

# مدل‌های مدیریت دانش

# کلیات

- از آنجا که تاکنون مدل مدیریت دانشی که مورد توافق همگان باشد وجود ندارد، لذا لازم است تا ضمن آشنایی با مدل‌های ارائه شده در این زمینه بر حسب مورد و متناسب با موضوع مورد نظر آنها را یکپارچه نموده و بر حسب مورد از آنها بهره جست.

## دسته‌بندی مدل‌ها

- دسته‌بندی مدل‌ها می‌تواند به دو صورت انجام پذیرد؛
- یکی از نظر دیدگاهی که زمینه‌ساز مدل‌هاست
- و دیگری با توجه به مراحل فرایندی مدل‌های  
ارایه شده است.

# مدل‌های شبکه ای

- در این نوع از مدل‌ها تمرکز بر روی ارتباطات، کسب، تسهیم و انتقال به طریق تبادل اطلاعات افقی می‌باشد. دانش‌های مهم در شبکه‌ای متشکل از افراد که بوسیله ابزار مختلف ارتباط‌دهنده به هم می‌پیوندند نهفته است. آگاهی از این بینش‌ها و اطلاعات، خارج از گروه‌ها و تیم‌های رسمی، عاملی کلیدی به شمار می‌رود. در این نگرش ساختن روابط اجتماعی، سرمایه اجتماعی و قایل بودن روابط متقابل بعنوان کار و فعالیت اصلی دانشی مورد توجه قرار گرفته است.

# مدل‌های شناختی

دانش به عنوان یک دارایی سازمانی است که نیازمند دستیابی دقیق، بیان، ذخیره، اندازه‌گیری، نگهداری و انتشار کنترل شده دارد. ایجاد ارزش از طریق کاربرد متوالی بهترین روش‌های حاصل و نیز پرهیز از خطاهای غیرآشکار ریشه‌یابی شده و کتبی و نیز بهره بردن از درس‌های آموخته شده به دست می‌آید. در این نگرش بر روی استفاده مجدد، تکثیر، استانداردسازی و حذف روش‌های قدیمی که کارایی خود را از دست داده‌اند، تمرکز می‌شود.

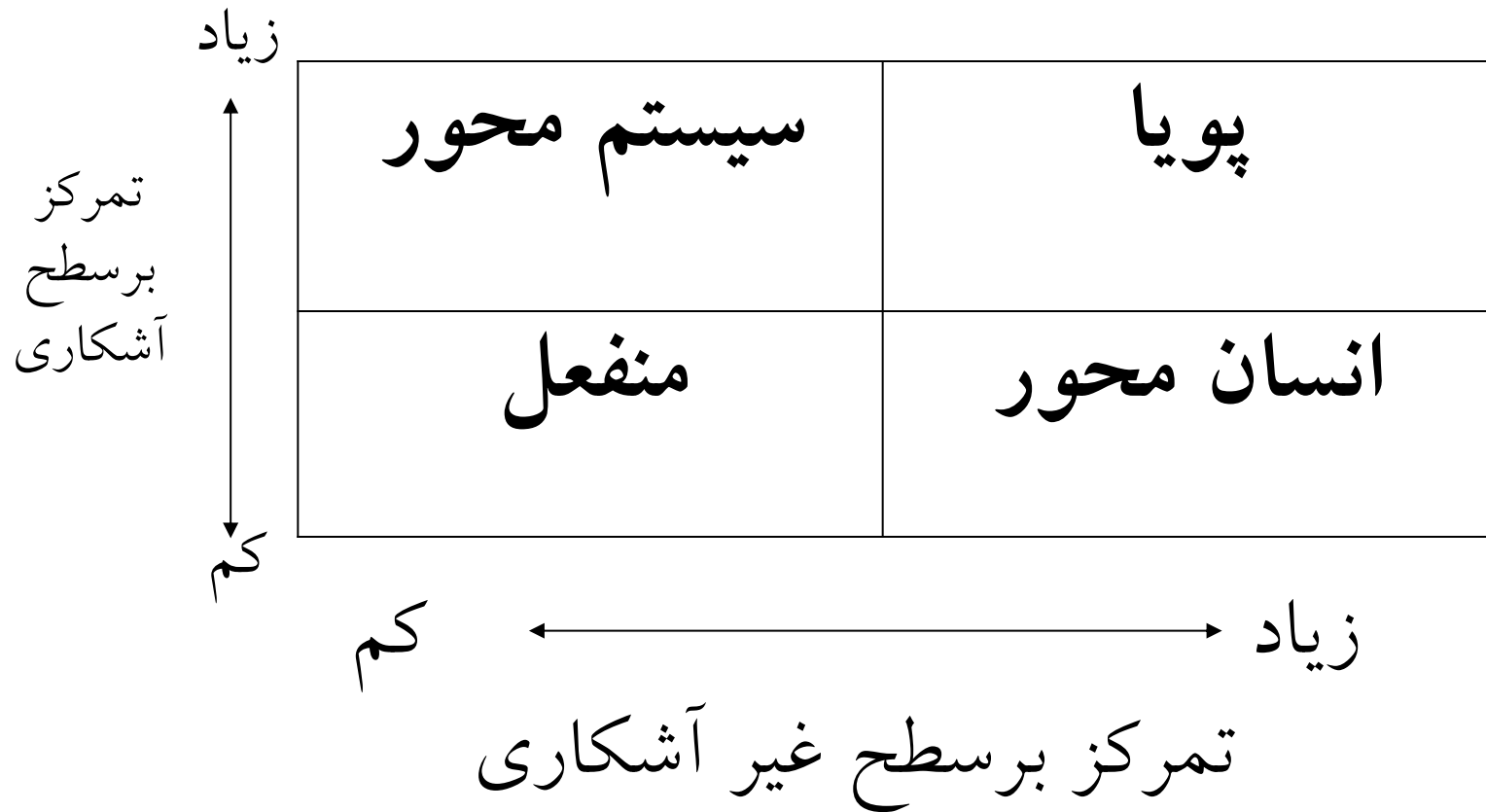
# مدل‌های انجمنی / ارتباطی:

در این نوع از مدل‌ها در باره ویژگی‌های گروه‌های کاری که می‌بایستی قابلیت‌های نظیر، خود – سازماندهی، فراگیری مستمر و تبدلات غیر رسمی را داشته باشند، بحث می‌شود. برای مدیریت دانش را مشخص می‌کند. دانش در تفکری پیدا می‌گردد که در یک انجمن گردش می‌کند؛ جایی که یک زبان مشترک وجود دارد، اعتماد اجازه بهره‌برداری از مکاشفه‌ها را می‌دهد، آرایه‌های نهفته ممکن است بصورت خلاقانه برنامه‌ریزی شود و نشانه‌های مهم و راه‌حل‌های کاری متوالی بوسیله بیان داستان‌های کاری منتشر می‌شوند.

# مدل‌های فلسفی

➤ در این مدل‌ها بر پایه گفتگوی دوطرفه در یک زمینه استراتژیک، پرسش در مورد فرضیات و کندوکاو مداوم در باره رفتار رقبا، بازارها و فرایندهای داخلی مورد توجه قرار می‌گیرد. این دیدگاه، شخصی‌سازی را مقدم بر کد کردن می‌شمارد و تکنولوژی کمی را مورد استفاده قرار می‌دهد. محرک‌های فرهنگی اصلی برای این کار، حفظ ارتباط آزاد (تبادل نظر)، تشویق انعکاس و فراگیری عمیق، کنکاش خلاقانه و اثبات عقیده و نظر است.

# ارتباط نوع مدیریت دانش و نوع دانش





## روش منفعل

سازمان‌هایی که دارای روش منفعل هستند، تمایل کمی به مدیریت دانش دارند و به صورت یک روش سیستماتیک اداره نمی‌شوند.

در این نوع از سازمان‌ها تعریف مناسبی از دانش وجود ندارد، از اینرو اثربخشی در سازمان‌های فوق در طول مدت زمان کاهش می‌یابد.

# روش سیستم محور

سازمان‌هایی که از روش سیستم محور استفاده می‌کنند، تأکید بیشتری بر کدگذاری و استفاده دوباره از دانش (آشکار) دارند و از طریق فناوری، اطلاعات تأثیر پذیری خود را افزایش می‌دهند و در مقابل، پیچیدگی‌های دسترسی به اطلاعات و استفاده از آن را کاهش می‌دهند. جواب سریع‌تر به مشتری و هزینه اندک تبادل اطلاعات در این روش امکان‌پذیر است. در این روش، معمولاً دانش آشکار بهتر تقسیم می‌شود و از استفاده مجدد اطلاعات کدگذاری شده، می‌توان به سطح مناسب‌تری از دانش دست یافت. برنامه‌های آموزشی استاندارد و گروهی این روش، توانایی‌های سازمان‌ها را بالا برده، نیاز به داشتن اطلاعات گسترده را در میان اعضای یک سازمان کاهش می‌دهد.

# روش انسان محور

تأکیدی که بر روش انسان محور می‌شود، برپایه تقسیم دانش‌های ضمنی است. در این روش اطلاعات از راه شبکه‌های فردی غیررسمی توزیع می‌شود و افراد خود می‌توانند روش‌های مناسب‌تری را شناسایی کنند. چرا که در این روش رابطه میان اعضای یک سازمان، بسیار با ارزش در نظر گرفته شده است.

# روش پویا

سازمان‌هایی که از روش دینامیک استفاده می‌کنند، از هر دو نوع دانش ضمنی و آشکار بهره می‌گیرند و آنها را به بهترین نحو، مورد توجه و استفاده قرار می‌دهند.

# نگاهی دیگر به روشهای مدیریت دانش

- روشهای مبتنی بر رمزگذاری: استفاده دوباره از دانشها، تبادل مستندات دانش بر پایه تکنولوژی  
← تمرکز بر فناوری اطلاعات و ارتباطات
- روشهای مبتنی بر مبنای فرد: بر پایه کار فردی-تبادل دانش بین فردی  
← تمرکز بر مدیریت منابع انسانی
- روشهای مبتنی بر اجتماعی نمودن: بر پایه سازمان، تبادل و تولید دانش از طریق ارتباطات، سازماندهی مجدد  
← تمرکز بر ساختار

# گروه‌بندی مد لها بر مبنای فرایندهای دانش

- الف) فرایند تبدیل/تولید دانش ضمنی/آشکار در سطوح مختلف (فرد، گروه و سازمان).
- ب) فرایند مراحل انجام مدیریت دانش از قبیل کشف، کسب، توسعه، تسهیم و...

# مروری کلی بر مدل‌های اصلی

- شامل ۳ تا ۸ مرحله هستند.
- از نظر محتوایی مشابه هستند ولی دارای واژه‌ها و فاز‌هایی متفاوت هستند
- فرض می‌شود که فعالیت‌ها همزمان و پی‌در پی رخ می‌دهد
- تاکید بر استفاده از دانش است

# مروری بر مدل های اصلی مدیریت دانش

ردیف	1	2	3	4	5	6	7
1				تشریح	تجزیه و تحلیل	تفکیک	Hicks
2							Min. Memory
3		فرهنگسازی	مشارکت / ارتباط	مصرف کردن	تبادل در سطح عمومی	بسط / تسهیم	APQC
4						تسهیم کنید	AMA
5			تلاش برای همه اصناف	تسهیم کنید	تفصیل تعامد	تفصیل تعامد	Anderson Crossley
6					عوز استفاده قرار دادن	منتشر کردن	CI Social Tools
7					زحمه سازی	منتقل کردن و بهره برداری	Marquardt
8				کاربردی نمودن	انتشار	گردآوری و تبدیل	Wig
9				دانش ترکیبی قابل استفاده	توزیع دانش	مفک دانش موجود و برود	Spink Spinkoff
10					منتقل کردن	تفسیر، نمایش یا تعریف	Bagley
11		ایجاد	پخش کردن	به کار بردن	سازمان دادن	جمع گوری کردن	Cr Dal
12			ارزیابی کنید	بکار بندید	تسهیم تعامد	زحمه کنید	Weggeman
13			اشکال تعامد	جمع گوری از زحمه	فایده تعامد	تسهیم تعامد	UIT
14				ارزیابی تعامد	بکار بندید	بازگیرید	Le Malague
15			سازگار گردانید	تسهیم تعامد	سازماندهی کنید	جمع گوری تعامد	APQC
16				تسهیم تعامد	زحمه تعامد	بهره برداری تعامد	Foca/Orly/Zein
17			ایجاد کنید	ورک کنید	قراری ارتباط با دیگران	رسته بندی تعامد	Green Wood
18						منتقل سازی	Deming/Probst
19					استفاده تعامد	منتقل سازی	Newman/Corand
20					استفاده تعامد	ارصال کنید (نشان دهید)	Hjelmvall/Kalero
21		ارزیابی کنید	زحمه تعامد	استفاده تعامد	نشر زحمه	توسط زحمه	Probst
22	تبادل	ایجاد	به کار بردن	پخش کردن	زحمه کردن	انتقال کردن	Beckman
23			فایده سازدن	تولید دانش	استفاده	انتقال دانش	Hobaplett/Justi
24		عزف	ایجاد / نگهداری	ارزیابی	تسهیم	بازگیری	Williams, Bakwinz
25				انتقال به	استفاده دانش	اشاعه دانش	Polinsky
26	ارزیابی	نگهداری	استفاده	تسهیم	توسط	کسب	Probst / Rada / Rowland
27					درونی نمودن	اصصال برقرار نمودن	Nonaka/Takeuchi



# مدل هیسینگ

- **خلق کن:** این امر به توانایی یادگیری و ارتباط برمی گردد. توسعه این قابلیت، دانش موجود و تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ساختن ارتباط‌های متقاطع با دیگر موضوعات از اهمیت کلیدی برخوردار است.

- **ذخیره کن:** به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته‌ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش فراهم می شود، بوجود می‌آید. در این سامانه، می‌بایست، دانش‌های لازم به آسانی برای استفاده همه ذخیره شود.

- **نشر کن:** این فرایند به توسعه یک روح جمعی، که در آن افراد بعنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم می‌دارند. و در فعالیت‌هایشان به یکدیگر وابسته‌اند، کمک می‌کند.

- **بکار ببر:** چهارمین فرایند از این ایده شروع می‌شود که ایجاد دانش بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است. این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می‌کند.

# مدل مارک م . مک الروی

- دانش تنها پس از آن که تولید شد وجود دارد و پس از آن می توان آن را مهار کرد و تسهیم نمود
- **تولید دانش:** فرایند خلق دانش سازمانی جدید است. این امر توسط یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می‌گیرد. این فرایند مترادف یادگیری سازمانی است]
- **پیوسته کردن دانش:** از طریق برخی فعالیتها که پخش و تسهیم دانش را تجویز می‌کنند انجام می‌گیرد. این عمل، کارهایی از قبیل پخش دانش (از طریق برنامه و غیره)، جستجو، تدریس، تسهیم و دیگر فعالیت‌های اجتماعی که موجب برقراری ارتباط می‌گردد، را شامل می‌شود.

## همچنین مک‌الروی به دو موضوع عرضه و تقاضا توجه دارد

- **سمت عرضه:** عمل مدیریت دانشی است که در هر صورت برای افزایش عرضه دانش موجود به همکاران یک شرکت طراحی می‌شود.
- **سمت تقاضا:** بر روی عرضه دانش موجود به عده‌ای از نیروی کار متمرکز شده و سعی در افزایش ظرفیت آنان جهت تولید دارد.

# مدل بک من

• بک من (۱۹۹۹) هشت مرحله زیر را برای فرآیند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:

• **شناسایی:** تعیین صلاحیت‌های درونی، منبع استراتژی، قلمرو دانش.

• **تسخیر یا گرفتن:** رسمی کردن دانش موجود.

• **انتخاب کردن:** تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های ناسازگار.

• **ذخیره کردن:** معرفی حافظه یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش.

• **پخش کردن:** توزیع دانش برای استفاده کنندگان بطور خودکار برپایه علاقه و کار و تشریک مساعی دانش در میان گروه‌های واقعی.

• **به کار بردن:** بازیافتن و استفاده دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل خودکار کردن و پیش‌تیبانی کار و مددکاری شغل و آموزش.

• **ایجاد:** تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق.

• **تجارت:** فروش و معامله، توسعه و به بازار عرضه کردن دانش جدید در محصولات و خدمات.

خلق - ایجاد  
**Create**  
ایجاد و تفاهم جدید با کار با  
همکاران  
مشتریان - و مؤسسات  
بیرونی

در دام انداختن  
مقید کردن  
**Capture**  
تعیین ایده‌های بهتر و مستند  
نمودن آنان

بسط - تسهیم  
**Contribute**  
تسهیم ایده‌های  
خود برای کمک  
به دیگران

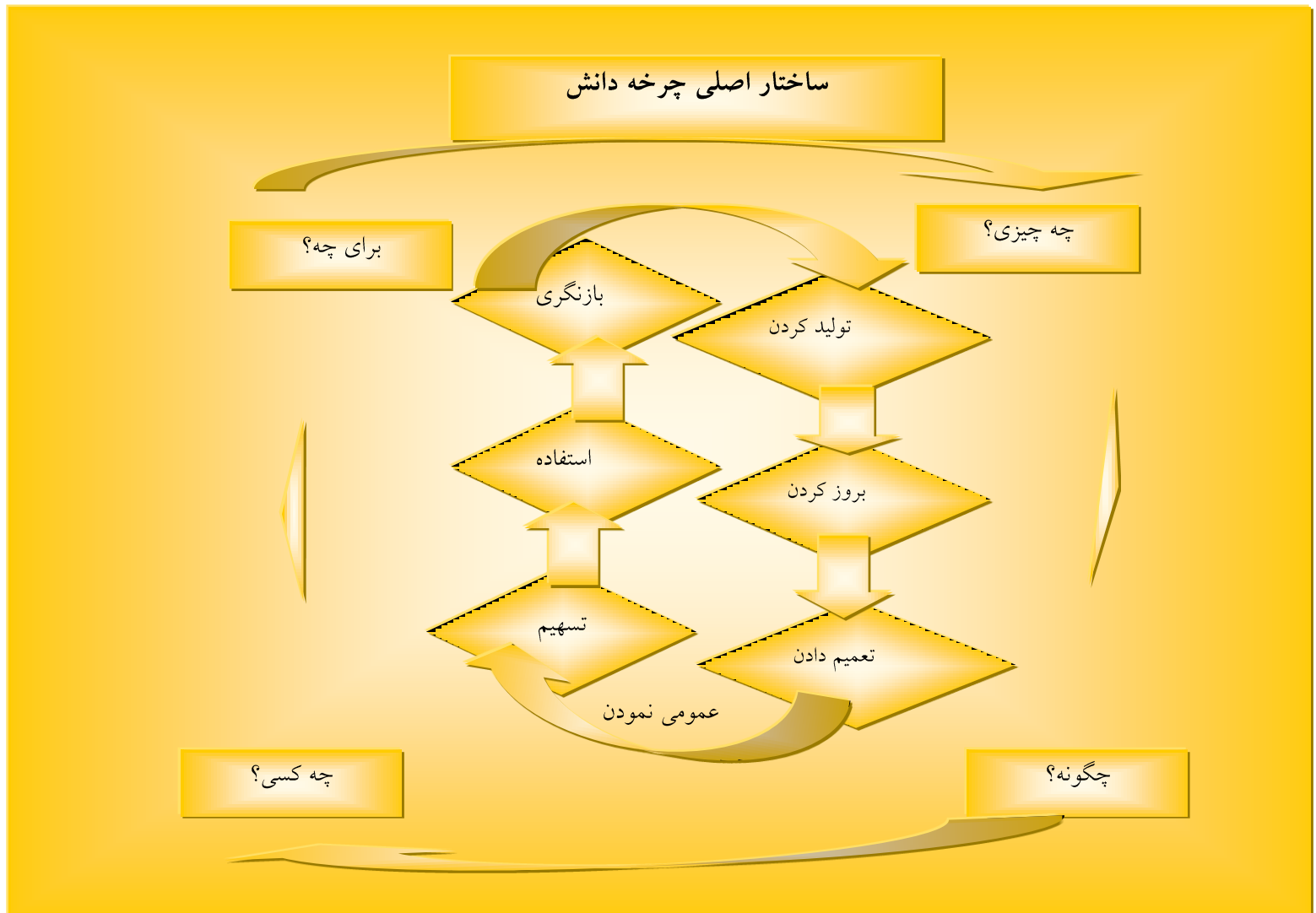
همکاری  
**Collaborate**  
تبادل دانش در سطح عمومی

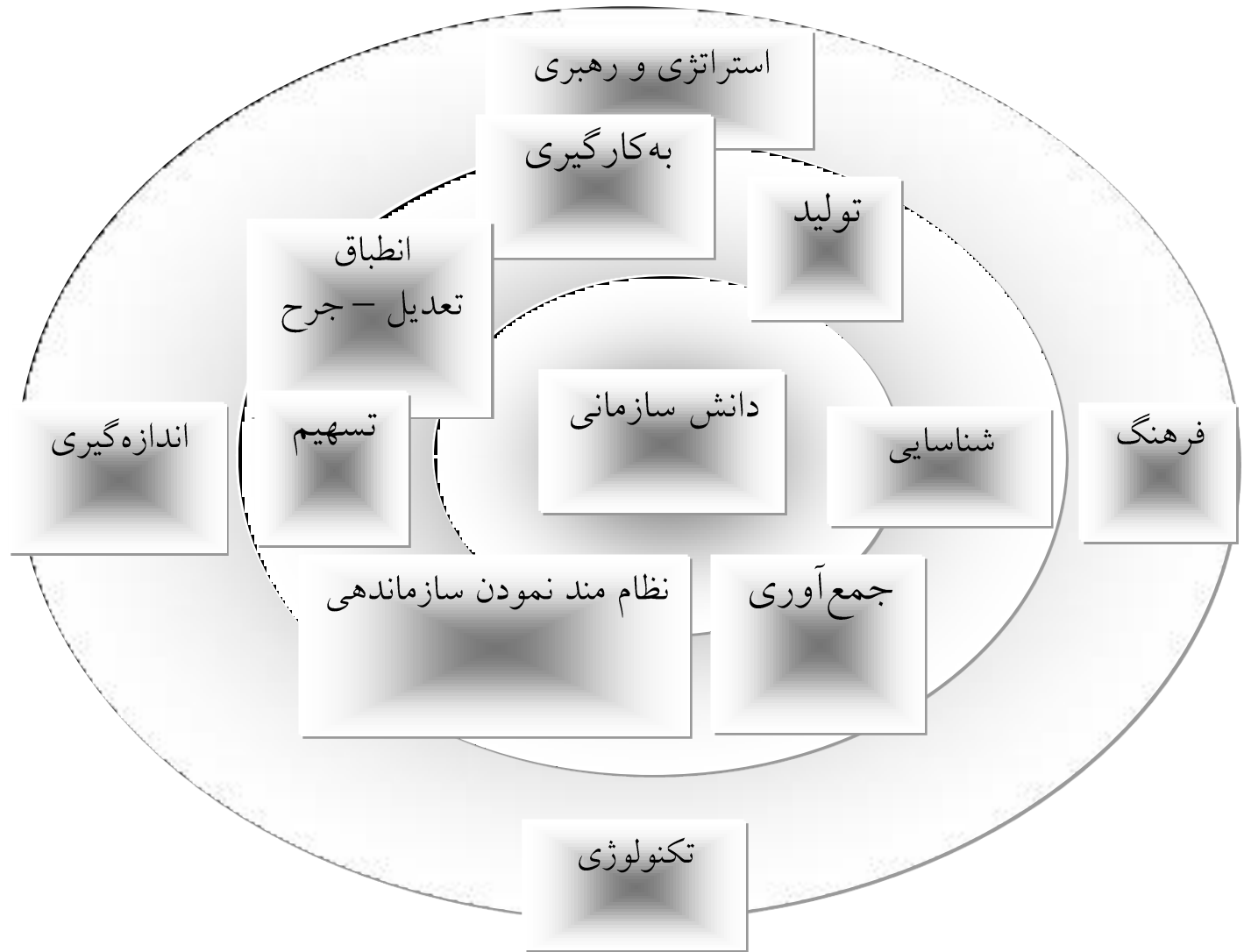
صرف کردن  
**Consume**  
استفاده تمامی دانش جمعی برای آنچه که  
باید انجام دهیم

مبادله - ارتباط  
**Communicate**  
کمک به دیگران جهت توجه به دانش و  
فایده دانش خارجی و بیرونی که ارزش  
فراگیری دارد

فرهنگ  
**Culture**  
بسط فرهنگ تسهیم دانش در تمامی  
سازمان

مدل هفت سی





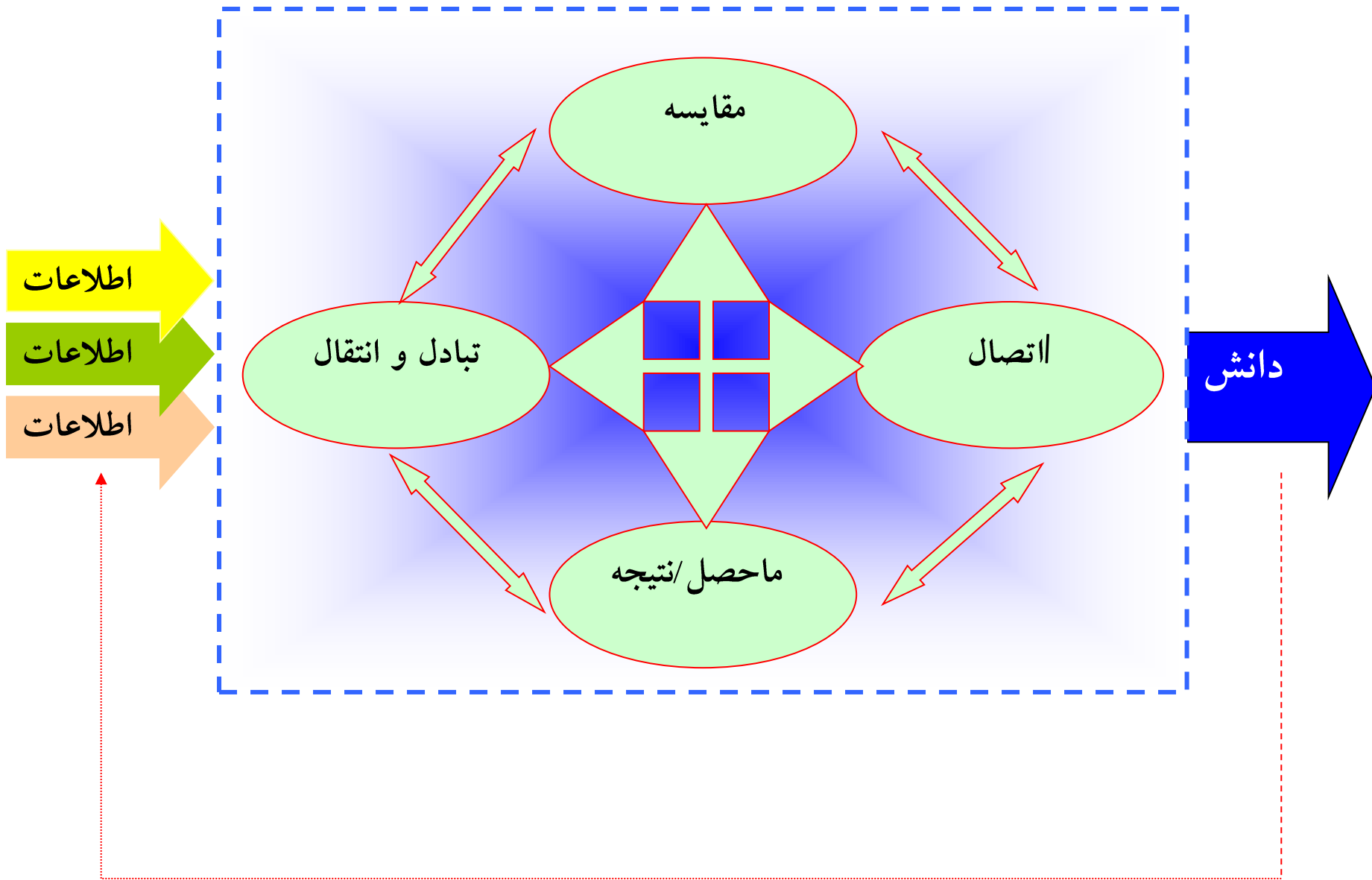
# مدل بکو ویتزو ویلیامز

- اجزای فرآیند مدیریت دانش ارائه شده توسط بکوویتزو ویلیامز، شامل هفت عامل؛ یافتن، بکارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری و حذف، است. این عوامل می‌بایست، برای ایجاد سرمایه بر پایه دانش به صورت یکپارچه مدیریت شوند.



# مدل ۴ سی

- دانش، به شکلهای پویا و نیز انباشته و ایستا قابل تصور است. دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهده خود بشر است. این تبدیل‌ها از طیف واژه‌های زیر – که در انگلیسی همگی با حروف C شروع می‌شوند – صورت می‌پذیرند:
- **مقایسه:** اطلاعاتی که در مورد شرایطی خاص داریم، چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط دیگر دارد؟
- **عواقب:** از اطلاعات موجود، چه استنباطی می‌توان برای تصمیم‌گیری و اقدام کرد؟
- **ارتباطات** این بخش از دانش چه ارتباطی با دیگر بخشها دارد؟
- **گفت و گو (تبادل و انتقال):** واضح است که این عملیات دانش‌آفرین، بین انسانها صورت می‌گیرد. ما معمولا داده‌ها را در پرونده‌های آماری داده‌ها و مبادلات و اطلاعات را در پیام‌ها می‌یابیم، اما دانش را از افراد یا گروه‌های آگاه و حتی از روندهای سازمانی به دست می‌آوریم. دانش از طریق رسانه‌های ساختمند (مثل کتاب و مدارک) و یا از شخصی به شخص دیگر (چه بصورت گفت‌وگو و چه شیوه‌مثلا شاگردی و استادی) گسترش می‌یابد.



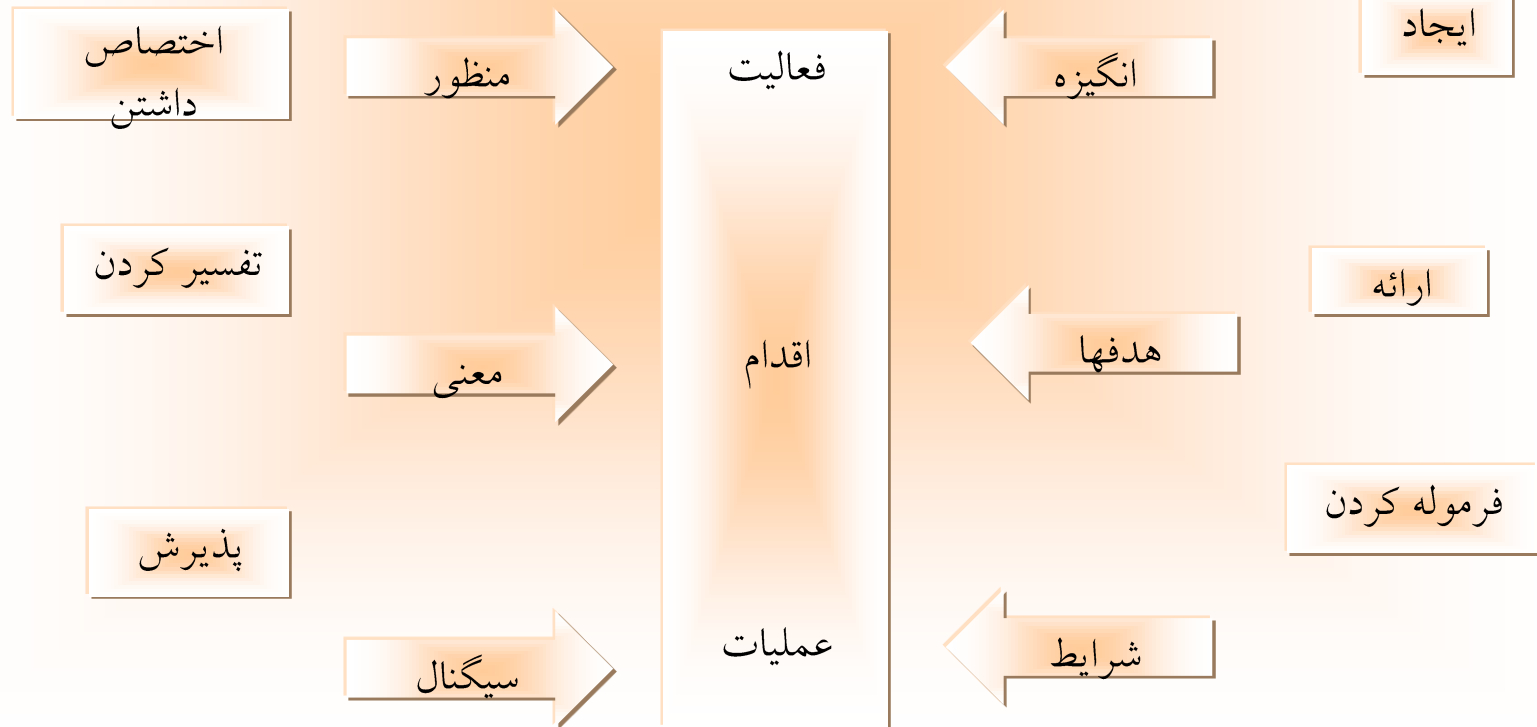
فرآیند فراوری دانش

# پویایی از طریق توزیع وظایف

عملی

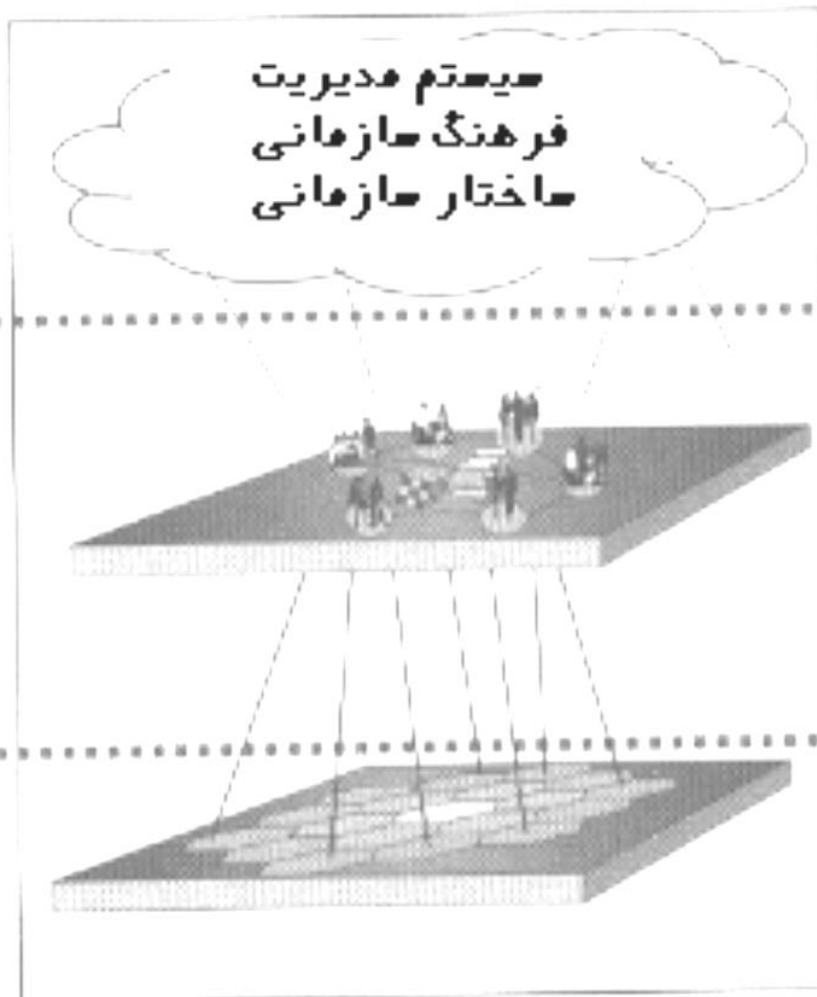
دانش

سیستم اجتماعی



مدل مدیریت دانش در سازمان (Clases,2002)

تعیین وضعیت  
امکان‌سنجی  
شرایط



تفاعلات اجتماعی  
استقرار در سازمان  
بعد ساختاری  
بعد فرهنگی

رابطه اجتماعی

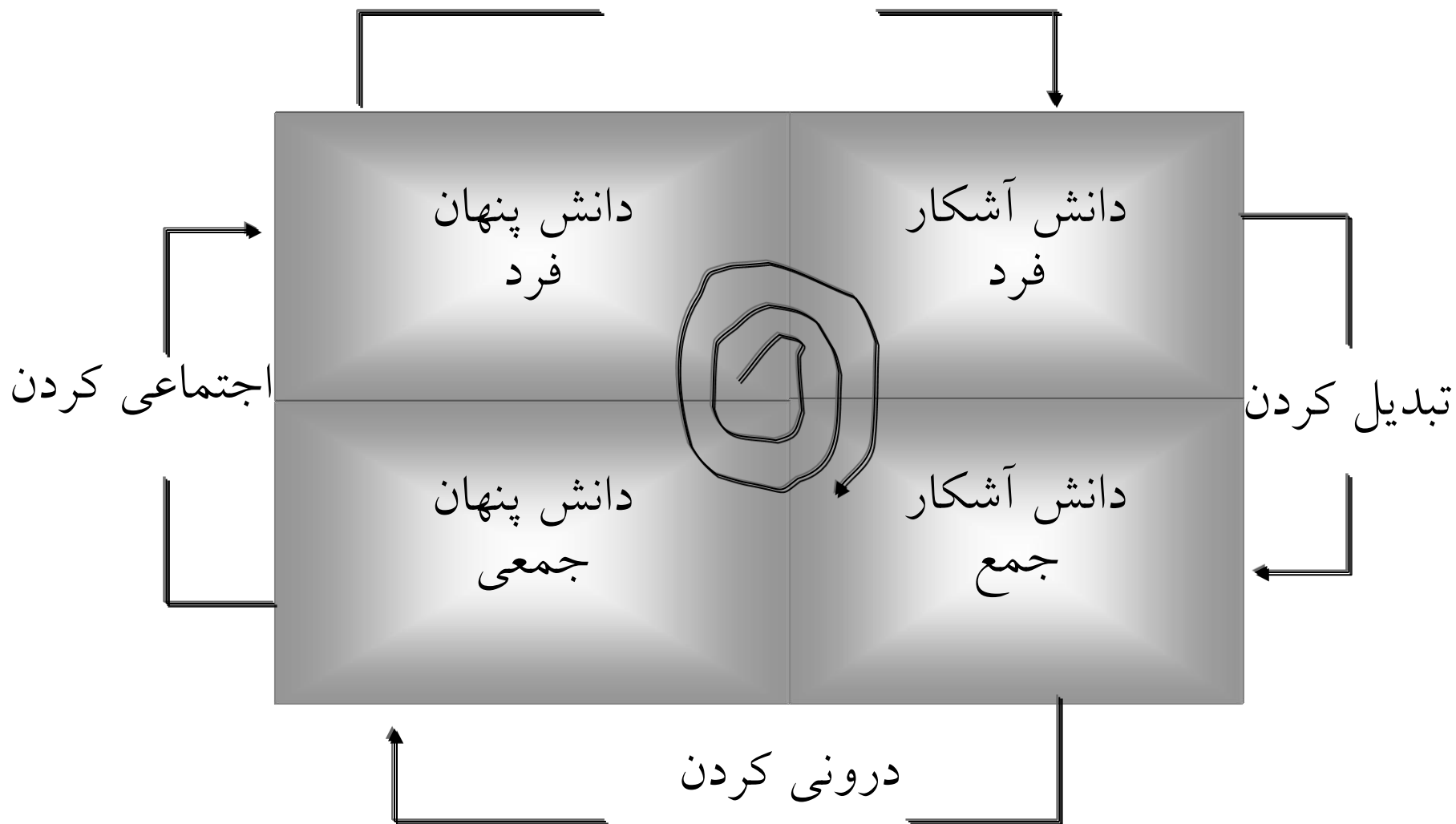
ارتباط  
بازیگر  
فرد  
گروه  
شکل  
رضایت

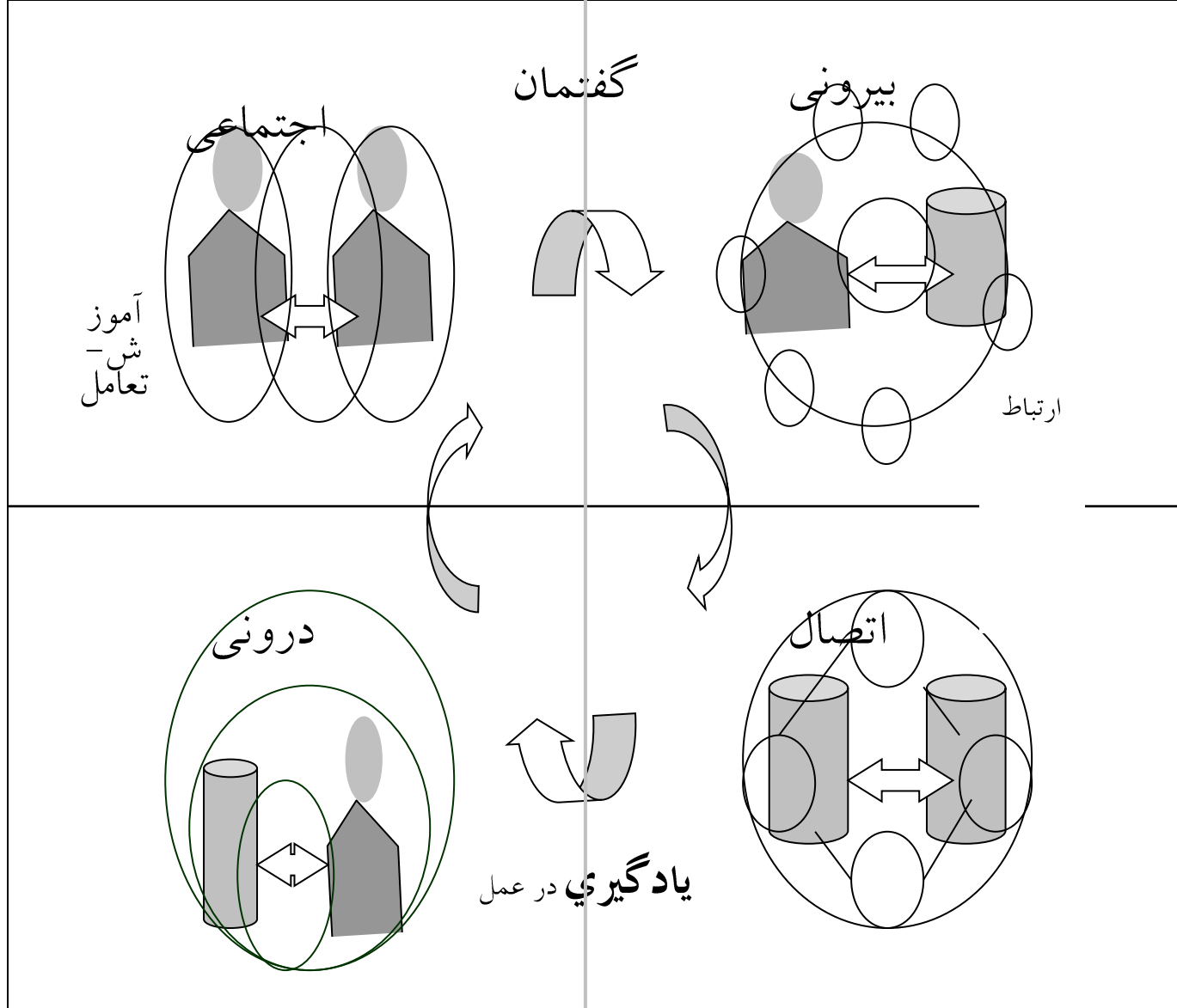
ابزار مورد استفاده برای  
ارتباطات اجتماعی  
ابزار سازمانی  
ابزار اطلاعاتی و ارتباطات

مدل سطوح شبکه دانش (Goetz, K. 2000)

# مدل نونا کا و تا کوچی

آشکار سازی





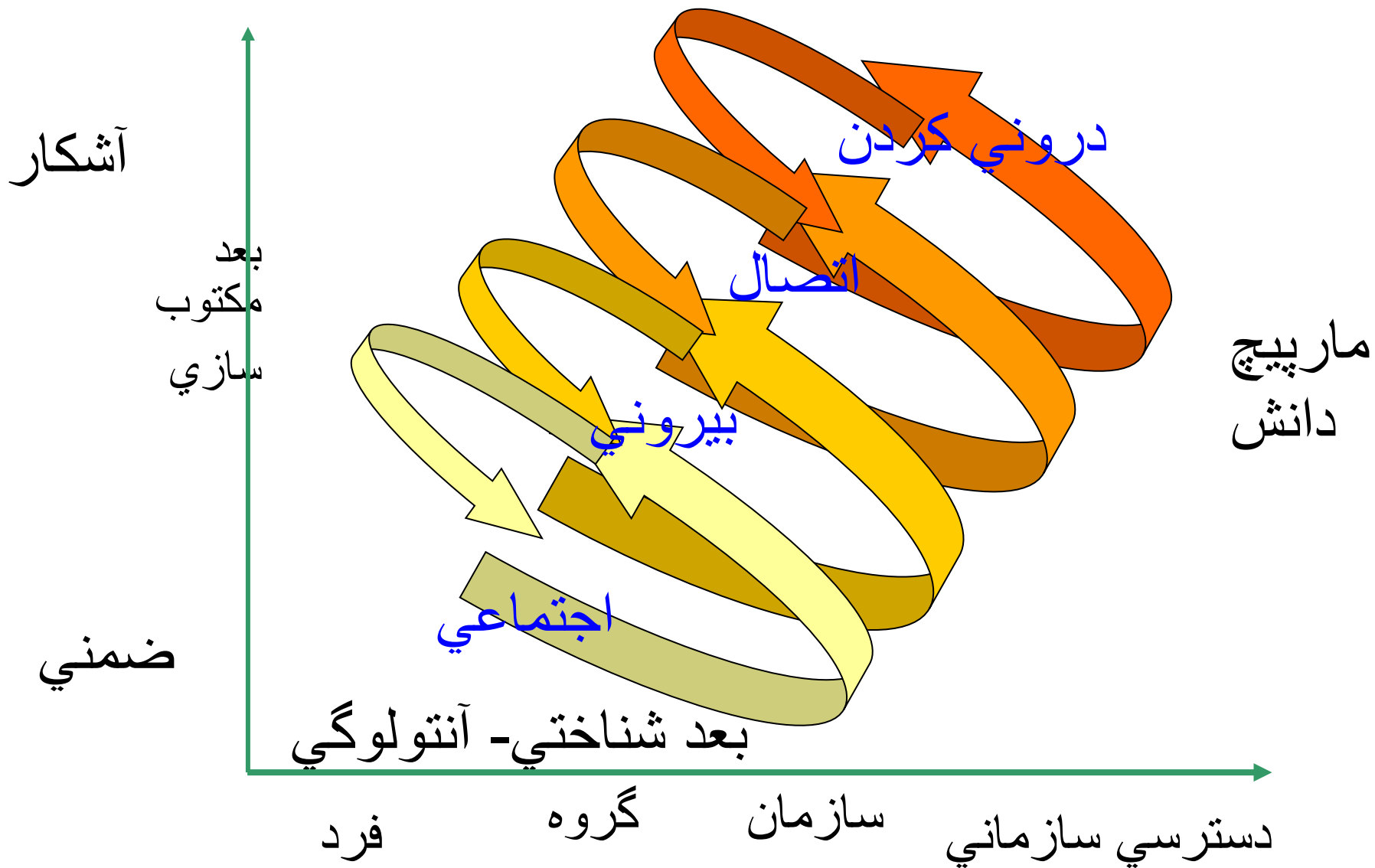
نمایی از فرایند تبدیل دانش (افرازه-1381)

**نهان به نهان (اجتماعی کردن)**  
مثل نشست‌ها و مباحثات یک  
گروه

**نهان به آشکار (بیرونی‌سازی)**  
مثل گفتگوی درون گروه، پاسخ  
سؤالات

**آشکار به نهان (درونی‌سازی)**  
مثل آموختن از خواندن / شنیدن  
یک گزارش

**آشکار به آشکار (ترکیب)**  
مثل ارسال یک گزارش از طریق  
پست الکترونیکی



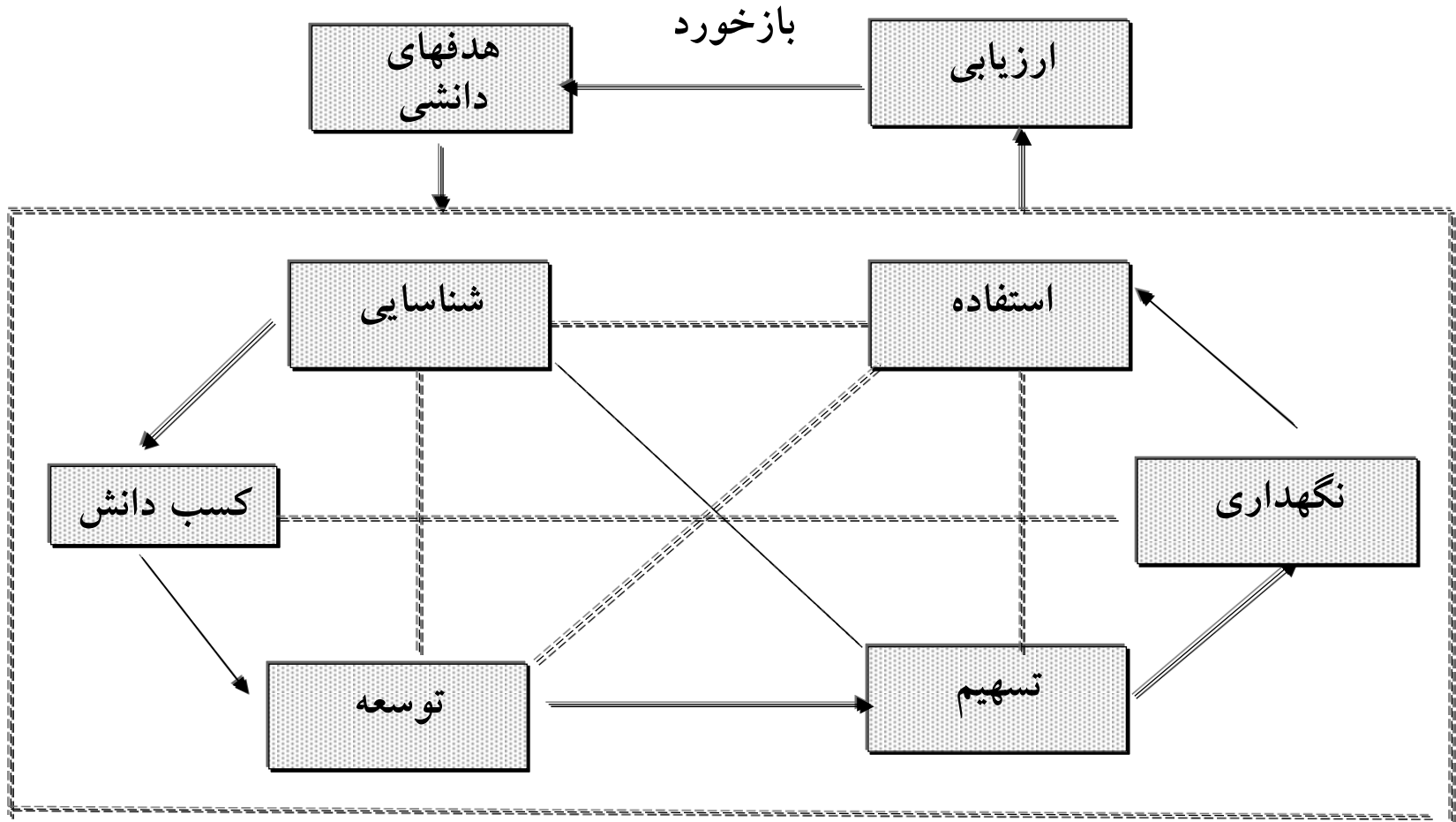
فرآیند مدیریت دانش حرکت حلزونی دانش (Goetz, 2000)



## مدل پایه‌های ساختمان دانش

- این مدل توسط پروبست، روب و رمهاردت (۲۰۰۲) به نام مدل پایه‌های (سنگ‌بنای) ساختمان مدیریت دانش نامگذاری شده است. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت یک سیکل دینامیکی می‌بینند که در چرخش دائم است. مراحل آن، شامل ۸ جزء می‌باشد که دو سیکل را تشکیل می‌دهند؛ یکی سیکل درونی و دیگری سیکل بیرونی.
- **سیکل درونی:** توسط بلوک‌های ساختمانی کشف (شناسایی)، کسب توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره‌برداری) و نگهداری از دانش ساخته می‌شود.
- **سیکل بیرونی:** شامل بلوک‌های دانش و ارزیابی اهداف دانش که سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نمایند.
- کامل کننده این دو سیکل بازخور است.

# مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش



# تعیین هدفهای دانش

- هدفهای مدیریت دانش می‌باید از هدفهای اصلی سازمان نشئت گرفته باشد و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.
- در سطح استراتژیک تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ و سیاستهای لازم در این زمینه انجام می‌شود.
- در سطح عملیاتی می‌بایست با توجه به هدفها : نحوه شناسایی ، استفاده ، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش مشخص شود. برنامه‌های لازم بر دست یابی به آنها در زمان تعیین شده ریخته شده و به مرحله اجرا درآید.

# شناسایی دانش

- با طرح این سؤال
- آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم؟
- انجام این وظیفه مدیریت دانش یعنی شناسایی دانش آغاز می‌شود.
- بسیاری از سازمانها به خاطر عدم آشنایی با دانش خود در تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌ها دچار مشکل می‌گردند.
- البته شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان به صورت توأم انجام می‌شود.

# کسب دانش

- باید دانش ها را در بازار داخلی و خارجی دانش بدست آورد. و از منابع شناسایی شده دانش های مربوط به مشتری ، تولید، همکاران ، رقبا و ... را کسب نمود و نیز آنکه چه قابلیت های را می توان از خارج خریداری نمود.

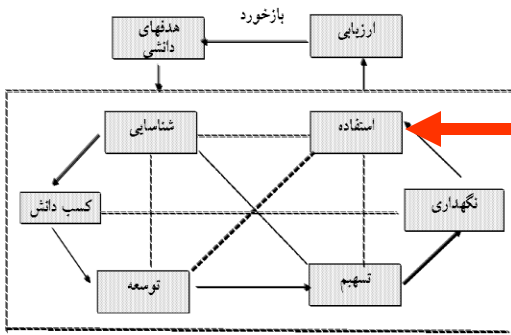
# توسعه دانش

- باید با توجه به پایه های موجود دانش خود را توسعه داد که این امر شامل توسعه قابلیت، محصول، ایده های جدید، فرآیندها و ... می باشد.

# تسهیم دانش

—مسائلی مثل چگونگی تسهیم دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد، و همچنین چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و بالاخره سطح دانش سازمانی. از جمله مواردی است که در دستور کار این بعد از مدیریت دانش قرار می‌گیرد .

# استفاده از دانش



- اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان، مربوط به این قسمت است. در این بخش، موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید است که باید شناسایی و رفع شوند تا از آن بتوان، به طور عملی در ارائه خدمات و محصولات (دانش) استفاده کرد.



# نگهداری دانش

- ذخیره و حفظ و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می‌شود. این کار از بین رفتن دانش جلوگیری می‌کند و به آن اجازه مورد استفاده قرار گرفتن را می‌دهد .

# ارزیابی دانش

- ارزیابی نحوه رسیدن به هدفهای تعیین شده و استفاده از نیایج آن به عنوان بازخور، جهت تعیین یا اصلاح هدف به این قسمت مربوط می‌شود. باید توجه داشت که نتایج این فرآیند بعضاً "کیفی بوده و باید آنها را با توجه به نتایج کمی و هزینه های انجام شده در این ارتباط مورد نظر و ارزیابی قرار داد.

# ابزار استفاده از فرآیند دانش

مرحله	ابزار
هدف‌های دانش	استراتژی دانش‌ها؛ آرمان‌های دانش؛ مدیریت بر مبنای هدف‌های دانش
شناسایی دانش	نقشه‌های دانش؛ (Knowledge Broker) واسطه‌های (دلال‌ها) انتقال دانش؛ آشکارسازی درونی دانش در سازمان
کسب دانش	ویزیتورها (واسطه‌ها)؛ مؤسسات عرضه دانش؛ خرید مشاوره؛ استراتژی نسخه‌برداری
توسعه دانش	(Links) وصل‌کننده‌های دانش؛ سناریو؛ سمت‌گیری به سوی مراکز شایستگی (Competence center)
تسهیم دانش	فنون حل مسئله جمعی؛ مدیریت فضا سازی Space management
استفاده از دانش	مهندسی و چینش کاربردی اسناد؛ آموزش در عمل (Action Training)؛ مدیریت داده‌ها (Data Mining)
نگهداری دانش	یادگیری از اتفاقات (Lessons Learned)؛ حافظه الکترونیکی
ارزیابی دانش	(Balanced scorecard) ترازنامه دارایی ناملموس؛ ارزشیابی / اندازه‌گیری چند بعدی دانش

# حوزه‌های کار و سطوح مختلف مدیریت دانش

فنی و ابزاری	مربوط به:	
	انسان	ساختار
<p>استخراج اطلاعات فرآیندهای کاری مهم ابزارهای پویایی <b>Scanning Tools</b> انباره‌های داده <b>Datawarehouse</b> سناریو، خبرنامه های الکترونیکی برای مشتریان</p>	<p>درک شایستگی‌ها شبکه‌های غیررسمی از نقش‌ها، وظایف محوله</p>	<p>نمایش فرآیندهای کاری استراتژی‌ها حس‌گرهای بیرونی و درونی فاکتورهای موفقیت و شایستگی</p>
<p>حمایت کامپیوتری از سیستم‌های کاری مشارکتی پلات فرمهای مجازی برای ایده‌ها و ارتباطات <b>(Platform)</b></p>	<p>آمادگی برای نوآوری ابزارسازی ایده‌ها و خلاقیت استفاده از فرصت‌های مشارکت</p>	<p>ساختار سازمانی کار گروهی سازماندهی <b>(Hypertext)</b> ابرمتن‌ها ساختارهای شبکه‌ای اتصالات (ارجاعات) آدرس‌دهی دانشی <b>(Links)</b></p>
<p>ساختارهای زیربنای ارتباطات رسانه‌ها و کانالها تلفن، فاکس، شبکه داخلی، ابزار گروهی، پست، صدا الکترونیکی <b>(Tel, Fax , e-mail Groupware)</b></p>	<p>ایجاد فضای اعتماد و فرهنگ تسهیم <b>(Sharing cultur)</b> ایجاد ابزار برای تبادل دانش آمادگی برای انتقال دانش غیرآشکار</p>	<p>ساختارهای ارتباطی استفاده از پتانسیل‌ها کارایی ارایه گزارش ایجاد مکانهای توزیع دانش</p>
<p>انتخاب ذخیره سازی به روزآوری پالایش -اصلاح تهیه -ایجاد سخت افزار -نرم افزار مناسب</p>	<p>قوام نظریه‌های کاری مشترک آمادگی و انعطاف‌پذیری برای چیزهای نو نقشه‌های دانش موضوعی</p>	<p>مدیریت اسناد ذخیره سازی ذخیره نمودن مستمر و به روز شرح کاری صورت‌بندی دانش فنی <b>(Profile)</b> مشاوره</p>
<p>ایجاد حوزه‌هایی برای تحقیق در مورد کارهای جدید آزمایشگاه آموزشی شبیه سازی</p>	<p>ادراک موانع فردی و ساختاری انتقال تحمل خطا محورکهای ایجاد و نگهداری و تبدیل نوآوری</p>	<p>قابلیت آموزشی بالقوه در محل کار ایجاد حلقه مابین رفتار و نتایج آن بازخورد</p>
		<p>انتقال دانش به کسب و کار چگونه می‌توان از دانش اکتسابی، در کار بهره جست؟ چگونه می‌توان از آن چیزی آموخت؟ <b>Action</b></p>