

به نام خدا

گام‌های عملیاتی مدیریت دانش:
نقشه‌های دانش

مؤلفین:

دکتر پیمان اخوان (دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر)

مهندس الهام جودی (کارشناس ارشد فناوری اطلاعات)

سرشناسه	: اخوان، پیمان، ۱۳۵۲ -
عنوان و نام پدیدآور	: گام‌های عملیاتی مدیریت دانش: نقشه‌های دانش / مؤلفین پیمان اخوان، الهام جودی.
مشخصات نشر	: تهران: آتی‌نگر، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۲۰۰ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۹۵۰۰۰ ریال : ۸-۴۸-۶۰۴-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: مدیریت دانش
شناسه افزوده	: جودی، الهام، ۱۳۶۷-
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۱ گ ۳/الف/۲/HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۳۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۹۹۱۴۸۸



انتشارات آتی‌نگر

عنوان: گام‌های عملیاتی مدیریت دانش: نقشه‌های دانش

مؤلفین: دکتر پیمان اخوان، مهندس الهام جودی

صفحه‌آرایی و طراحی جلد: همتا بیداریان

ناشر: آتی‌نگر

تیراژ: ۱۰۰۰

چاپ دوم: بهار ۱۳۹۳

قیمت: ۹۵,۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۴-۴۸-۸

تلفن مرکز پخش: ۸-۶۶۵۶۵۳۳۶

آدرس: تهران - خیابان جمال‌زاده جنوبی - روبه‌روی کوچه رشتچی - پلاک ۱۴۴ - واحد ۲

www.ati-negar.com

(هرگونه کپی و نسخه‌برداری از مطالب این کتاب ممنوع می‌باشد).

تقدیم به:

همسر و فرزندم، که بدون همیاری و همکاری ایشان تالیف این کتاب

مقدور نبود...

دکتر پیمان اخوان

تقدیم به:

همسر محقق و عزیزم مهرداد، که در تألیف این کتاب، همواره مشوقم بوده

است.

الهام جودی

فهرست مطالب

مقدمه..... ۹

فصل اول: مبانی مدیریت دانش

مقدمه.....	۱۱
سلسله مراتب دانش.....	۱۱
دانش.....	۱۲
مدیریت دانش.....	۱۳
اهداف مدیریت دانش.....	۱۴
چه دانشی باید مدیریت شود؟.....	۱۸
انواع دانش.....	۱۸
تبدیل دانش.....	۲۱
سرمایه‌های فکری.....	۲۲
تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش.....	۲۵
سیستم مدیریت دانش.....	۲۶
حافظه سازمان.....	۲۷
یادگیری سازمانی.....	۲۸
مدل مدیریت دانش / حافظه سازمانی / یادگیری سازمانی.....	۳۰
استراتژی‌های مدیریت دانش.....	۳۱
ابزارها و تکنولوژی‌های مدیریت دانش.....	۳۳

فصل دوم: نقشه‌های دانش، مفاهیم پایه

مقدمه.....	۳۵
نگاشت دانش.....	۳۵
تعریف نقشه دانش.....	۳۶
نقشه کردن دانش.....	۳۸
چرایی نقشه کردن دانش سازمان.....	۳۸
اصول کلیدی در نقشه کردن دانش.....	۳۹
اهداف نقشه‌های دانش.....	۳۹

۴۰	نقشه‌های دانش به چه سؤالاتی پاسخ می‌دهد؟
۴۰	مزایای نقشه‌های دانش
۴۱	نقشه دانش و نقشه جغرافیایی
۴۳	نقشه دانش و نمودار سازمانی
۴۳	ویژگی‌های نقشه‌های دانش مناسب
۴۴	بایدها و نبایدهای نقشه‌های دانش
۴۴	نقشه‌های دانش اثربخش
۴۵	عایدات نقشه‌های دانش اثربخش
۴۷	ارتباطات نادرست در نقشه‌های دانش
۴۷	شناسایی شکاف‌های دانشی سازمان
۴۷	نقشه دانش و استراتژی سازمان
۵۲	تهیه کنندگان نقشه‌های دانش
۵۳	کاربران نقشه‌های دانش
۵۴	نوآوران نقشه‌های دانش
۵۵	قهرمانان نقشه‌های دانش
۵۸	اجزای نقشه دانش
۵۸	نقشه‌های دانش در سیستم مدیریت دانش
۶۰	لایه‌های نقشه‌های دانش
۶۲	ساخت نقشه دانش
۶۴	ساخت نقشه دانش از دیدگاه کیم و همکاران
۷۰	ساخت نقشه دانش از دیدگاه اپلر
۷۱	سؤالاتی که در مصاحبه تهیه نقشه دانش پرسیده می‌شوند
۷۲	استفاده از فرمت‌های استاندارد نقشه دانش، آری یا خیر؟
۷۳	معیارهای کیفیت نقشه دانش ویل
۷۳	فناوری اطلاعات و نقشه‌های دانش
۷۴	تصورات نادرست از نقشه‌های دانش
۷۵	ابعاد سیاسی نقشه‌های دانش
۷۶	رویکردهای جدید در نقشه‌های دانش

فصل سوم: تکنیک‌های ساخت نقش دانش

۸۱	مقدمه
۸۱	نقشه‌های دانش در حوزه‌های مختلف

۸۲	تکنیک‌های ساخت نقشه دانش
۸۳	طبقه‌بندی فلکس از انواع تکنیک‌های طراحی نقشه دانش
۸۴	گروه دایرکتوری‌ها و لیست‌ها
۸۴	گروه ماتریس‌ها
۸۶	گروه نقشه‌های شناختی
۹۱	سایر تکنیک‌ها
۹۲	طبقه‌بندی اپلر از انواع تکنیک‌های طراحی نقشه دانش
۹۳	نقشه‌های شناختی
۹۵	بررسی طبقه‌بندی‌های معرفی شده
۹۶	طبقه‌بندی پیشنهادی برای تکنیک‌های ساخت نقشه دانش
۹۸	برخی مزایای طرح‌های ذهنی
۹۸	نقشه ادراکی یا مفهومی
۱۰۱	نقشه ذهنی یا تشعشعی
۱۰۲	دیاگرام دایره‌های مفهوم
۱۰۲	دیاگرام ون
۱۰۴	شبکه معنایی
۱۰۶	تکنیک نقشه فرآیند
۱۰۷	تکنیک استعارهای
۱۰۹	تکنیک انیمیشن
۱۱۱	تکنیک‌های سلسله مراتبی
۱۱۲	موارد کاربرد هر یک از تکنیک‌های ساخت نقشه دانش
۱۱۵	ارتباط بین تکنیک، محتوا و کاربرد
۱۱۷	انتخاب تکنیک مناسب

فصل چهارم: انواع نقشه‌های دانش

۱۱۹	مقدمه
۱۱۹	طبقه‌بندی سنتی نقشه‌های دانش
۱۲۰	طبقه‌بندی انواع نقشه‌های دانش با توجه به گستره سازمانی
۱۲۴	معیارهای طبقه‌بندی نقشه‌های دانش
۱۲۴	انواع نقشه‌های دانش براساس فرم نقشه
۱۲۵	انواع نقشه‌های دانش براساس هدف نقشه

۱۳۵	انواع نقشه‌های دانش براساس محتوای نقشه
۱۳۶	انواع نقشه‌های دانش براساس سطح کاربری نقشه
۱۳۶	ترکیب انواع نقشه‌ها
۱۳۷	نقشه دانش ژنتیک
۱۳۹	مزایای نقشه دانش ژنتیک

فصل پنجم: شناخت منبع دانش انسانی با استفاده از ترسیم ساختار دانش

۱۴۳	مقدمه
۱۴۳	توسعه یک رویکرد متمرکز
۱۴۵	منبع دانش انسانی
۱۴۵	یک منبع مبتنی بر پرسنل
۱۴۶	نیاز به تجسم و تحلیل
۱۴۶	نقشه ساختار دانش
۱۴۸	وابستگی‌ها در یادگیری
۱۴۹	توسعه نقشه ساختار دانش
۱۴۹	مفاهیم ساختار وابستگی‌ها در یادگیری
۱۵۰	شبکه‌های معنایی و نقشه‌های مفهومی
۱۵۲	اطلاعات تکمیلی درباره منبع دانش
۱۵۲	تحلیل پارامترهای مرتبط با دانش
۱۵۶	کاربرد نقشه ساختار دانش
۱۵۷	یافته‌های حاصل از انجام پروژه در نقشه ساختار دانش
۱۵۸	چند نکته در خصوص نقشه ساختار دانش

فصل ششم: آشنایی با نرم‌افزارهای ساخت نقشه دانش

۱۶۳	مقدمه
۱۶۳	نرم‌افزار Mind manager
۱۷۶	نرم‌افزار SmartDraw 2010
۱۸۱	نرم‌افزار Axon 2010

ضمیمه ۱۸۵

فهرست منابع و مراجع ۱۹۳

سخن مؤلفین

در سال‌های اخیر این واقعیت برای بسیاری از سازمان‌ها مشخص شده که دانش یک منبع اساسی برای کسب موفقیت در سازمان‌ها می‌باشد. از این رو سازمان‌ها زمان زیادی را برای "مدیریت دانش" و همچنین استخدام، آموزش و تربیت نیروی انسانی در این حوزه صرف می‌کنند.

اگرچه تحقیقات بسیاری در این حوزه انجام شده ولی هنوز بسیاری از سازمان‌ها شناخت و درک درستی از گام‌های آغازین مدیریت دانش نداشته و معمولاً در این خصوص اختلاف نظر وجود دارد. پر واضح است تا زمانی که "تغییر فرهنگی" لازم برای پذیرش مدیریت دانش در سازمان صورت نگرفته باشد، پیاده‌سازی مدیریت دانش با چالش‌های بسیاری مواجه خواهد شد. برنامه‌های آموزشی می‌توانند کمک شایانی در این خصوص نموده و زمینه را برای تغییر فرهنگی و برداشتن گام‌های عملی مدیریت دانش فراهم سازند. اما به راستی اولین گام‌های عملی مدیریت دانش کدامند؟

این کتاب به دنبال پاسخی برای این سؤال بوده و با معرفی نقشه‌های دانش به عنوان یکی از اصلی‌ترین گام‌های آغازین و عملیاتی مدیریت دانش، به دنبال شناسایی و ساماندهی منابع دانشی سازمان می‌باشد. نقشه‌های دانش در مرحله اول به ما کمک می‌کنند که بدانیم از منظر دانشی چه داریم و چه می‌دانیم.

در این کتاب ضمن آشنایی سریع و مرور اجمالی مبانی مدیریت دانش در فصل اول، مفاهیم پایه نقشه دانش در فصل دوم مورد مطالعه قرار گرفته و پس از آن تکنیک‌های ساخت نقشه دانش در فصل سوم معرفی خواهند شد. فصل چهارم به انواع نقشه‌های دانش پرداخته و تکنیک ترسیم ساختار دانش در فصل پنجم مورد بحث قرار می‌گیرد. این کتاب در فصل ششم و با معرفی برخی از پرکاربردترین نرم‌افزارهای ساخت نقشه دانش پایان می‌پذیرد.

در این کتاب سعی بر آن شده که تمامی مفاهیم و آموزه‌های نقشه‌های دانش با بیانی ساده و روان مطرح شود به طوری که خوانندگان دچار سردرگمی و یا گسست مفاهیم و مطالب نشوند. همچنین در این کتاب سعی بر آن شده برای هر کدام از مفاهیم نقشه‌های دانش "مورد مطالعاتی" مرتبط بیان شود تا خوانندگان در عمل نیز با پیاده‌سازی این مفاهیم و کاربردهای آنها آشنا شوند.

این کتاب به عنوان "اولین مرجع ترسیم نقشه دانش"، حاصل تجربیات صنعتی و پژوهشی و مشاوره‌های متعدد به سازمان‌ها بوده و می‌تواند به عنوان منبعی مفید برای دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی و علاقمندان به مباحث مدیریت دانش قلمداد گردد. خواندن کتاب نه تنها به مدیران دانش بلکه به کلیه کارشناسان سازمان‌ها نیز توصیه می‌شود، زیرا همانگونه که در کتاب خواهیم آموخت، بهتر است پس از اخذ مشاوره‌های ابتدایی، خود کارشناسان نیز در فرآیند نقشه کردن دانش سازمان مشارکت کنند تا علاوه بر ایجاد انگیزش و حس مشارکت بین کارکنان، نقشه‌های دانش ایجاد شده نیز از کیفیت بهتری برخوردار گردند. در پایان لازم است از زحمات عزیزانی چون آقایان سجاد شیخ‌ها، مهدی باقرزاده و امیر پزشکان که در تهیه برخی مطالب ما را یاری رسانده‌اند، قدردانی گردد.

فصل اول

مبانی مدیریت دانش

مقدمه

امروزه دانش سلاح پر قدرتی است که سازمان‌ها برای جولان در محیط شدیداً رقابتی به آن متوسل شده‌اند. این ابزار به عنوان دارایی باارزش سازمان‌ها برخلاف سایر دارایی‌ها، مزیت رقابتی پایدار به ارمغان می‌آورد. بهره‌گیری از دانش، مسئولیت جدیدی بر دوش مدیران فناوری اطلاعات نهاده است و آن‌ها را با مفاهیم جدیدی چون سرمایه‌های فکری و دارایی‌های دانشی مأنوس کرده‌است. تشدید رقابت، سازمان‌ها را در به‌کارگیری سرمایه‌های دانشی ترغیب می‌کند. نقش چشمگیر دانش در موفقیت و بقای سازمان‌های امروزی، اهمیت مدیریت آن را برجسته‌تر می‌نماید.

در اقتصاد دانش‌گرای امروزی، سازمان‌ها باید قادر باشند سرمایه‌های فکری خود را مدیریت و ارزیابی کنند. امروزه توانایی یادگیری، همکاری و نوآوری، با سرعتی بیشتر از سرعت رقبا، مزیت رقابتی پایدار سازمان محسوب می‌گردد. این مهم از طریق مدیریت دانش مقدور می‌گردد.

مدیریت دانش علاوه بر کسب، ذخیره‌سازی و بهره‌برداری از دانش، می‌بایست شناسایی نیازهای دانشی و استفاده احسن از اطلاعات و دانش جدید را مقدور سازد. در این فصل به مرور کلی مبانی مدیریت دانش می‌پردازیم. ابتدا با مفاهیم دانش و مدیریت آن آشنا می‌شویم، سپس به نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش، سیستم‌های مدیریت دانش، یادگیری و حافظه سازمانی خواهیم پرداخت و در نهایت، فصل را با موضوع ابزارهای مدیریت دانش خاتمه می‌دهیم.

سلسله مراتب دانش

مدیریت دانش هم با دانش و هم با اطلاعات مرتبط است. اطلاعات خروجی پردازش داده محسوب می‌شود. در حالت کلی می‌توان سلسله مراتب زیر را برای دانش تصویر کرد:

- ۱- داده: داده همان حقایق خام یا توصیف‌های ابتدایی از اشیاء، رخدادها، فعالیت‌ها یا تراکنش‌های ثبت و ضبط شده، رکورد شده، ذخیره شده و دسته‌بندی شده‌است که سازمان‌دهی نشده‌اند و هیچ معنی و مفهوم خاصی را در ذهن متبادر نمی‌کنند. کلمات، اعداد، آدرس‌های پست الکترونیکی، شماره شناسنامه، کدپستی نمونه‌هایی از داده‌ها هستند.

- ۲- اطلاعات: حقایق با مفهومی هستند که به توصیف و تعریف می‌پردازند و از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاصل می‌شوند. به عبارتی اطلاعات در حقیقت داده‌هایی هستند که تحت تأثیر کنش از سوی فرد، سازمان یا ماشین قرار گرفته‌اند. منظور از کنش تغییر دادن اندیشه یا عقیده به گونه‌ای متفاوت با قبل از دریافت اطلاعات است.
- ۳- دانش: دانش ذهنی‌تر از اطلاعات است و عموماً براساس ارزش‌ها یا تجارب فردی و ادراکات می‌باشد. دانش خروجی فرآیند یادگیری بوده و از اطلاعات به‌دست می‌آید. دانش مشتمل بر اطلاعات سازمان‌یافته و پردازش شده‌است که حامل استنباط، تجربیات، یادگیری و تخصص می‌باشد. به عبارتی دانش از ترکیب روابط علت و معلولی، رویه‌ها و باورها حاصل می‌شود.
- ۴- حکمت: حکمت یا خرد در سطحی بالاتر از دانش قرار دارد و از اعتبارسنجی دانش در گستره مضامین حاصل می‌گردد.



شکل ۱-۱: سلسله مراتب دانش

دانش

دانپورت و پوروساک^۱ به دانش نگرشی ترکیبی از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات وابسته به قراین^۲ و بینش فرد خبره دارند که چارچوبی برای ارزیابی و ترکیب اطلاعات و دانش جدید در اختیار قرار می‌دهد (جنکس^۳، ۲۰۰۷). باید توجه کرد که دانش بر خلاف اطلاعات و داده به باورها، اعتقادات و تعهدات مربوط است. از سوی دیگر دانش شامل قضاوت افراد نیز می‌شود. از منظر آکان و ایسیک^۴ مشخصه‌های دانش را می‌توان چنین بیان کرد که دانش می‌تواند توسط هر فردی خلق شده، به ارزانی توزیع گردد، هنگام تسهیم افزایش می‌یابد، می‌تواند در شبکه‌ها توزیع شده و با بصیرت هدایت شود، برای هر فرد منحصر به فرد و در نهایت منبعی بی‌پایان است (آکان و ایسیک، ۲۰۰۹).

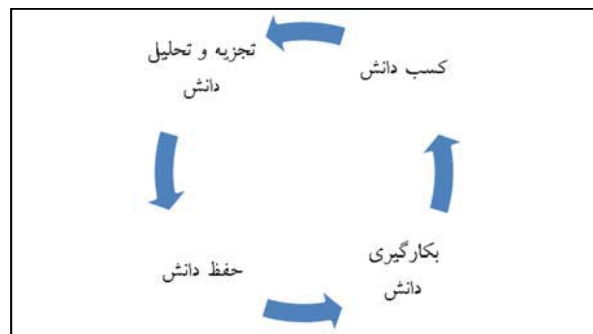
1- Davenport & Prusak
 2- Contextual Information
 3- Jennex (2007)
 4- Akan & Isik

به‌طور کلی می‌توان اذعان کرد که دانش به عنوان دارایی سازمان ویژگی‌هایی دارد که آن را از سایر دارایی‌های سازمان جدا می‌سازد:

- ✓ دانش با استفاده تمام نمی‌شود و از بین نمی‌رود.
- ✓ دانش با انتقال از دست نمی‌رود.
- ✓ ارزش سرمایه‌های دانشی با استفاده از آن افزایش می‌یابد.
- ✓ دانش برخلاف محصولات جدید و فناوری می‌تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار گردد.
- ✓ مقادیر باارزشی از این سرمایه با پایان روز کاری از سازمان خارج می‌شود.
- ✓ مقادیر باارزشی از دانش با ترک کارکنان سازمان از بین می‌رود.

مدیریت دانش

واتسن^۱ در کتاب خود مدیریت دانش را "اکتساب، ذخیره‌سازی، بازیابی، کاربرد، تولید و بازنگاری دارایی‌های دانشی سازمان به سبکی کنترل‌شده" تعریف می‌کند. وی فعالیت‌های مدیریت دانش را در چهار فعالیت کسب دانش^۲ (شامل یادگیری، خلق و شناسایی)، تجزیه و تحلیل دانش^۳ (شامل ارزیابی و اعتبارسنجی)، حفظ دانش^۴ (شامل سازمان‌دهی و نمایش و نگهداری)، استفاده از دانش^۵ (شامل کاربرد، انتقال و تقسیم) دسته‌بندی می‌کند (واتسن، ۲۰۰۳).



شکل ۱-۲: سیکل مدیریت دانش (واتسن، ۲۰۰۳)

هر سازمانی دارایی‌های دانشی و چالش‌های منحصر به فرد و خاص خود را دارد و مدیریت دانش را به نحو متفاوتی اجرا می‌کند. از سوی دیگر در هر سازمانی فرآیندها و معیارهای موفقیت مدیریت دانش

1 Watson

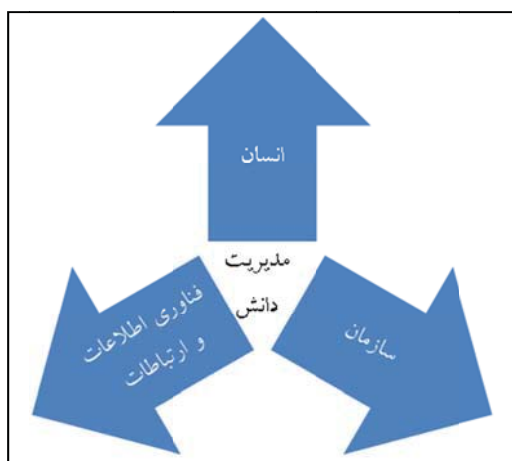
2 acquire knowledge

3 analyze knowledge

4 preserve knowledge

5 use knowledge

متفاوت از سایر سازمان‌ها است. بنابراین راهکارهای مدیریت دانش در سازمان‌ها متفاوت خواهد بود. مدیریت دانش در یک سازمان علاوه بر در نظر گرفتن دارایی‌های دانشی آن سازمان، مواردی دیگری چون فرهنگ سازمانی را نیز باید مدنظر خود قرار دهد. به‌علاوه راهکارهای مدیریت دانش باید با فرآیندهای کسب‌وکار همسویی داشته باشد. در این بین مدیریت دانش می‌بایست از فناوری مناسب برای حل مشکلات بهره‌گیرد (هونیکات^۱، ۲۰۰۰). انسان (شامل ابعاد روحی، فرهنگی و تخصصی)، سازمان (شامل ساختار سازمانی و فرآیندها) و فناوری اطلاعات ابعاد سه‌گانه‌ی مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند.



شکل ۳-۱: ابعاد مدیریت دانش

اهداف مدیریت دانش

مدیریت دانش با وجود محرک‌های بسیار در سازمان‌ها ترغیب می‌شود. از دست دادن افراد ماهر با ترک سازمان، اجتناب از چرخه دوباره‌کاری، فشار بر افزایش نوآوری در محصولات و انجام فرآیندها، ریسک مدیریت، از جمله‌ی این محرک‌ها هستند. برخی از اهداف مدیریت دانش به صورت زیر می‌باشند (دالکر^۲، ۲۰۰۵):

- ✓ تسهیل در انتقال دانش از افرادی که سازمان را ترک می‌کنند به افرادی که جایگزین آن‌ها می‌شوند.
- ✓ جلوگیری از، از دست رفتن حافظه سازمانی به دلایلی چون بازنشستگی یا از دست دادن کارمندان^۳

1- Honeycutt (2000)

2- Dalkir (2005)

3- Retirement

- ✓ شناسایی حوزه‌ها و منابع حیاتی دانش به گونه‌ای که سازمان در مورد آنچه می‌داند، کیفیت و چرایی آن آگاهی حاصل نماید.
- ✓ ایجاد جعبه ابزاری از روش‌ها که توسط افراد، گروه‌ها و سازمان برای جلوگیری از اتلاف سرمایه‌های فکری مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها مزایای زیر را با خود به ارمغان می‌آورد:
 - ✓ افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی به نیازهای محیط
 - ✓ افزایش نوآوری
 - ✓ بهبود تصمیم‌گیری
 - ✓ ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات
 - ✓ کاهش دوباره‌کاری‌ها و صرفه‌جویی‌های زمانی
 - ✓ کاهش هزینه‌های سازمان و افزایش درآمد
 - ✓ غنی‌سازی مشاغل

مدیریت دانش در هیولت پاکارد^۱

کمپانی HP که در سال ۲۰۰۳ با کمپانی آمریکایی کامپک^۲ ادغام شد؛ در حال حاضر با شعب خود در بالغ بر ۱۷۰ کشور به بیش از یک میلیارد مشتری خدمات و محصولات خود را عرضه می‌کند. این کمپانی در سال ۲۰۱۱ به عنوان بزرگ‌ترین کمپانی در حوزه‌ی فناوری اطلاعات و رتبه یازدهم مجله فرچون^۳ در بین کمپانی‌های جهان، مجموع درآمد ۱۲۷.۲ میلیارد دلار را داشته‌است. مدیران این شرکت بر این باورند که در عصر دانش، انتخاب دیگری جزء مدیریت دانش ندارند؛ از این‌رو مدیریت دانش در جای جای سازمان رسوخ پیدا کرده‌است.

پس از ادغام، در بسیاری از موارد استراتژی پذیرش و حرکت اعمال شد. به این صورت که بهترین گزینه‌های فرآیندها و سیستم‌ها انتخاب شدند و مورد استفاده قرار گرفتند. درحالی که در حوزه‌ی مدیریت دانش گزینه‌های واضحی برای انتخاب وجود نداشت. چراکه کمپانی کامپک، با به‌کارگیری مدیریت دانش توانسته بود مبلغ ۱۵ میلیون دلار ذخیره مالی کند و HP از بهروش‌های^۴ این حوزه محسوب می‌گردید. از این‌رو جهت بهره‌گیری از برنامه‌های مدیریت دانش هر دو کمپانی، مدیر ارشد فناوری اطلاعات سازمان جدید، گروه مدیریت دانش را در سطح سازمان تشکیل داد. بنابراین استراتژی‌ها و استانداردهای مدیریت دانش تعریف و فرآیندها برای اجرای آن ایجاد شدند (راؤ^۵، ۲۰۰۵).

1- Hewlett-Packard (HP)

2- Compaq

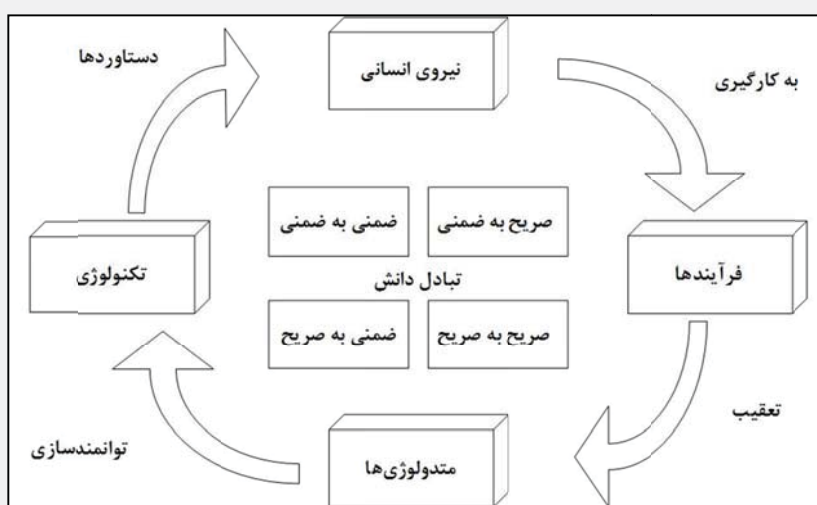
3- Fortune

4- Best Practice

5- Rao (2005)

یکی از اقدامات اولیه مدیریت دانش، تعریف مجموعه‌ای از بلوک‌های سازنده بود که با ادغام به روش‌های مختلف راه‌حل‌های منحصر به فرد مدیریت دانش را خلق می‌کنند. نقش‌های افراد، فرآیندها و فناوری بلوک‌های سازنده مدیریت دانش در HP هستند که منجر به راه‌حل‌های سریع با هزینه کمتر می‌گردند (جون نارکار و همکاران^۱، ۲۰۰۵).

بلوک نقش افراد از نقش‌هایی که نیروی انسانی در پیاده‌سازی راه‌حل‌های مدیریت دانش ایفا می‌کنند، تشکیل می‌شود. تسهیل‌کننده‌ها، خبره‌ها، مدیران تغییر از اجزاء این بلوک هستند. بلوک فرآیندها نیز شامل نقشه دانش، مدیریت عملیات، نقشه اطلاعات و ارزیابی و حاکمیت مهارت است. داده‌کاوی^۲، گروه‌افزار^۳، مخازن دانش^۴ و مکان‌نمای خبرگی^۵ نیز اجزاء بلوک فناوری می‌باشند. با ترکیب این سه بلوک، متدولوژی‌های مدیریت دانش شکل می‌گیرند. در شکل ۴-۱، اجزاء سازنده مدیریت دانش در HP نشان داده شده‌است.



شکل ۴-۱: اجزاء سازنده مدیریت دانش در HP (رائو، ۲۰۰۵)

از آنجا که فعالیت‌های مدیریت دانش متعددی در شرکت در جریان بود، کلیه فعالیت‌ها تحت یک نگرش استراتژیک مجتمع شدند. در این خصوص تیم مدیریت پروژه با سازمان‌دهی پروژه‌های به صورت فشرده، استانداردها و استراتژی را تعریف کردند. از سوی دیگر جهت تسریع تصمیم‌گیری و نیز بهره‌گیری از مزایای تصمیم‌گیری توافقی اتخاذ تصمیم به صورت اشتراکی مورد توجه قرار گرفت.

1- Junnarkar et al. (2005)
 2- Data Mining
 3- Groupware
 4- Knowledge Repositories
 5- Expert Location