

انتخاب استراتژی مدیریت دانش شما

پیمان اکبری^۱، کیومرث جلیلیان^۲

۱ مربی مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، ایران

۲ کارشناس علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، ایران

چکیده

در این مقاله تعدادی از استراتژی‌های مختلف مدیریت دانش و طیف وسیعی از نیروهای محرک برای فعالیت‌های مدیریت دانش، بررسی می‌شود. سپس تلاش می‌کنیم یک ابزار طبقه‌بندی ساده تولید کنیم که اجازه خواهد داد با استفاده از تعدادی از اکتشافات منتشر شده، محرک‌ها را به استراتژی KM مرتبط کنیم. در نهایت، یک مطالعه موردی ارائه شده است که در آن با استفاده از روش پیشنهاد شده، سودمندی آن را مورد بحث قرار می‌دهیم.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، استراتژی.

۱- مقدمه

مدیریت دانش (KM)، موضوع بحث‌های زیادی در طول دهه گذشته بوده است. گفته می‌شود که سازمان‌ها در عصر دانش مدرن زنده نخواهند ماند، مگر اینکه یک استراتژی، برای مدیریت ارزش و اعمال نفوذ، از دارایی‌های فکری خود داشته باشند، و چرخه‌های حیات KM و استراتژی‌های بسیاری ارائه شده باشد. با این حال، آشکار شده است که اصطلاح "مدیریت دانش"، به طیف بسیار گسترده‌ای از فعالیت‌های طراحی شده برای مدیریت، مبادله و ایجاد یا افزایش دارایی‌های فکری در یک سازمان، اطلاق گردیده است، و این که واقعاً هیچ توافق گسترده‌ای بر روی معنی KM وجود ندارد. کاربردهای IT که "کاربردهای مدیریت دانش" نامیده می‌شود، طیف وسیعی از توسعه سیستم‌های پشتیبانی فنی بسیار مدون، برای ارائه ویدئو کنفرانس، جهت تسهیل تبادل ایده‌ها بین مردم را شامل می‌شود. حقیقتی که به نظر می‌رسد مورد توافق باشد این است که موقعیت‌های مختلف نیاز به استراتژی‌های مدیریت دانش مختلف دارد. اما، در شروع انتخاب یک استراتژی برای یک وضعیت خاص، ارائه طیف وسیعی از "استراتژی‌های مدیریت دانش" مختلف، اغلب نامشخص بوده و می‌تواند گیج کننده باشد. نتیجه این مقاله این است که، انتخاب یک استراتژی KM خودش یک کار مبتنی بر دانش است، وظیفه‌ای که می‌تواند با استفاده از تکنیک‌هایی برگرفته از مهندسی دانش انجام پذیرد. ما با بررسی تعدادی از استراتژی‌های منتشر شده KM شروع خواهیم کرد و در نظر می‌گیریم که اینها چگونه می‌تواند طبقه‌بندی شود. در ادامه، طیف وسیعی از نیروهای محرکه این استراتژی‌ها را در نظر می‌گیریم، و سپس یک استراتژی و تعدادی از فن‌آوری‌های هوشمند را برای انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش مناسب، ارائه می‌دهیم. به هر جهت، در ابتدا ما به یک تعریف کارا از KM نیاز داریم. تعاریف بسیار مختلفی از KM منتشر شده است که تعدادی از آنها در این مقاله بحث خواهد شد. برای اجتناب از خلط مبحث در خصوص بهترین تعریف از مدیریت دانش در یک وضعیت خاص، یک تعریف بسیار گسترده‌ای از دانش برای مقاصد فعلی مورد استفاده قرار می‌گیرد:

مدیریت دانش می‌تواند به عنوان طراحی سنجیده فرآیندها، ابزارها، سازه‌ها و غیره، با قصد افزایش، تجدید، به اشتراک گذاری، و یا بهبود استفاده از دانش ارائه شده در هر یک از سه عنصر سرمایه فکری (سازه، انسانی و اجتماعی)، تصور شود.

(پاتریشیا سیمان و همکاران^۱، ۱۹۹۹)

۲- استراتژی‌های KM

در این بخش، ما استراتژی‌های مختلف ارائه شده در خصوص مدیریت دانش را بررسی می‌کنیم. تفاوت عمده بین رویکردهای مختلف این است که آنها بر جنبه‌های مختلف مدیریت دانش تأکید می‌کنند؛ برخی از استراتژی‌های بر دانش و برخی دیگر بر فرآیندهای کسب و کار/ مناطق تمرکز می‌کنند، و دیگران در نتایج نهایی.

۱-۲ دسته‌بندی بر اساس دانش: ماتریس انواع دانش نوناکا و تاکیشی

برای پزشکان KM، برخی از با نفوذ ترین و مفیدترین طبقه‌بندی‌ها مبتنی هستند بر ترکیبی از دسترسی به دانش (یعنی دانش کجا ذخیره شده، کجا قرار دارد و از چه چیزی ناشی شده) و تبدیل یا انتقال دانش (یعنی جریان دانش از یک مکان به مکان دیگر و از یک منشأ به منشأ دیگر). این دیدگاه زمینه تجزیه و تحلیل نوناکا و تاکیشی در مدل «مارپیچ دانش» است، درست همانطور که مدل «فضای اطلاعات» (I-Space) بوسیله بويسات (Boisot) توسعه یافت. نوآوری و یادگیری از نتایج جریان و انتقال دانش است. از دیدگاه KM، یکی از روش‌های طبقه‌بندی دانش که به طور گسترده‌ای نقل شده از (نوناکا و تاکیشی^۲، ۱۹۹۵) است، حال آنکه که بهترین راه برای طبقه‌بندی دانش موضوع مناقشه است (نگاه کنید به [بکمن^۳، ۱۹۹۹]).

¹ Seemann et al

² Nonaka & Takeuchi

³ Beckman

"ماتریس دانش" پیشنهاد شده توسط نوناکا و تاکیشی به طور گسترده‌ای پذیرفته شده و به طور گسترده‌ای مورد بحث و مناقشه است. این ماتریس طبقه‌بندی دانش به صورت صریح یا ضمنی، و یا فردی یا جمعی. نوناکا و تاکوچی همچنین پیشنهاد فرایندهای دانش مربوطه که انتقال دانش از یک شکل به شکل دیگر: اجتماعی (از ضمنی به ضمنی، به موجب آن یک فرد بدست می‌آورد دانش ضمنی به طور مستقیم از دیگران از طریق تجربه مشترک، مشاهده، تقلید و غیره)؛ برونی (از ضمنی به صریح و روشن، از طریق بیان دانش ضمنی به مفاهیم صریح و روشن)؛ ترکیبی (از صریح به صریح و روشن، از طریق یک رده‌بندی از مفاهیم نقاشی بر روی بدن‌های مختلف از دانش صریح)؛ و درونی‌سازی (از صریح به ضمنی، از طریق یک فرایند "یادگیری با انجام" و از طریق یک بان کلامی و اسناد و مدارک از تجارب). نوناکا و تاکیشی مدل روند "خلق دانش سازمانی" را به عنوان یک کهکشان مارپیچی که در آن دانش است "تقویت" از طریق این چهار حالت از تبدیل دانش. نیز در نظر گرفته که دانش می‌شود "متبلور" در درون سازمان در سطوح بالاتر در حال حرکت از که فرد از طریق گروه به سطوح سازمانی و حتی درون سازمانی.

۲-۲ یک طبقه‌بندی دانش دوم: مدل فضای اطلاعاتی بویسات

بویسات^۱ (۱۹۹۸) یک مدل از توسعه دارایی دانش پیشنهاد می‌کند که در امتداد مدل نوناکا و تاکیشی است. با این حال، مدل بویسات یک بعد اضافی معرفی می‌کند (*انتزاع*)، به این معنا که دانش می‌تواند به شرایط مختلف تعمیم داده شود. این یک طرح غنی تر تولید می‌کند که اجازه می‌دهد جریان و انتقال دانش به جزئیات بیشتر تجزیه شود. در طرح بویسات، دارایی‌های دانش می‌تواند در یک فضای سه بعدی تعریف شود، توسط محورهایی از "غیر مدون" به "مدون"، از "محسوس" به "انتزاعی" و از "غیرمنتشر" به "منتشر" واقع شده است. او سپس یک "چرخه یادگیری اجتماعی" (SLC) پیشنهاد می‌کند که فضای اطلاعاتی را از طریق یک سری شش مرحله‌ای، برای مدل جریان پویای دانش بکار می‌برد:

- ۱- اسکن: بینش از داده‌های (پراکنده) که عموماً در دسترس هستند به دست آمده است.
- ۲- حل مشکل: مشکلات با ساختار دهی و انسجام به این بینش حل شده‌اند (دانش مدون می‌شود).
- ۳- انتزاع: بینش‌های تازه رمزگشایی شده به طیف گسترده‌ای از شرایط تعمیم داده می‌شوند (دانش بیشتر، انتزاعی می‌شود)
- ۴- انتشار: بینش جدید با جمعیت هدف در یک فرم مدون و انتزاعی به اشتراک گذاشته می‌شود (دانش منتشر می‌شود)
- ۵- جذب: بینش تازه مدون به موقعیت‌های مختلف تولید جدید مورد استفاده تجارب یادگیری (دانش جذب شده و تولید رفتار دست و غیره می‌شود 'غیر مدون'، 'یا' ضمنی)
- ۶- تأثیر: دانش انتزاعی می‌شود در شیوه‌های محسوس تعبیه شده، به عنوان مثال در آثار باستانی، قوانین و یا الگوهای رفتاری (دانش "محسوس" می‌شود)

بویسات در مدل خود، یک برنامه کاربردی‌جالب از قوانین ترمودینامیک را توسعه می‌دهد که در آن دارایی‌های دانش که به شدت انتزاعی، بسیار مدون و غیر منتشر هستند، به نظر می‌رسد که بیشترین سفارش داده شده و لذا دارای کمترین میزان تولید آنتروپی و در نتیجه حداکثر پتانسیل برای انجام کار ارزش افزوده باشند. دارایی دانش در افراطی مخالف از فضای اطلاعاتی (حداقل انتزاعی، حداقل مدون و ترین پراکنده) در بالاترین سطح تولید آنتروپی و، بنابراین، باید کمترین پتانسیل برای انجام کار ارزش افزوده مفید است. یک سازمان به دنبال مزیت رقابتی به طور مداوم به دنبال حرکت دارایی‌های دانش خود را به منطقه حداقل تولید آنتروپی و از این رو حداکثر ارزش افزوده. با این حال، پویایی SLC این معنی است که آنها هرگز نمی‌توانند در این منطقه باقی بمانند، اما به طور مداوم دور در چرخه مداوم کشیده نوآوری و نرم افزار؛ تلاش برای جلوگیری از چرخه عمر بی ثمر است، زیرا دانش باید منتشر به کسانی که آن را به منظور هر گونه ارزش عملی ندارند. این قیاس ترمودینامیکی اشاره به طبیعت گریزان و پویا از دانش است. به نظر می‌رسد که آنچه اتفاق می‌افتد یک چرخه است که در آن

¹ Boisot

داده‌های فیلتر شده است برای تولید اطلاعات معنی دار است و این اطلاعات سپس انتزاع و مدون به تولید دانش مفید است. به عنوان دانش است مورد استفاده در موقعیت‌های متنوع آن را به تولید تجربه‌های جدید در فرم uncodified که به تولید داده‌ها برای یک چرخه جدید از خلق دانش. چه از هر دو مدل Boisot و که از نوناکا و تاکوچی روشن به نظر می‌رسد این است که روند رشد و توسعه دارایی دانش در سازمان‌ها همیشه در حال تغییر. سازمان‌های ارگانیک‌هایی که باید به طور مداوم به محیط زیست خود را وفق دهند زندگی می‌کنند. این به این معنی که دانش استراتژی به عنوان مناسب در یک لحظه در زمان مشخص باید به عنوان حرکت دانش تغییر از طریق چرخه یادگیری سازمانی به مرحله جدید است. سرعت که در آن این چرخه عمل اراده متفاوت از یک بخش به بخش دیگر، به طوری که در برخی از بخش سرعت در حال تحول دانش جدید است که ایجاد شده و در برخی از بخش بیشتر تاسیس اعمال در جانشینی سریع، در حالی که، زمان چرخه نوآوری خیلی آهسته است.

۲-۳ دسته‌بندی بر اساس فرآیند کسب و کار: مطالعه APQC بین‌المللی محک تهاتری

کارل ویگ و APQC (آمریکا بهره‌وری و کیفیت مرکز)، شش در حال ظهور استراتژی دانش در یک مطالعه از سازمان در نظر گرفته شود که منجر به راه در این زمینه شناخته شده است. استراتژی منعکس کننده طبیعت مختلف و نقاط قوت از سازمان‌های درگیر (ویگ^۱، ۱۹۹۷) (ماناسکو^۲، ۱۹۹۶).

۱- راهبرد دانش به عنوان استراتژی کسب و کار

یک رویکرد جامع شرکت گسترده به KM، که در آن اغلب دانش به عنوان دیده تولید - محصول.

۲- استراتژی مدیریت دارایی عقلایی

تمرکز بر روی دارایی‌های در حال حاضر در این شرکت است که می‌تواند به طور کامل تر مورد بهره‌برداری قرار و یا افزایش یافته است.

۳- استراتژی مسئولیت دارایی دانش شخصی

تشویق و حمایت از فرد فرد پرسنل به منظور توسعه مهارت‌ها و دانش خود و همچنین به به اشتراک گذاشتن دانش خود را با یکدیگر.

۴- راهبرد خلق دانش

تاکید بر نوآوری و ایجاد دانش جدید را از طریق تحقیق و توسعه. تصویب شده توسط رهبران بازار که در شکل دادن به آینده جهت بخش است.

۵- راهبرد انتقال دانش

انتقال دانش و بهترین شیوه به منظور بهبود کیفیت عملیاتی و بهره‌وری.

۶- راهبرد دانش متمرکز بر مشتری

هدف درک مشتریان و نیازهای آنها و غیره با دقت همان چیزی که آنها می‌خواهند را فراهم سازد.

۲-۴ طبقه‌بندی دیگری توسط فرآیند کسب و کار: شرکت مکینزی و کمپانی

دی و وندلر^۳ (۱۹۹۸) از شرکت مکینزی، پنج استراتژی دانش را که توسط شرکت‌های بزرگ به کار گرفته شده مشخص کردند. این پنج استراتژی به قرار زیر است:

۱- توسعه و انتقال بهترین روش‌ها

این استراتژی همچون "راهبرد انتقال دانش" که توسط ویگ و APQC (مذکور در فوق) معرفی شد، بر شناسایی بهترین شیوه در یک سازمان و گسترش آنها در سراسر شبکه پراکنده مکان‌ها تمرکز دارد.

۲- ایجاد یک صنعت جدید از دانش جاسازی شده

¹ Wiig

² Manasco

³ Day & Wendler

این رویکرد عبارت است از تشخیص اینکه یک سازمان ممکن است دانشی داشته باشد که بتواند به روش‌های جدید بهره‌برداری کند. به طور خاص، ممکن است دانش ساخته شده است تا در مورد مشتریان خود را که نشان می‌دهد یک شکاف در بازار برای یک محصول جدید است.

۳- شکل‌گیری استراتژی شرکت در اطراف دانش

این استراتژی از تجارب مونسانتو، که دو بسیار احاطه شناسایی شد گروه کسب و کار های مختلف: یک گروه مواد شیمیایی و یک گروه علوم زندگی است. گروه محصولات شیمیایی در بهترین عمل متمرکز شده بود در حالی که گروه علوم زندگی یک کسب و کار محسوس بر نوآوری بود. استراتژی دانش برای این دو گروه تصور می‌شد به خیلی متفاوت است که مونسانتو تصمیم به فروش خارج از گروه مواد شیمیایی و تمرکز بر روی کسب و کار علوم زندگی است. این یک مثال جالب از تنش بین دو استراتژی KM بسیار متفاوت.

۴- پرورش و تجاری کردن نوآوری

شبهه به راهبرد خلق دانش مشخص شده توسط ویگ و APQC فوق، این استراتژی در ایجاد یک موقعیت رقابتی با افزایش نوآوری در فن آوری متمرکز و زمان به بازار کاهش می‌یابد.

۵- ایجاد یک استاندارد با انتشار دانش اختصاصی

به عنوان مثال از نت اسکپ ذکر شده است که به کاهش سریع سهم بازار خود را در پاسخ بازار مرورگر اینترنت با ساخت کد منبع آن در دسترس عموم بدون هیچ هزینه. استراتژی این است یک مثال از "استراتژی فکری مدیریت دارایی" مشخص شده توسط مطالعه ویگ و APQC. در این مورد، نت اسکپ احساس کردند که می‌تواند در یک دارایی کلیدی سرمایه گذاری (کد منبع آن) توسط به آن دور. در عوض، آن را امیدوار است برای ایجاد مرورگر خود را به عنوان یک استاندارد به طور گسترده استفاده (افزایش توسط انطباق با زمینه‌های تخصصی جدید) و بدست آوردن غیر مستقیم، با تأمین سهم خود را از یک محصول مکمل، عبارتند از: برنامه کاربردی سرور.

۲-۵ دسته‌بندی بر اساس نتایج نهایی: رشته ارزش تریسی و ویرسما

پس از بررسی یک زن و شوهر از مطالعات شناسایی استراتژی‌های مختلف KM استفاده می‌شود، ما در حال حاضر به دو روش متفاوت است که تلاش برای ارائه یک چارچوب کسب و کار برای انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش تبدیل شود. اولین بار است که بر روی یک ایده مطرح شده توسط مایکل تریسی و هیچکس فرد ویرسما قرار داده است تا توسط کارلا اودل و C. جکسون گریسون جونیور گرفته شد و راه را برای ارائه تمرکز به یک تلاش KM (اودل و گریسون^۱، ۱۹۹۸). تریسی و ویرسما پیشنهاد سه "رشته ارزش"، به عنوان راهی برای تمرکز یک سازمان فعالیت (تریسی و ویرسما^۲، ۱۹۹۳). سازمان‌های موفق تمرکز تلاش‌های خود را در یک منطقه خاص و در آن اکسل، بجای تلاش می‌شود همه چیز را به همه مردم و عدم پیشرفت در هر چیزی.

• صمیمیت و ضوابط

• رهبری محصول

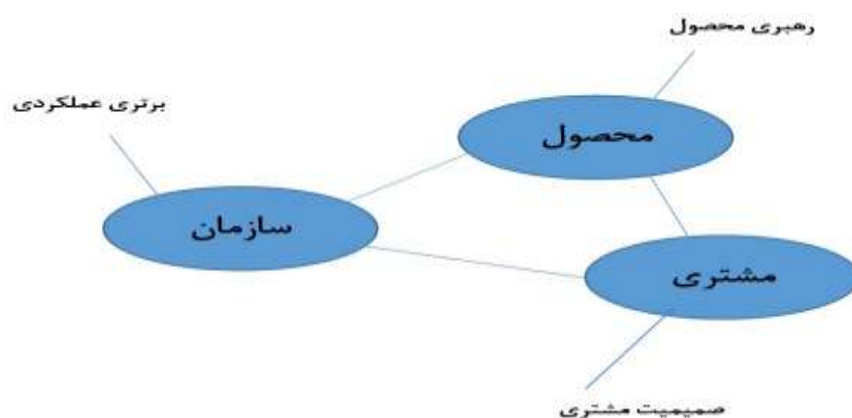
• برتری عملیاتی

این رشته ارزش منعکس کننده این واقعیت است که "ارزش" به عنوان یک معاوضه بین راحتی تعیین می‌شود. کیفیت و قیمت. این تنش ذاتی بین این سه کیفیت یک محصول است که آن را می‌سازد است لازم برای یک سازمان به تمرکز بر روی عالی در فقط یکی از آنها. سازمان‌هایی هستند که برای تبدیل شدن به رهبران مدیریت کرده‌اند، اما آنها ابتدا این کار را با تمرکز بر یک منطقه انجام دادند قبل از تبدیل شدن به دومی. در یک سطح ساده، سه عنصر اصلی برای هر کسب و کار رقابتی وجود دارد: خود کسب و کار، محصول آن و مشتریان. هر کدام از این اجزا نشان دهنده تمرکز بر یکی از رشته‌های ارزش است.

¹ O'Dell & Grayson

² Treacy & Wiersema

تمرکز بر روی نیازها و خواسته‌های مشتریان وقتی که به دنبال "صمیمیت مشتری" است؛ تمرکز بر روی محصول (ها) هنگامی که به دنبال "رهبری محصول"؛ و تمرکز بر روی خود سازمان و فرآیندهای تحویل آن، هنگامی که دنبال "مزیت عملیاتی" است.



شکل: مناطق تمرکز برای رشته‌های ارزش

برخی از سازمان در رابطه خود با مشتریان خود (برای افزایش رضایت مشتری و حفظ توسط درک بهتر نیازها و ترجیحات مشتری) تمرکز کنید. دیگر سازمان بر روی محصولات خود تمرکز (دائماً در حال توسعه ایده‌های جدید و گرفتن آنها را به بازار به سرعت). گروه سوم از سازمان تمرکز در درجه اول خود و داخلی خود را فرآیندهای (به اشتراک گذاری بهترین شیوه بین واحدهای مختلف، کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری).

۲-۶ لینک کردن دانش و نتایج نهایی: راهبرد دانش زاک

رویکرد دیگر برای شناسایی استراتژی مدیریت دانش توسط میخائیل زاک^۱ (۱۹۹۹) پیشنهاد شد. و پیشنهاد یک چارچوب کمک می‌کند که یک سازمان را به اتصال صریح بین وضعیت رقابتی و استراتژی مدیریت دانش برای کمک به سازمان حفظ و یا (دوباره) ایجاد مزیت رقابتی آن است. او تصریح می‌کند که در حالی که هر سازمان را پیدا خواهد کرد آن لینک منحصر به فرد خود بین دانش و استراتژی، هیچگونه دانش رقابتی را می‌توان طبقه‌بندی در مقیاس نوآوری نسبت به بقیه از صنعت خاص به عنوان: هسته‌ای، پیشرفته و یا خلاقانه. دانش هسته‌ای یک سطح پایه دانش مورد نیاز توسط تمام اعضای یک صنعت خاص است. آی تی یک مزیت رقابتی نشان نمی‌دهد، اما به سادگی دانش مورد نیاز قادر به عملکرد در این بخش در همه. دانش پیشرفته می‌دهد یک سازمان یک مزیت رقابتی. این دانش خاص است که تفاوت یک سازمان را از رقبای خود، یا با دانستن بیش از یک رقیب یا توسط استفاده از دانش در روش‌های مختلف. دانش نوآورانه است که قادر می‌سازد که یک شرکت به یک رهبر بازار این اجازه می‌دهد تا سازمان برای تغییر راه یک بخش کار می‌کند و نشان دهنده یک عامل افتراق قابل توجهی از دیگر سازمان. پس از شناسایی موقعیت دانش رقابتی سازمان است، رویکرد زاک است به استفاده از یک تجزیه و تحلیل SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) برای شناسایی شکاف استراتژیک در دانش سازمان است. این اجازه می‌دهد تا سازمان برای شناسایی که در آن دانش که آن می‌تواند بهره‌برداری و جایی که به آن نیاز دارد به توسعه دانش به حفظ و یا رشد موقعیت رقابتی آن است. این است که با تجزیه و تحلیل موقعیت دانش سازمانی در دو بعد به دست آورد:

- اکتشاف در مقابل بهره‌برداری
- عبارت است از "درجه‌ای که در آن، سازمان نیاز دارد دانش خود را در یک منطقه خاص افزایش دهد، در قبال قدرت نفوذ موجود ولی منابع دانش بهره‌برداری شده"
- داخلی در مقابل دانش خارجی

^۱ Zack

این اشاره دارد به اینکه آیا دانش در درجه اول در درون سازمان و یا خارج است. برخی از سازمان‌ها خارج گرا، نقاشی بر روی نشریات، دانشگاه، مشاوران، مشتریان، و غیره دیگران بیشتر داخلی گرا، ایجاد دانش و تجربه منحصر به فرد که سخت برای رقبا تقلید است. با قرار دادن این دو بعد با هم، زاگ سازمان‌هایی را که از دانش داخلی بیشتر بهره‌برداری هستند توصیف می‌کند به عنوان داشتن یک استراتژی مدیریت دانش "محافظه کارانه" در حالی که کسانی که خلاق تر هستند (کاوش دانش خارجی) یک "استراتژی مدیریت دانش هجومی" دارند. با این حال، او اشاره می‌کند که یک استراتژی دانش می‌تواند بدون مراجعه به رقبا ساخته نمی‌شود. بنابراین، برخی از صنایع (که در آن دانش در حال تغییر است با سرعت بیشتری) تمایل به توسط شرکت‌های تهاجمی‌تر مشخص می‌شود، در حالی که دیگر صنعتی به طور کلی محافظه کارانه تر.

۳- یک رویکرد سنتزی: طیف KM باینی (Binney)

با توجه به طبقه‌بندی‌های فهرست شده مذکور در فوق (نوناکا و تاکیشی و بویسات) تمرکز می‌کنند بر روند تحول دانش، و اینکه بیشترین فرآیندهای دنیای واقعی به جای یک تغییر و تحول گام به گام، به صورت یک پیوستار کار می‌کنند. شاید تعجب آور نباشد پیدا کردن محققانی را که پیشنهاد کرده‌اند، به جای تنها دو دسته در انتهای یک طیف از انواع دانش، باید دانش "صریح" و "ضمنی" در نظر گرفته می‌شد. (بکمن^۱، ۱۹۹۹) پیشنهاد کرده است که «دانش صریح»، یک دسته میانی از دانش است که در ظاهر ضمنی است، ولی از طریق پرس و جو و بحث قابل دسترسی است (نیکولز^۲، ۲۰۰۰) پیشنهاد می‌کند که نوناکا و تاکوچی دسته‌بندی باید بیشتر شکسته با توجه به اینکه آیا آنها در دانش اعلانی یا رویه تمرکز می‌کنند. آنچه مورد نیاز است یک طبقه‌بندی که طیفی از روش‌های مدیریت دانش پیشنهاد است. اگر این طیف می‌توانید روش‌های مختلف پیشنهاد شده در بخش قبلی آن جای می‌توان نظر گرفته می‌شود به اندازه کافی جامع مفید باشد. درک باینی (باینی^۳، ۲۰۰۱)، برای کمک به سازمان‌ها یک چارچوب، طیف KM، برای ایجاد حس تنوع زیادی از مواد فراهم می‌کند، با ظهور تحت عنوان KM، و کمک به آنها ارزیابی جایی که آنها در KM هستند. تمرکز خود را بر روی فعالیت‌های دانش که در حال انجام هستند، گروه‌بندی را به شش دسته است:

- ۱- KM معامله‌ای: دانش در تکنولوژی تعبیه شده است.
 - ۲- KM تحلیلی: دانش از منابع داده خارجی مشتق شده است، به طور معمول تمرکز بر مربوط به مشتری اطلاعات.
 - ۳- مدیریت دارایی KM: مدیریت صریح دارایی‌های دانش (اغلب به عنوان یک محصول جانبی ایجاد از کسب و کار) است که می‌تواند به روش‌های مختلف مورد استفاده مجدد قرار.
 - ۴- KM مبتنی بر فرایند: تدوین و بهبود عملکرد کسب و کار و به اشتراک گذاری این پروسه‌های اصلاح درون سازمان است.
 - ۵- رشد KM: ساخت تا توانایی‌های کارکنان دانش سازمان از طریق آموزش و توسعه کارکنان.
 - ۶- نوآوری / ایجاد KM: ترویج یک محیط که ایجاد دانش جدید را تبلیغ می‌کند، برای مثال از طریق R & D و از طریق تشکیل تیم‌هایی از مردم از رشته‌های مختلف.
- برای هر یک از این دسته‌بندی‌های از KM، باینی مثال‌های متعددی از سیستم‌های مدیریت دانش یا روش‌هایی را که از آن پشتیبانی می‌کند را فهرست می‌کند (جدول ۱)

¹ Beckman

² Nickols

³ Binney

جدول ۱: طیف و برنامه کاربردی KM (از باینی ۲۰۰۱)

نوآوری و ایجاد	توسعه ای	فرایند	مدیریت دارایی	تحلیلی	رفتار متقابل
جوامع همکاری انجمن های مباحثه شبکه تیم های مجازی تحقیق و توسعه تیم های منظم چندگانه	توسعه مهارت ها شایستگی کارکنان یادگیری درس دادن آموزش	TQM محک زنی بهترین روش ها مدیریت کیفیت (باز) مهندسی فرآیند کسب و کار اتوماسیون فرآیند عالم دروس روش شناسی SIE/CMM, ISO9xxx, Six sigma	مالکیت معنوی مدیریت اسناد ارزش گذاری دانش مخازن دانش مدیریت محتوا	انبار داده ها داده کاوی هوش تجاری سیستم های اطلاعاتی مدیریت سیستم های پشتیبانی تصمیم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) هوش رقابتی	مورد استدلال بر اساس (CBR) برنامه کاربردی کمک برنامه کاربردی خدمات مشتریان برنامه کاربردی ورود سفارش خدمات برنامه کاربردی پشتیبانی از عامل

تجزیه و تحلیل باینی جالب است زیرا نشان دهنده جنبه های هر دو طبقه بندی دانش محور دانش و طبقه بندی دیدگاه های کسب و کار دانش از نظر دیدگاه های کسب و کار، دسته بندی های باینی بازتاب فعالیت هایی است که دیدگاه های خاصی را پشتیبانی کند؛ برای مثال، "مدیریت دارایی" KM مسابقات "استراتژی مدیریت دارایی فکری" ویگ، در حالی که "نوآوری و ایجاد KM"، "استراتژی رهبری محصول" تریسی و ویرسما را بازتاب می دهد. و در عین حال دسته بندی های باینی نیز پیشرفت از مدیریت دانش صریح در انتهای آن به دانش ضمنی در دیگر تشکیل می دهد. بنابراین، برای مثال، "رفتار متقابل KM" شامل تدوین دانش و جاسازی آن در برنامه های کاربردی مانند سیستم های میز کمک و یا مورد سیستم های مبتنی بر استدلال، در حالی که "نوآوری و ایجاد دانش" در تسهیل کارگران دانش به اشتراک گذاری و ایجاد دانش جدید است که استوار در یک ضمنی تمرکز فرم در سر خود را. برای تطبیق دسته بندی های باینی به طبقه بندی های دیگر جدول ۲ را ببینید.

جدول ۲: طیف KM در انطباق با طبقه بندی های KM دیگر

نوآوری و ایجاد	توسعه ای	فرایند	مدیریت دارایی	تحلیلی	رفتار متقابل	KM طیف
ضمنی		تولیدی		صریح		دسترسی K
اجتماعی کردن	درونی سازی	برونی سازی		ترکیب		تبدیل K
جذب	انتشار	تأثیر		اسکن / انتزاع	حل مشکل	SLC(Boisot)
در هر دو صورت	در هر دو صورت	فرآیندی	اعلانی	بیشتر اعلانی	بیشتر فرآیندی	نوع K
رهبری محصول	هر	برتری عملیاتی	هر	صمیمیت مشتری	برتری عملیاتی	رشته ارزش (تریسی و ویرسما، او-دل و گریسون، بخش ۲.۴)
خلق دانش	مسئولیت دارایی دانش شخصی	انتقال دانش	مدیریت دارایی های فکری	مشتری متمرکز شده بر دانش	انتقال دانش	استراتژی های KM (Wiig/APQC، بخش ۲.۲)
پرورش	انتقال	در حال توسعه	خلق a	خلق a	در حال توسعه	استراتژی های KM
و نوآوری تجاری	بهترین شیوه ها	و انتقال بهترین شیوه ها	استاندارد با انتشار دانش اختصاصی	صنعت جدید از دانش جاسازی شده	و انتقال بهترین شیوه ها	دی و وندلر (بخش ۲.۳)
تهاجمی (ایجاد دانش جدید)			محافظه کار (دانش موجود بهره برداری)			استراتژی های K (زاک، بخش ۲.۵)

برای هر عنصر این طیف، باینی همچنین مجموعه‌ای از تکنولوژی‌های مورد استفاده در پیاده سازی انواع نرم افزارهای KM را فهرست می‌کند. این یک راه جایگزین برای شناسایی فعالیت KM در حال حاضر در یک سازمان فراهم می‌آورد، حتی اگر قبلا در جملا KM درک نشده است. این نگاشت در جدول ۳ باز تولید شده است.

جدول ۳: توانمند سازی فناوری‌های طرح ریزی شده بر اساس طبقه‌بندی‌های KM (از باینی، ۲۰۰۱)

نوآوری و ایجاد	توسعه‌ای	فرایند	مدیریت دارایی	تحلیلی	رفتار متقابل
گروه افزار پست الکترونیک اتاق‌های گفت و گو کنفرانس تصویری موتورهای جستجو پست صوتی تابلو اعلانات فن آوری‌های فشار فن آوری شبیه سازی	آموزش مبتنی بر کامپیوتر آموزش آنلاین	مدیریت گردش کار ابزارهای مدلسازی فرآیند	ابزارهای مدیریت اسناد موتورهای جستجو نقشه‌های دانش سیستم‌های کتابخانه‌ای	عامل‌های هوشمند خزنده‌های وب DBMS های رابطه‌ای و مقصد محاسبات عصبی فن آوری‌های فشار تجزیه و تحلیل داده‌ها و ابزارهای گزارش	سیستم‌های خبره فن آوری‌های شناختی شبکه‌های معنایی سیستم‌های خبره قاعده مند شبکه‌های احتمال درخت تصمیم القای قانون سیستم‌های اطلاعات مکانی

۴- بحث از طیف KM

این "طیف مدیریت دانش" پیامدهای متعددی را برای روشی که مدیریت دانش انجام می‌شود و حتی برای تعریف آنچه که مدیریت دانش است در بر دارد. باینی مشاهدات متعددی را در خصوص آن طیف می‌سازد، مشاهداتی که در این مقاله به عنوان نقطه شروع برای بحث از آنها استفاده می‌شود.

۴-۱ ویژگی‌های این طیف

ویژگی‌های متعددی است که افتراق روش‌های مدیریت دانش را می‌توان از این مشاهده طیف. ما می‌توانید ببینید که چگونه روش مختلف تخصص‌های مختلف؛ مثلا، است یک انتقال چپ به راست از تکنیک‌های که خوب برای مدیریت دانش صریح به وجود دارد تکنیک‌های که خوب برای مدیریت دانش ضمنی هستند، از طریق تکنیک برای مدیریت در بکمن دسته از دانش ضمنی است. چندین تغییر دیگر وجود دارد، بیش از حد: درجه فرد انتخاب (برای کاربر از دانش مدیریت) از چپ به راست افزایش می‌دهد. انتخاب ابزار و یا روش برای انجام یک دانش بر اساس کار را افزایش از چپ به راست. و تاکید بر نیاز به تغییر سازمانی نیز از سمت چپ به راست افزایش می‌دهد. روشن است که آنچه را که به آن اشاره به عنوان "مدیریت دانش" در واقع از طیف وسیعی از تکنیک‌های که آدرس‌های مختلف شامل مسائل سازمانی و نیاز دارد. در واقع، باینی اشاره می‌کند که "به نظر می‌رسد میل نویسنده به وجود قطعات از طیف بسته به نظم و انضباط هر نویسنده و پس زمینه. نظریه پردازان مدیریت تمایل به در درجه اول در این روند، نوآوری/ ایجاد و عناصر توسعه‌ای متمرکز طیف، با فن تمرکز بیشتر بر روی معاملاتی، مدیریت تحلیلی و دارایی عناصر". نتایج این مشاهدات رسیدن به پایه‌های مدیریت دانش، برای آن کمک می‌کند تا توضیح اختلاف نظر بر سر تعریف مدیریت دانش: فن تمایل برای توضیح مدیریت دانش از نظر برونی یا ترکیبی از دانش، در حالی که نظریه پردازان مدیریت به طور کلی در مدیریت دانش به عنوان یک فرایند اجتماعی تمرکز و درون‌سازی. این به نوبه خود منجر به نظرات مختلف روش‌ها و تکنیک برای دانش مدیریت، به ویژه استفاده از فن آوری؛ نظریه پردازان مدیریت تمایل به از تکنولوژی فکر می‌کنم به عنوان صرفا یک عامل را قادر می‌سازد به اجتماعی و ارتباطات، در حالی که فن آن را به عنوان مشاهده تمرکز اصلی. به عنوان مثال، (اسکار براو و سوان، ۱۹۹۹) برخی از مطالعات موردی را جمع آوری کردند که به نظر می‌رسد نشان دهنده بسیاری از مؤلفه‌های مدیریت دانش باشد بیش از تأکید بر نقش سیستم‌های IT با یک شکست حاصل شده را به عوامل انسانی آدرس به اندازه کافی. اسکار براو و سوان این دو دیدگاه مدیریت دانش را به عنوان دیدگاه "شناختی"

و دیدگاه "جامعه" مشخص کردند. دیدگاه جامعه بر دانش به عنوان اجتماعی ساخته و در درجه اول با تشویق گروه‌ها و افراد برای برقراری ارتباط و مدیریت به اشتراک گذاشتن تجارب و ایده‌ها. دیدگاه شناختی در مورد دانش از نظر هدف است که می‌تواند بیان و مدون است و اغلب توسط ضبط و تدوین دانش در بیان سیستم‌های کامپیوتری. با این حال همانطور که باینی اشاره می‌کند، اگر ماریچ دانش نوناکا و تاکیشی پذیرفته شده است، بنا بر این سازمان‌ها باید مدیریت کنند هر دو دانش صریح و ضمنی را در همه زمان در برخی روش‌ها، به منظور اینکه ماریچی دانش جاری باقی بماند. این دیدگاه توسط (هانسن و همکاران ۱۹۹۹) پشتیبانی و همکاران می‌شود، همان کسانی که پیشنهاد می‌کنند بیشترین سازمانها باید عمل کنند با مخلوطی از استراتژی دانش مدون صریح و استراتژی دانش بسیار خلاق و سفارشی، اما نه در نسبت‌های برابر. بنابراین به نظر می‌رسد که طیف باینی روش‌های مختلف که قابل استفاده برای انواع مختلف مدیریت دانش را شناسایی می‌کند، اما که اکثر سازمان خواهد بود با استفاده دو یا بیشتر از این تکنیک، ترکیب هر دو "شناختی" و یک رویکرد "جامعه"، اگر دانش خود را همچنان به رشد و یا بهبود بخشد.

۴-۲ تکامل طیف KM

آن را به ارزش توجه به اینکه آیا معاملات KM طیف با تمامی روش‌های شناخته شده به دانش مدیریت، و اگر نه، به نظر چرا. دو روش است که پوشیده نیست شناسایی شده‌اند، و این به نوبه خود بحث شده است.

۴-۲-۱ مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی شرکت

یکی از رویکردهای مدیریت دانش که توسط (دی و وندلر) مشخص شد عبارت بود از "استراتژی دانش به عنوان شرکت‌های بزرگ در اطراف دانش"، و یک دسته‌بندی شابهی از "راهبرد دانش به عنوان استراتژی کسب و کار" دارد. نمونه‌های دی و وندلر نمونه‌ای از مونسانتو بود، همان کسی که دریافت دو بخش آن استفاده شد از جمله روش‌های مختلف به مدیریت دانش که آنها تصمیم به فروش یکی از بخش. این رویکرد نه انتظار می‌رود به طیف مدیریت دانش باینی گنجانیده شود، برای آن را به یک رویکرد واحد در طیف نقشه نیست. در عوض، آن تصمیم به عنوان یک نتیجه از است نوع تجزیه و تحلیل که طیف KM فراهم می‌کند.

۴-۲-۲ بهبود دارایی

از نقطه نظر یک کارشناس از مشاهده، است از یک منطقه فن آوری مرتبط با علم به این که نمی‌وجود دارد به نظر می‌رسد در طیف: این منطقه از بهبود دارایی دانش موجود از طریق بهینه سازی تکنیک. این به نظر می‌رسد حذف از این طیف، برای بهینه سازی دارایی‌های دانش است که در افزایش ابزار خود را با هدف، و بنابراین باید به عنوان "دانش واجد شرایط مدیریت". از آنجا که بهبود دارایی به طور معمول با استفاده از انجام آماری محسوسی بر کامپیوتر تکنیک، اما دارایی به شکل‌های مختلف تبدیل نیست، آن را به سمت چپ از دارایی متعلق مدیریت اما در سمت راست تحلیلی KM در طیف است. بر اساس این، ما نشان می‌دهد یک نسخه اصلاح شده از طیف KM (جدول ۴). ما همچنین تجدید نظر در (جدول ۲ و ۳) که در فرم فهرست زیر ارائه شده است را پیشنهاد می‌دهیم.

جدول ۴: تجدید نظر KM طیف و برنامه‌های کاربردی

نوآوری و ایجاد	توسعه‌ای	فرایند	مدیریت دارایی	بهبود دارایی	تحلیلی	رفتار متقابل
جوامع همکاری انجمن‌های مباحثه شبکه تیم‌های مجازی تحقیق و توسعه تیم‌های منظم چندگانه	توسعه مهارت‌ها شایستگی‌های کارکنان یادگیری درس دادن آموزش ضمن خدمت	TQM محک زنی بهترین روش‌ها مدیریت کیفیت (باز)مهندسی فرآیند کسب و کار اتوماسیون فرآیند عالم دروس روش شناسی SIE/CMM, ISO9xxx, Six sigma	مالکیت معنوی مدیریت اسناد ارزش گذاری دانش مخازن دانش مدیریت محتوا	جدول زمانی برنامه‌ریزی فروشگاه کار پیکربندی‌های طرح‌بندی مطالعات زمان و حرکت مدیریت زنجیره تامین تخصیص منابع	انبار داده‌ها داده کاوی هوش تجاری سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت سیستم‌های پشتیبانی تصمیم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) هوش رقابتی	استدلال مبتنی بر مورد (CBR) نرم افزارهای میزکمک نرم افزارهای خدمات مشتریان نرم افزارهای ورود سفارش نرم افزارهای پشتیبانی از عامل خدمت

فن آوری‌هایی که ممکن است برای دارایی بهبود استفاده عبارتند از:

- برنامه‌ریزی خطی
 - الگوریتم ژنتیک
 - برنامه نویسی کلونی مورچه
 - تکنیک‌های تحقیق در عملیات
- و طبقه‌بندی دارایی بهبود در برابر دیدگاه مدیریت دانش جدول ۲ خواهد بود:
- قابلیت دسترسی دانش: صریح
 - تبدیل دانش: ترکیبی
 - نوع دانش: بیشتر رویه
 - رشته‌های ارزش: برتری عملیاتی
 - استراتژی KM (ویگ): مدیریت دارایی فکری
 - استراتژی KM (دی و وندلر): بهترین شیوه در حال توسعه
 - نوع استراتژی مدیریت دانش (زاک): محافظه کار

۳-۴ رویکرد مهندسی دانش به طیف KM

یک روش محبوب برای مهندسی دانش روش CommonKADS بسیار دقیق است (شرایبر و همکاران، ۲۰۰۰) یکی از جنبه‌های به طور گسترده مورد تحسین آن طبقه‌بندی خود را از دانش است وظایف بر اساس به انواع دانش، نه تنها اعلانی و رویه، اما طیف وسیعی از انواع کار (طبقه‌بندی، تشخیص، ارزیابی، پیکربندی، برنامه‌ریزی، و غیره)، به طور کلی تحت طبقه‌بندی «تحلیلی» وظایف (تجزیه و تحلیل وضعیت و یا مصنوع موجود) و «مصنوعی» وظایف (نسل از وضعیت جدید و یا مصنوع)

رویکرد CommonKADS است تحسین و نه فقط به خاطر اینکه از طبقه‌بندی، بلکه به این خاطر از کتابخانه از مدل‌های استنتاج‌های عمومی هستند که با هر نوع کار همراه است. با این حال، برای جریان اهداف، آن طبقه‌بندی انواع کار این است که بیشتر مورد توجه است. این طبقه‌بندی می‌شود به طیف KM اعمال از دو دیدگاه:

- آیا این نوع وظایف بر روی طیف KM، و یا به سایر رویکردهای بررسی شده KM، به هیچ وجه نگاشته می‌شود؟
- نوع وظیفه یک رویکرد مناسب و انتخاب شده از طیف KM، و از ایجاد خود بخودی طیف KM چیست؟

۴-۳-۱ نگاشت انواع وظایف CommonKADShk به طیف KM

یک نقشه برداری کامل یک به یک بین انواع کار «CommonKADS و KM وجود ندارد طیف، یا با دیدگاه مدیریت دانش - نه به خاطر توسعه هر سیستم فن آوری و یا دیگر ابزار پشتیبانی مدیریت دانش یک کار محسوسی بر دانش در است خود را (به طور خاص، یک کار طراحی، مگر اینکه خرید یک ابزار را از قفسه، که در این صورت آن می‌شود کار ارزیابی). (با این حال، تعیین جزئی وجود دارد. برای مثال، همه خلق دانش فعالیت (و یا به عنوان زاک می‌گوید، "تهاجمی KM نزدیک") باید وظایف مصنوعی، از باشد تعریف وظایف تحلیلی مانع از ایجاد دانش جدید است. با این استدلال همان، تمام فعالیت KM تحلیلی باید وظایف تحلیلی باشد. مدیریت دارایی، در بروز آن به عنوان سیستم‌های مدیریت محتوا (حداقل)، در درجه اول یک کار طبقه‌بندی؛ مدیریت فرایند شامل تجزیه و تحلیل از نوعی؛ در حالی که دارایی بهبود است که به وضوح بهینه سازی وظیفه به طور کلی، به نظر می‌رسد است که یک بازی گسترده بین دسته CommonKADS از «تحلیلی» و وظایف "مصنوعی" و زاک "محافظه کار" / "KM تهاجمی" KM تمایز وجود دارد. طراحی این تمایز مهم است، چرا که از نظر مهندسی دانش، وظایف تحلیلی هستند راحت تر به حمایت با نرم افزار محسوسی بر دانش (به عنوان مثال دانش معاملاتی) از وظایف مصنوعی. دلیل اصلی آن این است که وظایف تحلیلی یک عدد ثابت از پاسخ‌های ممکن (تعداد دقیق بستگی به اندازه از محصول (بازدید کنندگان) حال تجزیه و تحلیل (در حالی که وظایف مصنوعی یک تعداد نزدیک به بی نهایت از پاسخ ممکن است. این به این معنی است که وظایف مصنوعی با استفاده از روش که برای حل خوب است ممکن است جستجو، با امکان جادار است به کار گرفته می‌شود. از نظر محاسباتی، بنابراین، وظایف مصنوعی بیشتر وقت گیر و نیاز به جستجوی بیشتر اکتشافی و در نظر گرفتن فرضیه‌های متعدد، از وظایف تحلیلی (با فرض مقدار مشابهی از ورودی). بنابراین ما موفق شدیم به یک تطابق ممکن برای تفکیک بین انجمن «مدیریت دانش شناختی» فناوری گرا و اردوگاه «مدیریت دانش انجمنی» فناوری گریز. ممکن است نوآوری و KM رشدی/ دانش KM تولیدی به سادگی سخت تر برای بخوبی حمایت شدن با فن آوری (یا حداقل، فن آوری مبتنی بر دانش) از وظایف "محافظه کارانه" را به سمت چپ از طیف KM.

۴-۳-۲ وظایف مرتبط با توسعه و استفاده از طیف KM

این در واقع ساده برای پاسخ به این سوال در مورد نوع کار مرتبط با توسعه و استفاده از طیف KM: در حال توسعه طیف شد یک کار طبقه‌بندی، برای باینی تعدادی از روش‌های KM موجود را گرفت و آنها را طبقه‌بندی کرد؛ در حالی که استفاده از آن را یک کار ارزیابی است، برای استفاده از طیف شامل انتخاب یک رویکرد KM مناسب بر اساس ویژگی‌های مشخص شده توسط باینی و دیگران، و گزینش وظیفه ارزیابی است. نتایج این مختلف عبارتند از: ما می‌بینیم که باینی سعی نکرده است که هیچ دانش جدیدی را در مورد رویکردهای KM توسعه دهد، اما به سادگی مورد تجزیه و تحلیل‌های موجود. این ممکن است نشان می‌دهد که بیشتر دانش روش انتظار شناسایی می‌شود و یا توسعه یافته وجود دارد. با این حال، این واقعیت است که یک یا دیگر از روش‌های پوشش می‌دهد تقریباً تمام KM روش در بخش ۲ مشخص نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از روش‌ها را در طیف KM (یا حداقل، در طیف تجدید نظر نشان داده شده در جدول ۴) تقریباً و یا به طور کامل. ما همچنین می‌بینیم که برنامه‌های کاربردی، فن آوری، و نگاشت به استراتژی‌های مدیریت دانش مشخص شده در جداول ۲-۴ به وظیفه انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش مناسب بسیار مهم است. این در بخش بعدی است بیشتر مورد بحث می‌شود.

۵- انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش

وقتی در مورد یک رویکرد KM برای یک سازمان تصمیم گیری می‌شود، عوامل متعددی باید در نظر گرفته شود (یا، همانطور که هانسن و همکاران پیشنهاد کرده اند، یک رویکرد KM اولیه و ثانویه). رویکرد اتخاذ شده در اینجا این است به تدبیر مجموعه‌ای از سوالات از خود سؤال که منعکس کننده هر مجموعه‌ای از عوامل است. این سوالات باید آغاز یک پرسشنامه بالقوه استراتژی مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند.

۵-۱ طیف KM

با توجه به بحث قبلی، آن را باید به عنوان جای تعجب نیست که عوامل تصور می‌شود در انتخاب یک رویکرد مدیریت دانش قابل توجهی از طیف KM مشتق شده است. سوالات به دست آمده از طیف KM ممکن است شامل:

- چه امیدواریم از طریق مدیریت دانش دست یابد؟
- چه برنامه‌های کاربردی شما فکر می‌کنید نیاز دارید؟
- آیا تمرکز خود را بر روی زیر بهترین عمل در خانه؛ ایجاد یک استاندارد خارجی؛ دلگرم کننده نوآوری و خلاقیت؛ و یا دانش از داده‌ها یادگیری؟
- فن آوری شما فکر می‌کنید نیاز دارید؟ چه تکنولوژی آیا در حال حاضر مهارت در؟
- آیا مردم خود را در دانش صریح یا ضمنی تکیه به حل مشکلات؟
- آیا شما برنامه‌ریزی برای تجزیه و تحلیل دانش موجود و یا برای ایجاد دانش جدید؟

۵-۲ سه رشته ارزش مربوط به KM

همانطور که در بالا (بخش ۲.۴) شرح داده شده، می‌محققان که انتخاب یک استراتژی دانش به عنوان وجود دارد را ببینید بر اساس یک انتخاب سه راه تعیین شده توسط یکی از سه رشته ارزش تمرکز بر: مشتریان، محصول (ها) و یا فرآیندهای داخلی سازمان است.

این رشته ارزش تولید برخی از لینک‌ها آشکار با استراتژی‌های دانش خاص:

- سازمان با تمرکز بر صمیمیت مشتری تلاش برای شکل دادن به محصولات و خدمات برای مطابقت با خود نیازهای مشتری خود را به عنوان نزدیک که ممکن است. این به این معنی آشنا شدن با همان اندازه در مورد مشتریان که ممکن است، و مشتریان خود را احساس می‌کنند که پس از نگاه، پیگیری کردن از طریق این روش، این شرکت در سیستم‌های سرمایه گذاری به جمع آوری اطلاعات در مورد خود مشتریان، از جمله CRM، داده کاوی، هوش کسب و کار، و غیره.
- یک روش تعالی عملیاتی شامل به حداقل رساندن سربار، از بین بردن متوسط مراحل تولید، بهینه سازی فرآیندهای کسب و کار، و غیره سازمان متمرکز در این جهت خواهد سرمایه گذاری در سیستم مانند انتقال بهترین تمرین، TQM، BPR، بهبود فرایند، و غیره
- محصول سازمان رهبری تلاش به طور مستمر به دولت از هنر، محصولات و یا خدمات، نیاز به یک محیط بسیار خلاق و توانایی را به ایده‌های جدید به بازار به سرعت. این شرکت استراتژی KM حمایت از جوامع، همکاری را انتخاب کنید، انجمن، و غیره

بنابراین سوال یک سازمان ممکن است خود را بپرسید می‌تواند شامل:

- درست سازمان شما موفق به زنده ماندن اگر آن را روابط خوب با/اطلاعات در مورد ندارد مشتریان خود را؟
- دوست سازمان شما موفق به زنده ماندن اگر آن دولت از هنر، محصولات ندارد؟
- دوست سازمان شما موفق به زنده ماندن اگر فرآیندهای آن را ناکارآمد انجام شد؟
- آیا به شما پیشنهاد محصولات استاندارد و یا سفارشی؟
- آیا شما یک محصول بالغ و یا نوآورانه؟
- آیا شما می‌توانید از هر گونه محصولات در بازار هستند که پیش از شما فکر می‌کنم؟

- آیا می‌توانم شما را از هر فرآیندهای کسب و کار است که می‌تواند بهبود یافته است؟
- آیا شما می‌توانید از هر زمینه فکر می‌کنم که در آن روابط بهتر با / اطلاعات در مورد مشتریان بهبود عملکرد کسب و کار؟

۵-۳ درایورهای خارجی

هر سازمان در یک محیطی قرار دارد که رفتار سازمانی کسب و کار آن سازمان را مقید می‌کند. ابل و آکسبرو را نمونه‌هایی از تعدادی از رانندگان کسب و کار برای بخش‌های مختلف که سازمان راه در این بخش را تحت تاثیر قرار داده‌اند در مورد دانش رفته مدیریت، (ابل و آکسبرو). یک نمونه در جدول زیر آمده است:

جدول ۵: محرک های نمونه برای بخش‌های مختلف کسب و کار

بخش	درایور
مالی	مبتنی بر اطلاعات؛ بسیار کنترل شده؛ مدیریت ریسک؛ بسیار رقابتی؛ زمان‌های واکنش سریع
خدمات حرفه ای	دانش به عنوان محصول؛ مردم به عنوان منبع اصلی؛ نیروی کار همراه؛ ادغامها
قانون	مردم به عنوان سازندگان دانش؛ رقابت افزایشی؛ بازارها/ شیوه‌های جدید؛ نیروی کار همراه.
فرآیند صنایع	R & D؛ مالکیت معنوی؛ محصولات متنوع؛ بازارهای جهانی
نفت	جهانی؛ تکه تکه؛ R & D؛ تنظیم شده.
بخش عمومی	ارزش پول؛ کنترل هزینه. اهداف سیاسی؛ تمرکز بر مشتری؛ دولت‌ها ی مدرنیزه

این تجزیه و تحلیل ممکن است رویکردهای مدیریت دانش را برای بخش‌های مختلف کسب و کار پیشنهاد بدهد. شرکت‌های مالی ممکن است در تحلیلی KM با توجه به اینکه به شدت محسوس بر اطلاعات تمرکز؛ خدمات حرفه‌ای در KM توسعه از آنجا که مردم منبع دانش اولیه خود؛ قانون در نوآوری / ایجاد دانش و / یا یک رویکرد کیلومتر است که بهترین عمل از؛ روند و روغن صنعتی در مدیریت فرایند/مدیریت دانش معاملاتی (برای حمایت از بهترین عمل) و یا در نوآوری / ایجاد KM (ناشی از تاکیدات شدید R&D)؛ و بخش عمومی در KM تحلیلی یا KM توسعه (ناشی از جنبه‌های توجه به مشتری). پرسش‌هایی که ممکن است خواسته شود که عبارتند از:

- شما در چه بخش کسب و کار عمل می‌کنید؟
- شما چه نوع محصولاتی تولید می‌کنید؟
- محرک های کلیدی در بخش کسب و کار شما چیست؟

۵-۴ رویکرد مهندسی دانش

ما قبلاً در مورد رویکرد CommonKADS به مهندسی دانش، و اینکه چگونه برای طیف KM عمل می‌کند بحث کرده‌ایم. با این حال، CommonKADS یک روش جامع است که هم برخی از هدایت در مدیریت دانش خود، در قالب یک توصیه می‌شود فراهم می‌کند مدل سازمانی دانش محور که از آن انتظار می‌رود که فرصت‌ها برای سیستم‌های دانش شناسایی خواهد شد. دستورالعمل داده شده است به "یک لیست کوتاه از درک مشکلات و فرصت‌ها، بر اساس مصاحبه، جلسات طوفان فکری و چشم انداز، بحث با مدیران، و غیره" این مشکلات پس از آن را به یک چارچوب گسترده تر با توجه به قرار سازمان ماموریت، چشم انداز، اهداف، عوامل خارجی، استراتژی و رانندگان ارزش عمده است. بخشی از این روند باید برای شناسایی ذینفعان مختلف از نظر پیشنهاد دهندگان و کاربران دانش و تصمیم گیرندگان است. از این تحقیقات، یک لیست کوتاه از مناطق مشکل و فرصت مربوط به فرآیندهای کسب و کار خاصی باید پدیدار شود. توجه خاص به روند داده است که به وظایف (که به عنوان نمودار فعالیت UML مشخص شده) و نیز به دانش تجزیه و دارایی‌های درگیر - آنها چه هستند؟ چه کسی آنها را دارد؟ چه کسی آنها را استفاده می‌کند؟ آیا آنها در یک مکان و شکل درست و زمان درست و با کیفیت مناسب است؟ سوالات که ممکن است در طول پرسید، و یا به عنوان یک نتیجه از تجزیه و تحلیل CommonKADS ممکن است:

- تصمیم گیرندگان کلیدی، پیشنهاد دهندگان، کاربران و یا بهره مند از دانش چه کسانی هستند؟
 - در فرآیند کسب و کار چه منابعی استفاده می‌شود؟ -سیستم‌های اطلاعاتی، تجهیزات، مواد، فن آوری، ثبت اختراعات، و غیره.
 - دارایی دانش کلیدی در سازمان چیست؟
 - "قوانین" فرهنگی سازمان چیست؟ -سبک کار، ساختارهای قدرت، سبک های ارتباطی و شبکه، و غیره
 - نوع وظیفه این دارایی‌های کلیدی چیست؟ -طبقه‌بندی، تشخیص، ارزیابی، پیکربندی، برنامه‌ریزی، ...
 - آیا دانش استفاده شده نمادین، عددی، هندسی و یا ادراکی است؟
 - چه مدت طول می‌کشد تا مشکل مشابهی حل شود؟
 - آیا دانش در دسترس است؟
- از این سوالات باید یک توصیه که آیا معاملات (KM) و به طور خاص ظهور، محسوس بر دانش نرم افزار سیستم) یک رویکرد مناسب برای توسعه و انتقال است دارایی دانش خاص است.

۵-۵ روش سنتزی

اکنون بر اساس بررسی مشاوره و روش‌های فوق، یک مرور کلی از دسته‌بندی‌های سوالات را ارائه می‌کنیم (سوالاتی که انتظار داریم در یک پرسشنامه‌ای که از انتخاب یک رویکرد مدیریت دانش پشتیبانی می‌کند، یافت شود. سپس این رویکرد را برای یک مطالعه موردی اعمال می‌کنیم.

جدول زیر تعدادی از عوامل را که به انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش کمک می‌کند برجسته می‌سازد.

جدول ۶: عوامل موثر بر انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش

عامل	مثال
استراتژی مدیریت دانش برنامه‌ریزی شده / کنونی	اهداف، برنامه‌های کاربردی مورد نظر، قابلیت فن آوری، تحلیلی / رویکرد مصنوعی
ویژگی بخش کسب و کار	بسیار تحت کنترل، خلاق، عوامل خطر، رقابت، جهانی شدن، و غیره
نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT)	اعتبار، پیشرو کالا، مقررات تغییر، جمع آوری و ادغام، جهانی شدن، و غیره
تمرکز ارزش	تعالی عملیاتی، رهبری محصول یا مشتری متمرکز
ساختار سازمانی	سلسله مراتبی، سست
فرهنگ سازمانی	روحیه تیم، فردگرا به اشتراک گذاری، آموزش
ماهیت دانش	صریح، ضمنی و یا ضمنی؛ نوع کار. نمادین / عددی / هندسی / ادراکی

ما در حال حاضر پیشنهاد یک سری از فعالیت به انجام برای کمک به شناسایی یک ابتکار دانش مناسب:

۱. فهرست رانندگان کسب و کار خارجی برای بخش خود را.
۲. انجام تجزیه و تحلیل SWOT سازمانی در زمینه این محیط، به وضوح شناسایی محصول و یا خدمات خود را.
۳. شناسایی اولیه رشته ارزش سازمانی، که نشان دهنده چگونه سازمان خود را بخش خود را از بازار جذب می‌کند.
۴. استفاده از این یافته برای شناسایی منطقه KM اولیه در نظر گرفتن (بخش ۵.۲)، با استفاده از سوالات خودآزمون ذکر شده در بالا.
۵. فهرست (عمده) فعالیت‌های دانش محور و یا انتقال دانش انجام شده توسط سازمان، به دنبال در ابتدا برای کسانی که مطابقت نوع KM اولیه مشخص شده در بالا. سعی کنید به مرتب کردن این به ترتیب اهمیت به ماموریت سازمان است. سپس، برای هر یک از این فعالیت‌ها، شناسایی:

I. دارایی‌های دانش استفاده

II. ماهیت این دارایی‌ها (صریح، ضمنی و یا ضمنی)

III

محل، شکل و کیفیت این دارایی‌ها

۶. برای هر یک از فعالیت‌های مهم تر یک ارزیابی شناسایی شد، که چگونه به همان خوبی در حال حاضر انجام شده است. نگاهی به برنامه‌های مختلف در طیف KM (جدول ۴)، برای یک رویکرد KM که مربوط به فعالیت‌های مورد نظر است.

۷. انجام برخی از چک امکان سنجی روش پیشنهادی KM، چنان که در بالا برای رفتار متقابل KM توصیف که از CommonKADS کشیده شده است.

توجه داشته باشید که، در بیشتر قسمت‌ها، این عوامل باید تمرکز به طوری که هر گونه ابتکار عمل KM در خط با واقعیت است. اما، برخی از این عوامل ممکن است یک واقعیت است که یک سازمان می خواهد به تغییر برجسته. به عنوان مثال، فرهنگ غالب ممکن است یک روحیه تیمی و یا تمایل به اشتراک گذاشتن دانش ندارند. با این حال، باید تأکید کرد که به سادگی معرفی یک سیستم KM به طور خودکار نمی‌تغییر یک فرهنگ در روش در نظر گرفته شده. بسیاری از عوامل برای انجام با چگونه یک سیستم پیاده سازی شده است و معرفی که به فرایند تغییر بسیار مهم وجود دارد. برای مثال، آسکاربروک و ساون^۱، [۱۹۹۹] و [اسمان و همکاران^۲، ۱۹۹۹] برای بحث در مورد برخی از این مسائل را مشاهده کنید.

۶. یک مطالعه موردی

رویکرد فوق برای انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش، در یک مطالعه مدیریت دانش که برای موسسه خیریه ادینبورگ (اعتماد بتانی مسیحی) انجام شده، بکا رفته است، (آخرت "بتانی").

۱-۶ بتانی: بررسی اجمالی

ماموریت بتانی برای از بین بردن درد و رنج و پاسخگویی به نیازهای طولانی مدت از افراد بی خانمان و آسیب پذیر است. به جلو توسط یک میل به نشان دادن عشق مسیحی در عمل در جامعه رانده می‌شود، بیت عنیا به طور چشمگیری در طول سال رشد کرده است، در هر دو محدوده و کیفیت خدمات مراقبت از آنها فراهم کند. در تمام هفت سطح آن مراقبت، اعم از کار در خیابان و محل اقامت اضطراری به آموزش اشتغال و خدمات خانه دار، به بیت عنیا هدف پاسخگویی به نیازهای افراد بی خانمان و آسیب پذیر در راه واقعا جامع. بتانی همچنین دارای یک بخش تجاری که در عمل تعدادی از مغازه‌ها است که هدف آن جمع آوری پول برای حمایت از خدمات مراقبت پیشنهاد شده است. بسیاری از فعالیت‌های بیت عنیا را در ادینبورگ، اگر چه طرح های آغاز در برخی دیگر از شهرها و شهرستانها در اسکاتلند وجود دارد. بتانی ۱۱۴ کارمند دارد، حدود ۹۰ نفر از آنها تمام وقت کار می‌کنند، به علاوه تعداد زیادی از کارکنان مشغول به کار به صورت داوطلبانه (هر دو تمام وقت و پاره وقت). حدود ۶۰ درصد از کارکنان در و یا برای تقسیم مراقبت، کار ۳۰ درصد برای بخش تجاری و باقی مانده کار ۱۰٪ در نقش‌های مختلف اداری در خدمت سازمان به عنوان یک کل. بسیاری از داوطلبان تمام وقت برای یک سال، فراهم می‌کند که بیت عنیا با حجم کار نسبتا بزرگ در هر سال آموزش کارکنان جدید باقی بماند. فعالیت‌های مراقبت بیت عنیا در حال حاضر به صورت عمودی در اطراف واحدهای مسکونی یکپارچه، اما آنها در حال حرکت به یک ماتریس سیستم بیشتر / پروژه محور که در آن واحد مسکونی هر پیشنهاد یک سطح پایه مراقبت، با تیم متخصص حال حرکت در سراسر آن واحد پیشنهاد ورودی به عنوان مورد نیاز است. از نقطه نظر تکنولوژی و ارتباطات، بتانی دارای یک وب سایت (<http://www.bethanyct.com>)، و کارکنان در دفاتر مرکزی بیت عنیا دسترسی به رایانه‌های شخصی شبکه که برای ایمیل و برای سایر کارهای مربوط به دفتر استفاده می‌شود. هستند کامپیوتر در هر یک از وجود دارد واحد مسکونی، که برای ایمیل و روز به طور کلی به کارهای اداری روز (به طور عمده کلمه استفاده می‌شود پردازش و صفحات گسترده مالی). مغازه‌ها با دفاتر مرکزی در درجه اول با برقراری ارتباط فکس (هیچ یک از مغازه‌ها یک PC)، و مشتریان پیشنهاد محصولات برقراری ارتباط یا از طریق تلفن و یا به سادگی با روشن کردن، معمولا در مغازه‌ها. سیستم‌های فن آوری چندی وجود دارد که به طور گسترده در بتانی جدا از ایمیل و محصولات

¹ Scarbrough & Swan

² Seemann et al

مایکروسافت آفیس استفاده می‌شود. و اداری. تعدادی از برنامه‌های کاربردی به صورت محلی اجرا می‌شوند، با این حال، مانند پایگاه داده‌ها برای کمک به یافتن تأمین کنندگان مالی بالقوه برای مشتریان استفاده می‌شود.

۶-۲ مطالعه KM

شیوه‌های کار بتانی عنیا به دو روش مورد بررسی قرار گرفت: از پرسشنامه استفاده شد، و برخی از نمودار فرایندهای کسب و کار سطح بالا بر اساس مصاحبه توسعه داده شد، و اعتبار کارکنان بیت عنیا. پرسشنامه شامل سوالات مربوط به سازمان به عنوان یک کل، بخش کسب و کار (ها) که بتانی در عمل در، طبیعت و استفاده از دانش در بتانی در حال حاضر، و سوالات مربوط به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدید به بیت عنیا. سطح بالای فرایندهای کسب و کار برجسته برخی از ویژگی‌های منحصر به فرد که به بخش خیریه (مانند نیاز به ایجاد روابط مشتری به منظور رسیدن به سهام به فروش در مغازه‌ها) و نیز نشان داد نسبتاً روشن علامت گذاری بین بخش مراقبت و تجاری. شناسایی یک رشته ارزش بیت عنیا دشوار بود. این ممکن است به نظر می‌رسد که ارزش اولیه خود نظم و انضباط می‌شود صمیمیت مشتری، و در عین حال آنها در تلاش برای پیشنهاد برتری در هر دو دلسوز خود و فعالیت‌های تجاری خود را، تا حدودی از طریق سرمایه گذاری قابل توجهی در آموزش کارکنان. و، از "محصول" آنها در بخش مراقبت از خود پیشنهاد به طور مستقیم وابسته که چگونه به خوبی کارکنان خود را انجام است شغل خود، می‌توان استدلال کرد که آنها هم علاقه مند به رهبری محصول می‌باشد. علاوه بر این، بیت عنیا در حال تلاش برای عبور از این موانع - یکی از مغازه‌های خود را در حال حاضر دارای یک منطقه به عنوان یک استفاده می‌شود کافی شاپ، که مقدار زیادی از پول را ندارد، اما یک فرصت برای ساخت و ساز فراهم می‌کند روابط با مشتریان، و حتی برای پیشنهاد مراقبت‌های رسمی به مشتریان در قالب یک گوش دادن گوش و شاید یک اشاره گر به دیگر خدمات مراقبت بیت عنیا. می‌توان استدلال کرد، بنابراین، که رویکرد با استفاده از "رشته ارزش" کاهش در برابر یک رویکرد جامع به کسب و کار به عنوان یک طیف، و یا حداقل به نیاز مشتریان. با این حال، برای مقاصد فعلی، ما می‌توانیم از بین بردن "محصولات رهبری" از رشته‌های ارزش بیت عنیا و می‌گویید که آن را در هر دو صمیمیت مشتری تمرکز دارد و برتری عملیاتی.

۶-۳ نتایج

بر اساس این تجزیه و تحلیل، روش‌های مدیریت دانش توصیه می‌شود برای بیت عنیا شد (یک یا بیشتر از) مدیریت دارایی، مدیریت فرایند و یا رشد. به عبارت دیگر، آن بود پیشنهاد کرد که بتانی می‌سازد تا یک کتابخانه از دارایی‌های دانش کلیدی آن‌ها و فرایندها، ترجیحاً در شکل خود کمک دفترچه راهنمای رویه ای، و همچنین در ادامه به تاکید آموزش کارکنان. دلایل این بود:

- بتانی مجموعه بزرگی از داده‌ها که بتواند برای تجزیه و تحلیل الگوهای بکار رود در اختیار ندارد و یا استفاده نمی‌کند.
- در دسترس بودن پشتیبانی کامپیوتر در بتانی محدود است؛
- بتانی دارایی‌های دانش کلیدی را در دسترس دارد که می‌تواند برای سایر کارکنان سودمند باشد.
- دانش در دو بخش کسب و کار تغییر نمی‌کند به اندازه کافی سریع برای نوآوری در دانش به یک نگرانی عمده؛
- فعالیت‌های توزیع دانش کنونی شامل بسیاری از آموزشهای ضمن خدمت و یک یا دو دفترچه راهنمای طرز عمل است.

۷. بحث

ما تعدادی از رویکردها را برای مدیریت دانش بررسی کرده‌ایم و نشان داده‌ایم که چگونه آنها می‌توانند با هم، در شش دسته از طیف مدیریت دانش باینی (Binney)، دور هم جمع شوند. به ارمغان آورد. علاوه بر این شش دسته، یک دسته هفتم به ما توصیه شده است، که نشان داده شده است چگونه این نقشه‌های طیف KM بر روی روش‌های دیگر، و سپس استفاده از هر دو طیف دانش و روش‌های دیگر به منظور توسعه آغاز یک پرسشنامه انتخاب استراتژی مدیریت دانش. یک مطالعه موردی نشان می‌دهد که در عمل چگونه این روش کار می‌کند. یک موضوع است که مورد بحث واقع نشده است این است که آیا برخی

از استراتژی‌های KM توسط کاربران بیشتر از دیگران مورد علاقه واقع شده است. باینی استدلال کرده است که "شواهد کمی که مشارکت الزامی است وجود دارد مداخله پایدار یا مدل تصویب"، و در نتیجه نزدیک از سمت راست از طیف KM باید مورد علاقه بیشتر از کسانی که از سمت چپ است. با این حال، استدلال باینی لزوماً درست نیست؛ مشارکت اجباری است که اغلب توسط کاربران پذیرفته زمانی که نیاز به روشن است (همانطور که در ایمنی سیستم‌های بحرانی)، هنگامی که آن را به وضوح بهترین روش (به عنوان مثال امریکن اکسپرس دستیار اجازه دهنده است (فایگنباوم و همکاران^۱، ۱۹۸۸)، و یا وقتی که کاربران به سادگی می‌توانند مجبور به استفاده از آن (پرسنل نظامی، دانشجویان مقطع کارشناسی و مردم با تکیه بر مزایای دولتی نمونه‌هایی از این هستند). به هر حال این موضوع احتمالاً باید به لیست عوامل که در انتخاب یک رویکرد KM استفاده اضافه شود. کار بیشتر در این زمینه ممکن است موارد زیر را شامل شود:

- دیدن اگر ارتباط بین طیف دانش و ارزش دارایی‌های دانش وجود دارد، هر دو قبل و بعد از آنها "مدیریت" شده است.
- بررسی نگرش کاربران به دارایی‌های دانش تولید شده توسط روش‌های مختلف KM؛
- با توجه به علل بالقوه منفی که ممکن است به انتخاب یک رویکرد KM کمک؛ در مطالعه موردی بیت عنیا، عدم دسترسی بودن کامپیوتر یک عامل مهم در برابر KM معاملاتی و یا تحلیلی بود.
- تجزیه و تحلیل مطالعات موردی گذشته از موفقیت‌های دانش و شکست برای تعیین اینکه آیا انتخاب روش "حق" KM یک عامل مهم بود.

تقدیر و تشکر

این مقاله بر گرفته و ترجمه از مقاله زیر است:

Haggie, K and Kingston & J, (2003). Choosing Your Knowledge Management Strategy, *Journal of Knowledge Management Practice*, pp.1-20

منابع

1. Abell & Oxbrow, 2001 Angela Abell and Nigel Oxbrow, *Competing with Knowledge*, Library Association Publishing, London, 2001.
2. Binney, 2001 Derek Binney, "The knowledge management spectrum - understanding the KM landscape", *Journal of Knowledge Management*, 5, 1, 33-42, 2001.
3. Beckman, 1999 Thomas J. Beckman, *The Current State of Knowledge Management*, Edited by Jay Liebowitz, *Knowledge Management Handbook*, CRC Press, 1999.
4. Boisot, 1998 Max H. Boisot, *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, 1998.
5. Day & Wendler, 1998] Jonathan D. Day and James C. Wendler, "Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies", *McKinsey Quarterly*, 1, 19-25, Winter, 1998.
6. Feigenbaum et al., 1988 Edward A. Feigenbaum, Pamela McCorduck, and Penny Nii, *The Rise of the Expert Company: How Visionary Companies Are Using Artificial Intelligence to Achieve Higher Productivity and Profits*, Times Books, New York, 1988.
7. Hansen et al, 1999 Morten T. Hansen, Nitin Nohria, and Thomas Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, March-April, 1999.
8. Manasco, 1996 Britton Manasco, "Leading Firms Develop Knowledge Strategies", *Knowledge Inc.*, October 1996. *Choosing Your Knowledge Management Strategy 20*

¹ Feigenbaum et al.,

9. Nickols, 2000 Fred Nickols, "The Knowledge in Knowledge Management", Edited by James W. Cortada Edited by and John A. Woods, *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*, Butterworth-Heinemann, 12-21, 2000.
10. Nonaka & Takeuchi, 1995 I. Takeuchi and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
11. O'Dell & Grayson, 1998 Carla O'Dell and C. Jackson Grayson, Jr, *If Only We Knew What We Know*, The Free Press, New York, 1998.
12. Scarbrough & Swan, 1999 Edited by Harry Scarbrough Edited by and Jacky Swan, *Case Studies in Knowledge Management*, Institute of Personnel and Development, 1999.
13. Schreiber et al, 2001 Guus Schreiber, Hans Akkermans, Anjo Anjewierden, Robert de Hoog, Nigel Shadbolt, Walter Van de Velde, and Bob Wielinga, *Knowledge Engineering and Management: The CommonKADS Methodology*, MIT Press, 2000.
14. Seemann et al, 1999 Patricia Seemann, David De Long, Susan Stucky, and Edward Guthrie, "Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital", Second International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management (PAKeM99), 21-23 April, 1999.
15. Treacy & Wiersema, 1993] Michael Treacy and Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, January-February, 1993.
16. Wiig, 1997 Karl M. Wiig, "Knowledge Management: Where Did It Come from and Where Will It Go?", *Expert Systems with Applications*, 13, 1, 1-14, 1997.
17. Zack, 1999 Michael H. Zack, "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, 41, 3, 125-145, Spring, 1999.