

نگاهی به زیرساخت‌های فرهنگی مدیریت دانش

سهم گمشده دانش در شیوه‌های سنتی پاداشی

ایمان علی اکبری، دکتر علی اخوان، دکتر محسن رسولیان

امروزه مدیریت دانش به عنوان یک موضوع مهم و حیاتی در سازمان مطرح شده است. سازمان‌ها بر این باورند که به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت دانش می‌تواند به برتری بلندمدت خود در عرصه‌های رقابتی ادامه دهد. صاحب‌نظران مدیریت سازمانی به این نکته اشاره دارند که اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیحی از سیستم‌های مدیریت دانش را در جایگاه مناسب خود به کار برد، در عرصه‌های رقابتی جهانی با مشکل مواجه خواهد شد. با توجه به این مباحث، در این مقاله سعی داریم به زیرساخت‌های مدیریت دانش در بعد فرهنگی بپردازیم.

بسیاری از نویسندگان بر این باورند که اهمیت فرهنگ سازمانی در دهه ۷۰ و ۸۰ به علت کاهش عملکرد تجارت‌های آمریکایی و اروپایی که ناشی از به‌کارگیری شیوه‌های جدید مدیریت در ژاپن بود افزایش یافت. (رومان، ۲۰۰۵).

ادبیات فرهنگ سازمانی بر این باور است که در اکثر سازمان‌های موفق، فرهنگ سازمانی یک خصوصیت متمایزکننده و مهم‌ترین مزیت رقابتی آنها می‌باشد. کامرون و کویین به این مطلب اشاره کرده‌اند که فرهنگ سازمانی گاه توسط بنیانگذار سازمان ایجاد می‌شود و گاه در طول زمان به صورت آگاهانه توسط تیم مدیریت ایجاد می‌شود.



فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای دیرپا از ارزش‌ها، باورها و فرضیه‌هایی است که سازمان‌ها و افرادشان را توصیف می‌کند و نایستی با اقلیم سازمانی که به رفتارها، احساسات و ادراکات موقت افراد که می‌توانند به سرعت و به شکل چشمگیری تغییر کنند اشتباه گرفته شوند. (کامرون و کوبین، ۱۹۹۹).

پیدایش و هدف فرهنگ

فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان هویت می‌دهد، باورها و ارزش‌های بزرگی به آنان القا می‌کند. اگرچه نظرها و عقیده‌هایی که به صورت جزئی و بخشی از فرهنگ سازمانی درمی‌آیند می‌توانند از هر نقطه از سازمان سرچشمه یا نشات بگیرند ولی معمولاً بنیانگذاران شرکت عقیده‌ها، تصورات کلی، نظرگاه‌های اصلی، فلسفه یا استراتژی سازمان را تعیین می‌کنند و به اصطلاح خطوط اصلی را مشخص می‌سازند. هنگامی که این عقیده‌ها یا نظرها جنبه‌های نهادی پیدا کنند فرهنگ سازمانی به وجود می‌آید و منعکس‌کننده نظرگاه‌ها و استراتژی بنیانگذار شرکت خواهد بود. در سازمان، فرهنگ دو نقش عمده برعهده دارد:

- ۱- متحد کردن یا یکپارچه کردن اعضا به گونه‌ای که آنها شیوه رفتار کردن و برقراری ارتباط با یکدیگر را بدانند
- ۲- به سازمان کمک کنند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد (دفت).

قدرت فرهنگ و سازشکاری

قدرت فرهنگ بیانگر یا نشان‌دهنده توافقی است که بین اعضای یک سازمان در رابطه با اهمیت ارزش‌های خاص وجود دارد. اگر اتفاق نظر کاملی درباره اهمیت این ارزش‌ها وجود داشته باشد سازمان دارای فرهنگی قوی است و اگر توافق چندانی وجود نداشته باشد آن فرهنگ ضعیف است.

عموماً در یک فرهنگ قوی پیوسته شاهد جشن‌ها، داستان‌ها، قهرمانان و شعارهایی هستیم. این علائم موجب تعهد بیشتر افراد و اعضای سازمان به ارزش‌ها و استراتژی آن می‌شود. به هر حال تحقیقی که بر روی صدها شرکت انجام شد به این نتیجه رسید که اگر فرهنگ سازمان نتواند با عوامل خارجی سازگار شود ناموفق خواهد بود. در حالی که یک فرهنگ قوی سازشکار باعث می‌شود که سازمان خود را با عوامل خارجی وفق دهد ولی یک فرهنگ قوی و ناسازشکار موجب گمراهی سازمان می‌شود (دفت)

فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

هدف مدیریت دانش ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان از طریق کسب، ایجاد، به اشتراک گذاشتن و کاربرد مجدد هرگونه دانش مرتبط با سازمان و محیط آن می‌باشد.

امروزه، تفکرات سازمان‌ها به منظور این که بتوانند همپای تغییرات سریع محیطی حرکت کنند می‌بایستی فراتر از مرزهای فعالیت‌ها، محصولات، سازمان‌ها و صنایع جاری باشد. از آنجا که در این محیطی تجاری جدید نسبت به گذشته تأکید بیشتری بر نوآوری و خلاقیت می‌باشد، سازمان‌ها نیاز به تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژی‌های تجاری خود براساس دانش فعلی خود و دانش مورد نیاز برای فرآیندهای آتی خود، دارند. آنها نیاز به این دارند که دانش موجود را شناسایی و آن را رسمی کنند، دانش جدید را برای کاربرد در آینده کسب کنند، آن را در حافظه‌های سازمانی ذخیره کنند و سیستم‌هایی را که کاربرد کارآ و اثربخش دانش درون سازمان را امکان‌پذیر می‌سازد را ایجاد کنند. مدیریت دانش اثربخش تنها به اطلاعات و فناوری اطلاعات بستگی ندارد، بلکه بیشتر به محیط اجتماعی‌ای که افراد در آن فعالیت می‌کنند بستگی دارد. مدیران اجرایی بر این باورند که افراد، مهم‌ترین منابع سازمانی، پویاترین منبع دانشی و پایه‌ای برای توانایی سازمانی در جهت دانستن و یادگیری می‌باشند. بدین دلیل مدیریت دانش موفق می‌بایستی متضمن ملاحظات فرهنگی نیز باشد (هولووترکی، ۲۰۰۲).

بعضی از چالش‌هایی که سازمان‌هایی که در مسیر مدیریت دانش حرکت می‌کنند با آن مواجه هستند از انباشتن دانش که از فعالیت‌هایی است که در گذشته به آن پاداش داده می‌شد منجر می‌شود. در گذشته، کارمندان به انباشتن دانش در نزد خود تحریک می‌شدند چرا که در درون سازمان این دانش برای آنها مزیت رقابتی به همراه می‌آورد. افراد این‌گونه نتیجه‌گیری می‌کردند که اگر دانش برای سازمان یک منبع مزیت رقابتی است پس برای افراد هم مزیت رقابتی در سازمان به همراه دارد. امروزه، از دید کارمندان، سازمان‌ها از آنها می‌خواهند که آن چیزی را که تاکنون برای آنها جایگاه فعلیشان و آرزوی پاداش‌های مالی و پیشرفت را به همراه آورده را

هدف مدیریت دانش ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان از طریق کسب، ایجاد، به اشتراک گذاشتن و کاربرد مجدد هرگونه دانش مرتبط با سازمان و محیط آن می‌باشد

دانش، فعالیت‌های اجتماعی هستند که در میان افراد اتفاق می‌افتند. دوم این‌که این فعالیت‌ها پیچیده، غنی و موجود در زمینه هستند. مدیریت دانش اثربخش به ایجاد یک فرهنگ پشتیبان و مبتنی بر همکاری و حذف رقابت‌های سنتی نیاز دارد. مدیریت دانش می‌بایستی بر شکل‌دهی مجدد حالات و رفتارهای افراد تمرکز کند به گونه‌ای که آنها از در دسترس بودن و کاربردی بودن دانش فردی و سازمانی مطمئن باشند (پلیسیس، ۲۰۰۷).

تعاریف ارائه شده برای فرهنگ این مطلب را نشان می‌دهند که تحلیل‌های فرهنگی به ما کمک می‌کنند که تعاملات تیم‌های مختلف با فرهنگ‌های مختلف را به خصوص زمانی که آنها می‌بایستی با یکدیگر در راه‌های معنا دار در جهت تحقق اهداف مشترک کار کنند را درک کنیم. علاوه بر این سازمان‌ها برای دست یافتن به سطوح ضروری سازگاری به منظور نائل شدن به عملکرد بهینه نیاز به داشتن آگاهی و درک از ترکیب‌های فرهنگی مختلف درون مرزهای سازمانی دارند. این آگاهی در هنگام طراحی و پیاده‌سازی فرآیندها، ابزار و تکنولوژی‌ها بر روی گونه‌های مختلف فرهنگ از اهمیت زیادی برخوردار است. در مجموع، یک تحلیل فرهنگی در جهت فهمیدن این مطلب که چگونه تلاش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش بر سازمان تأثیر می‌گذارند و در همان زمان توسط سازمان تأثیر می‌پذیرند واجب است. پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش در سطح سازمانی از

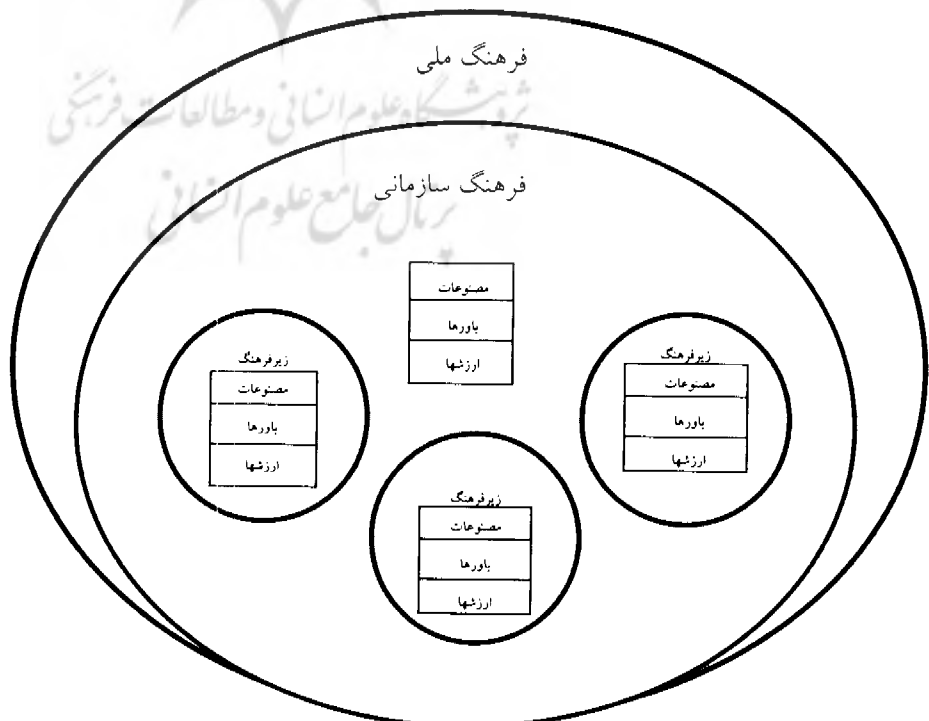
به اشتراک گذارند.

بنابر این، امروزه یکی از چالش‌های مدیران توسعه فرهنگ سازمانی است که بر این احساسات غلبه کند و به اشتراک گذاشتن دانش و یادگیری در آن به صورت یک هنجار درآید (میلنه، ۲۰۰۷).

داونپورت و پورساک (۱۹۹۸) معتقدند که زمانی که هدف انتقال دانش است، روش‌ها می‌بایستی همواره با فرهنگ سازمانی و فرآیندهای اجتماعی تناسب داشته باشند. در حالی که دلانگ و فاهی (۲۰۰۰) این‌گونه پیشنهاد می‌دهند که ابعاد زمینه‌های مختلف، تفکرات، رفتار و ارتباطات مربوطه آنها را شکل می‌دهد. بنابراین زمینه سازمانی، نحوه‌ای را که دانش در سازمان ایجاد، مشروع و منتشر می‌شود را مشخص می‌کند. فاکتورهایی که به عنوان فاکتورهای اثرگذار بر روی زمینه انتقال دانش شناسایی شده‌اند عبارتند از اعتماد، پشتیبانی مدیریت و یادگیری گرای (براکوس و دیگران، ۲۰۰۷).

پلیسیس (۲۰۰۷) معتقد است که واقعیت‌های فرهنگی در هنگام پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌بایستی مدنظر قرار داده شوند. ایجاد ارتباط میان مدیریت دانش، فرهنگ و ارزش‌ها الزامی است. اگر فرهنگ در هنگام پیاده‌سازی سیستم‌ها درک و مدیریت نشود، تغییر رفتارها کند خواهد شد. اودل و گریسون (۱۹۹۹) این مطلب را بیان می‌کنند که افراد و فرهنگ به دو دلیل کلیدی انتقال دانش هستند. اول این‌که یادگیری و به اشتراک گذاشتن

**مدیریت دانش
می‌بایستی
بر شکل‌دهی
مجدد حالات
و رفتارهای
افراد تمرکز
کند به گونه‌ای
که آنها از در
دسترس بودن
و کاربردی بودن
دانش فردی و
سازمانی مطمئن
باشند**



شکل (۱)

خصوصیات فرهنگی مرتبط با فرهنگ مبتنی بر دانش	
مؤلف	خصوصیات فرهنگی
داوینپورت و پورساک (۱۹۹۸)	مقابله به مثل، شهرت، نوع پرستی
کینسی گمان (۲۰۰۲)	پشتیبانی آشکار مدیریت ارشد، اهداف کاملاً تعریف شده، هدف با معنی، سطح بالای اعتماد، مدیریت تیمی بالا، پاداش‌های مشترک
رانو (۲۰۰۲)	پشتیبانی مدیریت ارشد، حس جهت مشترک، اعتماد، گشودگی، برانگیختگی، میل به یادگیری مداوم
هوبرت (۲۰۰۲)	همکاری، ارتباطات، خلاقیت، اختیار دادن، اشتیاق، اعتماد، نگرش‌های مثبت، هم‌نیروایی، درگیری، به اشتراک گذاشتن
کافی و جونز (۱۹۹۸) - اسمیت و مک کین (۲۰۰۳)	انسجام بالا، جامعه‌پذیری بالا، فرآیندهای منصفانه، خروجی‌های منصفانه، به رسمیت شناختن کار کارمندان
پارک، ریبر و شولته (۲۰۰۴)	به اشتراک گذاشتن آزادانه اطلاعات، کار نزدیک با دیگران، کارهای تیم‌گرا، اعتماد، بی‌طرفی، اشتیاق برای کار

در ادبیات شواهدی وجود دارد مبنی بر این که ساختار رسمی بسیاری از سازمان‌ها از اثربخش بودن پیاده‌سازی مدیریت دانش جلوگیری می‌کند. ساختار سنتی سازمان‌ها گرایش به جلوگیری از جریان آزاد دانش در سازمان دارد

فرهنگ‌های مختلفی عبور می‌کند و تعامل این فرهنگ‌ها بر پیاده‌سازی این سیستم‌ها، قبول آنها و موفقیت کلی آنها تأثیر دارد (رومان، ۲۰۰۵).

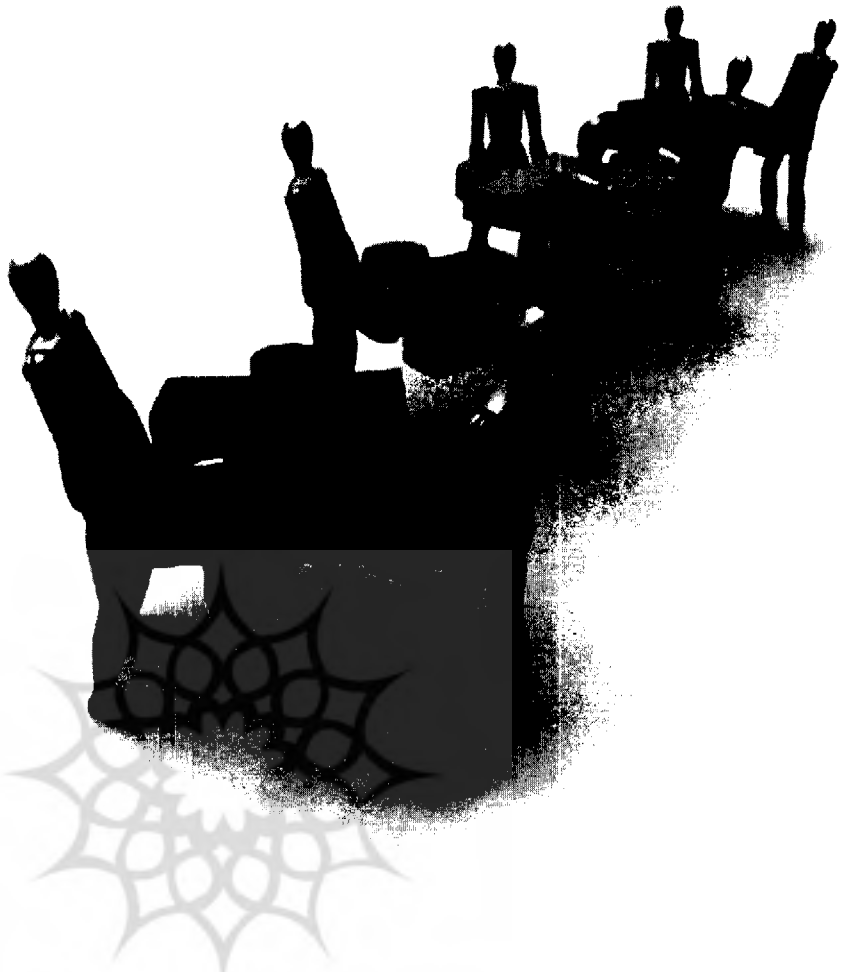
بنابر نظریه مارتین (۲۰۰۲) کلید اثربخش بودن مدیریت دانش، ایجاد فرهنگ سازمانی است که می‌فهمد که چه دانشی مهم است و سپس فرآیندهایی را جهت عملیاتی کردن دانش ایجاد کند. فرهنگ با مرکزیت دانش:

ابزارهای بسیاری برای تعیین و توصیف فرهنگ سازمانی به کار گرفته شده است. این فراوانی ابزار به این مطلب اشاره دارد که فرهنگ سازمانی یک بعد نرم افزاری است، که رمز گشایی از آن یک کار مشکل است. آنچه این مطلب را دشوارتر می‌سازد وجود زیرفرهنگ‌ها در سازمان است که بعضی از ارزش‌ها، عقاید و مصنوعات را از فرهنگ پدر به ارث برده است. میزان نفوذ و قدرت این ارث بری به قوت و ضعف فرهنگ پدر مرتبط است. علاوه بر این فرهنگ‌های سازمانی خصوصیات فرهنگ‌های ملی/جغرافیایی را نیز به ارث می‌برند. در هنگام مطالعه و درک فرهنگ کلی سازمان فرد مطالعه‌کننده می‌بایستی از تأثیر سطوح فرهنگ نیز آگاه باشد.

مطالعات بسیاری در ارتباط با نقش حیاتی فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش انجام شده است اما تعداد کمی از آنها توانمند سازهای هسته‌ای فرهنگ مبتنی بر دانش را شناسایی کرده‌اند. در جدول خصوصیات فرهنگی که در جهت ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر دانش مورد نیاز بوده ذکر شده است (ریبر، ۲۰۰۵).

سیستم‌های اطلاعاتی از توانمند سازهای فرهنگ مبتنی بر دانش می‌باشند. بسیاری از اسناد مبتنی بر تئوری، توصیف سیستم‌های اطلاعاتی را به گونه‌ای توسعه داده‌اند که نه تنها تکنولوژی را در بر می‌گیرد بلکه مفاهیمی چون قصه‌گویی، نگاشت دانش و به اشتراک گذاشتن دانش از طریق تکنیک‌های مصاحبه را نیز شامل می‌شود. (هولووتزکی، ۲۰۰۲).

ادبیات مبتنی بر تئوری از اهمیت ساختار سازمانی در پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش پشتیبانی می‌کند. در ادبیات شواهدی وجود دارد مبنی بر این که ساختار رسمی بسیاری از سازمان‌ها از اثربخش بودن پیاده‌سازی مدیریت دانش جلوگیری می‌کند. ساختار سنتی سازمان‌ها گرایش به جلوگیری از جریان آزاد دانش در سازمان دارد. ساختار سازمانی که از مدیریت اثربخش دانش پشتیبانی می‌کند نفوذپذیرتر است بدین معنا که جریان اطلاعات را بدون توجه به نقش کارمندان، عملیات شغلی و دیگر مرزهای سنتی فراهم می‌کند. زمانی که صحبت از ساختار سازمانی می‌باشد که مدیریت دانش اثربخش را تسهیل می‌کند بسیاری از مطالعات مبتنی بر تئوری به یادگیری سازمانی و نیاز به ایجاد ساختار سازمانی که یادگیری را از طریق ایجاد و به اشتراک گذاشتن دانش تسهیل می‌کند اشاره می‌کنند. این مطالعات روش‌هایی همچون تیم‌ها، گروه‌های کاری و مجامع عمل را به منظور ایجاد ساختار سازمانی که از یادگیری پشتیبانی کند ارائه می‌دهند. مجامع عمل برخلاف تیم‌ها و گروه‌های کاری ساختارهای کاری مبتنی بر همکاری را شکل می‌دهند. گروه‌های کاری،



اکثریت سیستم‌های
پاداش هنوز به
اندازه‌گیری‌های
مالی سنتی مرتبط
می‌باشند و سهم
دانش را شناسایی
نمی‌کنند. بنابراین
آنچه مهم است
ایجاد سیستم‌های
پاداشی است که به
منظور تشویق رفتار
کارمندان، توازنی
میان پاداش‌های
روحي و بروني
ایجاد کنند

اهداف مدیریت دانش شامل موارد زیر است:
- کسب مهارت‌ها و دانش جدید
- برعهده گرفتن مسئولیت‌ها و پروژه‌های جدید

- شرکت جستن در مجامع و تیم‌ها
- کمک در توسعه کارمندان

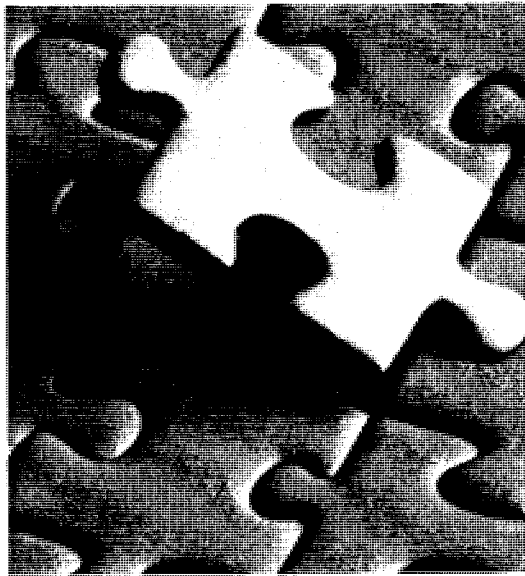
از محرک‌های درونی می‌توان به پاداش‌های غیررسمی و کوتاه‌مدتی همچون بیان قدردانی از به اشتراک گذاشتن دانش و شناسایی کارمندان به عنوان خبره در یک موضوع اشاره کرد (هولووترکی، ۲۰۰۲).

از آنجا که سازمان نمی‌تواند دانش را بدون افراد ایجاد کند، ارتباط میان افراد و مدیریت دانش یکی از موضوعات اصلی در اکثر مطالعات می‌باشد. این اهمیت در گفتگوهای مرتبط با زیر فاکتورهای مرتبط با فاکتور فرهنگی افراد همچون شایستگی کارمندان، اعتماد، کار تیمی و انگیزش قابل مشاهده است (هولووترکی، ۲۰۰۲).

بنابر نظریه والش (۱۹۹۰) اعتماد از قدرت زیادی در سازمان‌ها برخوردار است. افراد کارهایشان را به نحو احسن انجام نمی‌دهند مگر مطمئن باشند که با آنها به صورت عادلانه رفتار می‌شود. وی همچنین معتقد است که

گروه‌های غیررسمی هستند که در اکثر مواقع در مورد مسائل و چالش‌های کاری با یکدیگر تعامل و همکاری می‌کنند (هولووترکی، ۲۰۰۲).

بسیاری از مطالعات مبتنی بر تئوری بر نیاز به توسعه سیستم‌های پاداش که سهم افرادی را که دانش را ایجاد و آن را به اشتراک گذاشته‌اند تکیه دارند. نکته‌ای که می‌بایستی بدان توجه داشت این مطلب است که اکثریت سیستم‌های پاداش هنوز به اندازه‌گیری‌های مالی سنتی مرتبط می‌باشند و سهم دانش را شناسایی نمی‌کنند. بنابراین آنچه مهم است ایجاد سیستم‌های پاداشی است که به منظور تشویق رفتار کارمندان، توازنی میان پاداش‌های روحي و بروني ایجاد کنند. از محرک‌های بروني بلند مدت می‌توان به ارزیابی‌های عملکرد و ساختار حقوق و دستمزد اشاره کرد. به منظور پاداش‌دهی مدیریت دانش از طریق سیستم‌های حقوق و دستمزد رسمی، سازمان‌ها نیاز به ایجاد ساختارهای قابل انعطافی دارند که امکان پرداخت به کارمندانی را که فعالیت‌های اثربخش کسب، کاربرد و به اشتراک گذاشتن دانش را از خود نشان داده‌اند را فراهم کنند. این سیستم شامل ارزیابی موفقیتها در برابر



زمینه را برای تعاملات اجتماعی ایجاد می‌کند و مشخص می‌کند که دانش چگونه در موقعیت‌های متفاوت استفاده می‌شود. فرهنگ فرآیندهایی را که توسط آنها دانش جدید بوجود می‌آید، مشروعیت پیدا می‌کند و در سازمان توزیع می‌شود، شکل می‌دهد. این چهار دیدگاه، عملیاتی را که مدیران می‌توانند در جهت ارزیابی و تشخیص زمینه‌های مختلف فرهنگ انجام دهند پیشنهاد می‌کند:

- فرهنگ فرضیه‌هایی را در مورد این مطلب که چه دانشی مهم است شکل می‌دهد. مدیریت می‌بایستی این مطلب را که چگونه اولویت‌های فرهنگ می‌توانند از ایجاد و به اشتراک گذاشتن هرچه اثربخش‌تر دانش برای فعالیت‌ها و فرآیندهای مشخص پشتیبانی کند را پیگیری کنند. مدیران همچنین می‌بایستی رفتارهایی را که نشان می‌دهند که مجموعه مشخصی از فعالیت‌های سازنده دانش برای سازمان حیاتی هستند را شناسایی کنند. مدیریت همچنین می‌بایستی این مساله را شفاف کند که چه هنجارها و فعالیت‌های موجودی ممکن است موانعی برای رفتارهای جدید مورد نیاز باشد.

- فرهنگ میانجی ارتباطات میان سطوح دانش می‌باشد. مدیریت می‌بایستی این مطلب را که چگونه دانش جاری، توزیع دوباره دانش را تسهیل می‌کند و یا تحلیل می‌برد را شناسایی کند. مدیریت می‌بایستی این مطلب را که چگونه گرایش‌ها و حالات در برابر مالکیت دانش تغییر می‌کند را مد نظر قرار دهد. مدیریت می‌بایستی برای مثال این مطلب را شناسایی کند که رهبر چه رفتارهایی را باید از خود نشان دهد تا این مطلب را در سازمان القا کند که دانش جمعی در سازمان از ارزش بیشتری نسبت به دانش فردی برخوردار است. مدیریت می‌بایستی این مطلب را که کدام فعالیت‌ها می‌بایستی در جهت تقویت کاربرد دانش به صورت همکارانه تغییر نمایند آشکار کند.

مدیریت می‌بایستی شواهدی را دال بر این که مدیران ارشد دستیابی پذیر و نزدیک شدنی هستند را پیدا و آنها را ارزیابی کند. مدیریت همچنین می‌بایستی هنجارها و فعالیت‌هایی که تعاملات با فراوانی بالا و انتظار حل مساله به صورت همکارانه را تشویق یا دلسرد می‌سازد، جستجو کند.

فرهنگ، ایجاد و اتخاذ دانش جدید را شکل می‌دهد. مدیریت می‌بایستی به دنبال دانش‌های جدید مهم که نادیده پنداشته شده‌اند، نزول پیدا کرده‌اند یا توسط سازمان کشف نشده‌اند بگردد. مدیریت می‌بایستی مثال‌هایی از دانش جدید که توسط ورودی‌هایی که از محیط‌های خارجی آمده‌اند، ایجاد شده‌اند و منجر به نوآوری در سازمان گشته‌اند را جستجو کند.

تنها راه ایجاد اعتماد ارائه طرح ارزش‌ها و سپس صحبت کردن در مورد آن می‌باشد. او سپس به این مطلب اشاره می‌کند که شما می‌بایستی آنچه را که گفته اید به صورت سازگار و همیشه انجام دهید (ریبیره، ۲۰۰۵).

پرمریر بر این باور است که ۸۰ درصد مدیریت دانش را فرهنگ تشکیل می‌دهد، بنابر این افراد عضو کلیدی سیستم هستند. به منظور یکپارچه کردن مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی پرمریر ۴ نکته زیر را مطرح می‌کند:

- بکارگیری منابع انسانی به منظور یکپارچه کردن مدیریت دانش در فرهنگ سازمانی
- اطمینان حاصل کردن از این مطلب که کارمندان فلسفه، اهداف و سودمندی‌های مدیریت دانش را درک کرده‌اند
- اطمینان حاصل کردن از این مطلب که افراد و گروه‌ها با علائق مشخص شناسایی و درگیر شده‌اند
- توسعه تیم‌های اجرایی به گونه‌ای که تبدیل به قهرمانان مدیریت دانش شوند.

موانع فرهنگی مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی به عنوان یک مانع بزرگ در مدیریت دارایی‌های فکری شناخته شده است. لانگ و فاهی (۲۰۰۰) چهار راه را که توسط آنها فرهنگ بر رفتارهایی که برای ایجاد دانش، به اشتراک گذاشتن آن و کاربرد آن مرکزی هستند تأثیر می‌گذارد را شناسایی کرده‌اند. اولاً، فرهنگ و به خصوص زیر فرهنگ‌ها فرضیاتی را در مورد این که چه دانشی ارزش مدیریت کردن را دارد را شکل می‌دهند. دوماً، فرهنگ ارتباطات میان دانش فردی و سازمانی را توصیف می‌کند و تعیین می‌کند که چه کسی قرار است که دانش مشخصی را کنترل کند به علاوه این که چه کسی می‌بایستی دانش را به اشتراک گذارد یا این که چه کسی می‌تواند آن را برای خودش نگه دارد. فرهنگ