

به نام خدا

مدیریت دانش در عمل

(سیستم فراآینده)

مؤلفین:

دکتر امیر موشنگ تاج فر (عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور)

مهندس ثانیة هوشمند (کارشناس ارشد مهندسی فناوری اطلاعات)

سمیه میرزایی و فی (کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات)

ویراستار علمی: دکتر جلال رضایی نور (عضو هیئت علمی دانشگاه قم)

سرشناسه	: تاجفر، امیر هوشنگ، ۱۳۴۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت دانش در عمل (سیستم‌ها و فرآیندها) / مولفین امیر هوشنگ تاجفر، هانیه هوشمند، سمیه میرزایی‌ونی.
مشخصات نشر	: تهران: وینا، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۲۷۲ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۱۴۹۰۰۰ ریال: 978-964-8816-08-2
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
داشت	: واژه نامه .
موضوع	: مدیریت دانش
شناسه ان داده	: هوشمند، هانیه، ۱۳۶۶ -
شناسه افزودن	: میرزایی‌ونی، سمیه، ۱۳۶۰ -
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲/ت۲م۴ ۱۳۹۳
رده بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۲۶۲۹



انتشارات وینا

عنوان: مدیریت دانش در عمل (سیستم‌ها و فرآیندها)
 مؤلفین: دکتر امیر هوشنگ تاجفر، مهندس هانیه هوشمند، سمیه میرزایی‌ونی
 ویراستار علمی: دکتر جلال رضایی‌نور
 صفحه‌آرایی و طراحی جلد: همتا بیداریان
 ناشر: وینا

تیراژ: ۱۰۰۰

چاپ اول: بهار ۱۳۹۳

قیمت: ۱۴۹,۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۸۱۶-۰۸-۲

تلفن مرکز پخش: ۰۹۳۵۷۱۷۱۷۱۳ - ۶۶۵۶۵۳۳۶-۸

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).

فهرست مطالب

مقدمه

II

فصل اول: مفروضات مدیریت دانش

۱۵

- ۱۶..... مدیریت دانش چیست؟
- ۱۸..... نیروهای محرکه مدیریت دانش
- ۲۲..... سیستم‌های مدیریت دانش
- ۲۲..... مسائل مدیریت دانش

فصل دوم: ماهیت دانش

۲۵

- ۲۵..... دانش چیست؟
- ۳۰..... دیدگاه‌های متفاوت در مورد دانش
- ۳۰..... دیدگاه ذهنی در مورد دانش
- ۳۱..... دیدگاه عینی در مورد دانش
- ۳۳..... انواع مختلف دانش
- ۳۳..... دانش رویه‌ای یا تشریحی
- ۳۴..... دانش ضمنی یا صریح
- ۳۵..... دانش عمومی یا خاص
- ۳۷..... ترکیب طبقه‌بندی‌های دانش
- ۳۸..... دانش و تخصص
- ۳۹..... تخصص رابطه‌ای
- ۳۹..... تخصص مهارت‌های حرکتی
- ۴۰..... تخصص تئوری (عمیق)
- ۴۱..... چند نظر نهایی در مورد انواع دانش
- ۴۳..... مکان‌های دانش

۴۴	 دانش در افراد
۴۵	 دانش در مصنوعات
۴۵	 دانش در نهادهای سازمانی
۴۶	 مکان‌ها و فرم‌های سرمایه فکری

فصل سوم: پایه‌های مدیریت دانش: زیرساخت، سازوکارها و فناوری‌ها

۴۷	 مدیریت دانش
۵۰	 پایه‌ها و راه‌حل‌های مدیریت دانش
۵۲	 زیرساخت مدیریت دانش
۵۲	 فرهنگ سازمان
۵۵	 ساختار سازمان
۵۸	 زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
۶۰	 دانش عمومی
۶۱	 محیط فیزیکی
۶۳	 سازوکارهای مدیریت دانش
۶۴	 فناوری‌های مدیریت دانش
۶۶	 مدیریت پایه‌های مدیریت دانش (زیرساخت، سازوکارها و فناوری‌ها)

فصل چهارم: راه‌حل‌های مدیریت دانش: فرآیندها و سیستم‌ها

۶۷	 فرآیندهای مدیریت دانش
۶۹	 کشف دانش
۷۱	 تسخیر دانش
۷۲	 به اشتراک‌گذاری دانش
۷۴	 به کارگیری دانش
۷۵	 سیستم‌های مدیریت دانش
۷۶	 سیستم‌های کشف دانش
۷۷	 سیستم‌های تسخیر دانش
۷۸	 سیستم‌های اشتراک دانش
۷۸	 سیستم‌های کاربرد دانش

مدیریت راه‌حل‌های مدیریت دانش ۸۱

فصل پنجم: سیستم‌های کشف دانش: سیستم‌هایی که دانش را خلق می‌کنند ۸۳

سازوکارهایی برای کشف دانش: استفاده از اجتماعی‌سازی برای خلق دانش ضمنی جدید.....	۸۴
فناوری‌هایی برای کشف دانش: استفاده از داده‌کاوی برای خلق دانش صریح جدید.....	۸۵
طراحی سیستم کشف دانش.....	۸۹
شناخت کسب‌وکار.....	۸۹
شناخت داده‌ها.....	۹۰
آماده‌سازی داده.....	۹۱
تصدیق و ساخت مدل.....	۹۲
ارزیابی و تفسیر.....	۹۲
استقرار.....	۹۲
دستورالعمل‌هایی برای توسعه تکنیک‌های داده‌کاوی.....	۹۴
کشف دانش در وب.....	۹۶
تکنیک‌های وب‌کاوی.....	۹۸
کاربردهای داده‌کاوی وب.....	۹۹
داده‌کاوی و مدیریت ارتباط با مشتری.....	۱۰۱
موانع استفاده از سیستم‌های کشف دانش.....	۱۰۳

فصل ششم: سیستم‌های تسخیر دانش: سیستم‌هایی که دانش را حفظ می‌کنند ۱۰۵

سیستم‌های تسخیر دانش چه هستند؟.....	۱۰۶
سازوکارهای مدیریت دانش برای تسخیر دانش ضمنی: استفاده از داستان‌های سازمان.....	۱۰۶
تکنیک‌هایی برای سازمان‌دهی و استفاده از داستان‌ها در سازمان‌ها.....	۱۱۱
طراحی سیستم تسخیر دانش.....	۱۱۳
نقشه‌های مفهومی: ارائه دانش از طریق استفاده از نقشه‌های مفهومی.....	۱۱۴
سیستم‌های تسخیر دانش مبتنی بر نقشه‌های مفهومی.....	۱۱۶
استدلال مبتنی بر مفهوم: ارائه دانش از طریق استفاده از استدلال مبتنی بر مفهوم.....	۱۱۹
سیستم‌های تسخیر دانش مبتنی بر استدلال مبتنی بر مفهوم.....	۱۲۳
موانع استفاده از سیستم‌های تسخیر دانش.....	۱۲۵

گرایش‌های تحقیق: استفاده از یادگیری به وسیله‌ی مشاهده جهت تسخیر دانش ۱۲۶

فصل هفتم: سیستم‌های تسهیم دانش: سیستم‌هایی که دانش را سازمان‌دهی و توزیع می‌کنند ۱۲۷

سیستم‌های تسهیم دانش چه هستند؟ ۱۲۸

کامپیوتر، به‌عنوان رسانه‌ای برای به اشتراک‌گذاری دانش ۱۳۱

طراحی سیستم اشتراک دانش ۱۳۳

توزیع استفاده از سیستم‌های اشتراک دانش ۱۳۴

انواع خاص سیستم‌های تسهیم دانش ۱۳۶

پایگاه‌های دانش داده‌گزارش وقایع ۱۳۶

سیستم‌های تسهیم دانش ۱۳۷

پایگاه‌های دانش به‌سازمان ۱۳۷

سیستم‌های تسهیم دانش به‌سازمان ۱۳۷

سیستم‌های تسهیم دانش مکان‌یاب ۱۴۲

نقش هستی‌شناسی‌ها و رده‌بندی دانش در توسعه سیستم‌های مکان‌یاب خبرگی ۱۴۴

نقایص سیستم‌های تسهیم دانش ۱۴۶

سیستم‌های مدیریت دانش که دانش ضمنی را به اشتراک می‌گذارند ۱۴۷

فصل هشتم: سیستم‌های کاربرد دانش: سیستم‌هایی که دانش را به کار می‌گیرند ۱۵۱

فناوری‌هایی برای به‌کارگیری دانش: هوش مصنوعی ۱۵۳

سیستم‌های مبتنی بر قانون ۱۵۵

سیستم‌های استدلال مبتنی بر مورد ۱۵۷

توسعه سیستم‌های کاربرد دانش ۱۶۰

انواع سیستم‌های کاربرد دانش ۱۶۳

محدودیت‌های سیستم‌های کاربرد دانش ۱۶۴

فصل نهم: خلق دانش و پست الکترونیکی: پشتیبانی از سیستم‌های کندوکاو و بهبود فرد ۱۶۵

خلق دانش در سازمان‌ها ۱۶۷

سلسله مراتب اطلاعات ۱۶۷

۱۶۸	چگونه دانش در سازمان‌ها خلق می‌شود.....
۱۶۹	خلق دانش اجتماعی و تصمیم‌گیری.....
۱۷۰	خلق دانش اجتماعی و یادگیری.....
۱۷۱	از خلق دانش تا افزایش خرد.....
۱۷۲	خلق دانش در سازمان‌های کندوکاو کننده.....
۱۷۴	حافظه سازمانی.....
۱۷۵	حوزه‌های دانش سیستم کندوکاو و محققان.....
۱۷۶	سیستم پیچیدگی حوزه کاری دانش.....
۱۷۷	ارزش و اخلاقیات.....
۱۷۷	پشتیبانی از خلق دانش سیستم‌های کندوکاو در گفت‌وگوی پست الکترونیکی.....
۱۷۸	چرخه خلق دانش در سیستم‌های پست الکترونیکی.....
۱۸۰	از دانش تا خرد در گفت‌وگوهای پست الکترونیکی.....
۱۸۱	حالت کندوکاو و تصمیم‌گیری.....
۱۸۲	پیچیدگی حوزه.....
۱۸۲	حافظه سازمانی و منابع خارجی دانش.....
۱۸۳	ارزش‌ها و اخلاقیات در خلق دانش در پست الکترونیکی.....

فصل دهم: کشف دانش ضمنی از انبارهای داده ۱۱۵

۱۸۶	کشف دانش در انبارهای داده.....
۱۸۸	کشف دانش از داده مشروح.....
۱۸۸	کشف دانش نادرست از پایگاه‌های داده رابطه‌ای.....
۱۹۰	کشف دانش ناقص از پایگاه‌های داده رابطه‌ای.....
۱۹۱	کشف دانش از داده‌های خلاصه.....
۱۹۲	تأیید قوانین نادرست احتمالی.....
۱۹۳	کشف دانش از داده‌های تاریخی.....
۱۹۳	استفاده از داده‌های تاریخی برای کشف دانش.....
۱۹۴	نتیجه‌گیری و گرایش‌های آتی.....

۱۹۵	داستان سازمانی چیست؟
۱۹۶	روایات محتوایی
۱۹۷	روایات فرآیندی
۱۹۸	خلق دانش و داستان‌گویی
۱۹۹	ذکر ره‌سازی دانش و داستان‌گویی
۲۰۱	نقال دانش و داستان‌گویی
۲۰۴	گرایش‌های نو

۲۰۵	پیشینه
۲۰۸	مدل تسهیم دانش
۲۰۸	منبع دانش
۲۰۹	پیام
۲۱۰	گیرنده دانش
۲۱۲	کانال ارتباطی
۲۱۳	بازخورد
۲۱۳	فرهنگ
۲۱۴	گرایش‌های آتی

۲۱۷	پیشینه
۲۱۸	آشکار کردن موانع تسهیم دانش
۲۱۸	فرآیند تسهیم دانش
۲۱۹	موانع تسهیم دانش
۲۲۱	ارتباطات
۲۲۱	فرآیند ارتباطات

۲۲۲	موانع ارتباطات
۲۲۵	خلاصه‌ای از موانع ارتباطات و تسهیم دانش
۲۲۶	گرایش‌های آتی

فصل چهاردهم: انتقال دانش در شبکه‌های بین سازمانی

۲۲۷	مقدمه
۲۲۸	تمرکز بر عوامل انتقال دانش
۲۲۹	ظرفیت جذب
۲۳۰	ابزارهای انتقال
۲۳۱	رابطه منبع-گیرنده
۲۳۲	انواع شبکه‌های درون سازمانی
۲۳۳	مرکزیت مرجعیت
۲۳۴	گستره عملیات
۲۳۴	شدت رقابت
۲۳۶	چارچوبی برای بررسی
۲۳۸	پیامدهای آتی
۲۳۹	نتیجه‌گیری

فصل پانزدهم: آینده مدیریت دانش

۲۴۱	کاربرد مدیریت دانش به عنوان یک الگوی تصمیم‌گیری در برخورد با
۲۴۳	ارتقای تسهیم دانش با پشتیبانی از سرمایه فکری
۲۴۷	مشارکت خالقان داخلی و خارجی دانش
۲۴۸	ارزش همکاری‌های عامه
۲۵۱	رفع موانع خلق و تسهیم دانش
۲۵۱	نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی
۲۵۲	نگرانی‌های مربوط به «دانش به عنوان قدرت»
۲۵۴	بی‌میلی مدیران ارشد به انطباق

مقدمه

توانایی مدیریت دانش به عنوان عاملی کلیدی در ابعاد کسب و کار و رقابت بین سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. با توجه به رقابتی شدن محیط کسب و کار و اهمیت دانش به عنوان عاملی تأثیرگذار بر ایجاد مزیت رقابتی، ایجاد و انتشار دانش به عاملی کلیدی در رقابت تبدیل شده است. به تدریج دانش به عنوان ابزار ارزشمند که در محصولات، داده‌ها و اطلاعات و نیز پرسنل سازمان نهفته است، مورد توجه قرار گرفته است. به عبارت دیگر، شناخت رو به رشدی در جامعه کسب و کار، در رابطه با دانش و اهمیت آن به عنوان مهمی در موفقیت و حیاتی برای سازمان، به وجود آمده است.

تعابیر یا تعاریف مختلفی برای مدیریت دانش وجود دارد. گرچه ممکن است به ظاهر تفاوت‌هایی بین این تعاریف وجود داشته باشد، ولی همه تعاریف، مدیریت دانش را به عنوان روشی برای تسهیل و بهبود فرآیند به اشتراک‌گذاری، جمع، استفاده، تسخیر و درک دانش در سازمان‌ها، در نظر می‌گیرند. در حقیقت هدف اصلی مدیریت دانش، کمک به سازمان‌ها در استفاده مؤثر از دانش در راستای اهداف کلان سازمان است.

مدیریت دانش همچنین برای برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، ایجاد انگیزه و کنترل افراد، فرآیندها و سیستم‌ها در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد تا به کارگیری و استفاده مؤثر از دانش در سازمان اطمینان حاصل گردد.

عملکرد مدیریت دانش در سازمان‌ها این فرآیندها را برای کمک به متدولوژی‌ها، فناوری‌ها و سیستم‌ها را برای پشتیبانی از آن‌ها توسعه داده و افراد را برای مشارکت در این فرآیندها تشویق می‌کند. فرآیندهای اجتماعی شامل جوامع خبرگی^۱ (گروه‌های خود سازماندهی انفرادی که علائق مشترکی دارند) و شبکه‌های خبره^۲ (شبکه‌هایی که امکان تعامل و ارتباط آن‌ها با مهارت‌ها و تجارب مختلف را فراهم می‌کنند)، می‌شود. با توجه به اینکه دانش (ضمنی) در ذهن افراد پراکنده است و برای موفقیت فرآیند مدیریت دانش، دانش باید از طریق گروه‌های کاری انتقال یابد، در نتیجه فرآیندهای اجتماعی ضروری هستند. همچنین فرآیندهای مدیریت دانش بیشتر فرد محور بوده تا فناوری محور و سازمان‌ها برای موفقیت دانش باید به ابزارها و فناوری‌های ارتباطات مجهز باشند.

سیستم‌های مدیریت دانش راه‌حل‌ها یا سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی سازمانی هستند که از فرآیندهای مدیریت دانش پشتیبانی می‌کنند. این سیستم‌ها از نظر فناوری تفاوت چندانی با سیستم‌های اطلاعاتی ندارند، هر چند شامل مواردی همچون پایگاه‌های داده، از قبیل مخازن درس‌های

آموخته شده^۱ و شبکه‌ها برای ایجاد ارتباط بین گروه‌های کاری دانش می‌شوند. یکی از تفاوت‌های اصلی بین سیستم‌های مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی، میزان درگیر بودن کاربر یا نیاز به مشارکت انسان در آن است. بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش نیاز به مشارکت بالای انسانی برای کارکرد و استفاده از سیستم دارند.

ابزارهای مدیریت دانش، به عنوان ابزار یا وسایلی در نظر گرفته می‌شوند که در فرآیند مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند. با توجه به رشد فناوری اطلاعات و رابطه تنگاتنگ بین مدیریت دانش و فناوری اطلاعات، بسیاری از ابزارهای مدیریت دانش با استفاده از تکنیک‌های فناوری اطلاعات طراحی شده‌اند. به کار گرفته می‌شوند. ابزارها برای مدیریت دانش عمدتاً تمرکز بر جذب، درک مطلب و یادگیری اطلاعات توسط افراد و نیز تبدیل داده و اطلاعات به دانش دارند. به طور کلی ابزارهای مدیریت دانش را می‌توان به موارد زیر تقسیم کرد:

- ✓ ابزارهای دسترسی به دانش - این ابزارها دسترسی به دانش صریح را که می‌تواند به اشتراک گذاشته شود، در انتقال یابد، در کل یک سازمان فراهم می‌کنند.
 - ✓ ابزارهایی برای نمایش نموداری یا گرافیکی - این ابزارها برای ارائه معنایی اطلاعات و نتایج تحلیل‌های دانشی و همچنین برای سازماندهی اطلاعات و نتایج، مورد استفاده قرار می‌گیرند و قابلیت ارائه هدفمند و مؤثر را به کاربران فراهم می‌کنند.
 - ✓ ابزارهایی برای استخراج دانش - این ابزارها برای استخراج دانش با تفسیر روابط میان عناصر مختلف در پایگاه‌های داده و متن مورد استفاده قرار می‌گیرند. ابزارهای داده‌کاوی^۲ به عنوان فراگیرترین این نوع ابزارها شناخته می‌شوند.
 - ✓ ابزارهایی برای محلی‌سازی تخصص - این ابزارها به کاربران امکان می‌دهد که دانش مورد نظر یا مورد نیاز در سازمان را دارند، فراهم می‌کنند. همچنین همکاری و تبادل دانش را نیز تسهیل می‌کنند.
 - ✓ ابزارهایی برای همکاری گروهی - این ابزارها امکان کار گروهی برای گروه‌های تعاملی فراهم می‌کنند که عمدتاً برای مدیریت دانش ضمنی مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- فناوری‌های مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی با ابزارهای مدیریت دانش دارند. به عبارت دیگر، موردی که به ابزار دانش شناخته می‌شود، فناوری دانش نیز در نظر گرفته می‌شود. به عنوان مثال می‌توان به داده‌کاوی اشاره کرد. همچنین می‌توان به صورت مشخص به ابزارها یا فناوری‌هایی اشاره کرد که صرفاً به عنوان ابزار یا فناوری شناخته می‌شوند، ولی کاربرد آن‌ها در مدیریت دانش نیز به اثبات رسیده است. انواع مختلف فناوری‌های مدیریت دانش را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

- ✓ فناوری هوش مصنوعی^۱ - به عنوان مثال می‌توان به سیستم‌های هوشمند، خبره و سیستم‌های یادگیرنده اشاره کرد.
 - ✓ فناوری ارتباطات و سیستم‌های همکاری - به عنوان مثال می‌توان از ایمیل، کنفرانس‌ها از راه دور و فضای به اشتراک گذاری دانش نام برد.
 - ✓ فناوری پایگاه داده - به فناوری‌های مرتبط با پایگاه داده (و همچنین انبار داده، مراکز داده و بازارهای داده) اشاره دارد که برای ذخیره‌سازی داده و اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرند.
 - ✓ سیستم مدیریت مستندات^۲ و مدیریت محتوا^۳ - با توجه به حجم بالای مستندات و محتوا که پیوسته در حال تولید هستند، این سیستم‌ها، با استفاده از قابلیت‌های ابزارهای فناوری اطلاعات، به صورت فراگیر در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.
 - ✓ موتور جستجو^۴ - ابزارها و فناوری‌هایی که برای جستجوی محیط وب مورد استفاده قرار می‌گیرند.
 - ✓ سیستم یادگیری^۵ - برای ایجاد محتوای آموزشی و ارائه دسترسی به کاربران برای آموزش از راه دور یا مجازی و آموزش‌های مبتنی بر کامپیوتر.
- مواردی که در بالا ارائه شد، تاکید بر ارتباط تنگاتنگ بین فناوری‌ها و ابزارهای مدیریت دانش دارد. به علاوه، اکثر مواردی که در عنوان این کتاب دانش شناخته می‌گردند، در حقیقت سیستم‌هایی هستند که یا به صورت مشخص یا به کار طراحی شده‌اند، از قبیل سیستم‌های داده‌کاوی، سیستم‌های خبره و سیستم‌های تصمیم‌یاری^۱ هستند که برای کاربردهای دیگر طراحی شده، ولی در مدیریت دانش نیز کاربردهایی دارند، از قبیل موتور جستجو و سیستم‌های پست الکترونیکی.
- این کتاب با رویکردی عملیاتی به مدیریت دانش می‌پردازد. در این کتاب آفرینندهای مدیریت دانش ارائه و مورد بحث قرار می‌گیرند و در ادامه ابزارهایی که عمدتاً در قالب سیستم هستند، ارائه و تحلیل می‌شوند. به عبارت دیگر ابزارها و فناوری‌های مدیریت دانش، در قالب سیستم‌های مدیریت دانش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند. همچنین نقش حمایتی سیستم‌ها در فرآیندهای مدیریت دانش نیز بررسی خواهند شد.
- در فصول اول و دوم کتاب نکات بنیادی مدیریت دانش ارائه می‌گردند. در فصل سوم نگاهی مختصر به زیرساخت‌ها، سازوکارها و فناوری‌های مدیریت دانش خواهیم داشت. در فصل چهارم راه‌حل‌های مدیریت دانش به صورت کلی ارائه خواهند شد. فصل پنجم به سیستم‌های کشف دانش

1- Artificial Intelligent

2- Documents Management System

3- Content Management System

4- Search Engine

5- Learning System

اختصاص داده شده است و به مواردی همچون طراحی سیستم‌های کشف دانش، تکنیک‌های داده‌کاوی و وب‌کاوی و موانع استفاده از این سیستم‌ها می‌پردازد. سیستم‌هایی که دانش را کسب می‌کنند در فصل ششم ارائه شده‌اند که مواردی همچون طراحی سیستم کسب دانش، سیستم‌های مبتنی بر استدلال و مفهوم را پوشش می‌دهد. در فصل هفتم به سیستم‌های تسهیم دانش پرداخته خواهد شد که شامل طراحی و تعریف انواع مختلف این سیستم‌ها و مشکلات آن‌ها می‌شود. فصل هشتم به سیستم‌های کاربرد دانش اختصاص داده شده است و شامل ارائه چند نوع مختلف از این سیستم‌ها می‌گردد. در فصل نهم مطالبی در رابطه با خلق دانش ارائه می‌شود و روش‌ها و فرآیند خلق دانش را در سازمان صیقل می‌دهد. در فصل دهم فرآیند کشف دانش از انبار داده ارائه خواهد شد. در فصل یازدهم فرآیند داستان‌گویی سازمانی و نقش آن در انتشار دانش توضیح داده خواهد شد. فصل دوازدهم به اشتراک دانش بین این اختصاص داده شده است. موانع اشتراک دانش در فصل سیزدهم ارائه خواهد شد. در فصل چهاردهم به انتقال دانش در شبکه‌های بین سازمانی پرداخته می‌شود و در فصل پانزدهم آینده مدیریت دانش در سازمان قرار خواهد گرفت.