

مدیریت دانش و دیدگاه‌های اقتصادی

■ غلامرضا ملک‌زاده

عضو هیئت علمی پژوهشکده تحقیقات توسعه
فناوری خراسان - پارک علم و فناوری خراسان
Rezamalekzadeh@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۶/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۶/۱۱/۲۰

چکیده

یکی از چالش‌های مهم پیاده‌سازی و پذیرش مدیریت دانش به عنوان فلسفه مدیریتی در سازمان‌های دانش‌محور و فناورانه این است که نرخ برگشت سرمایه احتمالی^۱ اقدامات مدیریت دانش چیست؟ و در ادامه ابزارهای محاسبه ROI و عوامل اقتصادی مدیریت دانش که هزینه‌های مشاوره اولیه تا سرمایه‌گذاری در ساختارهای مدیریتی جدید و آموزش کارکنان را شامل می‌گردد، چه هستند؟ در این مقاله به بررسی جوانب مالی مدیریت دانش از دیدگاه اقتصادی و برگشت سرمایه و نیز ارزش زمانی و ارزش تدریجی اقدامات مدیریت دانش پرداخته می‌شود. هزینه‌های توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی، هزینه‌های سربار، پیمانکاری و هزینه‌های آشکار و پنهان مدیریت دانش و چگونگی توجیه هزینه سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید از مواردی هستند که در این بررسی مورد توجه قرار می‌گیرند.

واژگان کلیدی

اقتصاد مدیریت دانش، برگشت سرمایه، دارایی‌های ملموس، دارایی‌های ناملموس.

مقدمه

امروزه تمرکز بر دانش و دانش‌محوری به نحوی فزاینده توجه سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. خلق دانش و تکیه بر یادگیری از مهمترین عوامل افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها محسوب شده و دست‌یابی به اقتصاد دانش‌محور، به عنوان آرزویی بزرگ در جوامع مختلف بشری مطرح می‌گردد.

در سازمان‌هایی که بر مبنای اقتصاد دانش‌محور شکل می‌گیرند، کاربرد دانش به عنوان عامل اصلی تولید و سوددهی مطرح شده و بیش از سرمایه، مواد خام و حتی نیروی انسانی ایفای نقش می‌کند. از سوی دیگر با توجه به تغییرات مداوم در عرصه علم و نوآوری، دانسته‌ها پس از مدتی ارزش خود را از دست می‌دهند و سازمان باید در تکاپوی خلق دانشی جدید باشد. [۱]

در سازمان‌های جدید که ساختار سازمانی و مدیریتی آنها بر مبنای مدیریت دانش طراحی و سازمان‌دهی شده‌است، توجه به این نکته بسیار اهمیت دارد که دانش افراد، دارایی و ثروت سازمانی است و برای توسعه این دارایی، باید مدیریت منابع انسانی با مدیریت دانش در هم آمیخته و ساز و کارهایی نوین را پدید آورند. طراحی اقتصاد دانش‌محور از طریق شرکت‌های فناور نیز نیازمند توجه جدی به چالش‌های جدید نظیر توجه به دارایی‌های ارزشی و جوانب اقتصادی مدیریت دانش است. اگر چه دانش به عنوان دارایی، عاملی پویاست و نمی‌توان بازگشت سرمایه را درباره آن به دقت محاسبه کرد، اما می‌توان میزان تلاشی را که برای بهره‌ور کردن سازمان‌های دانش‌محور به کار می‌رود، اندازه گرفت و به نوعی ارزش آن را برای سازمان‌ها تعیین کرد. توجه به

برگشت سرمایه، در مباحث ارزش‌گذاری مالکیت‌های فکری نیز مسئله‌ای اساسی و بحرانی است که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد.

۱- ضرورت مدیریت دانش

در دنیای فردا، دانش منبع قدرت است و این قدرت منبعی مهم، اساسی و حیاتی برای سازمان‌ها محسوب می‌گردد. به همین جهت، این منبع نیز همانند سایر منابع باید مدیریت شود. از این رو مقوله جدیدی به عنوان مدیریت دانش در ادبیات مدیریت و سازمان‌دهی شکل گرفته است که به عنوان فلسفه جدید مدیریتی مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار می‌گیرد. مدیریت دانش فرایند کشف، کسب، توسعه، ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و کاربرد دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در

1. Return on Investment

سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌گیرد. [۲]

از دیدگاه سازمانی، یادگیری‌های فردی و یادگیری از طریق ارتباطات مستقیم، عاملی بسیار مهم در موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود و خلاقیت و نوآوری، ابزاری اساسی در این راستا است. به این ترتیب مدیریت دانش بر جهت‌گیری‌های آینده سازمان‌ها و راهبردهای آنها تأثیر مستقیم می‌گذارد و رابطه دانش به عنوان یک دارایی غیرملموس را با راهبرد، نوآوری و سرمایه‌ها مورد بررسی و کنکاش قرار می‌دهد. سامانه‌های دانش‌محور نیز از جمله عواملی هستند که به شدت بر سازمان‌ها اثر گذاشته و چگونگی تولید و به‌کارگیری دانش و فناوری در این سامانه‌ها، ساختارهای سازمانی را دستخوش تغییر و تحول می‌کنند.

امروزه مدیران به اهمیت دانش پی برده و می‌دانند حاشیه رقابتی آنها، دیگر تنها وابسته به منابع طبیعی و بهره‌وری در عملیات نیست. نیاز به خلاقیت، اجرای بهتر کارهای تجاری و ضرورت رضایت‌مندی مشتری در محیط‌های پویا، ضرورت مدیریت دانش در عصر حاضر را به نحوی جدی اثبات کرده است. [۳]

در سازمان‌های جدید، دارایی‌های غیرملموس ارزش و اعتباری هم‌سنگ دارایی‌های ملموس دارند و بنابراین تلاش برای دستیابی به روش‌های اندازه‌گیری آنها، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

۲- کارکنان و فرایند مدیریت دانش

یکی از واژگان مهم در تبیین چالش‌های

فرا روی مدیریت دانش، توجه به مفهوم کارکنان دانش است. در مدیریت دانش، کارکنان و مدیرانی که نقش قابل توجهی در کسب سرمایه دانش شرکت دارند، کارکنان دانش نامیده می‌شوند. [۴] از آنجا که در سازمان‌های مبتنی بر دانش، دانش عمدتاً به افراد وابسته است، مدیریت منابع انسانی نیز به شدت دانش‌مدار شده و بهره‌وری منابع انسانی شدیداً با کارهای دانشی و مدیریت دانش پیوند می‌خورد. مدیران این سازمان‌ها ناگزیرند به منابع انسانی و دانش آنها توجه بیشتری داشته باشند.

دانش دانشگران، دارایی سازمانی محسوب می‌گردد و برای توسعه این دارایی، سازمان طرح‌ها و برنامه‌هایی را اجرا می‌کند که قاعدتاً با مشارکت دانشگران تدوین می‌شوند. درک درست ارزش دارایی‌های دانشی ناملموس توسط مدیران، اولین گام در برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری فرایند مدیریت دانش است.

فرایند مدیریت دانش، از طریق دانشگران و مدیران دانش صورت می‌گیرد که همانند سایر پدیده‌ها، چرخه عمر خود را دارد. هر مرحله از چرخه عمر مدیریت دانش، الزامات خاصی دارد که بر حسب پول، زمان، هزینه‌های سربار، فناوری و فضای فیزیکی بیان می‌شود. هزینه‌ها نیز عموماً بر حسب هزینه در واحد اطلاعات به دست آمده، استخراج شده یا ذخیره شده، بیان می‌شود. [۵]

۳- اقتصاد در مدیریت دانش

تغییر در محیط سازمانی، همواره اقدامی پرهزینه است. غلبه بر اینرسی سازمانی در تغییر فرهنگ سازمانی، به خصوص در سازمان‌های بزرگ نیازمند صرف زمان، انرژی، پول و سرمایه است. مدیریت دانش ممکن است پر هزینه باشد.

بنابراین باید به شکلی با سودهای اقتصادی یا موفقیت‌های صنعتی پیوند بخورد. [۵] به همین دلیل، هر تغییری در سازمان نه تنها باید چشم‌انداز روشنی از کامیابی در بهبود شرایط عملکرد داشته باشد، بلکه باید برگشت سرمایه مطلوبی نیز داشته باشد. تغییر در سازمان گران‌قیمت است و این هزینه و صرف وقت تنها وقتی توجیه‌پذیر خواهد بود که برگشت سرمایه آن قابل توجه باشد. قابل توجه‌ترین مزایای خوب اعمال کردن مدیریت دانش، صرفه‌جویی در هزینه‌ها یا افزایش در آمدهاست. [۵]

در بسیاری از مواقع، افرادی که در پی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها هستند، باید به این سؤالات اساسی مدیران ارشد پاسخ دهند:

- ۱- آیا مدیریت دانش با صرفه‌جویی در هزینه‌ها همراه است؟
 - ۲- آیا مدیریت دانش برای ما درآمد مازادی را تولید می‌کند؟
 - ۳- اگر مازاد درآمدی وجود دارد، چه مدت طول می‌کشد تا به آن دست یابیم؟
 - ۴- برای مدیریت دانش، چه منابعی را باید سرمایه‌گذاری کنیم؟
 - ۵- برگشت سرمایه چقدر است؟
- اگر در سازمانی مدیریت دانش پیاده‌سازی و اجرا گردد، اولین انتظار مدیران و کارکنان این است که خط مبنای سازمان تغییری قابل توجه در جهت صعودی داشته و برگشت سرمایه آن توجیه‌پذیر باشد. سود مورد نظر در این بحث ممکن است به صورتی غیرمستقیم و مثلاً با استفاده از شیوه‌های مطالعه کاهش زمان تولید، افزایش رضایت مشتری و یا کاهش تعداد تماس‌های تلفنی ارزشیابی شود. [۵]

۱. برای این واژه "دانشگر" نیز به کار برده شده است که در این مقاله با توجه به ضرورت امانتداری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

$$ROI=R/C.I$$

مقدار برگشت (R) همان سود، درآمد یا بهره است و سرمایه‌گذاری ثابت (C.I) مقدار سرمایه ثابت است که طی یک زمان معین برای تولید آن مقدار برگشتی به کار برده می‌شود. سرمایه‌گذاری ثابت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک سازمان شامل هزینه‌های مرتبط با افراد، فرایندها، فناوری‌ها و زیرساخت‌هاست که در مخرج کسر محاسبه ROI ظاهر می‌شوند:

$$C.I=I1+I2+I3+I4$$

در این رابطه، سرمایه‌گذاری در خصوص افراد (I1) یعنی سرمایه‌گذاری که برای مدیران، کارکنان، مشاوران، برنامه‌ریزان و آموزش دهندگان و فروشندگان انجام می‌شود. سرمایه‌گذاری برای فرایندها (I2) شامل مهندسی مجدد فرایندها، انواع حمایت‌ها و حق امتیازها است. سرمایه‌گذاری برای فناوری (I3) شامل هزینه‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، نگهداری و تعمیرات و ایمنی سامانه‌ها و سرمایه‌گذاری برای زیرساخت (I4) شامل شبکه‌ها و ارتباطات و نظایر آنهاست.

آنچه در مخرج کسر می‌آید (C.I) به صورت مستقیم اندازه‌گیری می‌شود. چرا که این مقادیر کمی و بر حسب واحدهای پولی مشخص می‌شوند. اما محاسبه ROI مستلزم کمی کردن صورت کسر یا ارزش برگشتی (R) نیز هست. در این رابطه همان‌گونه که قبلاً گفته شد، نتایج کمی وجود ندارد و یا تعیین آنها به خصوص در کوتاه مدت بسیار مشکل صورت می‌گیرد. نوآوری‌ها، تغییرات فرهنگی، وضعیت رهبری در بازار و نظایر آن به سهولت بر اساس عبارات کمی قابل بیان نیستند. از روش‌های مختلفی می‌توان برای کمی کردن این مقادیر استفاده کرد. در این بررسی دو روش زیر مورد توجه قرار

عوامل ذی‌نفع را شناسایی کنیم. مهمترین این عوامل عبارتند از: مدیریت، دانشگران، مشتریان، سرمایه‌گذاران، رقبا، دولت و ارائه‌کنندگان خدمات خارج از سازمان.

ارزش مدیریت دانش برای عوامل ذی‌نفع، به برداشت‌ها و انتظارات هر یک از این عوامل از مدیریت دانش بستگی دارد. از سوی دیگر، تلاش‌های انجام شده برای ارزیابی ارزش‌ها در سازمانی که مدیریت دانش در آن پیاده‌سازی و اجرا شده است، نشان می‌دهد که معیارهای سنتی ارزش‌گذاری، برای بررسی مدیریت دانش از نظر اقتصادی مناسب نیستند. به عنوان مثال تراز نامه‌های مالی رایج در سازمان‌های سنتی، دارایی‌های ناملموس نظیر شهرت سازمانی، حق نسخه‌برداری و نظایر آن را در بر نمی‌گیرد. در عین حال دیدگاه‌های عوامل ذی‌نفع سازمان‌های دانش‌محور نیز متفاوت با انتظارات آنها از سازمان‌های سنتی است که این امر نیز بر ارزش‌گذاری تأثیر بسیار جدی دارد.

از سوی دیگر چرخه زمانی تولید و عرضه کالا در عصر حاضر بسیار کوتاه شده و شرکت‌ها نیاز مبرمی به افزایش کیفیت، خدمات، نوآوری و اختراعات دارند تا بتوانند در بازارهای جهانی به بقا خود ادامه دهند. در چنین جامعه‌ای انجام تحقیقات راهبردی سازمان‌ها به جای تأکید بر ساختار و عملکرد، به هدایت منابع فکری و دانش سازمان به عنوان مزیت رقابتی می‌پردازد. [۶]

۵- برگشت سرمایه

محاسبه برگشت سرمایه، ابزاری رایج برای ارزیابی چگونگی کارکردهای سازمانی است. طبق تعریف، مقدار برگشتی^۲ تقسیم بر سرمایه‌گذاری ثابت^۳، برگشت سرمایه را تعیین می‌کند:

اما چالش اساسی این است که اجزاء خط مبنای سازمان چه هستند و محاسبات برگشت سرمایه چگونه انجام می‌شود؟

یکی از مهمترین دلایل مشکل بودن اندازه‌گیری ROI در ارزیابی نقش و عملکرد مدیریت دانش این است که بسیاری از اثرات مدیریت دانش از نوع کیفی بوده و اندازه‌گیری آنها به سادگی ممکن نیست. از جمله این موارد می‌توان به مواردی نظیر مدیریت بهتر سازمان، افزایش وفاداری بیشتر مسئولین، افزایش تعاون و همیاری در سازمان، افزایش نوآوری‌ها، افزایش بهره‌وری، افزایش میزان رضایت کارکنان، مدیران، سهامداران و مشتریان و تغییرات فرهنگی مثبت اشاره کرد. بخش عمده‌ای از تغییرات سازمانی کیفی را به خصوص در کوتاه‌مدت نمی‌توان به سادگی ارزیابی کرد و اندازه گرفت.

به عنوان مثال، چالش اندازه‌گیری منافع ناشی از افزایش نوآوری را در نظر بگیرید. اولین نکته این است که افزایش نوآوری در سازمان چه تعریفی دارد؟ آیا نرخ نوآوری، افزایش کیفیت نوآوری‌ها یا تعداد نوآوری‌ها مورد نظر است؟ اجزای یک نوآوری چیست؟ اگر چه افزایش نوآوری‌ها در بلندمدت تغییر در خروجی‌های کمی را به دنبال دارد، اما در کوتاه‌مدت اثرات آن چیست و چگونه باید آنها را اندازه گرفت؟

از سوی دیگر برخی از عوامل و مقادیر به میزان بیشتری به عوامل خروجی وابسته هستند. مثلاً افزایش وفاداری مشتریان در نهایت باعث افزایش سهم بازار خواهد شد.

۴- ذی‌نفعان

یکی از مهمترین پیش‌نیازها برای درک نقش عوامل اقتصادی در مدیریت دانش، این است که

1. Stakeholders
2. Return

3. Capital Investment

گرفته‌اند:

الف- الگوبرداری^۱ از نمونه‌های مشابه؛
ب- استفاده از روش کارت امتیازی متوازن^۲.

الف- الگوبرداری

با استفاده از الگوبرداری می‌توان بهترین اقدامات انجام شده را شناسایی کرد و محدودیت‌های کیفی در محاسبه ROI برای تعیین ارزش اقدامات مدیریت دانش (صورت عبارت مربوطه) را به دست آورد. از نظر عملیاتی، الگوبرداری به این معنی است که عملیات سازمان به طور ثابت با آنچه در سازمان‌های موفق دیگر انجام شده و آنچه آنها به دست آورده‌اند، مقایسه می‌شود تا مدیران بتوانند حاشیه رقابتی سازمان خود را بهبود دهند.

متأسفانه به دلایل مختلف از جمله ضرورت حفاظت از دستاوردها و نتایج و نیز عدم وجود سازمان‌های مشابه که مدیریت دانش را به خوبی به کار برده باشند، استفاده از این روش به سهولت صورت نمی‌گیرد و در حال حاضر تقریباً کارایی مناسب را در این مورد ندارد. در واقع چالش اصلی در این اقدام، شناسایی سازمان مناسبی است که باید به عنوان الگو انتخاب شود و در عین حال به اطلاعات آن نیز بتوان دست یافت.

ب- روش کارت امتیازی متوازن

محاسبه ROI، شاخصی تأخیری را مشخص می‌کند. یعنی آنچه را در گذشته رخ داده است ارزیابی می‌کند و مطلبی راجع به اینکه چگونه عملکرد آینده را بهبود دهیم، در اختیارمان قرار نمی‌دهد. الگوبرداری نیز چنین شاخص‌هایی را عرضه می‌کند.

روش امتیازات متوازن، به صورتی صریح

اهداف^۳، معیارها^۴ و شاخص‌ها^۵ را تعیین می‌کند. با این روش اهداف کمی و کیفی و چگونگی ارزیابی آنها تعیین می‌شود. مهمترین مزیت این روش آن است که دانشگران و مدیریت دانش می‌دانند برای رسیدن به اهداف، چه انتظاراتی از آنها وجود دارد.

محدودیت این روش این است که هدف‌ها، معیارها و شاخص‌ها به صورت موضعی تعیین می‌شوند و بنابراین ممکن است از یک بخش به بخش دیگر سازمان، تفاوت داشته باشند. در عین حال این خطر نیز وجود دارد که تعداد زیادی شاخص یا معیار تعریف شود و این شاخص‌ها و معیارها با هم تداخل داشته باشند. مهمترین مزیت روش کارت امتیازی متوازن این است که ساز و کاری رسمی برای ثبت هدف‌های سازمانی فراهم می‌شود.

روش ارزیابی امتیازات متوازن، سامانه‌ای برای ارزیابی عملکرد است که در آن ارزیابی مالی، فرایندهای داخلی، مشتری و یادگیری انجام می‌شود. این روش با توجه به دارایی‌های ناملموس سازمانی، این امکان را فراهم می‌سازد که از طریق نظارت و پایش مستمر و آگاهی از کیفیت دارایی‌های ناملموس، نقاط قوت و ضعف سازمانی مشخص شده و در صورت لزوم، اقدامات جبرانی به عمل آید. در روش کارت امتیازی متوازن سازمان در چهار بعد مختلف، بررسی می‌شود:

۱) بعد مالی

در این بعد، رشد درآمدها و بهره‌وری از طریق افزایش فروش، میزان گسترش بازار و میزان وفاداری مشتریان مورد توجه قرار می‌گیرد. در این راستا بهبود ساختار هزینه‌ای از طریق کاهش هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم و به‌کارگیری دارایی‌های ملموس و ناملموس به صورت کارآ

مورد توجه قرار می‌گیرد. از این منظر، اهداف مالی برای ارضای انتظارات سهامداران نیز مشخص می‌گردد. وضعیت نقدینگی و گردش سرمایه، میزان سود و درآمدها و افزایش سهم بازار نیز بررسی می‌شود.

۲) بعد مشتری

از این بعد علایق مشتریان از نظر زمان ارائه خدمات، عملکرد و چگونگی ارائه خدمات، کیفیت و هزینه ارائه خدمات بررسی می‌شود. ارزش ارائه شده برای مشتری از رابطه مناسب بین قیمت، خدمات و تصویر سازمانی به دست می‌آید. از این نظر سازمان می‌تواند سرامدی، داشتن رابطه نزدیک با مشتریان و حفظ رهبری در بازار که ارزش کالا یا خدمات ارائه شده به مشتری را افزایش می‌دهد نیز در نظر گیرد.

۳) بعد فرایندهای داخلی

با استفاده از فرایندهای داخلی و بهبود آنها، یک سازمان می‌تواند ارزش ارائه خدمات خود به مشتریان را افزایش داده و بهبود بهره‌وری لازم را به دست آورد. فرایندهای داخلی سازمان و فرایندهای مدیریت سازمان در سطوح زیر بررسی می‌شود:

الف) فرایندهای نوآوری؛

ب) فرایندهای عملیاتی؛

پ) فرایندهای مدیریتی؛

ت) فرایندهای مرتبط با قوانین و مقررات.

باید توجه داشت که صرفاً با کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت عملیات نمی‌توان دستیابی به اهداف را اندازه‌گیری کرد، بلکه باید فرایندهایی را که منجر به ایجاد هزینه و کیفیت می‌شوند مورد توجه قرار داد.

۴) بعد یادگیری سازمانی

اصل اساسی در سازمان‌های دانش‌محور که

1. Benchmarking
2. Balanced Scored

3. Objectives
4. Measures

5. Indicators

۸- منابع و مآخذ

1. Kessels, Joseph. "Learning in organizations: a corporate curriculum for knowledge economy", Futures 33, 2001.
- ۲- افزاره، عباس، مدیریت دانش، مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده سازی، ۱۳۸۴.
3. Kamara, John. & chimagy, Anumba. "A clever approach to selecting a knowledge management strategy", project management, 20, 2002.
4. Bergeron, Bryan. "Essentials of knowledge management", 2003, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- ۵- تامس اچ، داونپورت، لارنس پروساک، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمانی سرشت، نشر سایکو، ۱۳۷۹.
6. Lee, Jang-Hwan. & Young, Kim. "A strategic model of organization knowledge management: a latent content analysis", Expert system with application, 20, 2001.

نوسانات ارزش اطلاعات در طی زمان به دلیل وجود هزینه‌های اداری، خدمات رقابتی، مقیاس تولید، عدم کارایی فرایندها، هزینه‌های نیروی کار، هزینه‌های سربار و سایر عوامل باید مدنظر قرار گیرند.

۷- نتیجه‌گیری

برای محاسبه شاخص برگشت سرمایه در سازمان‌های دانش محور، لازم است کمیات مورد نیاز در محاسبه مقدار برگشتی با رابطه مربوطه را به روشی مناسب تعیین کرد. برای تعیین شاخص‌های کیفی مورد استفاده در این محاسبه می‌توان از روش کارت امتیازی متوازن استفاده کرد و عوامل کیفی را به عوامل کمی مورد نیاز تبدیل کرد. این عوامل در چهار بعد مالی، فرایندهای داخلی، یادگیری و مشتریان بررسی و تعیین می‌شوند. علاوه بر این مواردی مهم نظیر اهداف، شاخص‌ها و معیارها نیز تعیین و سازوکاری رسمی برای ثبت هدف‌های سازمانی فراهم می‌شود.

در محاسبات اقتصادی سازمان‌های مبتنی بر مدیریت دانش، ارزش زمانی و ارزش تدریجی نیز باید مورد توجه و بررسی قرار گیرند. استفاده از روش الگوبرداری نیز برای تعیین کمیات مورد نیاز در محاسبات اقتصادی امکان‌پذیر است. مشروط بر آنکه الگوی مناسب وجود داشته و بتوان بهترین اقدامات را تعیین نمود.

به دنبال مدیریت دانش هستند، بعد یادگیری سازمانی است. سازمان از طریق یادگیری مهارت‌های انسانی و اطلاعاتی لازم را به دست می‌آورد.

در صورت به کارگیری صحیح روش کارت امتیازی متوازن، اهداف راهبردی سازمان مشخص شده و مستندات ارائه شده نیز فعالیت‌هایی را که برای رسیدن به هدف‌ها لازم است، تعیین می‌کنند.

۶- ارزش زمانی و تدریجی سرمایه‌گذاری

در ارزیابی برگشتی‌های سازمان پس از پیاده‌سازی مدیریت دانش با هدف محاسبه برگشت سرمایه، دو عامل دیگر را نیز باید در نظر گرفت. این دو عامل عبارتند از ارزش زمانی و ارزش تدریجی سرمایه‌گذاری.

در هر ارزیابی از مدیریت دانش باید ارزش زمانی سرمایه‌گذاری‌ها نیز لحاظ شود. دارایی‌های ناملموس همانند دارایی‌های ملموس، دارای طول عمر مشخص بوده و چرخه عمر خاص خود را دارند. اما طول عمر دارایی‌های ناملموس بسیار کوتاه است و وابستگی زیادی به محیط سازمانی، بازار و عوامل دیگر دارد.

بر خلاف سرمایه‌های مادی که در صورت استفاده بیشتر از ارزش آن کاسته می‌شود، ارزش سرمایه دانش با استفاده از آن دائماً افزایش می‌یابد. فکرهای جدید باعث پیدایش فکرهای جدیدتر شده و تسهیم دانش، دانش مالک را نیز افزایش می‌دهد. [۶]

یکی از روش‌های ارزیابی ارزش مدیریت دانش، جستجوی ارزش تدریجی اطلاعات در طول چرخه عمر مدیریت دانش است. ارزش تدریجی اطلاعات با پردازش اطلاعات در طی زمان تغییر می‌کند.