

مقدمه مترجمان

امروزه دانش منبع ضروری و پایدار برای مزیت رقابتی است. در عصر تحول و نبود اطمینانهای محیطی سازمانهایی موفق هستند که به طور مستمر دانش تولید کنند و آن را در سراسر سازمان اشاعه دهند و در فناوریها، محصولات و خدمات به کار گیرند (نوناکا، ۱۹۹۱: ۹۶). ناگفته نماند بخشهایی مانند خدمات مالی، مشاوره و صنعت نرم افزار به «دانش» به مثابه منبع اصلی خود برای ایجاد ارزش اقتصادی وابسته اند. بدین ترتیب دانش به منزله «منبع اساسی اقتصادی» جایگزین سرمایه، منابع طبیعی و نیروی کار می شود (دراکر، ۱۹۹۵: ۱۲).

شناخت کلی حاکی از آن است که سازمانها در مدیریت دانش ضعیف عمل می کنند. سازمانها ممکن است به تولید و کسب دانش بها ندهند و برای آن ارج قائل نشوند و دانشی را که دارند از دست بدهند یا بذل و بخشش کنند، تبادل دانش را نهی کنند یا منحرف سازند؛ و ممکن است برای استفاده و استفاده مجدد از دانشی که دارند سرمایه گذاری کافی نکنند. مهم تر از همه آنکه، شاید سازمانها ندانند که چه می دانند. این نبود آگاهی از دانشی که سازمانها دارند به احتمال در مورد دانش صریح^۱ یا مدون که مستند شده و با رویه های مدون قابل انتقال است صدق می کند و بدون تردید در مورد دانش نهان یا ضمنی، که بیشتر شخصی است و در ذهن افراد قرار دارد و مستندسازی و انتقال آن نیز دشوار می باشد، نیز صادق است (پولانی، ۱۹۶۶: ۱۴).

برخی از سازمانها با شناخت استعداد دانش در ایجاد ارزش و آگاهی از قصور

1. explicit knowledge

خود در استفاده کامل از آن به برنامه‌های مدیریت دانش روی آورده‌اند. این تلاش‌های آشکار که به عنوان یک منبع درآمد صورت می‌پذیرد، به ویژه در شکل‌های ذیل انجام می‌شود:

۱. طراحی و استقرار فراگردها و فنون ایجاد، حفظ و استفاده از دانش شناخته‌شده روز؛

۲. طراحی و ایجاد محیطها و فعالیتهایی برای کشف و تبادل دانش ناشناخته؛

۳. تدوین هدف و ماهیت «مدیریت دانش» به منزله یک منبع درآمد و استفاده از آن در سایر برنامه‌ها و ابتکارها (ارل و اسکات، ۱۹۹۹: ۳۰).

ضرورتی ندارد که فعالیتهای مذکور صرفاً یا حتی اصولاً درون‌سازمانی باشد. مطمئناً استعداد بهبود قابلیت‌های دانش در درون و میان واحدهای هر سازمانی وجود دارد، ولی امکانات بیرونی یا میان‌سازمانی ممکن است دست کم به همان اندازه جذاب و سرانجام مهم‌تر باشد. برای مثال این فعالیتها ممکن است شامل تبادل دانش به صورت طرفینی میان شرکا، هم‌پیمانها، واسطه‌ها، تأمین‌کنندگان و مشتریان باشد. همچنین، حفاظت از تراوش دانش به خارج از سازمان امری حیاتی برای سازمانهاست که بر شکل‌گیری سرمایه فکری^۱ تأکید دارد.

جنبش‌های جدید مانند مدیریت داراییهای فکری^۲، سرمایه فکری و هوش سازمانی ارتباط نزدیکی با مدیریت دانش دارند (ادوینسون و مالون، ۱۹۹۷: ۱۰؛ کوئین، ۱۹۹۵: ۲۱). آنها را می‌توان با سایر موضوعهای مرتبط مانند یادگیری سازمانی و مدیریت اطلاعات متفاوت از مدل علمی مدیریت دانش در حال رشد، مفهوم‌سازی کرد و به کار گرفت. در پاره‌ای موارد این موضوعها ممکن است بسیار شبیه به هم باشند. برخی از مدیران عالی اجرایی این‌گونه طرح‌های ابتکاری را خود هدایت می‌کنند. در بسیاری از سازمانهای بزرگ و برخی از سازمانهای کوچک منصب جدیدی در سطح مدیریت عالی کل سازمان به نام «مدیر عالی دانش»^۳ شکل

1. intellectual capital

2. intellectual asset

3. chief knowledge officer

گرفته است. سازمانها این منصب را برای ایجاد، هدایت و هماهنگی «برنامه‌های مدیریت دانش»^۱ ایجاد می‌کنند (ارل و اسکات، ۱۹۹۹: ۲۹). به هر حال مدیران این طرحها عناوین متفاوتی نظیر مدیر «سرمایه فکری» یا معاون «یادگیری سازمانی» دارند. در کشور ما نیز مدیران مجرب به ضرورت مدیریت دانش پی برده‌اند و ضرورت ایجاد منصبی با عنوان «مدیر عالی دانش» را ابراز داشته‌اند.

در گذشته صاحب‌نظران کار اصلی مدیریت را دستور چگونگی انجام کار به کارکنان می‌دانستند، ولی مدیریت نیروی کاری که اعضای آن را به طور روزافزونی کارگران دانش تشکیل می‌دهند، خواسته متفاوتی دارد.

از منظر برخی نظریه‌پردازان امروزه مدیران باید افراد سازمان را چنان هدایت کنند که گویی آنان داوطلبانه و رایگان کار می‌کنند و وابستگی آنان به سازمان ناشی از تعهد به هدفهای خرد و کلان آن بوده و اغلب انتظار مشارکت در اداره سازمان را دارند. بنابراین، مدیران به جای مدیریت باید رهبری کنند (دراکر، ۱۹۹۸: ۱۵۲).

به نظر می‌رسد دیدگاه دراکر نسبت به کارگران دانش در مقام افراد داوطلب با روندهای امروز در اقتصاد، کسب‌وکار و نیروی کار کاملاً انطباق داشته باشد. صنایع متعددی شاهد فروپاشی سازمانهای بزرگ بوروکراتیک هرمی و ظهور شکلهای جدید سازمانی مبتنی بر شبکه هستند که در آنها کار به وسیله تیمهای موقتی که مرزهای سازمانی را در نوردیده‌اند، صورت می‌پذیرد. در اقتصاد به سرعت در حال رشد، کمبود نیروی متخصص محسوس بوده و با پیر شدن جمعیت بیشتر کشورهای صنعتی و ورود اندک نیروی کار جدید تشدید می‌شود. موضوع دیگر آنکه سازمانهایی که با فناوری سطح بالا سروکار دارند با جنگ استعدادها مواجه‌اند؛ زیرا افراد به طور روزافزون برای زمان شخصی و استقلال خود بیش از کسب درآمد بیشتر و پیشرفت شغلی ارزش قائل‌اند. در نتیجه، سازمانها می‌کوشند استعدادها و انرژیهای پراکنده «جوامع متخصصان» را مهار کنند.

در عین حال تعداد قابل توجهی از کارگران دانش خویش فرما هستند و انفرادی عمل می‌کنند. اغلب آنان به اشتغال تمام‌وقت تمایل ندارند و پاره‌وقت بودن را ترجیح می‌دهند. اگر این روند ادامه یابد مدیران به طور روزافزونی با کاهش نیروی کار (حداقل از نظر روحی و نه واقعی) روبه‌رو خواهند شد (مارکوس و دیگران، ۲۰۰۰: ۱۳-۱۴).

به کارگیری مؤثر مدیریت دانش در کشورهای در حال توسعه اقتصادی مانند ایران که استعدادهای فراوانی برای شکوفا شدن دارند، بسیار حائز اهمیت است. کتاب حاضر که براساس تجربیات چندین ساله سازمانهای موفق در سطح جهان تهیه شده، تلاشی است برای ارائه راهنمای عملی و کاربردی به زبان ساده تا خواننده با مطالعه آن بتواند میان مفاهیم مدیریت دانش و اقدامات عملی مورد نیاز آن در سازمان ارتباط برقرار کند. استفاده صحیح از این کتاب می‌تواند به نهادینه شدن مدیریت دانش در سازمان منجر شود. این کتاب به عنوان الگوی عملی به کارگیری مدیریت دانش، به تولید دانش و مدیریت جریان تولید دانش با هدف تولید ثروت سازمانی کمک می‌کند و توان سازمانهای ایرانی را برای پاسخ‌گویی به نیازهای مشتری و ارباب رجوع افزایش می‌دهد.

علی رضائیان

علی حسین کشاورزی

استاد دانشگاه شهید بهشتی

استادیار دانشگاه شاهد

منابع

- Drucker, P., *The Post-Capital Society*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
 Drucker, P., "Managements New Paradigms", *Forbes*, Oct. 5, 1998, p. 177.
 Earl, M. and I. Scott, "What Is Chief Knowledge Officer?", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 2, Winter 1999, pp. 29-38.
 Earl, M. and I. Scott, "What on Earth Is a CKO?", *Research Report*, London: London Business School and IBM Inc., 1998.
 Edvinson, L. and M. S. Malone, *Intellectual Capital*, N.Y.: Harper Collins, 1997.
 Markus, M. L., B. Manville, and C. E. Agres, "What Makes Virtual Organization Work?", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1, Fall 1998, pp. 21-31.
 Nonaka, I., "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Vol. 64, November-December 1991, pp. 96-104.
 Polani, M., *Tacit Dimension*, New York, Anchor Press, 1966.

مقدمه نویسندگان

اواخر بهار ۱۹۹۹ دست‌نوشته‌های کتاب مدیریت دانش کاربردی در حال ویرایش بود. بیش از یک‌سال بود که داشتیم درباره مدیریت دانش (فروش ایده‌ها، مشتاقانه بحث کردن و تجربه تحولات اتفاقی) می‌نوشتیم. کاملاً مطمئن بودیم که اجزاء آن به خوبی تهیه، سازماندهی و تشریح شده است، ولی می‌دانستیم که هدفی متحرک را دنبال می‌کنیم. نمی‌دانستیم با چه سرعتی همه چیز تغییر خواهد کرد و با چه سرعتی با یک تحول فکری دیگر روبه‌رو خواهیم شد. در پایان تابستان هر دوی ما به واحد مدیریت دارایی فکری شرکت پرایس واترهاوس کوپرز^۱ پیوستیم و خود را در میان گفت‌وگوهای مربوط به اصطلاحات مورد استفاده درباره مدیریت دانش یافتیم. این امر درسی تأمل‌برانگیز درباره میزان اهمیت زبان بود.

مدیریت دارایی فکری زیرگروه مدیریت دانش است که به گروه خاصی از دانش سازمانی مربوط می‌شود. عجیب نیست که بسیاری از دست‌اندرکاران مدیریت داراییهای فکری در زمان مواجهه با متخصصان حقوق و مالی تعریفی خاص از واژه دارایی فکری ارائه می‌دهند. با نگاهی به آنچه نوشته بودیم، دریافتیم نحوه پرداختن ما به این واژه خیلی دقیق نبوده است و در چاپ دوم (این نسخه) این نقص را برطرف کردیم.

در اولین چاپ کتاب برای اشاره به همه چیزهای ناملموسی که سازمان از آنها ارزش استخراج می‌کند، عبارت «داراییهای دانش‌بنیان» را به کار بردیم. در این چاپ با دقت زیاد این عبارت را با عبارات سرمایه‌دانشی یا «سرمایه فکری» جایگزین کرده‌ایم. از نظر تخصص حسابداری و قانونی (حوزه‌هایی که دست‌اندرکاران

1. Pricewaterhouse Coopers

مدیریت دانش این عبارت را قرض گرفته‌اند) دارایی^۱ به چیزی که متعلق به سازمان است، اطلاق می‌شود. همان طور که در کل کتاب اشاره می‌شود، بسیاری از مهم‌ترین منابع ارزش برای سازمانها (مانند افراد و دانش آنها) هرگز نمی‌توانند در تملک سازمان قرار گیرند. پیدا کردن راهی برای استخراج ارزش از منبعی که نه تنها در تملک سازمان نیست، بلکه بی‌دوام نیز هست، در حقیقت یکی از بزرگ‌ترین چالشهای دست‌اندرکاران مدیریت دانش است.

عبارت «داراییهای فکری» در این ویرایش را برای اشکالی از دانش به کار می‌بریم که سازمان آن را تعریف، تدوین، تشریح و مفصل‌بندی کرده است. مثالهایی از دارایی فکری عبارت‌اند از: نرم‌افزارهای رایانه‌ای، فرایندها و متدولوژیهای سازمانی، قرارداد با مشتری یا توافق با عرضه‌کننده، پایگاههای دانش، داده‌ها، گزارشها، ارائه‌مطلبها، همچنین حق اختراعات، نشانهای تجاری، حق تألیف^۲ و اسرار تجاری. داراییهای فکری با عنوان دانش آشکار نیز بیان می‌شوند، زیرا آنها از شکل دانش فردی به چیز ملموس‌تری مانند یک سند الکترونیکی یا کاغذی یا مجموعه‌ای از قواعد و کدها تبدیل شده‌اند. ولی یک تفاوت دیگر نیز بین داراییهای فکری و سرمایه فکری وجود دارد و آن مالکیت سازمانی است. یک سازمان داراییهای فکری خود را دارد، ولو اینکه دانش تولید آنها را نداشته باشد. برای مثال، سازمانها نرم‌افزار رایانه‌ای نوشته‌شده به وسیله کارکنان را در اختیار دارند، ولی مغز (فکر) آنان را در اختیار ندارند. بعضی اوقات حق اختراعات و انواع دیگر داراییهای فکری که از سوی قانون حفاظت می‌شود، تحت عنوان مالکیت فکری^۳ بیان می‌شود، که در واقع سازمان، دانش مربوط یا دست‌کم اجازه به کارگیری یا بیان آن را در اختیار دارد.

این بیان‌کننده یکی از تفاوت‌های اصلی بین مدیریت دانش و مدیریت دارایی فکری است که هر دو به دنبال استخراج ارزش از دانش‌اند. اول اینکه، مدیریت دانش همه انواع دانش را مد نظر دارد، حتی دانشی که تدوین و تشریح نشده است.

1. asset

2. copyright

3. intellectual property

مدیریت دانش تمامی طیف سرمایه فکری موجود در سازمان را پوشش می‌دهد. برای مثال، مدیریت دانش ممکن است تشکیل جوامع کاری^۱ را تسهیل کند (جوامع کاری گروه‌های غیررسمی درون سازمان هستند که اغلب مسئول انتقال دانش با روشهای ضمنی یا دست کم تدوین نشده‌اند). مدیریت دانش برای تسهیم آزادانه اطلاعات در درون سازمان به یک تغییر فرهنگی جهت ایجاد محیط مناسب نیاز دارد.

از طرف دیگر، مدیریت داراییهای فکری اغلب با دانش تدوین شده سروکار دارد و بنابراین بیشتر متوجه تبدیل سرمایه فکری به دارایی فکری یا مالکیت فکری است. همه انواع سرمایه فکری قابل تبدیل به دارایی فکری نیستند یا لازم نیست همه انواع آن تبدیل شوند. دانش نهان^۲ یک نمونه آن است، به این دلیل که اغلب غیرممکن است در سطحی وسیع انتقال یابد. زمانی که دانش تشریح و تدوین می‌شود اختلافات معنایی را که براساس تفسیرها و کاربردهای شخصی ایجاد می‌شوند، از دست می‌دهد. به علاوه، از نظر راهبردی ممکن است بعضی از دانشها ارزش تشریح و تدوین را نداشته باشند. یکی از مهم‌ترین کارهای مدیریت دارایی فکری شناسایی آن دسته از سرمایه‌های فکری است که باید به داراییهای فکری تبدیل شوند.

تبدیل سرمایه فکری به دارایی فکری فواید زیادی دارد، مانند:

- زمانی که تولیدکننده دانش سازمان را ترک می‌کند سازمان توان حفظ بهتر آن دانش را خواهد داشت.

- انتقال دانش مفصل‌بندی و تدوین شده از یک فرد به فرد دیگر یا از یک فرد به تعدادی از افراد آسان‌تر است.

- سازمان بدون توجه به افراد اصلی که دانش را توسعه داده‌اند می‌تواند داراییهای فکری را بفروشد.

- سازمان می‌تواند برای دانش تشریح و تدوین شده ادعای حق مالکیت کند و اگر از نظر قانونی لازم باشد از جایگاه بهتری برای محافظت از دانش مورد نظر برخوردار شود.

1. communities of practice
2. implicit knowledge

همچنین مدیریت دانش با تدوین و رمزگذاری سرمایه فکری برای تبدیل به دارایی فکری مرتبط است؛ دلیل انجام این کار رسیدن به دو هدف انتقال و حفظ دانش است. مدیریت دارایی فکری رویه دیگری دارد که مربوط به تملک و حفظ دانش برای استخراج ارزش از آن است. ولی برای رسیدن به بهترین حالت مدیریت دارایی فکری اغلب به تغییرات رفتاری گسترده‌ای نیاز است، و زمانی میسر می‌شود که روشهای مدیریت دانش و روشهای مدیریت دارایی فکری از نزدیک با یکدیگر به کار گرفته شوند.

مانند فرایند مدیریت دانش که این کتاب ارائه کرده، مدیریت دارایی فکری به منظور رسیدن به اهداف راهبردی یکپارچه‌سازی کلیه اجزاء سبد داراییهای فکری سازمان و کسب، واگذاری و به کارگیری مؤثر این داراییها را بررسی می‌کند. مدیریت دارایی فکری در حقیقت یک نقطه چشمگیر برای سازمان جهت شروع فعالیتهای مدیریت دانش به دلایل مختلف است. ابتدا، مدیریت دارایی فکری طیفی وسیع از ابزارها و تکنیکها را از فعالیت مالکیت فکری به امانت می‌گیرد که با انواع مشخص تری از سرمایه فکری در ارتباط است. داراییهایی مانند حق اختراعات نشانهای تجاری، نشانهای خدمات، حق تألیف و اسرار تجاری از نظر قانونی تعریف شده‌اند؛ در نتیجه مرزهای آنها مشخص است و می‌توان آنها را ارزش گذاری کرد. حتی نشان تجاری^۱ و شهرت سازمان در بین دست‌اندرکاران تجارت اهرمهای مهمی برای تولید و حفظ ارزش برای ذی‌نفعان دیده می‌شوند و روشهایی برای ارزشیابی مالی آنها وجود دارد. روشهای سنجش و ارزشیابی مالکیت فکری مجموعه‌ای از ابزارها را ارائه می‌کنند که به مدیریت دارایی فکری کمک می‌کند تا داراییهایی را که در حال حاضر بیرون از حوزه سنتی مالکیت فکری هستند تعیین، اندازه‌گیری و مدیریت کند و سطح مشابهی از دقت متدولوژیکی و ارزشیابی ارزش را به این داراییهای مهم ولی اغفال‌کننده تخصیص دهد.

همچنین مدیریت دارایی فکری راهی ساده برای معرفی مدیریت دانش به مدیریت عالی سازمان است. در حالی که برنامه‌های مدیریت دانش اغلب برای

1. brand

شناسایی اجزاء مدیریت دانش در تلاش‌اند، مدیریت دارایی فکری در سازمان موجود و از یک‌سری موفقیتها نیز برخوردار است. اهدای یک حق اختراع در حال افول به یک مؤسسه آموزشی ممکن است به فواید مهم مالیاتی منجر شود؛ تعقیب دارندگان مجوزهای خطا کار ممکن است سود سازمان را افزایش دهد؛ توانمندی تشریح یک سبد داراییهای فناورانه ممکن است جایگاه رقابتی سازمان را در سرمایه‌گذاری مشترک یا مذاکرات شراکت بهبود دهد؛ و جلوگیری از خروج کارکنانی که دانش سازمانی مهمی دارند، و تأسیس فروشگاه مشترک با یک رقیب، بازارهای مطلوبی را برای یک دوره طولانی مدت تضمین می‌کند.

در نهایت، هم‌زمان با دست به‌گیریان شدن سازمانها با حیطه‌های واقعی ارزش‌آفرینی، توجه به تملک داراییهای فکری در حال افزایش است. بسیاری از سازمانها در جست‌وجوی روشهای قانونی برای محافظت از داراییهایی مانند فرایندها و روشهای سازمانی هستند که زمانی خارج از حیطه مالکیت فکری تلقی می‌شد. تجسم، سازماندهی و تشریح این سرمایه فکری اولین قدم در راه محافظت قانونی از آن است و مدیریت دارایی فکری ابزارهای حرکت این فرایند به جلو را فراهم می‌کند. این کتاب در مورد مدیریت دانش (نه مدیریت دارایی فکری) نوشته شده است. هدف این کتاب کمک به افراد در سازمانهاست تا مفاهیم دنیای جدیدی را که در آن زندگی می‌کنیم، درک کنند، جایی که نیاز داریم چیزی را که نمی‌بینیم، مدیریت کنیم. در کل کتاب از افراد می‌خواهیم که یک دید مدیریتی جدید پیدا کنند، چیزی که امیدواریم آنها را به دیدن فرصتهایشان از یک نمای تغییر یافته تشویق کند. ولی مدیریت دانش حوزه‌ای است که هنوز در حال تکامل است و در جست‌وجوی جای پای محکمی در یک چشم‌انداز جدید است. معتقدیم که مدیریت دارایی فکری یکی از این جای پاهاست.

وندی آر. بوکوویتز

روث ال. ویلیامز

شرکت پرایس واتر‌هاوس کوپرز

درباره نویسندگان

وندی آر. بوکوویتز^۱ و روث ال. ویلیامز^۲ اعضای گروه مدیریت داراییهای فکری در شرکت پرایس واترهاوس کوپرز هستند، جایی که از تخصص خود در زمینه مدیریت دانش برای بهبود فعالیت سازمان در خصوص خلق و استخراج ارزش از سرمایه فکری استفاده می کنند. بوکوویتز و ویلیامز در کار خود با سازمانها از طریق پروژهها به ایجاد زمینههای جدیدی می پردازند که چگونگی تبدیل منابع ارزشی که استفاده نشده یا کمتر استفاده شده اند به داراییهای فکری را کشف می کنند. در این شرکت وندی مسئولیت فعالیتهایی را بر عهده دارد که فرایند مدیریت نوآورانه دارایی فکری را به کار می گیرند و مستقیماً به رشد درآمد مربوط اند. روث بر توسعه فعالیتها و ابزارهای موفقتری تمرکز می کند که در مدیریت دارایی فکری مشتریان سازمان کاربرد دارند. هر دوی آنها به نقش خود در مقام رهبران فکری با اجرای ابتکارات تحقیقاتی عمل می کنند که روندهای موجود فعالیتهای مدیریت دارایی فکری سازمانی را شناسایی می کنند.

وندی در بعضی از ابتکارات مهم مانند فضای دانش بهترین فعالیتهای جهانی شرکت آرتور آندرسن^۳، سمپوزیوم الزامات دانش، گروه کاری مؤسسه بروکینگز^۴ برای شناخت منابع ناملموس ارزش، سمپوزیوم سازمان اقتصادی تعاون و توسعه برای اندازه گیری و گزارش سرمایه فکری نیز شرکت داشته است.

روث مطالعات مربوط به مشتریان در زمینه حوزههای نوپدید مانند جوامع

-
1. Wendi R. Bukowitz
 2. Ruth L. Williams
 3. Arthur Andersen
 4. Brookings

برخط (آنلاین)، رهبری نسل آینده را با همکاری با سازمانهای پیشرو مانند موتورولا، شل اویل^۱، کیزر پرمانته^۲، شرکت فورد و سان مایکروسیستمز^۳ هدایت کرده است. روث قبلاً دستیار مدیر گروه تحقیقاتی نسل بعدی در شرکت آرتور آندرسن بوده است.

-
1. Shell Oil
 2. Kaiser Permanente
 3. Sun Micro-Systems

تقدیر و تشکر نویسندگان

مایلم تشکری کلی از همه کسانی که کار ما روی کتاب حاضر را پشتیبانی کردند ابراز کنیم، زیرا تعداد افراد زیادتر از آن است که هر یک را با نام ذکر کنیم. شما خود می‌دانید که چه کسانی هستید؛ با وجود این بی‌مبالاتی ما را نشان خواهد داد اگر برای تشکر تعداد کمی از آنهایی را که در پشتیبانی خود بیشتر و فراتر از وظیفه خود عمل کردند انتخاب نکنیم.

مایلم از همکارانی که دست‌نوشته‌های پیش‌نویس اولیه ما را مطالعه کردند و نقدهای نیروبخش و مهمی به ما ارائه کردند - جو کترل^۱، شارون اریل^۲، گوردون پتراش^۳، کالین بارک^۴، و رایا دیوید^۵ - تشکر کنیم. همچنین مایلم از کسانی که برای تکمیل آزمون کاربردی ارزیابی مدیریت دانش به ما کمک کردند - لوسیندا برلو^۶، لورا پیتز^۷، درو بارتکیویچ^۸، کوین لاکرویکس^۹، کیث سوتی^{۱۰}، و آنگلا هورنسی^{۱۱} - تشکر کنیم. از راث اشمیت^{۱۲} یکی از بهترین طراحان گرافیک که می‌شناسیم بابت استفاده از استعدادهای او برای تهیه چهارچوب فرایند مدیریت دانش تشکر می‌کنیم.

-
1. Joe Cothrel
 2. Sharon Oriel
 3. Gordon Petrash
 4. Colleen Burke
 5. Ria David
 6. Lucinda Berlew
 7. Laura Pitts
 8. Drew Bartkiewicz
 9. Kevin Lacroix
 10. Keith Southey
 11. Angela Hornsby
 12. Ruth Schmidt

بیشتر مصاحبه‌شوندگانی که به ما کمک کردند تا سابقه‌ها و دیدگاه‌های موجود در کتاب کاربردی را تهیه کنیم در متن با نام ذکر شده‌اند. ما لیم از آنهایی که نامشان در متن ذکر نشده است یاد کنیم: هنریک جنسن^۱، وزارت بازرگانی دانمارک، آنیتا شدین^۲، دکتر مارک مور^۳ و دکلان هایدن^۴، از اسکانندیا؛ کالین جونز^۵ از مسی فرگوسن^۶، تریسی هاتچون^۷ و کیث سوتی، از گروه روور^۸، رون هلگسون^۹ از بانک سلطنتی تجارت کانادا؛ مارگارتا بارچان^{۱۰} از تلتهک^{۱۱}، هنری گون^{۱۲} از سلمی^{۱۳}، کریستیان آلریک ایبرگ^{۱۴} از تری ام^{۱۵}، اُتیکن^{۱۶}؛ و لیزبت تایگ فراندسن^{۱۷} از رامبول^{۱۸}.

کارکنان فاینشال تایمز پرنٹیس هال^{۱۹} تقویت‌کنندگان مشتاق کار ما بوده‌اند و از همه آنها به ویژه ویراستارمان، پرادپ جتی^{۲۰}؛ مدیر پروژه پنلوپ آلپورت^{۲۱}؛ ویراستار نسخه هلن باکستر^{۲۲} و کلودیا اُرل^{۲۳} که امور فروش و بازاریابی را سرپرستی کرد، تشکر می‌کنیم.

-
1. Henrik Jensen
 2. Anita Schedin
 3. Mark Moore
 4. Declan Hayden
 5. Colin Jones
 6. Massey-Ferguson
 7. Tracy Hutcheon
 8. Rover
 9. Ron Helgeson
 10. Margareta Barchan
 11. Teltech
 12. Henry Gowen
 13. Celemi
 14. Kristian Ulrik Eiberg
 15. 3M
 16. Oticon
 17. Lisbet Thyge Frandsen
 18. Rambol
 19. Financial Times Prentice Hall
 20. Pradeep Jethi
 21. Penelope Allport
 22. Helen Baxter
 23. Claudia Orrell

در پایان مایلیم از اعضای خانواده‌هایمان جهت پشتیبانی برای تبدیل تصمیم تهیه کتاب کاربردی به واقعیت، تشکر نماییم.

وندی آر. بوکوویتز

روث ال. ویلیامز

شرکت پرایس واترهاوس کوپرز