعات وجود دارد. در مرحله دوم، اطلاعات در یک سیستم ذخیره وارد و به صورت منطقی سازماندهی می شود. تقریباً هر تعریفی از مدیریت دانش شامل ذخیره دانش می شود.

مدیریت دانش درباره کسب و ذخیره دانش کارکنان، و قابل دسترس ساختن اطلاعات برای سایر کارکنان درون سازمان است. این امر غالباً با بکارگیری انواع تکنولوژیها مانند اینترنت و پایگاههای اطلاعاتی حاصل می شود، و تبدیل دانش خاموش به دانش روشن است (پاپوز ۱۹۹۸) همین که اطلاعات در پایگاههای اطلاعاتی ذخیره شد، مرحله سوم آغاز می شود.



**استراتژی مدیریت دانش، ایجاد انگیزه های صحیح برای کارکنان به منظور کاربرد دانش است.**

#### دانش روشن و دانش خاموش

راه دیگر تعریف دانش ایجاد تمایز بین دانش «خاموش» و «روشن» است (پولیانی ۱۹۶۶).

نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) همین نکته را در عبارات واضح تر آورده اند:

● دانش روشن مستند و عمومی است؛ ساخت یافته، با محتوای ثابت، برونی شده و آگهی است (دافی، ۲۰۰۰). دانش روشن آن چیزی است که می توان به دست آورد و از طریق تکنولوژی اطلاعات سهیم کرد.

● دانش خاموش در ذهن، رفتار و ادراک انسان مستقیم است (دانیس، ۲۰۰۰). دانش خاموش از تعامل افراد ظهور می یابد و به مهارت و عمل نیاز دارد.

نوناکا و تاکه اوچی پیشنهاد می دهند که دانش خاموش پنهان است و بنابراین نمی توان به آسانی

برحسب دوازده کیفیت تعریف کرده است: دانش پراکنده است؛ خود سازمان ده است؛ به دنبال جامعه می گردد؛ بر زبان سفر می کند؛ غلطان است؛ رها بودن را دوست دارد؛ تجزیه می کند؛ تا ابد رشد نمی کند؛ پدیده ای اجتماعی است؛ تطور ارگانیکی دارد؛ چندوجهی است؛ و چندبعدی است.

برای استفاده از جریان داده ها/اطلاعات ما بایستی ورود و دسترسی به اطلاعات را آسان کنیم (مایو ۱۹۹۸) و اطلاعات مفید را از نامفید سراسیم (شافر ۱۹۹۸). بایستی سیستم های تعبیه کنیم که افراد بتوانند با کارآمدی «بحریسمایی» کنند. این کار را می توان با ذخیره اطلاعات در چندین پایگاه اطلاعاتی انجام داد و به افراد امکان کنترل متقابل و اتصال اسنادی را به راحتی و با سرعت داد (مایو ۱۹۹۸).

● اطلاعات ارزش کمی دارد و به دانش تبدیل نخواهد شد مگر اینکه در ذهن انسان پردازش شود (کرچنر ۱۹۹۷). اگرچه اطلاعات دانش نیست، ولی جنبه مهمی از دانش است. فرآیند با واقعیتها و داده ها شروع می شود، که برای تولید اطلاعات عمومی سازماندهی و ساخت یافته می شوند. در مرحله بعدی، برای تولید اطلاعات زمینه ای، سازماندهی و فیلتر کردن این اطلاعات برای تطبیق با نیازهای جامعه مشخصی از کاربران است.

سپس، افراد اطلاعات زمینه ای را با همانندسازی، تبدیل به دانش می کنند. فرآیند تبدیل و تحول تحت تاثیر تجارب، طرز تلقی ها، و زمینه کاری افراد قرار می گیرد. مرحله پایانی پیوستار رفتار است؛ اگر اطلاعات و دانش منجر به یک اقدام یا تصمیم آگاهانه نشود، کل فرایند بی اعتبار می گردد.

● دانش بایستی در مضمون مطالعه شود. دانش اطلاعات ترکیب شده با تجربه، زمینه، و تفسیر است که سطح جدیدی از خرد را اضافه می کند. (فرایاتولو ۱۹۹۷). الی (۱۹۹۷b) پیشنهاد می کند دانش زمانی معنادار است که در زمینه گسترده تر فرهنگ مان آن را ببینیم، که ناشی از باورها و فلسفه ماست.

● ویژگی پایانی این است که دانش اگر استفاده نشود بی اثر است. دانش با ارزشترین شکل اطلاعات است که آماده کاربرد در تصمیمات و اقدامات است (داونون پورت ۱۹۹۸). سوویی (۱۹۹۷) آن را ظرفیت اقدام بر اطلاعات تعریف می کند که نتیجتاً آن را با ارزش می سازد.

دیرکردهای پژوهشی، و راهی برای یک سازمان نوآورتر شدن دید.

مطالعه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا نشان می‌دهد که ۸۹ درصد شرکت‌کنندگان در مطالعه می‌گویند هدف محوری برای مدیریت دانش بدست آوردن و انتقال دانش و بهترین کارهاست. مجله مدیریت از یک بررسی که در آن با افراد مسئول اجرای استراتژی مدیریت دانش مصاحبه شده است گزارش می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که موانع اصلی اجرا عبارتند از نداشتن مالکیت (۶۴ درصد)، نداشتن زمان (۶۰ درصد)، ساختار سازمانی (۵۴ درصد)، تعهد مدیریت ارشد (۴۶ درصد)، پاداش و تشویق (۴۶ درصد)، و تاکید بر افراد تا کار تیمی (۴۵ درصد). در میان شرکتهای «فورچون ۱۰۰۰۰» مسائل اصلی با پروژه‌های مدیریت دانش عبارتند از کمبود توجه و مقدار زیادی اختراع مجدد چرخ.

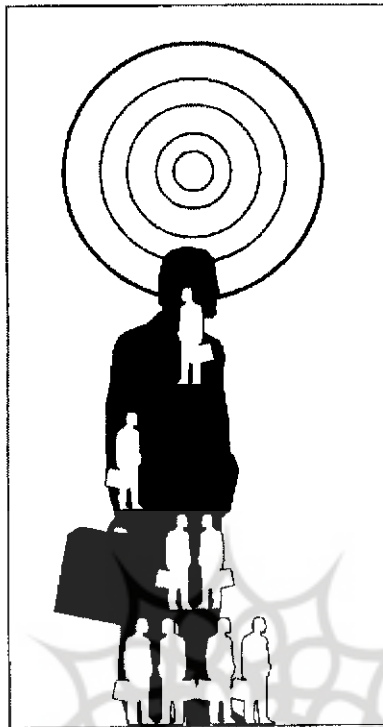
بر مبنای یک بررسی گسترده از شرکتهای توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، موانع مدیریت دانش عبارتند از نداشتن مدلی مشترک برای ایجاد و توزیع اطلاعات، و عدم وجود نظامها یا فرآیندهای طراحی شده برای پشتیبانی و ارزیابی کارآمدی مدیریت دانش. اکثر شرکتهایی که سیستم مدیریت دانش آنها صرفاً مبتنی بر راه‌حل تکنولوژیک است متوجه شدند که چنین رویکردی محتوم به شکست است. اگرچه ممکن است تکنولوژی برای مدیریت دانش لازم باشد، اما به نظر می‌رسد هرگز کافی نیست.

به منظور ایجاد و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش، محققان پیشنهاد کرده‌اند که اجزاء معین اساسی بایستی مشمول شوند. اجزایی که من آنها را با اهمیت یا تم به قرار زیرند:

- سوال «خوب که چی؟»
- پشتیبانی مدیریت رده بالا
- ارتباط
- خلاقیت
- فرهنگ و مردم (کارکنان)
- تسهیم دانش
- انگیزه‌ها
- زمان
- ارزیابی

#### اهمیت سوال «خوب که چی؟»

یک استراتژی مدیریت دانش بایستی به آنچه که سازمان می‌خواهد حاصل کند وصل



**مدیریت دانش به عنوان یک عامل مهم و ضروری برای بقای سازمانی و نگهداری قدرت رقابتی ترویج می‌شود.**

در این مرحله اطلاعات ذخیره شده تا حد امکان برای کلیه کارکنان سازمان قابل دسترسی می‌شود (لولاپدانت ۱۹۹۷). این امر یعنی توزیع اطلاعات به دست کاربران درست در زمان درست (اوسترو ۱۹۹۷) و به جایی که دارای بهترین استفاده است (نونی ۱۹۹۷). مرحله پایانی دریا به بهره‌برداری از اطلاعات است. این فرآیند با تسهیم دانش افراد از طریق ملاقاتها یا یکدیگر با مبادله الکترونیکی اطلاعات آغاز می‌شود (لابریس ۱۹۹۸).

#### مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریت استراتژیک

مدیریت دانش و پیامدهای آن به وفور در سمینارها و کنفرانسها مورد بحث قرار می‌گیرد. تعداد شرکتهایی که ادعا دارند با مدیریت دانش کار می‌کنند بتدریج در حال رشد است. بررسیهای متعددی صورت گرفته است تا مشخص شود چند سازمان در حال کار و یا در حال برنامه‌ریزی برای کار با مدیریت دانش هستند. مسئله تکراری درباره این مطالعات این است که مفاهیم (یعنی استفاده از مدیریت دانش) بسندرت تعریف می‌شوند. این نامعلومی، کار استخراج تفسیرهای مطلوب از نتایج این مطالعات را مشکل کرده است. این بررسیها تلاشهایی هستند یا برای اجرای استراتژی‌های مدیریت دانشی و یا اجرای نظامهای اندازه‌گیری دربارہ چگونگی اندازه گرفتن داراییهای نامشهود مختلف، یا ترکیبی از هر دو.

ایده کانونی زیربنای یک استراتژی این است که سازمانها بایستی توانمندیهای خود (یعنی منابع و مهارت‌هایشان) را با یک محیط خارجی پیچیده در حال تغییر تطبیق دهند. گوبال و گانیون (۱۹۹۵) صریحاً می‌گویند که مدیریت دانش کارآمد با یک استراتژی آغاز می‌شود. در درون یک استراتژی مدیریت دانش، دانش به عنوان بارزترین و کم‌کارترین منبع شناخته می‌شود و سرمایه معنوی را در مرکز آنچه سازمان انجام می‌دهد می‌گذارد (اش ۱۹۹۸). برای شروع به ایجاد استراتژی، یک سازمان نیاز به ساخت سیستم‌هایی برای بدست آوردن و انتقال دانش

جمع‌آوری اطلاعات ← ذخیره اطلاعات ← در دسترس قراردادن ← استفاده از اطلاعات اطلاعات

شکل ۳ - مراحل مدیریت دانش

مطالعه دیگر ۸۰ درصد مصاحبه‌شوندگان فرهنگ را بزرگترین مانع ایجاد یک سازمان دانش پایه دیده‌اند.

### اهمیت تسهیم دانش

قابلیت تسهیم دانش و مشارکت تمام آن چیزی است که غالباً در سازمانها نداریم. تلاش برای استقرار گروه، ابزار مدیریت دانش همواره با اکراه کارکنان برای تسهیم تجاربشان روبرو شده است. دلیل احتمالی این امر این است که کارکنان ماهیتاً رقابت‌جو هستند و ممکن است تمایل به احتکار دانش ملکی داشته باشند تا تسهیم آن. از طرف دیگر، یک فرآیند خوب تسهیم دانش به نفع موسسه است.

یافته‌های یک پژوهش گسترده از شرکتها نشان می‌دهد که دلیل اصلی عدم تسهیم دانش این است که کارکنان نمی‌دانند تجربه‌هایشان برای دیگران با ارزش خواهد بود.

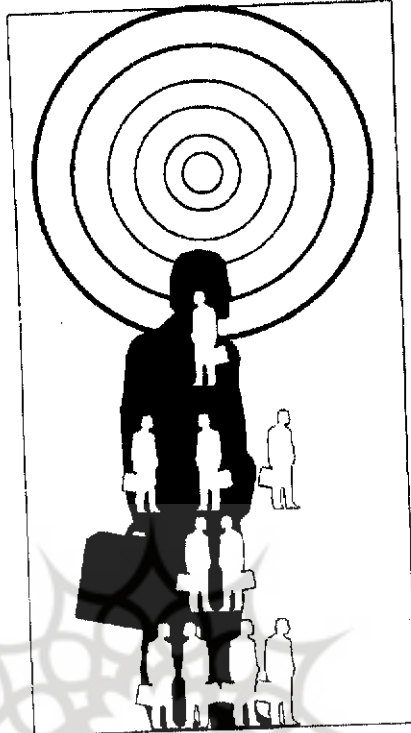
مایو احساس می‌کند که استخدام‌کنندگان بایستی دنبال توانمندهایی باشند که دانششان را با کارکنان جدید سهیم شوند، و همینطور ارزیابی کنند که آنها چه دانش جدیدی را می‌توانند وارد سازمان کنند. بخشش از فرآیند «آشنایی» نازم‌استخدامها بایستی صرف «بدست آوردن» دانش و تجربه‌شان شود. اگرچه اکثر کارکنان جدید تخصص مفید با خودشان می‌آورند، اما تعداد معدودی از این ذخیره غنی اطلاعات استفاده می‌کنند. درعین حال، بایستی معارفه‌ای درباره انتقال تجارب پیشینیان به کارکنان جدید نیز صورت گیرد.

مایو اظهار می‌دارد که: وقتی کارکنان شرکت را ترک می‌کنند، اداره منابع انسانی بدون کلید ماشین شرکت و از این جور چیزها می‌رود. چرا یک مصاحبه استخدامی معکوس برگزار نمی‌کند تا اطلاعات را بازیابی کند؟

وی همچنین می‌گوید که در اعتماد به کارکنان برای انتقال اطلاعات به آنها تمایلی وجود ندارد. یک بهانه رایج سازمانها برای حبس اطلاعات «حساسیت تجاری» است، که منعکس‌کننده عدم تمایل اعتماد به کارکنان برای دادن اطلاعات به آنهاست. بررسی حقوق مثال خوبی از این مورد است. در چند سازمان این قبیل اطلاعات آزادانه در اختیار کلیه کارکنان علاقه‌مند است؟

### اهمیت انگیزه‌ها

یکی از مهمترین موارد هنگام کار با یک استراتژی مدیریت دانش عبارت از ایجاد



**برای بخش خصوصی و دولتی هر دو، مدیریت دانش به عنوان پیش شرط بهره‌وری و انعطاف بیشتر به حساب می‌آید.**

بازند. همچنین مهم است که منظور از استراتژی مدیریت دانش به وضوح بیان شود. سازمان انتظار دارد از کار با مدیریت دانش چه مزایایی بدست آورد؟ چگونه بر کار کارکنان تاثیر می‌گذارد؟

### اهمیت پشتیبانی مدیریت رده بالا

واحد پرسنل بایستی بر مدیریت رده بالا تمرکز کند تا آنها فرآیندهایی را ترغیب کنند که یادگیری و تسهیم فرامرز را تشویق می‌کنند. این امر شامل کمک به برپایی و اسباب‌تأمین مالی شبکه‌های دانش، و همچنین تعریف و توسعه مهارت‌های یادگیری از دیگران می‌شود. سازمانهایی که بالاترین موفقیت را از مدیریت دانش کسب کرده‌اند آنها می‌هستند که یک مدیر ارشد اجرایی را در سمت تمام وقت مدیر ارشد اجرایی دانش منصوب کرده‌اند.

### اهمیت ارتباط

ساندرز دریافت که عامل گمشده در متون مدیریت استراتژیک ارتباط بود. براساس نظر مشاوران مدیریت، اکثر سازمانها به علت فقدان ارتباط در اجرای استراتژی‌ها ناموفق بودند. فقط معدودی از شرکتها یک طرح ارتباطی «خوب» را برای پیگیری استراتژی‌های کسب‌وکار طراحی کردند.

کین پس از بررسی ۲۰۰ مقاله از مجلات و کنفرانسها درباره انبارداری داده‌ها، شگفت‌زده شد که چقدر کم درباره اقدام صحبت شده است - افراد «واقعی» تصدیقات «واقعی» را می‌گیرند که آثار «واقعی» دارد. آنها به اینکه چگونه این افراد واقعی مطلع می‌شوند نگاه نمی‌کنند.

### اهمیت خلاقیت

همانگونه که کاتو (۱۹۹۷) می‌گوید، داشتن یک استراتژی خوب برای کار با مسائل مدیریت دانش کافی نیست. ارتباط بین این دو به سازمانها اجازه می‌دهد در آینده بمانند. پیامدهای خلاقیت کسب‌وکار بستگی به نوع جوش ایجادشده بین مدیریت دانش و مهارت‌های پایه‌ای خلاقیت مدیریت خواهد داشت.

### اهمیت فرهنگ و کارکنان

اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به عواملی مانند فرهنگ و کارکنان وصل شده است. در مطالعه‌ای که اخیراً اهمیت کارکنان را در مقابل تکنولوژی و فرآیندها هنگام اجرای یک استراتژی مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌داد، ۷۰ درصد گزارش دادند که کارکنان

مهم‌ترین عامل هستند و ۷۵ درصد گزارش دادند که تاکید بیشتری بایستی بر کارکنان صورت گیرد. از نظر سازمانهای با بهترین کارها، فرهنگ و کارکنان در قلب ایجاد یک سازمان موفق دانش - پایه است. مطالعات متعددی نشان می‌دهد که حل مسائل فرهنگ و کارکنان خیلی مشکل است، اما بیشترین مزایا را بدست می‌دهد. بزرگترین چالش برای مدیریت دانش یک مسئله فنی نیست - زیرا می‌توان آن را با هر تعداد سیستم (تکنولوژی اطلاعات) حل کرد - بلکه فرهنگ است. وظیفه مشکل تفوق بر موانع فرهنگی، بویژه احساسی است که می‌گوید اطلاعات با ارزش تر از آن است که تسهیم شود. مطالعه دیگری نشان می‌دهد که فرهنگ شرکتی توسط ۵۳ درصد پاسخ‌دهندگان بزرگترین مانع استقرار کاربردهای مدیریت دانش است. در یک

انگیزه‌های صحیح برای کارکنان به منظور تسهیم و کاربرد دانش است. نظامهای پاداش شخصی بایستی از فرهنگ تسهیم دانش پشتیبانی کنند. برای بهبود این فرآیند مهم است که به کارکنانی پاداش داده شود که تجربه‌شان را ارائه می‌کنند و حصول اطمینان شود که کارکنان مزایای مدیریت دانش را درک کرده‌اند. سازمانها بایستی سوابق دانش را از خودشان بپرسند: آیا کارکنان علاقه‌مندی دریافت می‌کنند که فرایند تسهیم دانش را ترغیب کنند؟ چه معیاری برای ارتقاء کارکنان بکار می‌رود؟ آیا در مواردی که سازمان از تسهیم دانش سود برده است به اطلاع عموم رسیده است؟ آیا اشتباهاتی رخ داده که می‌شد از آنها اجتناب کرد اگر دانسته می‌شد که خطاهای مشابهی در گذشته صورت گرفته است؟

مشکل بسیاری از نظامهای پاداش و انگیزه‌ها برای تسهیم دانش این است که دانش مفید از سطح نسبتاً پایین سازمان می‌آید، از افرادی که در نظام پاداشها نمی‌کنند و احتمالاً به این احساس که آنها متعلق به یک گروه بسیار با انگیزه و نوآور هستند سریع‌تر پاسخ می‌دهند. این امر شاید به این معناست که در نهایت نقش محوری یا توسط فرهنگ، با یک کد سوال نشدنی و حتی ناخودآگاه بازی می‌شود که رفتار تسهیم دانش و همکاری را ترغیب می‌کند.

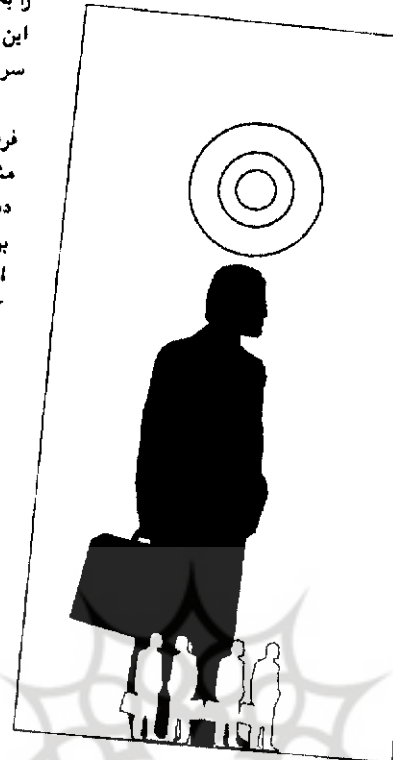
**اهمیت زمان**

این مهم است که برای کارکنان زمان و فرصت یادگیری ایجاد کنیم. یک رویکرد موفقیت‌آمیز این است که شبکه‌های رسمی یادگیری را ایجاد کنیم به نحوی که شناسایی و انتقال کارهای کارآمد بخشی از شغل بشود. بزرگترین دشمنان تسهیم دانش یکی زمان است که برای ورود و دسترسی به اطلاعات مورد نیاز است و دیگری فقدان انگیزه در میان کاربران بالقوه.

**اهمیت ارزیابی**

این مهم است که به منظور ارزیابی تلاشهای استفاده از مدیریت دانش یک سیستم ایجاد شود. سیستم ارزیابی می‌تواند از تلاشهای غیررسمی، مانند صحبت با افراد درباره چگونگی تسهیم بهترین کارها در درون سازمان، تا استفاده از ابزار پیچیده‌تر برای اندازه‌گیری نتایج گسترده باشد.

خلاصه برای اجرای موفقیت‌آمیز یک



**سازمانها به منظور باقی ماندن در خط مقدم بایستی دارای ظرفیت مناسبی برای حفظ توسعه، سازماندهی و بهره‌برداری از شایستگی‌های کارکنان باشند.**

را بجای دانش فردی جایگزین کنند. فرآیندهای این تحولات و نقل و انتقالها به واسطه توسعه سریع تکنولوژی اطلاعات میسر شده است. دانش چون عمدتاً خاموش و در تملک فردی است، در اختیار گرفتن و کنترل مسیر آن مشکل است. بررسی ادبیات پیشنهاد می‌کند که دستاورد عمده دانش مدیریت مربوط به تلاش برای جایجایی دانش خاموش به اطلاعات روشن است، که منجر به امکانات زیادی برای اداره و کنترل کارآمد دانش خواهد شد. یک مسئله عمده که قبلاً مورد بحث قرار گرفت: و بنابراین، نیاز به تبیین بیشتر دارد این است که این فرآیند ترجمان دانش خاموش به روشن چگونه کار می‌کند.

مدیریت دانش ممکن است از دو جنبه نظری مورد بررسی قرار گیرد. یک جنبه مربوط به نظریه‌هایی است که تمرکز بر دانش فردی دارد؛ و دومی شامل نظریه‌هایی است که در آن خود دانش کانون توجه است. فلام هرلمز (۱۹۸۵) سرمایه انسانی را چنین تعریف می‌کند: «دانش، مهارتها و تجربه افراد». در «رون نظریه‌های سرمایه انسانی» کارمند به عنوان حامل دانش نقلی می‌شود.

جنبه دیگر، که دانش کانون توجه است، نظریه دانش پایه موسسه است. در چنین نظریه‌هایی، فرد وجود دارد اما تمرکز بیشتر بر دانش است تا فرد. این دو جنبه را می‌توان فردگرایانه یا کل‌گرایانه توصیف کرد. از نظر کل‌گرای، جمع یک سازمان بیشتر از جمع افراد است، درحالی که از نظر فردگرای، جمع یک سازمان همان جمع افراد است. در توسعه نظری اخیر (یعنی نظریه‌های دانش - پایه موسسه)، تمرکز از یک جنبه فردی به تأکید بر دانش مقیم در سازمان بطور کل جابجا شده است، یعنی یک رویکرد کل‌گرایانه.

مایو (۱۹۹۸) متوجه شد که شرکتهای زیادی طی دهه‌ها در حال مدیریت دانش برده‌اند، اما شرکتهای معدودی، چه در سطح جهانی و چه در سطح ملی، از این دیسیپلین‌ها بطور منظم استفاده می‌کنند. یک مسئله درباره دانش و مدیریت دانش نحوه تبیین محتوا و حوزه نفوذ آن است.

این بررسی می‌خواهد نیاز به تبیین بهتر سوال بالا را مطرح کند، هنگامی که از مفاهیمی همچون «دانش» و «مدیریت دانش» استفاده می‌کنیم منظور ما چیست. کاریلو (۲۰۰۰) بحث می‌کند که می‌توان متنوع‌ترین عناوین را در

استراتژی مدیریت دانش هم ایجاد و هم اهرم دانش بایستی به حساب آورده شوند.

**جمع‌بندی**

ادبیات و نظریه‌های راجع به مدیریت دانش در چندسال اخیر رشد قابل ملاحظه‌ای داشته‌اند. با این وصف، چه نتایجی از مدیریت دانش حاصل شده است؟ آیا منجی کسب‌وکار است یا «لباس جدید امپراتور»؟ سازمانها بخاطر کوچک‌سازی مجبور شدند سیستم‌ها و فرایندهایی ایجاد کنند تا وابستگی آنها را به دانش مقیم در افراد کاهش دهد. اینک سازمانها (شرکتها) به منظور بهره‌برداری کارا تر از دانش سعی دارند دانش افراد را کدگذاری و ذخیره کنند، یعنی دانش خاموش را روشن و دانش سازمانی

ایجاد شده توسط مدیریت دانش به هزینه‌های متصل به کار ارتباط پیدا نکرده‌اند.

هنگام بررسی مدل روس درباره ریشه‌های مفهومی سرمایه معنوی (شکل ۱)، می‌بینیم که کلیه مشارکت‌های استراتژیک دوباره دانش بر دو ویژگی اساسی توجه دارد: روش ایجاد دانش و روش اهرم کردن آن به ارزش. برخی مفاهیم تقریباً به صورت انحصاری بر یک نکته یادگیری تمرکز دارند، مثل مفاهیم سازمانهای یادگیرنده که اکثراً مکانیسم توسعه دانش را مورد بررسی قرار می‌دهند. به هر حال، سایر مفاهیم مانند مدیریت دانش از توازن بیشتری برخوردارند و بر دو نکته تمرکز دارند. طبقه اهرم دانش به سه زیر طبقه تقسیم می‌شود: مدیریت دانش، شایستگیهای محوری، و دارائیهای نامشهود.

به همین ترتیب کلاس (طبقه) توسعه دانش به سه زیر طبقه تقسیم می‌گردد: سازمان یادگیرنده، مدیریت مباحثه (محواره)، و نوآوری. کار سازمان با مدیریت دانش بایستی بر جابجایی دانش خاموش به دانش روشن تمرکز کند و متوجه باشد که دانش فردی تبدیل به دانش سازمانی شود. این امر را نه تنها می‌توان توسط نیاز سازمانها به اداره بهتر دانش با استقرار شایستگیهای محوری برای افراد، قضاوت موفقیت و شاخصهای عملکرد از طریق شناسایی دارائیهای نامشهود توضیح داد، بلکه همچنین سازمانها تلاش می‌کنند که یک سازمان نوآور و سازمان یادگیرنده در یک فرهنگ تسهیم دانش شوند.

سوال نهایی این مقاله این است که آیا دانش همواره چیز خوبی است؟ دانش عموماً مثبت فرض می‌شود. به هر حال، غیرقابل دفاع است که فرض کنیم دانش همواره مثبت و خوب است. در چارچوب نظریه دانش - پایه، ادعا می‌شود که تنها منبع فراهم‌کننده مزیت‌های رقابتی پایدار برای یک سازمان دانش است. معذالک، چنین دانشی ارزش چندانی در ساخت مزیت رقابتی سازمان نخواهد داشت زیرا فقط دانش مرتبط می‌تواند در چنین ظرفیتی عمل کند.

برای اینکه شاهد حذف مفهوم مدیریت دانش مانند سایر مفاهیم مدیریتی نباشیم، مهم است که مدیریت دانش را به عنوان «حلال همه مشکلات» تلقی نکنیم. اگر اینطور بشود، این ریسک هست که شاید مدیریت دانش تبدیل به «حلال هیچکدام» شود. □



**بسیار حائز اهمیت است که برای کارکنان زمان و فرصت یادگیری فراهم کنیم.**

مدیریت دانش به کار برد. همینطور کسانی هستند که عقیده دارند این اصطلاح ناسازگار است چون نمی‌توان دانش را به این نحو مدیریت کرد. فقدان مفاهیم بوضوح تعریف شده در زمینه خیلی مرتبط با مدیریت دانش نیز کشف شده است. مرزهای مدیریت دانش همچنین فزایی (مبهم) هستند. بگذارید اینطور مطرح کنیم، تفاوت بین «هوش رقابتی»، «سرمایه انسانی» و مدیریت دانش چیست؟

برخی اوقات دانش در منبع اصلی خوب تعریف می‌شود، اما غالباً اینطور نیست. به خاطر ماهیت دانش، بدست آوردن یک تعریف رسمی از دانش غیرمحمتمل است. بنابراین نیاز است روشن گردد وقتی از واژه «دانش» استفاده می‌شود، داریم درباره چه چیزی صحبت می‌کنیم.

بخش عمده‌ای از بررسی حاضر مبتنی بر جنبه تکنولوژی اطلاعات است. در اینجا تمرکز بیشتر بر ایجاد پایگاههای اطلاعاتی برای ذخیره اطلاعات و قسابل دسترسی کردن آنهاست، بنابراین بررسی ادبیات اصلاً بر دانش روشن تمرکز یافت. جزء اول مدیریت دانش، یعنی ذخیره اطلاعات، جزئی است که در اغلب اوقات توصیف می‌شود. شاید چون ذخیره اطلاعات اولین و ساده‌ترین مرحله مدیریت دانش است اینطور می‌شود. به هر حال، آنچه که وجود ندارد چگونگی استفاده و ترجمه این اطلاعات به دانش و یکسپارچه‌سازی آن در پایگاه دانشی سازمان است.

ابهام در تمایز بین اطلاعات و دانش یک منبع عمده مشکل بوده، و در خیلی از مقالات، نسبت به تمایز بین این دو به روشنی بحث نشده است. دافی (۲۰۰۰) بحث می‌کند که فروشندگان تکنولوژی به این سردرگمی دامن زده‌اند. هر تکنولوژی که با اطلاعات دیجیتالی سروکار دارد یک محصول مدیریت دانش، و یا حتی راه‌حل کامل مدیریت دانش محسوب می‌شود. دانش را غالباً به عنوان چیزی مشابه اطلاعات بکار می‌برند. در حالی که این دو خیلی زیاد با هم تفاوت دارند. دانش خاموش ممکن است با اطلاعات شروع شود، اما چون با ذهن انسان پردازش می‌شود، می‌تواند به دانش روشن ترجمه شود. دانش روشن معادل اطلاعات است، زیرا می‌توان آن را به آسانی خارج از ذهن انسان ذخیره کرد (مثلاً در پایگاههای اطلاعاتی)، ولی با این وصف تا پردازش نشود به عنوان دانش

تلقی نمی‌گردد.

آثار مدیریت دانش زمینه پیچیده‌ای دارد. اگر مدیریت دانش به عنوان ابزاری استراتژیک استفاده شود، تخمین نتایج مشکل است. مشکل تخمین ارزش مدیریت دانش باقی می‌ماند حتی اگر به عنوان ابزار عملیاتی استفاده شود. اگر ارزشی نداشته باشد سازمان آن را استفاده نمی‌کند. به صورت نظری، تعیین ارزش مدیریت دانش آسان‌تر است. چون از طریق کوچک‌سازی، دانش یک منبع کمیاب است.

موضوع مرتبط دیگری که هنگام توصیف ارزش مدیریت دانش در ادبیات مفقود می‌گردد عامل هزینه است. هیچیک از ادبیات بررسی شده اتصال بین هزینه‌های کار سازمان و مدیریت دانش را بحث نکرده‌اند. یعنی ارزشهای