



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

The Operation of Knowledge Management Frameworks

Καλομοίρης Γεώργιος του Θεοδώρου

ΑΜ: ΜΔΕ1916

Επιβλέπων Καθηγητής: Μποχώρης Γεώργιος

Πειραιάς, 2023

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

« The Operation of Knowledge Management Frameworks »

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

Καλομοίρης Γιώργος



*Σε όλους όσους πίστεψαν σε μένα.
Ακόμα και στις πιο σκοτεινές στιγμές.*

Σημαντικοί όροι : Διαχείριση Γνώσης, Σύστημα Διαχείρισης, Πλαίσιο Διαχείρισης, Καινοτομία, Επιχείρηση

Περίληψη

Η διαχείριση γνώσης είναι η διαχείριση επιχειρησιακών πληροφοριών και γνώσεων με την εφαρμογή δεξιοτήτων, εμπειρίας, καινοτομίας και ευφυΐας. Για να επιβιώσουν στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον της τεχνολογίας και της πληροφορίας, οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται ρητά τις γνώσεις τους και το πνευματικό τους κεφάλαιο, ώστε να αυξήσουν την απόδοση και ανταγωνιστικότητά τους, ανταλλάσσοντας γνώση μεταξύ τμημάτων, ομάδων και ατόμων. Η διαχείριση της γνώσης προάγει μια κουλτούρα μάθησης που ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση και την προσωπική ανάπτυξη, ενισχύοντας τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και την προώθηση της καινοτομίας. Κάθε οργανισμός καλείται να δημιουργήσει ένα πλαίσιο διαχείρισης γνώσης σύμφωνα με τις μοναδικές απαιτήσεις και μακροπρόθεσμους στόχους του. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση υποδεικνύει ποικίλα εργαλεία και στρατηγικές διαθέσιμες για τη διαχείριση γνώσης, ικανές να εφαρμοστούν και να τροποποιηθούν για την επίτευξη της καλύτερης οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Οι εταιρείες με στρατηγική διαχείρισης γνώσης επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα, καθώς προωθούν τη συνεργασία και την οργανωτική μάθηση, εξορθολογίζουν διαδικασίες και βελτιώνουν την ικανοποίηση και διατήρηση των εργαζομένων τους. Επίσταται προσοχή, καθώς η έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων, οργανωτικής εμπιστοσύνης, δεξιοτήτων και η ανεπάρκεια χρόνου καθώς και οργανωτικού επιπέδου είναι παράγοντες ικανοί να αναστείλουν τη διαχείριση της γνώσης στις επιχειρήσεις, καθώς τα διαθέσιμα λογισμικά δεν είναι απτά για επερχόμενα εμπόδια ροής πληροφοριών και δεν λαμβάνουν υπόψη τις ψυχολογικές και επιχειρησιακές πτυχές της διαχείρισης. Οι οργανισμοί οφείλουν να σχεδιάζουν και να εκτελούν προσεκτικά τις πρωτοβουλίες τους, διασφαλίζοντας ότι ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς τους στόχους και ότι εφαρμόζονται με τρόπο που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις ανησυχίες των εργαζομένων τους, προωθώντας πάντα την ορθή και ασφαλή κυκλοφορία της γνώσης.

Ευχαριστίες

Θερμότατες ευχαριστίες οφείλω στους αξιολογητές, τον κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, καθηγητή Στρατηγικού Μάνατζμεντ και Πληροφοριακών Συστημάτων, Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) και τον κ. Γεώργιο Μποχώρη καθηγητή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων και υπεύθυνο επιβλέποντα της μεταπτυχιακής μου εργασίας, ο οποίος με παρότρυνε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα: The Operation of Knowledge Management Frameworks, με καθοδήγησε και με ενθάρρυνε ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους αξιότιμους καθηγητές του προγράμματος που είχαν την θέληση και την υπομονή να μας διδάξουν, να μας κατευθύνουν και να μας καθοδηγήσουν με τις πολύτιμες συμβουλές και νουθεσίες τους.

Παράλληλα θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου Θεοδωρή και Ανδριάννα, που πίστεψαν σε μένα, στις δυνατότητες μου, στις δεξιότητές μου και με το δικό τους ξεχωριστό τρόπο με παρότρυναν στη συμμετοχή, παρακολούθηση και ολοκλήρωση του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού Προγράμματος ενώ στάθηκαν αρωγοί σε όλη την προσπάθειά μου.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τα αδέρφια μου, Βιβή και Γιάννη, που με τις ατέρμονες επικοινωνιακές συζητήσεις μας, με βοήθησαν στην καλύτερη και άμεση αντιμετώπιση κάθε δυσκολίας.

Το παρών μεταπτυχιακό πρόγραμμα δε θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς την υποστήριξη δυο σημαντικών ατόμων όπου ο καθένας συνέβαλε με το δικό του τρόπο για να οδηγηθώ στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο κ. Κώστας Σορόπουλος, ένας εξαιρετικός άνθρωπος με φοβερές γνώσεις και φιλοδοξίες, ο οποίος εξέφρασε την συμπάραστασή του μέσω γόνιμων συζητήσεων που πραγματοποιήθηκαν με ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η κ. Αργυρώ Αλεξάνδρα Παπαδάκη, η κοπέλα μου, η σύντροφός μου η οποία ήταν πρόθυμη να με ενθαρρύνει, να με βοηθήσει και να συμβάλει ουσιαστικά με την καλοσύνη και την θετική της διάθεση.

Εν κατακλείδι θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες σε όλους εκείνους που με στήριξαν ποικιλοτρόπως κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Κατάσταση Εικόνων

Εικόνα 1: Διαδικασίες διαχείρισης γνώσης - οργάνωση, διατήρηση, κατανόηση, διαμοιρασμός και αξιοποίηση (https://monday.com/blog/project-management/knowledge-management-system/).....	3
Εικόνα 2: Πλεονεκτήματα διαχείρισης γνώσης σε επιχειρησιακό επίπεδο (https://www.easyvista.com/blog/what-is-knowledge-management).....	4
Εικόνα 3: Διαδικασία δημιουργίας γνώσης μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης ατόμων Α και Β – Μοναπάτι A: Εξατομίκευση, B: Εσωτερίκευση, C: Κοινωνικοποίηση, D: Συνδυασμένη (Alavi & Leidner, 2001).....	8
Εικόνα 4: Δραστηριότητες διαχείρισης από το στάδιο των δεδομένων μέχρι την πληροφορία και τη γνώση(https://www.tutorialspoint.com/management_concepts/knowledge_management.htm).....	10
Εικόνα 5: Τρεις πυλώνες – άνθρωποι, τεχνολογία, διαδικασία - γύρω από την οργανωτική απόδοση της επιχείρησης (Chan, 2017).....	13
Εικόνα 6: Βήματα της διαδικασίας μεταφοράς γνώσης σε επιχειρηματικό περιβάλλον (O'Dell&Grayson, 1998).	20
Εικόνα 7: Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαχείρισης Γνώσης (Pawlowski, 2011)	25
Εικόνα 8: Το Παγκόσμιο Πλαίσιο Διαχείρισης (Pawlowski & Bick, 2023)	27

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Ευχαριστίες.....	iv
Κατάσταση Εικόνων.....	v
Εισαγωγή.....	1
Βιβλιογραφία Εισαγωγής.....	5
Κεφάλαιο 1 ^ο –Οι προσεγγίσεις και οι δραστηριότητες της διαχείρισης της γνώσης.....	7
1.1-Οι προσεγγίσεις της διαχείρισης γνώσης.....	7
1.2-Οι δραστηριότητες της διαχείρισης γνώσης	9
1.3-Η διαχείριση της γνώσης ως διαδικασία	11
1.4-Οι στρατηγικές της διαχείρισης της γνώσης	12
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου.....	14
Κεφάλαιο 2 ^ο –Τα συστήματα της διαχείρισης της γνώσης και η δυναμική τους	15
2.1-Ταξινόμηση των συστημάτων διαχείρισης της γνώσης και κύριοι χώροι εφαρμογής.....	15
2.2-Η δυναμική της γνώσης στη θεωρία και στην πράξη.....	17
2.3-Το πλαίσιο της εξωτερικής γνώσης και οι διαδικασίες μεταφοράς και ανταλλαγής γνώσης.....	19
2.4-Οι προοπτικές των συστημάτων διαχείρισης γνώσης	21
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου.....	23
Κεφάλαιο 3 ^ο -Το πλαίσιο της διαχείρισης της γνώσης και οι εφαρμογές των συστημάτων της.....	24
3.1-Το πλαίσιο της διαχείρισης της γνώσης.....	24
3.2-Εφαρμογές συστημάτων διαχείρισης της γνώσης.....	27
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου.....	29
Κεφάλαιο 4 ^ο – Η διαχείριση γνώσης μέσω ανάλυσης λογισμικών προγραμμάτων	30
4.1- Οι οχτώ καλύτερες προτάσεις λογισμικών σήμερα	30
4.2.1. INFINITY	30
4.2.2. HELPJUICE.....	31
4.2.3. HUBSPOT	32
4.2.4. KNOWALL ΣΤΟ WORDPRESS.....	33
4.2.5. BITRIX24	34
4.2.6. ZENDESK.....	36
4.2.7. DOCUMENT360.....	37

4.2.8. PROPPOFS	38
4.2-Συγκριτική ανάλυση προγραμμάτων	39
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου	42
Κεφάλαιο 5 ^ο -Συζήτηση.....	43
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	45
Συνολική Βιβλιογραφία	46
Ελληνική Βιβλιογραφία (Βιβλίο-Άρθρο).....	46
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία (Βιβλίο).....	46
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία (Άρθρο)	46
Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές Πηγές).....	49
Ηλεκτρονικές Πηγές Εικόνων	49

Εισαγωγή

Η Διαχείριση της Γνώσης ορίζεται περιγραφικά ως «να πράττεται οτιδήποτε χρειάζεται ώστε να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι πόροι της γνώσης» (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2015, σελ. 4). Η διαχείριση της γνώσης εφαρμόζεται σε άτομα, πλέον όμως προσελκύσει την προσοχή των οργανισμών. Η διαχείριση της γνώσης αναπτύσσεται ως σημαντικός κλάδος και προωθεί τη δημιουργία, τον διαμοιρασμό και την αξιοποίηση της γνώσης των επιχειρήσεων. Ο Peter Drucker (1994) ο οποίος ευρέως χαρακτηρίζεται ως πατέρας της διαχείριση της γνώσης, προσδιορίζει καλύτερα την ανάγκη της. «Η γνώση έχει γίνει ο βασικός πόρος για τη στρατιωτική δύναμη του έθνους καθώς και για την οικονομική του δύναμη... είναι θεμελιωδώς διαφορετική από τους παραδοσιακούς βασικούς πόρους των οικονομολόγων - τη γη, την εργασία και ακόμη και το κεφάλαιο... χρειαζόμαστε συστηματική εργασία για την ποιότητα της γνώσης και την παραγωγικότητα της γνώσης... η ικανότητα απόδοσης, αν όχι η επιβίωση, οποιουδήποτε οργανισμού στην κοινωνία της γνώσης θα εξαρτάται όλο και περισσότερο από αυτούς τους δύο παράγοντες» (Drucker, 1994, σελ. 66-69).

Η έννοια της διαχείρισης της γνώσης, όπως εξάλλου και η ίδια η γνώση, ορίζεται δύσκολα, ωστόσο, ο ορισμός του όρου «γνώση διαχείρισης» είναι ευκολότερος από τον ορισμό της γνώσης αυτούσια. Η ιδέα της «διαχείρισης» ορίζει ένα σημείο εκκίνησης που προσφέρεται για την εξέταση των δραστηριοτήτων που την απαρτίζουν, εξηγώντας τις διαδικασίες της δημιουργίας και μεταφοράς ή παρουσιάζοντας τους κύριους στόχους χωρίς να χρειάζεται ακριβής προσδιορισμός της έννοιας της γνώσης (Earl, 2001). Η διαθέσιμη βιβλιογραφία προσφέρει ποικίλες έννοιες και ορισμούς για τη διαχείριση της γνώσης - αν και μερικοί καθίστανται ασαφείς.

Οι Quintas et al. (1997) μέσω της ανάλυσης περισσότερων από 100 ιστοτόπων για τη γνώση, αποκάλυψαν ετερογενές φάσμα ενδιαφερόντων, προοπτικών και θεμάτων που περιλαμβάνει οικονομική γνώση, διανοητικό κεφάλαιο, τεχνικές προσεγγίσεις (ευέλικτα συστήματα παραγωγής), πτυχές της πληροφορικής και των μέσων γνώσης, μελέτες οργάνωσης (με βάση την ανθρωπολογία και τις κοινωνικές επιστήμες), επιστημολογία (συμπεριλαμβανομένης της μάθησης, της τοποθετημένης γνώσης και της γνωστικής

ψυχολογίας), πτυχές της ταξινόμησης και του ορισμού που ενημερώνονται από την τεχνητή νοημοσύνη, κ.α. (McAdam & McCreedy, 1999, σελ. 91).

Εστιάζοντας στη διαχείριση της γνώσης στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, στη βιβλιογραφία περιγράφονται σε χρονολογική σειρά ποικίλες διατυπώσεις και περιγραφές του όρου. Σύμφωνα με τους Quintas et al. (1997), η διαχείριση της γνώσης είναι διαδικασία συνεχούς διαχείρισης της γνώσης κάθε είδους, με σκοπό την κάλυψη των υφιστάμενων και των αναδυόμενων αναγκών για τον εντοπισμό και την αξιοποίηση των αποκτηθέντων περιουσιακών στοιχείων γνώσης και για την ανάπτυξη νέων ευκαιριών. Οι Guns & Valikangas, (1998) αναγνωρίζουν ότι η διαχείριση της γνώσης επιδιώκει να διευκολύνει τη ροή και την ανταλλαγή γνώσης για την αύξηση της παραγωγικότητας των ατόμων και συνεπώς των επιχειρήσεων. Οι Martin & Casadesus (1999) διατυπώνουν ότι η διαχείριση της γνώσης απαιτεί την κατανόηση της στρατηγικής του οργανισμού βάσει της οποίας θα αναπτυχθεί και θα αξιοποιηθεί η γνώση, του περιεχομένου και του συγγενικού περιβάλλοντος της γνώσης, του οργανωσιακού και τεχνολογικού πλαισίου που υποστηρίζει την αρχιτεκτονική της γνώση στον οργανισμό.

Βάσει των Andreu & Sieber (1999), η διαχείριση της γνώσης είναι συνεχής διαδικασία που εξασφαλίζει την ανάπτυξη και την εφαρμογή κάθε είδους γνώσης που αφορά μια επιχείρηση, στοχεύοντας να βελτιώσει την ικανότητά της να επιλύει προβλήματα και να συμβάλει έτσι στη διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της. Οι Tsoukas & Vladimirou, (2001) ορίζουν τη διαχείριση γνώσης ως δυναμική διαδικασία μετατροπής μιας μη αναστοχαστικής πρακτικής σε αναστοχαστική, μέσω της αποσαφήνισης των κανόνων που διέπουν την δραστηριότητες της πρακτικής, συμβάλλοντας στο να δοθεί μια συγκεκριμένη μορφή στις συλλογικές αντιλήψεις, και διευκολύνοντας την ανάδυση ευρετικής γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης μπορεί να υποδιαιρεθεί στη δημιουργία ή την ανάπτυξη νέας γνώσης, τη διατήρηση και τη μεταφορά της γνώσης (Argote et al., 2003).

Η διαχείριση της γνώσης αναφέρεται στη συστηματική οργάνωση, το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και την ανάπτυξη των ανθρώπων, των διαδικασιών, της τεχνολογίας και του περιβάλλοντος, με κατάλληλους στόχους και μηχανισμούς ανατροφοδότησης, στο πλαίσιο ελέγχου μιας επιχείρησης του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, προκειμένου να επιτευχθούν στρατηγικοί στόχοι, όπως η βελτίωση της

ανταγωνιστικότητας ή της απόδοσης, με την επιφύλαξη οικονομικών, νομικών, πόρων, πολιτικών, τεχνικών, πολιτιστικών και κοινωνικών περιορισμών (Lehane et al., 2004). Οι Yew & Aspinwall (2004) περιγράφουν τη διαχείριση της γνώσης ως βασικό ακρογωνιαίο λίθο των επιχειρήσεων για να αναπτύξουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ελεύθερη αγορά. Ως νέος επιστημονικός κλάδος, ενσωματωμένος στις λειτουργικές και επιχειρησιακές διαδικασίες, η διαχείριση γνώσης υπόσχεται να μεγιστοποιήσει την καινοτομία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε οργανισμούς που εφαρμόζουν τη σύλληψη, τεκμηρίωση, ανάκτηση και επαναχρησιμοποίηση της γνώσης και τη δημιουργία, μεταφορά και ανταλλαγή των περιουσιακών στοιχείων της γνώσης με μετρήσιμο τρόπο (Βασιλειάδης & Κωσταράς, 2007).

Η διαχείριση της γνώσης θεωρείται συνήθως ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει την οργάνωση, τη διατήρηση, την κατανόηση, του διαμοιρασμού και την αξιοποίηση της γνώσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο ορισμός της διαχείρισης της γνώσης περιλαμβάνει επίσης τρεις τύπους γνώσης - τη άρρητη (tacit), την σιωπηρή (implicit) και τη ρητή (explicit) γνώση. Αυτοί οι τύποι γνώσης διακρίνονται σε μεγάλο βαθμό από την κωδικοποίηση των πληροφοριών (Koenig, 2012).



Εικόνα 1: Διαδικασίες διαχείρισης (<https://monday.com/blog/project-management/knowledge-management-system/>).

Η έλλειψη εύκολα προσβάσιμης γνώσης σε έναν οργανισμό είναι κοστοβόρα, καθώς δαπανάται πολύτιμος χρόνος για την αναζήτηση σχετικών πληροφοριών έναντι της ολοκλήρωσης εργασιών που επικεντρώνονται στο αποτέλεσμα. Ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης αξιοποιεί τη συλλογική γνώση του οργανισμού, οδηγώντας σε

καλύτερη επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Τα συστήματα αυτά υποστηρίζονται από τη χρήση μιας βάσης δεδομένων, κρίσιμες για την επιτυχή διαχείριση γνώσης, παρέχοντας ένα κεντρικό μέρος για την αποθήκευση πληροφοριών και την εύκολη πρόσβαση σε αυτές. Οι εταιρείες με στρατηγική διαχείρισης γνώσης επιτυγχάνουν ταχύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα, καθώς η αυξημένη οργανωτική μάθηση και η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας διευκολύνει την ταχύτερη λήψη αποφάσεων σε ολόκληρη την επιχείρηση. Εξορθολογίζονται επίσης περισσότερες οργανωτικές διαδικασίες, όπως η εκπαίδευση και η ένταξη, οδηγώντας σε αναφορές για υψηλότερη ικανοποίηση και διατήρηση των εργαζομένων (IBM, 2021).



Εικόνα 2: Πλεονεκτήματα διαχείρισης γνώσης σε επιχειρησιακό επίπεδο (<https://www.easyvista.com/blog/what-is-knowledge-management>).

Η σύγχρονη αγορά χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, συνεχείς μεταβολές, πολλαπλασιασμό ανταγωνιστών, τεχνολογική εξέλιξη και ραγδαίες μεταβολές στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Στο κλίμα αυτό, στο οποίο δραστηριοποιούνται πλέον οι επιχειρήσεις, η ικανότητα των οργανισμών να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα τους είναι πιο κρίσιμη από την ικανότητα τους να διαχειρίζονται τα περιουσιακά τους στοιχεία. (Abusweilem & Abualous, 2019). Η διαχείριση της γνώσης είναι ένας αναπτυσσόμενος τομέας τόσο στην επιχειρηματική πρακτική όσο και στην έρευνα, ο οποίος μπορεί να περιγραφεί ως ενσάρκωση των κρίσιμων ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στις ευρείες διαδικασίες απόκτησης, διατήρησης, διαμοιρασμού και αξιοποίησης της γνώσης.

Μεταξύ των βασικών στοιχείων της διαχείρισης της γνώσης είναι η χρήση των διαθέσιμων πληροφοριών, δεδομένων, γνώσεων και δεξιοτήτων εντός των επιχειρήσεων για τη λήψη ορθών αποφάσεων. Η γνώση αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό παράγοντα, καθίσταται εμφανές επομένως, ότι οι οργανισμοί που επενδύουν στη διαχείριση της γνώσης γίνονται ικανοί να αντιμετωπίσουν και να τις αλλαγές στο πλαίσιο της αγοράς με επιτυχία (Τσακωνάκης, 2008).

Η διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει διακριτές αλληλεξαρτώμενες διαδικασίες. Σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, ένας οργανισμός και τα μέλη του μπορεί να εμπλέκονται σε πολλαπλές αλυσίδες διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης. Ως εκ τούτου, η διαχείριση της γνώσης αποτελεί δυναμικό και συνεχές οργανωτικό φαινόμενο που επηρεάζει τη διοίκηση των οργανώσεων σε πολλαπλά επίπεδα, - στη δημιουργία και αξιοποίηση του κεφαλαίου γνώσης, στην ανταγωνιστική ποιότητα των παραμέτρων της γνώσης, στην επιτυχή εφαρμογή σε δραστηριότητες της οργάνωσης με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της συγκρότησης και λειτουργίας των οργανώσεων (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017). Επιπλέον, η πολυπλοκότητα, οι απαιτήσεις σε πόρους και τα υποκείμενα εργαλεία και προσεγγίσεις των διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης ποικίλλουν ανάλογα με τον τύπο, το πεδίο εφαρμογής και τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης (Alavi & Leidner, 2001). Επίστανται προσοχή, καθώς η έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων, οργανωτικής εμπιστοσύνης, δεξιοτήτων και η ανεπάρκεια χρόνου καθώς και οργανωτικού επιπέδου είναι παράγοντες ικανοί να αναστείλουν τη διανομή της γνώσης στις επιχειρήσεις. Η ανταλλαγή γνώσεων ωστόσο παρουσιάζει επίσης αδυναμίες, λόγω των οργανισμών με έλλειψη κουλτούρας που επιτρέπει το διαμοιρασμό της γνώσης, ή/και των αναποτελεσματικών μέσων διασποράς γνώσης εντός και εκτός της επιχείρησης (Rizvi, 2020)

Βιβλιογραφία Εισαγωγής

Abusweilem, M. A., & Abualous, S. (2019). The impact of knowledge management processes on organizational performance: An empirical study. *Journal of Business Research*, 98, 365-376.

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 1, 107-136.
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). Knowledge transfer: A challenge for management. *European Management Journal*, 17(6), 578-585.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2015). *Knowledge management systems and processes* (2nd ed.). Routledge.
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233.
- Guns, B., & Valikangas, L. (1998). Organizing for knowledge: The potential for integrative competence. *Journal of General Management*, 23(3), 21-35.
- IBM. (2021). What is Knowledge Management? | IBM. Retrieved April 10, 2023, from <https://www.ibm.com/topics/knowledge-management>.
- Koenig, M. E. (2012). Knowledge management, explicit and tacit knowledge, and their roles in the CPAs' performance improvement process. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 486-509.
- Lehaney, B. (2004). *Knowledge management: An introduction*. London, UK: Thomson Learning.
- Martin, X., & Casadesus-Masanell, R. (1999). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(7), 1105-1121.
- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3), 91-101.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385-391.
- Rizvi, S. (2020). Role of Knowledge management systems in business. *Usman Institute of Technology*, 1-8.
- Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973-993
- Yew, W. T., & Aspinwall, E. (2004). An exploratory study into KM practices in Singapore. *Journal of Information & Knowledge Management*, 3(2), 101-113.
- Βασιλειάδης, Π. & Κωσταράς, Ν. (2007). Η Διαχείριση της Γνώσης στις Επιχειρήσεις. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Ρώσσιδης, Φ. Ι., & Ασπρίδης, Μ. Γ. (2017). Διαχείριση Γνώσης. Εκδόσεις ΣΑΒΒΑΛΑΣ.
- Τσακωνάκης, Γ. (2008). Διαχείριση Γνώσης και Καινοτομία. Εκδόσεις Τζιόλα.

Κεφάλαιο 1^ο–Οι προσεγγίσεις και οι δραστηριότητες της διαχείρισης της γνώσης

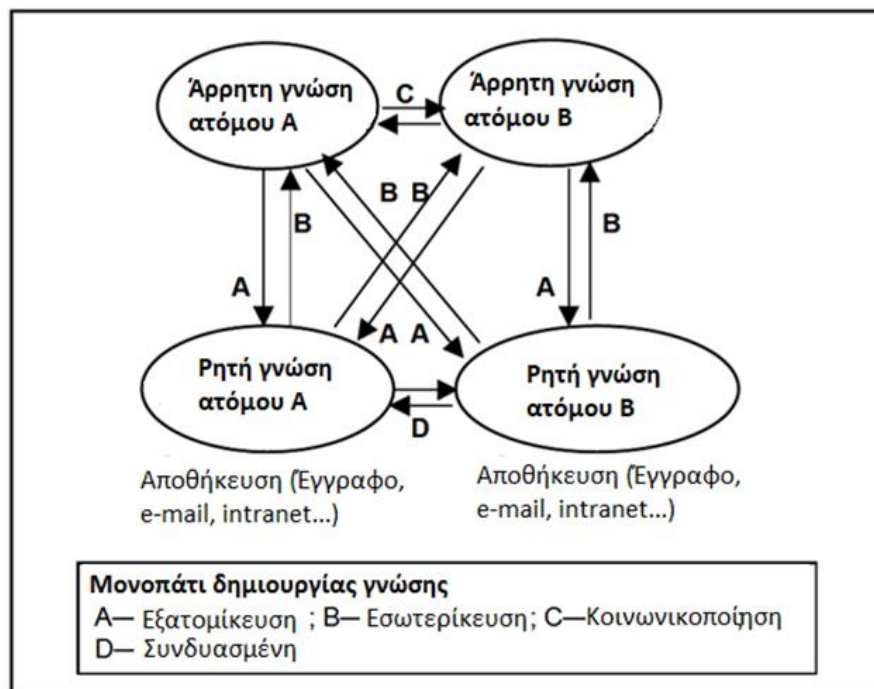
1.1-Οι προσεγγίσεις της διαχείρισης γνώσης

Η πρακτική της διαχείρισης της γνώσης περιλαμβάνει δύο θεμελιώδεις προσεγγίσεις, την άρρητη (tacit) και τη ρητή (explicit) προσέγγιση. Άρρητη γνώση χαρακτηρίζεται η προσωπική γνώση που αποθηκεύεται στο μυαλό του ατόμου μέσα από τη μελέτη και την εμπειρία, και έχει αναπτυχθεί μέσω της αλληλεπίδρασης της. Χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένο πλαίσιο και εφόσον είναι ιδιαίτερα εξατομικευμένη, είναι δύσκολο να επισημοποιηθεί, διατυπωθεί, κοινοποιηθεί ή να καταγραφεί. Ως διαισθητική γνώση περιλαμβάνει υποκειμενικές ιδέες, διαισθήσεις και εικασίες. Η ρητή γνώση εκτός από το ανθρώπινο μυαλό είναι κωδικοποιημένη και περιέχεται σε έγγραφα, βάσεις δεδομένων, ιστοσελίδες, ή της μορφές αποθήκευσης. Είναι προσβάσιμη και ικανή να αναπαραχθεί (Uriarte, 2008). Παράλληλα εντοπίζεται η κατηγοριοποίηση της γνώσης και ως σιωπηρή (implicit). Σιωπηρή είναι η πληροφορία ή η γνώση ικανή να αναπαραχθεί σε ρητή αν και δεν παρατίθεται σε απτή μορφή (Koenig, 2012).

Η διαχείριση της γνώσης είναι ένας πολύπλοκος, ετερογενής τομέας και, ως εκ τούτου δεν υπάρχει ένα συμφωνημένο, σταθερό πλαίσιο για τη γνώση και τη διαχείρισή της. Υπάρχουν μελέτες ποικίλων τομέων, από καθαρά επιστημονικές σε πληροφοριακές, από μελέτες που εστιάζουν της τεχνολογίες της πληροφορίας μέχρι ανθρωποκεντρικές, περιγραφικές, έως λογιστικών προοπτικών που αφορά την οικονομική ποσοτικοποίηση των διαφορών μεταξύ της χρηματικής αξίας σε πραγματικούς όρους και της χρηματιστηριακής αξίας των επιχειρήσεων (Oltra, 2002).

Σύμφωνα με τον Despres (1995), η τεχνολογία της πληροφορίας κωδικοποιεί τη γνώση και μέσω της μεταφέρεται στα άλλα τμήματα της οργανισμού ή μιας κοινότητας. Οι Nonaka & Takeuchi (1995) ισχυρίζονται ότι εάν η άρρητη και ρητή γνώση κωδικοποιηθεί και κοινοποιηθεί, τότε συμβαίνουν «μετατροπές γνώσης» - η κωδικοποίηση της γνώσης είναι το κλειδί για την κατανόηση και την κοινή χρήση της. Οι ίδιοι περιγράφουν τη διαδικασία της δημιουργίας της γνώσης ως σπείρα και διατυπώνουν ότι η

αλληλεπίδραση άρρητης και ρητής γνώσης παράγει τέσσερις αλληλοσυνδεόμενους τρόπους μετατροπής της γνώσης. Σύμφωνα με τους ερευνητές οι μετατροπές γνώσης κατηγοριοποιούνται στην κοινωνικοποίηση (socialization) (από άρρητη σε άρρητη), την εξατομίκευση (externalization) (από άρρητη σε ρητή), τη συνδυασμένη (combination) (από ρητή σε ρητή) και την εσωτερίκευση (internalization) (από ρητή σε άρρητη). Σημαντικό βήμα είναι επομένως ο συνδυασμός άρρητης και ρητής γνώσης, οι οποίες για κάποιους συγγραφείς είναι αδιάσπαστες.



Εικόνα 3: Διαδικασία δημιουργίας γνώσης μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης ατόμων A και B – Μονοπάτι A: Εξατομίκευση, B: Εσωτερίκευση, C: Κοινωνικοποίηση, D: Συνδυασμένη (Alavi & Leidner, 2001).

Πιο αναλυτικά, η μετατροπή γνώσης στη προσέγγιση της κοινωνικοποίησης συνίσταται στην ανταλλαγή άρρητης γνώσης μέσω της καθοδήγησης, ανταλλαγής εσωτερικών γνώσεων, δεξιοτήτων και διορατικότητας.

Στη προσέγγιση εξατομίκευσης η γνώση αντιμετωπίζεται ως άρρητη γνώση, η οποία είναι προσωπική και υποκειμενική. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στη σημασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας και της καθοδήγησης για τη μεταφορά της γνώσης μεταξύ των ατόμων. Στην προσέγγιση συνδυασμού συνδυάζονται ταυτόχρονα η προσέγγιση κωδικοποίησης και η προσέγγιση εξατομίκευσης, αναγνωρίζοντας τον ιδιαίτερο

χαρακτήρα κάθε πληροφορίας. Η κοινωνική προσέγγιση αναγνωρίζει την εσωτερίκευση της γνώσης μέσω κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων. Δίνει έμφαση στη σημασία των κοινωνικών δικτύων, των κοινοτήτων πρακτικής και στη συνεργασία.

Επιπλέον ορίζεται η τεχνολογική προσέγγιση, και η προσέγγιση κωδικοποίησης. Στη τεχνολογική προσέγγιση, η τεχνολογία χρησιμοποιείται ως μέσο διευκόλυνσης των διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης. Εργαλεία της προσέγγισης αποτελούν τα λογισμικά διαχείρισης γνώσεων, κοινωνικά μέσα και ψηφιακά εργαλεία για τη σύλληψη, την αποθήκευση και την ανταλλαγή γνώσεων. Η προσέγγιση κωδικοποίησης περιγράφεται ως κωδικοποίηση της γνώσης σε ρητή, και πραγματοποιείται μέσω εγχειριδίων, εκθέσεων ή βάσεων δεδομένων, και δύναται να διαμοιραστεί και να προσπελαστεί εύκολα εντός του οργανισμού (Alavi & Leidner, 2001).

Έρευνες των Stewart (1997) και Kluge et al. (2001) εξετάζοντας αρκετούς οργανισμούς παρατήρησαν ότι οι οργανισμοί που τείνουν να ακολουθούν το εμπειρικό μοντέλο των Nonaka και Takeuchi αντιμετώπιζαν προβλήματα και ότι η αποτελεσματικότητα αυτού του μοντέλου φαίνεται να είναι προβληματική (Abusweilem & Abualous, 2019). Ο Romaldi (2002) συνοψίζει τις απόψεις ορισμένων συγγραφέων που επικεντρώνονται στη άρρητη γνώση καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι για την επιβίωση στην αναδυόμενη αυτή οικονομία της γνώσης, οι οργανισμοί και φορείς πρέπει να αναγνωρίσουν την ανάγκη εισαγωγής διαδικασιών και τεχνολογιών που στοχεύουν στη μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή, και στη συνέχεια να εσωτερικευθεί από την εταιρεία.

1.2-Οι δραστηριότητες της διαχείρισης γνώσης

Οι δραστηριότητες διαχείρισης της γνώσης αναφέρονται στις διάφορες διαδικασίες και στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για τον εντοπισμό, τη δημιουργία, την αποθήκευση, τον διαμοιρασμό και την αποτελεσματική αξιοποίηση της γνώσης και των πληροφοριών για την επίτευξη των στόχων τους. Κοινές δραστηριότητες διαχείρισης της γνώσης περιλαμβάνουν τη δημιουργία, σύλληψη, ανταλλαγή, διατήρηση, εφαρμογή και αξιολόγηση της γνώσης. Αποτελεσματικές δραστηριότητες διαχείρισης της γνώσης

μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων, να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αντίστοιχες αγορές (Alavi & Leidner, 2001).



Εικόνα 4: Δραστηριότητες διαχείρισης από το στάδιο των δεδομένων μέχρι την πληροφορία και τη γνώση (https://www.tutorialspoint.com/management_concepts/knowledge_management.htm)

Στο βασικό μοντέλο διαχείρισης γνώσης, υπάρχουν τρία λειτουργικά επίπεδα, το επίπεδο γνώσης, το επίπεδο δεδομένων και το επίπεδο δράσης που συνδέονται με τις πέντε βασικές διαδικασίες γνώσης, την πληροφορία, την τεκμηρίωση, την επικοινωνία, την εφαρμογή και τη μάθηση αντίστοιχα, ώστε να σχηματίσουν ένα βασικό μοντέλο διαχείρισης της γνώσης. Αναλυτικά, η πληροφόρηση αναφέρεται στη συλλογή δεδομένων και γνώσεων εντός του οργανισμού και η τεκμηρίωση περιλαμβάνει την καταγραφή και την οργάνωση των πληροφοριών αυτών.

Ως επικοινωνία ορίζεται η ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών εντός ενός οργανισμού, ενώ η εφαρμογή περιλαμβάνει τη διαδικασία χρήσης της γνώσης για την εκτέλεση καθηκόντων και την επίτευξη στόχων της εκάστοτε επιχείρησης. Η μάθηση είναι η διαδικασία απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων χρήσιμες για τον οργανισμό. Στο επίπεδο γνώσης, η ατομική γνώση και η αλληλεπίδραση των μελών ενός οργανισμού συνδυάζονται ώστε να σχηματίσουν ένα γνωστικό πεδίο. Το επίπεδο δεδομένων αποτελείται από καταγεγραμμένη γνώση που είναι διαθέσιμη στον οργανισμό, ενώ το επίπεδο δράσης χρησιμοποιεί στοιχεία του επιπέδου γνώσης και του επιπέδου δεδομένων για τη θεσμοθέτηση των οργανωσιακών διαδικασιών, τη βελτίωση απόδοσης

και τη δημιουργία διαδικασιών αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη του (Igbinovia & Ikenwe, 2018).

1.3-Η διαχείριση της γνώσης ως διαδικασία

Ο ρόλος μιας διαδικασίας διαχείρισης γνώσης είναι η τυποποίηση των διαδικασιών που σχετίζονται με τις πληροφορίες, τις ιδέες, τις προοπτικές και τις εμπειρίες, με κύριο στόχο τη βελτίωση της συλλογικής γνώσης ενός οργανισμού και τη μείωση της ανάγκης επαναανακάλυψης της γνώσης. Συγκεκριμένοι στόχοι ποικίλλουν ανάλογα με τις επιχειρηματικές ανάγκες, αλλά γενικεύοντας, οι διαδικασίες καθιερώνονται με σκοπό την ανάπτυξη του συνολικού διανοητικού κεφαλαίου εντός του οργανισμού, τη βελτίωση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ εργαζομένων και πελατών, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας της λήψης αποφάσεων, με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, των αναγκών της κατάρτισης και την επιτάχυνση της καινοτομίας και τη βελτίωση της ικανοποίησης. Στόχος, επομένως της διαχείρισης της γνώσης, δεν είναι η έμφαση στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά η δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίζει μια συστηματική πορεία προς τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία επιχειρηματικών αξιών (Ahmed, 2017).

Η διαδικασία διαχείρισης της γνώσης περιλαμβάνει τη δημιουργία, τη διατήρηση και την ανανέωση των πληροφοριών. Η διαδικασία μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού, επομένως υποτυπωδώς παρουσιάζεται η συχνότερη κατάταξη των σταδίων της ιεράρχησης (prioritize), του ελέγχου (audit), της αποτύπωσης (capture), της επιμέλειας (curate), της παράδοσης (deliver) και της βελτιστοποίησης (optimize). Το στάδιο της ιεράρχησης προτεραιοτήτων προσδιορίζει τις αναγκαίες κρίσιμες γνώσεις για τη διαχείριση του οργανισμού, βάσει των στρατηγικών στόχων της. Ο έλεγχος αξιολογεί την υπάρχουσα γνώση και εντοπίζει γνωσιακά κενά. Στο στάδιο της αποτύπωσης οι πληροφορίες που συλλαμβάνονται πρέπει να είναι ακριβείς και σχετικές. Το στάδιο περιλαμβάνει την εξαγωγή χρήσιμων πληροφοριών από διάφορες πηγές συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των εξωτερικών εμπειρογνομόνων και της τεκμηρίωσης, καθώς και τη δημιουργία νέων πληροφοριών. Η επιμέλεια των πληροφοριών, δηλαδή η αξιολόγηση και η οργάνωσή τους, πρέπει να πραγματοποιηθεί

κατάλληλα με τρόπο που να την καθιστά προσβάσιμη στο μέλλον. Το στάδιο της παράδοσης διαμοιράζει την επιμελημένη γνώση με τους υπαλλήλους, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους πελάτες μέσω καναλιών, όπως τα προγράμματα κατάρτισης, τα ενημερωτικά δελτία και οι πύλες γνώσης. Η βελτιστοποίηση περιλαμβάνει τη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης, τον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση και την εφαρμογή αλλαγών για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του συνόλου της διαδικασίας (Pasher & Ronen, 2011).

1.4-Οι στρατηγικές της διαχείρισης της γνώσης

Η στρατηγική διαχείρισης της γνώσης αποτελεί κρίσιμο συστατικό στοιχείο της επιτυχίας κάθε επιχείρησης. Η ανάπτυξη και παρακολούθηση ολοκληρωμένης στρατηγικής και η αξιολόγηση της στρατηγικής με την πάροδο του χρόνου, με επίκεντρο τον εντοπισμό των αναγκών γνώσης, την ανάπτυξη ενός πλαισίου διαχείρισης γνώσης, τον καθορισμό ρόλων και αρμοδιοτήτων, καθώς και τη δημιουργία κουλτούρας ανταλλαγής γνώσης, προσφέρεται να αξιοποιήσει το πνευματικό κεφάλαιο των οργανισμών αποτελεσματικά, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Διαφορετικές προσεγγίσεις προσφέρονται στην εκάστοτε εταιρία ανάλογα με τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις προοπτικές της επιχείρησης (Kostakis & Papadopoulou, 2008). Ορισμένοι ερευνητές περιγράφουν τρεις βασικούς πυλώνες της διαχείρισης γνώσης, αυτή των ανθρώπων, των διαδικασιών, και της τεχνολογίας, ο συνδυασμός των οποίων στηλώνει την οργανωτική απόδοση της επιχείρησης (Chan, 2017).



Εικόνα 5: Τρεις πυλώνες – άνθρωποι, τεχνολογία, διαδικασία - γύρω από την οργανωτική απόδοση της επιχείρησης (Chan, 2017).

Οι δύο εξέχοντες τύποι προσέγγισης της στρατηγικής διαχείρισης της γνώσης αντικατοπτρίζουν σημαντικό διαχωρισμό στη βιβλιογραφία και την πρακτική της διαχείρισης γνώσης μεταξύ του τεχνολογικού και του ανθρώπινου προσανατολισμού.

Οι πιο συνηθισμένες στρατηγικές διαχείρισης γνώσης είναι προσεγγίσεις τεχνολογικά προσανατολισμένες, που κατατάσσονται στην ευρύτερη κατηγορία της συστηματικής διαχείρισης της γνώσης, δίνουν έμφαση στη ρητή φύση της γνώσης και τείνουν να την ερμηνεύουν ως αντικείμενο που μπορεί να αποθηκευτεί σε βάσεις και να μεταφερθεί με μέσα τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Αντίθετα, οι ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις στην ευρύτερη κατηγορία προσανατολισμένης διαχείρισης της γνώσης, τονίζουν την άρρητη φύση της γνώσης και τείνουν να την αντιλαμβάνονται ως μια κοινωνικά εξαρτώμενη διαδικασία κατανόησης που απαιτεί ανθρώπινη επικοινωνία και αντίληψη για το σχηματισμό της (Shannak et al., 2012).

Άλλοι σχετικοί τύποι προσεγγίσεων περιλαμβάνουν προσεγγίσεις προσανατολισμένες στα περιουσιακά στοιχεία, οι οποίες επικεντρώνονται στη μέτρηση της οικονομικής αξίας της γνώσης, και οι προσανατολισμένες στη διαδικασία, οι οποίες επικεντρώνονται στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών παρέχοντας στους εργαζομένους εξειδικευμένη γνώση (Shaw et al., 2003).

Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου

- Abusweilem, M., & Abualous, E. (2019). The impact of knowledge management processes on organizational performance: An empirical study. *Journal of Business Research*, 98, 365-376.
- Ahmed, M. S. (2017). Evolution of Knowledge Management in Business. *Engineering Management Research*, 6(2), 32-46.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 1, 107-136.
- Chan, I. (2017). Knowledge Management Hybrid Strategy with People, Technology and Process Pillars.
- Despres, M. (1995). Information technology and knowledge management. *Journal of knowledge management*, 1(1), 45-51.
- Igbinovia, M. O., & Ikenwe, I. J. (2018). Knowledge management: processes and systems. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), 26-34.
- Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2001). Knowledge stocks, knowledge flows and innovation. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 287-302.
- Koenig, M. E. (2012). Knowledge management, explicit and tacit knowledge, and their roles in the CPAs' performance improvement process. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 486-509.
- Kostakis, N., & Papadopoulou, E. (2008). Knowledge management and organizational learning in Greek SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 74-88.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Oltra, V. (2002). Knowledge management: A proposal for the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 68(2), 245-259.
- Pasher, E., & Ronen, B. (2011). *Knowledge management: An interdisciplinary perspective*. Oxford University Press.
- Romaldi, V. (2002). Collaborative Technologies for Knowledge Management: Making the Tacit Explicit? 2002 Informing Science + IT Education Conference, 2.
- Shannak, R. O., Masa'deh, R. M., & Akour, "Mohammad Ali." (2012). KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY BUILDING: LITERATURE REVIEW. *European Scientific Journal*, ESJ, 8(15), Article 15.
- Shaw, D., Ackermann, F., & Eden, C. (2003). Sharing knowledge in group problem structuring. *Group Decision and Negotiation*, 12(6), 535-556.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday.
- Uriarte, L. G. (2008). Knowledge management and innovation measurement. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 137-151.

Κεφάλαιο 2^ο–Τα συστήματα της διαχείρισης της γνώσης και η δυναμική τους

2.1-Ταξινόμηση των συστημάτων διαχείρισης της γνώσης και κύριοι χώροι εφαρμογής

Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management Systems) είναι υπολογιστικά συστήματα που βοηθούν τους οργανισμούς να δημιουργούν, να καταγράφουν, να αποθηκεύουν και να μοιράζονται τη γνώση και τις πληροφορίες εντός του οργανισμού. Τα συστήματα αυτά έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τις εταιρείες να διαχειρίζονται και να αξιοποιούν τα πνευματικά τους περιουσιακά στοιχεία και τους πόρους γνώσης, βελτιώνοντας επομένως την απόδοσή τους και χρησιμοποιώντας αποτελεσματικότερα τη συλλογική τους γνώση. Αξιοποιώντας τους πόρους γνώσης και πληροφοριών, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων, την καινοτομία, την παραγωγικότητα και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά (IBM, 2021).

Ορισμένες τεχνολογίες που είναι διαθέσιμες για τη διευκόλυνση της δημιουργίας, της καταγραφής, του διαμοιρασμού και της διάδοσης της γνώσης είναι οι πύλες γνώσης, συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων, E-Mail, λογισμικά συνεργασίας, αποθήκες δεδομένων, συστήματα διαχείρισης περιεχομένου (Igbinovia & Ikenwe, 2018). Πιο αναλυτικά, οι πύλες γνώσης είναι ειδικοί δικτυακοί τόποι που παρέχουν ένα ενιαίο σημείο πρόσβασης στην άρρητη και ρητή γνώση που υποστηρίζει τα μέλη ενός οργανισμού στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η πύλη γνώσης ευνοεί τη σύγχρονη και ασύγχρονη συνεργασία μεταξύ παραγωγών και χρηστών γνώσης. Διαφοροποιώντας την ασύγχρονη και σύγχρονη συνεργασία, οι Yao et. al., (2014) εκτιμούν ότι η σύγχρονη συνεργασία επιτρέπει σε γεωγραφικά διασκορπισμένους χρήστες να συνεργάζονται σε πραγματικό χρόνο μέσω του διαδικτύου, ενώ στην ασύγχρονη συνεργασία οι συνεργάτες δεν χρειάζεται να συνυπάρχουν ή να εργάζονται ταυτόχρονα.

Τα συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων παρέχουν στους χρήστες και τους προγραμματιστές έναν συστηματικό τρόπο δημιουργίας, ανάκτησης, ενημέρωσης και

διαχείρισης δεδομένων από συναφή δεδομένα που αποθηκεύονται συλλογικά σε αποθηκευτικό χώρο άμεσης πρόσβασης σε έναν υπολογιστή με τη χρήση λογισμικού. Το E-Mail είναι μακράν το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο συνεργατικό εργαλείο επικοινωνίας που επιταχύνει τη διάδοση και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Τα λογισμικά συνεργασίας διευκολύνουν τη συνεργασίας ή τη συνεννόηση, την ανταλλαγή γνώσεων και την προώθηση της επικοινωνίας μεταξύ ομάδων ατόμων που εργάζονται μαζί σε έναν οργανισμό. Η αποθήκη δεδομένων πρόκειται για ένα κεντρικό αποθετήριο του οργανισμού το οποίο στεγάζει και αποθηκεύει καίρια συνδυασμένα δεδομένα από μία ή περισσότερες εγγενώς διαφορετικές πηγές, για εύκολη προσβασιμότητα. Συστήματα διαχείρισης περιεχομένου είναι εφαρμογές που υποστηρίζουν τη δημιουργία και την τροποποίηση ψηφιακού περιεχομένου. Συχνά χρησιμοποιείται για την υποστήριξη πολλαπλών χρηστών που εργάζονται σε ένα συνεργατικό περιβάλλον, και καθίσταται υπεύθυνο για τη δημιουργία, τη διαχείριση και τη διανομή του περιεχομένου στο intranet, το extranet ή κάποιο ιστότοπο. Βελτιώνει επίσης την ποιότητα της ρητής γνώσης και, παρέχει υποστήριξη στη μεταφορά άρρητης γνώσης με τον εντοπισμό των συγγραφέων περιεχομένου και την υποστήριξη συνεργατικών έργων (Igbinoia & Ikenwe, 2018).

Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς, παρουσιάζουν όμως κοινά στοιχεία και χρησιμεύουν γενικότερα ως κεντρικές τοποθεσίες όπου το κοινό μπορεί να βρει τις πληροφορίες που χρειάζεται. Υπάρχουν πλατφόρμες για τη δημοσίευση και την οργάνωση της γνώσης των χρηστών της εταιρείας, του τμήματος ή του προϊόντος, έτσι ώστε σημαντικές πληροφορίες να μη χάνονται ή αποσιωπώνται. Στον πυρήνα των συστημάτων διαχείρισης της γνώσης εντοπίζεται η τεχνολογία, απαιτούν όμως την ανθρώπινη συμβολή για να αναπτύσσονται διαρκώς και να αξιοποιούν τη βάση γνώσεων μιας εταιρείας, διευκολύνοντας τους χρήστες να έχουν πρόσβαση και να εμπλακούν στη γνώση, μετατρέποντας την τελικά σε ανανεώσιμο πόρο (Edwards et al., 2005).

Κοινές χρήσεις για τα συστήματα διαχείρισης γνώσης μπορεί να περιλαμβάνουν ενσωμάτωση και συνεχή εκπαίδευση, διαμοιρασμό της γνώσης των ειδικών, οργάνωση έρευνας και εγγράφων για εύκολη πρόσβαση, και απάντηση ερωτήσεων εργαζομένων και πελατών. Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, ένα σύστημα διαχείρισης της γνώσης μπορεί να φιλοξενεί εκπαιδευτικό υλικό στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν πρόσβαση κατ' απαίτηση επιτρέποντας ταχύτερη και αποτελεσματικότερη ενημέρωση. Η σύνδεση

των εργαζομένων με την τεχνογνωσία διατηρεί τη γνώση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ η έρευνα και η τεκμηρίωση γνώσης που μπορεί να ωφελήσει το ευρύ κοινό, το διαμοιράζεται στην εταιρία για να μεγιστοποιήσει την αξία του. Ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης με στοιχεία έρευνας και ανάπτυξης, επιτρέπει στους χρήστες να δημοσιεύουν ερωτήσεις και να λαμβάνουν απαντήσεις από το σύνολο του οργανισμού. Οι πληροφορίες γίνονται αναζητήσιμες, και επωφελούν τους χρήστες εσωτερικά ή εξωτερικά της επιχείρησης (Λάλλας & Παπαδοπούλου, 2019).

Οι κύριοι χώροι εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης γνώσης περιγράφονται από πέντε τομείς εστίασης. Οι τομείς απαρτίζονται από τον οικονομικό, τον τομέα των καταναλωτών, τον τομέα των διαδικασιών, τον τομέα ανανέωσης και ανάπτυξης, και αυτόν του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλυτικότερα, ο οικονομικός τομέας ελέγχει τη διαχείριση των οικονομικών πόρων της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων που αφορούν την ανάπτυξη και την επίτευξη των οικονομικών στόχων της. Ο τομέας των καταναλωτών αναφέρεται στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και τη διασφάλιση ικανοποίησης αναγκών και τις προσδοκιών. Στον διαδικαστικό τομέα βελτιώνεται η αποδοτικότητα και της αποτελεσματικότητα, ενώ ο τομέας ανανέωσης και ανάπτυξης διαχειρίζεται τις διαδικασίες και πόρους που για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και την αναβάθμιση των υφιστάμενων. Ο τομέας ανθρώπινου δυναμικού αφορά τη διαχείριση του προσωπικού και την ανάπτυξη αποδοτικής και αποτελεσματικής οργάνωσης (Kankanhalli & Tan, 2004).

Η ενσωμάτωση των συστημάτων διαχείρισης γνώσης είναι επίσης σημαντική στον κυβερνητικό τομέα, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα ως εργαλείο διαχείρισης δεδομένων, οργανωτικό και κοινωνικό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων (Arora, 2011).

2.2-Η δυναμική της γνώσης στη θεωρία και στην πράξη

Η γνώση αποκτάται ενεργά και δυναμικά μέσω των αισθητηριακών ερεθισμάτων, της ακρόασης και της παρατήρησης, της ανάγνωσης, της επίγνωσης των συναισθημάτων, των εμπειριών ζωής και όλων των διαδικασιών που σχετίζονται με τη μάθηση. Είναι

αποσπασματική, μερική και προσωρινή, επειδή οι άνθρωποι εργάζονται με πολλαπλές κατανοήσεις, πεποιθήσεις και δεσμεύσεις. Η δυναμική της γνώσης και η διαχείριση πληροφοριών συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την κατανόηση της διαχείρισης γνώσης, την αντίδραση σε μεταβαλλόμενα ή/και νεοεμφανιζόμενα προβλήματα ή την προσαρμογή σε εξωτερικές επιδράσεις (El Bast et al., 2015).

Η έννοια της δυναμικής της γνώσης είναι χρήσιμη στην αναγνώριση του πλαισίου στο οποίο οι παρεμβάσεις και οι τεχνολογίες λειτουργούν αποτελεσματικότερα. Καθώς το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι κοινωνικοί φορείς αλλάζει λόγω παραγόντων όπως διαθέσιμοι πόροι, νέοι θεσμοί, πολιτικοί, φυσικοί και δημογραφικοί παράγοντες, η δυναμική της γνώσης ασχολείται με την απαραίτητη μεταβολή στη γνώση και τις πληροφορίες που απαιτούνται (Khasawneh & Abu-Shanab, 2013). Στη θεωρία, η δυναμική της γνώσης περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διάδοση νέων ιδεών και εννοιών μέσω της έρευνας και των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων. Η θεωρητική διαδικασία παραγωγής γνώσης περιλαμβάνει αυστηρό έλεγχο των υποθέσεων και θεωριών μέσω εμπειρικής έρευνας, και συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση της υπάρχουσας γνώσης. Στην πράξη, η δυναμική της γνώσης περιλαμβάνει την εφαρμογή της θεωρητικής γνώσης σε προβλήματα και καταστάσεις που διαδραματίζονται στις σύγχρονες κοινωνίες. Περιβάλλοντα εφαρμογής συνιστούν οι βιομηχανίες, οι εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης, οι φορείς εκπαίδευσης και η κυβέρνηση. Η διαδικασία εφαρμογής της θεωρητικής γνώσης στην πράξη απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ εμπειρογνομόνων διαφορετικών τομέων και τη συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση των υφιστάμενων πρακτικών για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων (Van De Ven & Johnson, 2006).

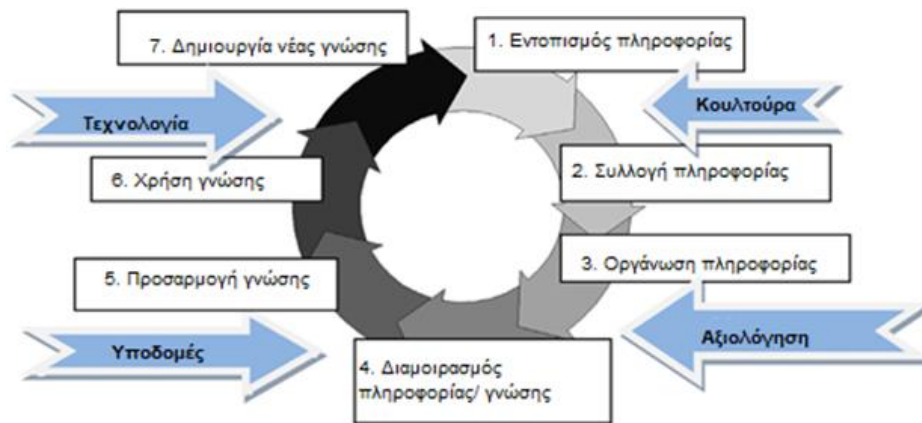
Ειδικότερα, η ποιότητα και ο αντίκτυπος της έρευνας βελτιώνεται σημαντικά όταν οι ερευνητές αντιμετωπίζουν ερωτήματα και ανωμαλίες που υπάρχουν ήδη σε πραγματικές συνθήκες, οργανώνουν το ερευνητικό έργο ως συνεργατική κοινότητα μάθησης επιστημόνων και επαγγελματιών με διαφορετικές προοπτικές, διεξάγουν έρευνα που εξετάζει συστηματικά εναλλακτικά μοντέλα, θεωρίες και πρακτικές διατυπώσεις του αντικειμένου έρευνας, και πλαισιώσουν την έρευνα και τα πορίσματά της για να συμβάλουν στη γνώση σε ακαδημαϊκούς κλάδους ή/και περισσότερους πρακτικούς τομείς. Η ιστορία της επιστήμης και της τεχνολογίας αποδεικνύει ότι εξαιρετικές εξελίξεις συχνά προκύπτουν από προβλήματα και ερωτήσεις που τέθηκαν εκτός του επιστημονικού εγχειρήματος. Η αναγκαιότητα για επίλυση έθεσε τη βάση για την εφεύρεση. Η επιστημονική έρευνα που εμπλέκει ερευνητές και επαγγελματίες μπορεί να

επνώσει ένα παραγωγικό και προκλητικό περιβάλλον και να προάγει τη δημιουργία της γνώσης που επιλύει πρακτικά προβλήματα. Καθίσταται επομένως άσκοπο το επιχείρημα του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πράξης στους τομείς της επαγγελματικής και δημόσιας ζωής (Medawar, 1979). Σύμφωνα με την εξελικτική ρεαλιστική φιλοσοφία της επιστήμης, η δεσμευμένη επιστήμη υιοθετεί μια πλουραλιστική μεθοδολογία που προάγει τη γνώση αξιοποιώντας τις σχετικές συνεισφορές και τα εννοιολογικά πλαίσια που οι ερευνητές και οι επαγγελματίες φέρνουν σε επαφή με ένα δεδομένο πρόβλημα ή ερώτημα. Μια πλουραλιστική προσέγγιση της σύγκρισης πολλαπλών μοντέλων της πραγματικότητας είναι επομένως απαραίτητη για την ανάπτυξη έγκυρης γνώσης (Van De Ven & Johnson, 2006).

2.3-Το πλαίσιο της εξωτερικής γνώσης και οι διαδικασίες μεταφοράς και ανταλλαγής γνώσης

Το πλαίσιο εξωτερικής γνώσης αναφέρεται στο σύνολο των δομών και διαδικασιών που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να αποκτά, να αφομοιώνει και να εφαρμόζει τη γνώση που λαμβάνει από το εξωτερικό του περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνεται γνώση από προμηθευτές, πελάτες, ανταγωνιστές, εμπειρογνώμονες του κλάδου και ακαδημαϊκούς ερευνητές. Αλληλένδετες με το πλαίσιο εξωτερικής γνώσης είναι οι διαδικασίες μεταφοράς και ανταλλαγής της αποκτηθείσας γνώσης. Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, η διαδικασία μεταφοράς γνώσης από τη μία πηγή στην άλλη μπορεί να περιλαμβάνει τη μεταφορά γνώσης από εξωτερικές σε εσωτερικές πηγές - όπως η μεταφορά γνώσης από προμηθευτές στους υπαλλήλους.

Η διαδικασία μεταφοράς αφορά είτε τη ρητή κωδικοποιημένη και καταγεγραμμένη, είτε την άρρητη προσωπική γνώση η οποία διατυπώνεται δύσκολα. Η διαδικασία διάδοσης της γνώσης εντός ενός οργανισμού ονομάζεται ανταλλαγή γνώσης και περιλαμβάνει την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων εντός του ίδιου οργανισμού ή/και μεταξύ διαφορετικών οργανισμών εντός του ίδιου κλάδου. Η ανταλλαγή γνώσεων αυτή προωθεί τη συνεργασία, συμβάλει ενεργά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού, μειώνοντας την επαναληπτικότητα των διαδικασιών (Paulin & Suneson, 2011)



Εικόνα 6: Βήματα της διαδικασίας μεταφοράς γνώσης σε επιχειρηματικό περιβάλλον (O'Dell & Grayson, 1998).

Οι διαδικασίες της απόκτησης, μεταφοράς και ανταλλαγής εξωτερικής γνώσης περιλαμβάνουν δραστηριότητες δικτύωσης, συμμετοχής σε συνέδρια και εργαστήρια, συμμετοχής σε συνεργατική έρευνα και ανάπτυξη συνεργασιών και συμμαχιών με εξωτερικούς οργανισμούς, οικοδομώντας την κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων και συνεργασίας εντός ενός οργανισμού, η οποία με τη σειρά της προσφέρεται προς τη συνολική βελτίωση της απόδοσης και ανταγωνιστικότητας της εκάστοτε επιχείρησης (Κούκος, 2013).

Οι Cummings και Teng (2003) εξετάζουν την πολύπλοκη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης η οποία μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη λόγω της άρρητης φύσης της εμπλεκόμενης γνώσης. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να είναι προληπτικοί στη διαχείριση της μεταφοράς γνώσης και προσδιορίζουν διάφορους βασικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία αυτής της διαδικασίας, τονίζοντας την σειρά παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών της μεταφερόμενης γνώσης, των δυνατοτήτων του οργανισμού-παραλήπτη, της φύσης της σχέσης μεταξύ των οργανισμών μεταφοράς και του οργανισμού-παραλήπτη και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο πραγματοποιείται η μεταφορά. Στο εξωτερικό περιβάλλον εντάσσεται ο ανταγωνισμός, το ρυθμιστικό περιβάλλον και οι πολιτισμικές διαφορές ικανές να επηρεάσουν τη μεταφορά γνώσης και την ενίσχυση των ικανοτήτων καινοτομίας τους.

2.4-Οι προοπτικές των συστημάτων διαχείρισης γνώσης

Οι προοπτικές των συστημάτων γνώσης και η ανάλυση των κοινωνικών δικτύων είναι αλληλένδετα πεδία. Συστήματα διαχείρισης γνώσης, καθώς και ανεπίσημα δίκτυα εμπειρογνομώνων και επαγγελματιών που μοιράζονται τη γνώση μέσω της συνεργασίας και της επικοινωνίας, οργανώνουν και αξιοποιούν την προσφερόμενη γνώση μέσα σε μία επιχείρηση. Τα χαρακτηριστικά των προοπτικών των συστήματος γνώσης είναι η στοχαστική τους φύση και η δυνατότητα δημιουργίας καινοτομίας. Τα περίπλοκα συστήματα καινοτομίας πρέπει να προσαρμόσουν την αυθαιρεσία, επιτρέποντας στα ενδιαφερόμενα μέρη να έχουν τις δικές τους κρίσεις όσον αφορά τα μέσα και τους σκοπούς, δημιουργώντας χώρο για πλαισίωση, επανεκτίμηση απόψεων, θέσεων και σχέσεων μεταξύ κοινωνικών παραγόντων (Khasawneh & Abu-Shanab, 2013).

Οι Nelson και Hsu (2010), προσδιορίζει βασικές έννοιες στο πλαίσιο της προοπτικής των συστημάτων γνώσης, όπως το κοινωνικό κεφάλαιο, η ανταλλαγή γνώσεων και η δημιουργία συνδέσεων μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών δικτύων, προς διευκόλυνση της μεταφοράς γνώσεων και της ανάπτυξης νέων ιδεών. Η ανάλυση κοινωνικών δικτύων μελετά τις σχέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων σε ένα κοινωνικό δίκτυο, αναλύει πρότυπα επικοινωνίας, συνεργασίας και επιρροής εντός μιας συγκεκριμένης κοινότητας ή ενός οργανισμού, μεταξύ κοινωνικών παραγόντων σε διαφορετικά επίπεδα, και την επιρροή των σχέσεων αυτών στην ατομική ή ομαδική συμπεριφορά. Η τεχνολογία επίσης θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με στρατηγικές για την οικοδόμηση κοινωνικού κεφαλαίου, - πόρων και οφελών που προκύπτουν από τα κοινωνικά δίκτυα - όπως η δημιουργία ευκαιριών για προσωπική αλληλεπίδραση και ανάπτυξη της επιχείρησης, αναδεικνύοντας τις δυνατότητες των εργαλείων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την ανταλλαγή γνώσης και τη συνεργασία (Vlachoroulou et al., 2013).

Πρόσφατα γίνονται συζητήσεις για τον πιθανό ρόλο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε επιχειρηματικό πλαίσιο. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλάζουν τις οργανωτικές διαδικασίες και φέρνουν νέες ευκαιρίες και προκλήσεις στους οργανισμούς και διευκολύνουν την επικοινωνία με πελάτες, ενδιαφερόμενους φορείς ή επιχειρηματικούς εταίρους (Μαυρομμάτη & Σκούρα, 2023). Οι Kaplan και Haenlein (2010) προσδιόρισαν έξι διαφορετικούς τύπους μέσων κοινωνικής δικτύωσης που επιτρέπουν τη

συνδημιουργία περιεχομένου, την ανάπτυξη συλλογικής νοημοσύνης, την ευρεία πρόσβαση σε κοινότητα χρηστών χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα γεωγραφικά όρια και οι χρονικοί περιορισμοί. Οι διαδικασίες γνώσης μπορεί να διευκολύνονται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αλλά η έλλειψη ελέγχου του περιεχομένου και της ακρίβειας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης τα καθιστά επί του παρόντος αναξιόπιστα για τις εφαρμογές της διαχείρισης γνώσης.

Έντονο ενδιαφέρον εντοπίζεται τελευταία στη διαχείριση γνώσης στον τομέα της δημόσιας υγείας, μετά την παγκόσμια κρίση που επέφερε ο ιός της πανδημίας COVID-19. Επεκτείνοντας τη θεωρία διαχείρισης γνώσης και τη διαχείριση κρίσεων, η μελέτη των Liu et al. (2022) προσφέρει μια θεωρία που διερευνά τη διαχείριση γνώσης στην αντιμετώπιση μιας κρίσης δημόσιας υγείας, ειδικά στη θεραπεία ασθενειών, η οποία απηχεί την πεποίθηση ότι η γνώση και η επιστήμη μπορούν να αποτρέψουν την εξάπλωση μιας επιδημίας, με την έλευση νέων τεχνολογιών ακόμη πιο προηγμένα και αποτελεσματικά στη διαχείριση και την ανάλυση δεδομένων, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση.

Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

- Cummings, J. L., & Teng, B. S. (2003). Transferring R&D Knowledge: The Key Factors Affecting Knowledge Transfer Success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20, 39-68.
- Edwards, J. S., Shaw, D., & Collier, P. M. (2005). Knowledge management systems: finding a way with technology. E. Tsui (Ed.), *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 113–125.
- El Bast, A. N., Kharfani, W., Hussein, B., Ghareeb, M., & Raad, M. (2015). *University customized knowledge management system (KMS)*. 2015 Fifth International Conference on Digital Information and Communication Technology and its Applications (DICTAP).
- IBM. (2021). What is Knowledge Management? | IBM. Retrieved April 10, 2023, from <https://www.ibm.com/topics/knowledge-management>.
- Igbinovia, M., & Ikenwe, I. (2018). Knowledge management: Processes and systems. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 8, 26-34.
- Kankanhalli, A., & Tan, B. C. Y. (2004). A review of metrics for knowledge management systems and knowledge management initiatives. 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- Kaplan, A.M. and M. Haenlein, Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 2010. 53(1): p. 59-68.
- Khasawneh, R., & Abu-Shanab, E. (2013). *Using KMS as a Tool to Improve Decision Making Process*. *Knowledge-Based Processes in Software Development*, 1–11.
- Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2022). An emerging knowledge management framework adopted by healthcare workers in China to combat COVID-19. *Knowledge and Process Management*, 29(3), 284-295.
- Medawar, P. B. 1979. *Advice to a young scientist*. New York: Basic Books.
- Nelson, R., & Hsu, H. Y. S. (2010). A Social Network Perspective on Knowledge Management. *Encyclopedia of Knowledge Management*, 1.
- O'Dell, T., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2011). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers-Three blurry terms in KM. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 2, 752–760.
- Van De Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802–821.
- Vlachopoulou, A., Vrechopoulos, G., & Doukidis, I. (2013). The role of social media in knowledge management: The case of Greek enterprises. *Journal of Information Science and Technology*, 10(1), 22-38.
- Yao, Y., Lin, Q., & Lin, Z. (2014). A comparative study of synchronous and asynchronous collaboration in distributed product development. *International Journal of Production Research*, 52(10), 3046-3068.

Κούκος, Κ. (2013). "Διαχείριση της Γνώσης στις Οργανώσεις". Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μαυρομμάτη, Ε., & Σκούρας, Ι. (2023). "Η Επιστήμη της Διαχείρισης της Γνώσης: Συνεργασία και Κοινωνική Δικτύωση".

Λάλλας, Σ. & Παπαδοπούλου, Ε. (2019). "Διαχείριση Γνώσης και Καινοτομία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις".

Κεφάλαιο 3^ο-Το πλαίσιο της διαχείρισης της γνώσης και οι εφαρμογές των συστημάτων της

3.1-Το πλαίσιο της διαχείρισης της γνώσης

Στον Ευρωπαϊκό Οδηγό Καλής Πρακτικής που μελετήθηκε από τον Heisig (2012), εντοπίζονται πολλαπλά πλαίσια διαχείρισης της γνώσης απευθυνόμενα σε συμβούλους, ακαδημαϊκούς, μικρομεσαίες επιχειρήσεις και μεγάλους οργανισμούς.

Το πλαίσιο διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνει στοιχεία όπως οι διαδικασίες, τα ενδιαφερόμενα μέρη και πλαίσια, τη γνώση, τα όργανα και τα αποτελέσματα, που συνεργάζονται για την αποτελεσματική λειτουργία του. Οι διαδικασίες αποτελούν τον πυρήνα του πλαισίου και περιλαμβάνουν τις διαδικασίες γνώσης, τις επιχειρηματικές και εξωτερικές διαδικασίες. Τα ενδιαφερόμενα μέρη και πλαίσια περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η διαχείριση της γνώσης. Η γνώση περιγράφει τα στοιχεία των πτυχών της και τις πληροφορίες των στοιχείων που μοιράζονται στον οργανισμό. Τα όργανα περιγράφουν μεθόδους και δραστηριότητες για την υλοποίηση γνωστικών διαδικασιών, ενώ τα αποτελέσματα είναι οι συνέπειες των διαδικασιών γνώσης σε κάποια μορφή μετρήσεων, όπως η γνώση, η απόδοση, το πνευματικό κεφάλαιο και οι παγκόσμιες πτυχές. Η σχέση μεταξύ των στοιχείων που αναφέρονται παραπάνω αφορούν το πλαίσιο του οργανισμού, το οποίο αποτελεί το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται οι διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης. Επιπλέον, όλες οι διαδικασίες οφείλουν να είναι ξεκάθαρα κατανοητές, στρατηγικά ευθυγραμμισμένες και να κάνουν χρήση κατάλληλου συνδυασμού εργαλείων με ακρίβεια, ώστε να επιτευχθεί η επιτυχής ανάπτυξη έργων διαχείρισης της γνώσης (Dei, 2019). Κάθε οργανισμός εφαρμόζει ξεχωριστές κατευθυντήριες γραμμές, με διαφορετικά στοιχεία και διαδικασίες όπως εξυπηρετούν τους δικούς τους ξεχωριστούς σκοπούς και ανάγκες (Heisig, 2012).

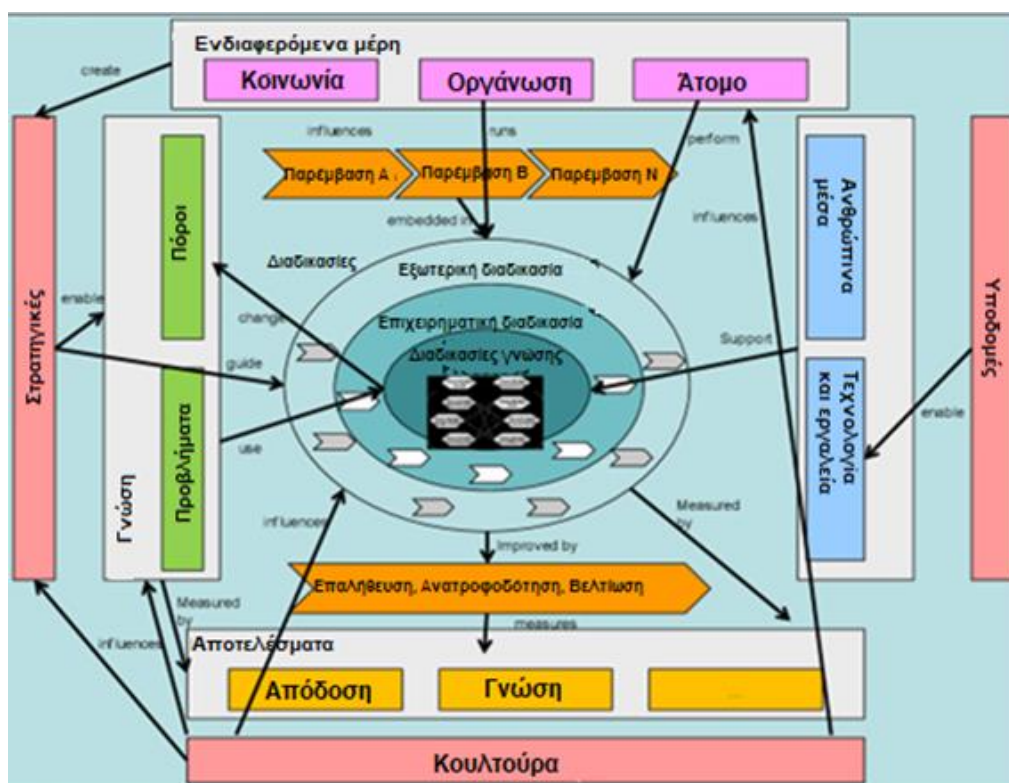
Αναφορικά, το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαχείρισης Γνώσης είναι ένα πλαίσιο που αναπτύχθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τη διαχείριση της γνώσης στους οργανισμούς. Πρόκειται για μια ολιστική προσέγγιση που βασίζεται στην εμπειρική έρευνα και την πρακτική εμπειρία στον τομέα της διαχείρισης της γνώσης, και αποσκοπεί στη βελτίωση των επιδόσεων των οργανισμών μέσω της ενίσχυσης των πρακτικών διαχείρισης της γνώσης. Αποτελείται από τρία επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο, την επιχείρηση εστίασης, βρίσκεται το κέντρο της διαχείρισης της γνώσης και παίζει βασικό ρόλο στη διαδικασία προστιθέμενης αξίας ενός οργανισμού, καθώς περιλαμβάνει διαδικασίες όπως η ανάπτυξη στρατηγικής, η καινοτομία, η ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών, η κατασκευή και η παροχή υπηρεσιών, οι πωλήσεις και η υποστήριξη των πελατών. Στο δεύτερο επίπεδο, βρίσκονται οι βασικές δραστηριότητες γνώσης που υποστηρίζουν ευρύτερες επιχειρηματικές διαδικασίες με την εφαρμογή σωστών μεθόδων, εργαλείων και λογισμικού διαχείρισης. Στο τρίτο επίπεδο, αυτό των ενεργοποιητών, υπάρχουν δύο κατηγορίες: οι προσωπικές και οι επιχειρησιακές ικανότητες γνώσης. Οι προσωπικές ικανότητες περιλαμβάνουν στοιχεία της φιλοδοξίας, των δεξιοτήτων, της συμπεριφοράς, της εμπειρίας, των εργαλείων και της διαχείρισης χρόνου που αναπτύσσεται σε επίπεδο ομάδας για τη βελτίωση του χειρισμού της γνώσης. Οι ικανότητες οργανωτικής γνώσης εισάγονται από τον ηγέτη για τον αποτελεσματικό χειρισμό της γνώσης στο πλαίσιο της διαδικασίας της προστιθέμενης αξίας από εσωτερικά και εξωτερικά μέρη όπως υπάλληλοι, πελάτες και προμηθευτές (Wong & Aspinwall, 2004).



Εικόνα 7: Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαχείρισης Γνώσης (Pawlowski, 2011)

Το Παγκόσμιο Πλαίσιο διαχείρισης γνώσης περιγράφεται εκτενέστατα στην έρευνα των Pawlowski και Bick (2023). Περιληπτικά, αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία, την πολιτική διαχείρισης γνώσης, την τεχνολογία διαχείρισης και την στρατηγική. Η πολιτική διαχείρισης αναφέρεται στην ανάπτυξη πολιτικών διαχείρισης γνώσης σε παγκόσμια κατανεμημένα περιβάλλοντα και περιλαμβάνει τη δημιουργία συστημάτων αξιολόγησης και παρακολούθησης της απόδοσης για τη διαχείριση της γνώσης, την καθιέρωση πολιτικών για τη διανομή και την ανταλλαγή γνώσεων και την προώθηση της κουλτούρας της γνώσης εντός του οργανισμού. Η τεχνολογία διαχείρισης αναφέρεται στα εργαλεία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, ενώ η στρατηγική διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνει τη δημιουργία δικτύων και κοινοτήτων γνώσης και την ευθυγράμμιση της διαχείρισης γνώσεων με τους οργανωτικούς στόχους και τις επιχειρηματικές στρατηγικές.

Ο πυρήνας του πλαισίου περιλαμβάνει επιχειρησιακές διεργασίες που υποδηλώνουν τις βασικές διεργασίες ενός οργανισμού, όπως η διδασκαλία για εκπαιδευτικούς οργανισμούς ή η ανάπτυξη και εγκατάσταση λογισμικού για επιχειρήσεις λογισμικού. Οι βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες υποστηρίζονται από ενσωματωμένες διαδικασίες γνώσης που επιτρέπουν τη διαχείριση της γνώσης εντός και εκτός του οργανισμού. Οι διαδικασίες αυτές συνοδεύονται από παρεμβάσεις και υποστηρικτικές διαδικασίες για τη βελτίωση της διαχείρισης της γνώσης, καθώς και διαδικασίες επικύρωσης που μετρούν την επιτυχία των παρεμβάσεων.



Εικόνα 8: Το Παγκόσμιο Πλαίσιο Διαχείρισης (Pawlowski & Bick, 2023)

3.2-Εφαρμογές συστημάτων διαχείρισης της γνώσης

Η εφαρμογή του Παγκόσμιου Πλαισίου διαχείρισης γνώσης διαφαίνεται στις δραστηριότητες διαχείρισης οργανισμών, που χρησιμοποιούν τα συστήματα με ποικίλους τρόπους για να επιτύχουν τους στόχους τους. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, αναφορικά, παραδείγματα οργανισμών που χρησιμοποιούν εφαρμογές διαχείρισης της γνώσης βασισμένες στο Παγκόσμιο Πλαίσιο διαχείρισης είναι οι: Amazon, Tesco, Ford, Παγκόσμια Τράπεζα κ.α. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης γνώσης λόγω της οργάνωσης που προσφέρουν στις επιχειρησιακές τους λειτουργίες και της εξοικονόμησης χρημάτων. Υπάρχουν συστήματα διαχείρισης γνώσης εξειδικευμένα για τομείς της επιχείρησης, καθώς και ολιστικά συστήματα διαχείρισης γνώσης με αντίστοιχα οφέλη. Τα πλαίσια των συστημάτων διαχείρισης γνώσης είναι αυτά που θέτουν τις βάσεις για την σωστότερη και ορθολογικότερη χρήση τους.

Η Amazon είναι μια πολυεθνική εταιρεία τεχνολογίας, αμερικανικής προέλευσης με ειδίκευση στο ηλεκτρονικό εμπόριο, το υπολογιστικό νέφος, την ψηφιακή ροή και την τεχνητή νοημοσύνη. Θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο με βάση

την κεφαλαιοποίηση και έχει παρουσιάσει ραγδαία ανάπτυξη από την ίδρυσή της (Amazon.com, 2023). Η Amazon διαπρέπει στη διαχείριση γνώσης ακολουθώντας την έντονη πτώση στο ηλεκτρονικό εμπόριο, στα τέλη της δεκαετίας του '90. Η εταιρεία εφαρμόζει βασικές αρχές διαχείρισης γνώσης και εμπειρίας χρήστη, όπως είναι η αρχή της ενιαίας διεπαφής, για την κάλυψη των αναγκών όλων των χρηστών και εργαζομένων της. Με τον τρόπο αυτό όλα τα αντικείμενα καθίστανται εύκολα προς εύρεση και εντοπισμό, και γίνεται δυνατή η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της εταιρίας από την πώληση προϊόντων έως και τη προώθηση της δικής της γραμμής ειδών (Hajric, 2021).

Ένα ακόμα παράδειγμα συστήματος διαχείρισης γνώσης παρουσιάζεται από την Tesco, μια πολυεθνική εταιρεία λιανικής πώλησης παντοπωλείων και γενικών εμπορευμάτων με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο. Λειτουργεί μέσω διαφόρων μορφών καταστημάτων, συμπεριλαμβανομένων των σούπερ μάρκετ, των καταστημάτων ψιλικών των υπεραγορών, και του διαδικτυακού λιανικού εμπορίου (Tesco, 2022).

Το αποθετήριο γνώσεων της συγκεντρώνει τις διάφορες πληροφορίες από ολόκληρο τον οργανισμό σε ένα ενιαίο χώρο αποθήκευσης γνώσης, παρέχοντας ένα ενιαίο κατάστημα πληροφοριών για τους 460.000 υπαλλήλους της εταιρείας που βρίσκονται σε 9 χώρες. Όπως και οι άλλες εταιρείες η Tesco κατανοεί επίσης ότι ένα κέντρο βοήθειας μπορεί να λειτουργήσει μόνο με τις σωστές στρατηγικές και διαδικασίες. Ως μέρος της εσωτερικής στρατηγικής της διαχείρισης γνώσης, η Tesco ενθαρρύνει τους διαχειριστές των κέντρων βοήθειας της σε όλη την εταιρεία να επεξεργάζονται και να συνεισφέρουν περιεχόμενο, διασφαλίζοντας ότι τα άρθρα είναι πάντα ενημερωμένα και εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών της (Hajric, 2021).

Η παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία Ford ασκεί επίσης για μεγάλο χρονικό διάστημα τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης γνώσης, έχοντας συγκεντρώσει αρκετή εμπειρία για την ουσιαστική βελτίωση της προσέγγισης της στη διαχείριση γνώσης. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες, της επέτρεψε να αποφύγει την παύση της λειτουργίας της και να παραμείνει κερδοφόρα επιχείρηση. Η Ford εφαρμόζει κυρίως τις αρχές διαχείρισης γνώσης στις διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων. Στις αρχές της χρήσης του διαδικτύου, η Ford χρησιμοποίησε ένα λογισμικό βάσης γνώσεων βασισμένο στο διαδίκτυο για να διατηρήσει μερικά από τα πρότυπα ποιότητας σε ολόκληρη τη σειρά προϊόντων της. Αυτή η πρώιμη υιοθέτηση επέτρεψε στη Ford να βελτιώσει την αρχική της ποιότητα και να μειώσει το κόστος της εγγύησης κατά 1 δισεκατομμύριο δολάρια. Η

εταιρεία είναι αρκετά καλή στη διαχείριση γνώσης, επειδή εφαρμόζει συστήματα για (Hajric, 2021).

Ένα εξαιρετικό παράδειγμα στον φιλανθρωπικό τομέα αποτελεί η Παγκόσμια Τράπεζα. Για μεγάλο χρονικό διάστημα, πραγματοποιήθηκαν προσπάθειες αποκέντρωσης των δραστηριοτήτων της, ώστε να μετατραπεί από ένα ουσιαστικά χρηματοπιστωτικό ίδρυμα με έδρα την Ουάσινγκτον, σε μια εταιρεία που ενδυναμώνει τους πελάτες της μέσω της ανταλλαγής γνώσεων και πληροφοριών. Σε συνέδριο του 2019 για τη διεθνή ανάπτυξη, ένας εκπρόσωπος της Τράπεζας σημείωσε ότι δεν εργαζόταν μόνο για τη απόκτηση της ρητής γνώσης, αλλά και για τις πιο ποιοτικές πτυχές της γνώσης, όπως οι συζητήσεις και οι απόψεις των ατόμων που πλαισιώναν τον οργανισμό. Ανέφερε επίσης ότι η Παγκόσμια Τράπεζα προσπαθεί να διαμορφώσει ένα ισχυρό σχέδιο δράσης για την ενίσχυση της διαχείρισης της γνώσης που διαθέτει (Hajric, 2021).

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Amazon.com. (2023). Retrieved May 6, 2023, from <https://www.amazon.com/>

Dei, D.-G. J. (2019). Developing an Integrated Framework for Knowledge Management Practices in Organisations. Mousaion: South African Journal of Information Studies,3(7), 65-79.

Hajric, E. (2021). *Knowledge Management: A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization*. Spain: Springer.

Heisig, G., (2012), Planning Stability in Material Requirements Planning Systems, Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, Springer Berlin Heidelberg, Vol.515.

Pawlowski, Jan & Bick, Markus. (2023). The global knowledge management framework: Understanding knowledge management in globally distributed settings. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM. 2. 761-771.

Tesco. (2023). About us. Retrieved May 6, 2023, from <https://www.tescopl.com/about-us/>

Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Knowledge management implementation frameworks: a review. Knowledge and Process Management, 11(2), 93–104.

Κεφάλαιο 4^ο– Η διαχείριση γνώσης μέσω ανάλυσης λογισμικών προγραμμάτων

4.1- Οι οχτώ καλύτερες προτάσεις λογισμικών σήμερα

Σε μια αναπτυσσόμενη νέα ψηφιακή εποχή, το να μπορείς να έχεις μια γρήγορη, αποτελεσματική και άμεση ανταλλαγή και διαχείριση της γνώσης αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Το λογισμικό διαχείρισης γνώσης, το οποίο λειτουργεί για τις εταιρείες ως εγκέφαλος, είναι μια βάση δεδομένων που επιτρέπει σ' αυτές τη γρήγορη πρόσβαση και διανομή δεδομένων που είναι αποθηκευμένα σε ένα κεντρικό μέρος, καθώς διευκολύνει τον εντοπισμό τους και προσφέρει το πλεονέκτημα στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Τα τελευταία χρόνια εξ' αιτίας της τεχνολογικής προόδου υπάρχει πλήθος από λογισμικά προγράμματα. Κάτωθι αναλύονται τα καλύτερα οχτώ σύγχρονα προγράμματα που κυκλοφορούν στην αγορά: Infinity, HelpJuice, HubSpot, KnownAll, Bitrix24, Zendesk, Document360, ProProfs, τα οχτώ καλύτερα που κυκλοφορούν στη σύγχρονη αγορά

4.2.1. INFINITY

Το κορυφαίο λογισμικό διαχείρισης γνώσης είναι το Infinity program, όσο αφορά τη διαχείριση των δεδομένων σε επαγγελματικό χώρο, καθώς προσφέρει ενημέρωση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο. Ως πρόγραμμα έχει την ικανότητα ευέλικτου χειρισμού σε κάθε είδους πληροφορία που του δίνεται, καθώς δημιουργεί απεριόριστους τρόπους οργάνωσης δεδομένων ενώ προσαρμόζεται στον εργασιακό χώρο. Μέσω του Infinity δίνεται έμφαση στην ομαδική επικοινωνία, αυτό δε επιτυγχάνεται επειδή η γνώση διανέμεται με ευκολία σε όλα τα μέλη της ομάδας δημιουργώντας πνεύμα συνεργασίας με αποτέλεσμα τη συνολική ενίσχυση της παραγωγικότητας. Ένα ευρύ φάσμα τμημάτων και κλάδων μιας επιχείρησης υποστηρίζεται από το σχεδιασμό του, ανεξαρτήτως αν η χρήση του γίνεται για προσωπικούς λόγους ή για τη βελτίωση της λειτουργίας μιας ομάδας.

Επίσης το Infinity program διαθέτει 20 χαρακτηριστικά που αφορούν την προσαρμογή δραστηριοτήτων και εργασιών καθώς και τη δυνατότητα, μέσω του Zapier, να

ενσωματώνονται οι εφαρμογές. Επιπλέον παρέχει στον χρήστη περισσότερα από 50 πρότυπα με σκοπό τη δημιουργία ενός συστήματος όπως και την επιλογή προσαρμογής του εργασιακού χώρου. Είναι επιτρεπόμενη από το πρόγραμμα, η διαχείριση του συνόλου δεξιοτήτων του αποθέματος και οι οικονομικοί πόροι των χρηστών καθώς και η πρόσβαση, μέσω των εφαρμογών, στον ψηφιακό χώρο εργασίας. Για έως 10 άτομα και εφ' όρου ζωής γίνεται η τιμολόγησή του, που ξεκινά από 249\$, έχοντας τη δυνατότητα επιλογής αναβάθμισης, σύμφωνα με τις επιχειρηματικές ανάγκες και προτιμήσεις της κάθε ομάδας, για οποιοδήποτε υψηλότερο πρόγραμμα (Infinity, 2023).

4.2.2. HELPJUICE

Ένα διαισθητικό, μοντέρνα σχεδιασμένο λογισμικό διαχείρισης γνώσης αποτελεί το HelpJuice, το οποίο είναι το ιδανικό τόσο για εσωτερικές όσο και για εξωτερικές λύσεις. Έχει ένα εξαιρετικά φιλικό περιβάλλον εργασίας για τον χρήστη με αποτέλεσμα να το καθιστά ως εργαλείο εύκολο ακόμα και για αρχάριους, δίνοντας τους τη δυνατότητα αυτομάθησης. Παρέχει δυνατότητες αναφοράς με αναλυτικά στοιχεία, προσφέρει ξεκάθαρη εικόνα που αφορά τόσο τις διαδικασίες και τις ροές εργασίας όπως και την εισαγωγή και εξαγωγή δεδομένων με πλαίσιο και σχολιασμό. Τα βασικά Features του HelpJuice είναι:

Η εύκολη συγγραφή και μορφοποίηση περιεχομένου: Αυτό σημαίνει παροχή μιας εύκολης και απεριόριστης μορφοποίησης κειμένου. Το ανέβασμα και το χειρισμό εικόνων και βίντεο. Τη δυνατότητα δημοσίευσης πολλαπλών εκδόσεων αλλά και την επεξεργασία του ίδιου άρθρου, επίσης τη δημιουργία κάποιων εναλλακτικών κατηγοριών αλλά και υποφακέλων. Επιπροσθέτως έχει τη δυνατότητα ορισμού ενός άρθρου σε δημόσιο ή ιδιωτικό, με αποτέλεσμα στη συνέχεια να μπορεί να επιλεγεί ως διαθέσιμο για δημόσιο κοινό ή να έχουν πρόσβαση σ' αυτό συγκεκριμένες ομάδες ή άτομα. Μια επιπλέον δυνατότητα η οποία μας δίνεται, είναι να γνωρίζουμε πόσα άτομα διάβασαν το άρθρο και το βρήκαν χρήσιμο όπως και η ευκαιρία και προοπτική μιας ομαδικής επεξεργασίας και σημείωσης αλλαγών η οποία γίνεται σε πραγματικό χρόνο.

- **Intelligent Analytics:** Είναι αυτή που μετράει σε συγκεκριμένο χρόνο την απήχηση. Δείχνει τις προτιμήσεις στις αναζητήσεις των χρηστών καθώς και ποια είναι τα θέματα στα οποία επικεντρώνουν την προσοχή τους. Προάγει την παραγωγικότητα και ενδυναμώνει τη δραστηριότητα των χρηστών.

- **Customization:** Περιέχει πληθώρα θεμάτων επιλογής και προσαρμογής. Δίνει δωρεάν υποστήριξη μέσω ειδικών της HelpJuice και προσφέρει τη δυνατότητα εκκίνησης μιας Γνωσιακής Βάσης (Knowledge Base) μέσα σε ελάχιστο χρόνο.
- **Δυνατότητα άμεσης αναζήτησης παρόμοιας με το Google :** Παρέχει υποστήριξη σε αρχεία PDF όπως και αναζήτηση περιεχομένου εντός εικόνων.
- **Integrations:** Στον χρήστη δίνεται η δυνατότητα να προσθέσει έξτρα Add-ons όπως: Google Chrome, Zapier, Microsoft Teams, Slack κλπ.

Το κόστος του HelpJuice είναι 120\$ για 4 χρήστες, ανά μήνα με τη δυνατότητα και προοπτική επέκτασης σε υψηλότερα προηγμένων λειτουργιών: Premium Limited και Premium Unlimited, Starter, Run-Up, (HelpJuice, 2023).

4.2.3. HUBSPOT

Για ομάδες όλων των μεγεθών το HubSpot Program αποτελεί το πιο ισχυρό λογισμικό βάσης γνώσεων. Το λογισμικό αυτό, χωρίς να χρειάζεται τη χρήση υποδειγμάτων για την εκμάθησή του, δίνει έγκριση για τη δημιουργία περιεχομένου βάσης γνώσεων ενώ έχει στη διάθεσή του δυνατότητες που βελτιώνουν τις μηχανές αναζήτησης. Καθώς η επαφή με το χρήστη είναι διαισθητική, επιτρέπει στους χρήστες εύκολη πλοήγηση στο περιεχόμενο και στις πληροφορίες. Οι λειτουργίες που περιλαμβάνει το λογισμικό είναι συνομιλίες, αυτοματισμός και δρομολόγηση που κάνουν ευκολότερη τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης των πελατών και παρέχουν βοήθεια για την εύρεση περιεχομένου. Μέσω διάφορων καναλιών, η προσέγγιση inbound marketing της HubSpot, δίνοντας έμφαση ως προς τη δημιουργία πολύτιμου περιεχομένου θέλει να προσελκύσει δυνητικούς πελάτες με σκοπό να οικοδομήσει σχέσεις μαζί τους. Το χτίσιμο της πλατφόρμας είναι γύρω από τα σχόλια και τους στόχους έτσι με αυτό τον τρόπο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν την πρόδο τους. Τα δημοφιλή Features του HubSpot είναι:

- **Δωρεάν CRM:** Η λειτουργία λογισμικού διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων

- **Η ζωντανή συζήτηση:** Ένα χαρακτηριστικό του προγράμματος που δίνει τη δυνατότητα σύνδεσης με επισκέπτες σε πραγματικό χρόνο ώστε να έχει η εταιρεία ή ομάδα, την ευχέρεια να τους μετατρέψει σε δυνητικούς πελάτες, να κλείνει άμεσα συμφωνίες και να παρέχει υποστήριξη.
- **Ο προγραμματισμός συνεδριάσεων:** Μέσω αυτού του χαρακτηριστικού, μπορεί η εταιρεία ή ομάδα, να προσθέσει έναν σύνδεσμο προγραμματισμού συσκέψεων στα emails και τον ιστότοπό της για να ορίσει περισσότερα ραντεβού.
- **Η κατασκευή ιστοσελίδων:** Αυτό το χαρακτηριστικό δίνει τη δυνατότητα μιας ευρείας κλίμακας θεμάτων και λειτουργιών για να προσαρμόσει τον ιστότοπό της η εταιρεία ή η ομάδα γρήγορα και εύκολα.

Η εκκίνηση της τιμολόγησης για το λογισμικό βάσης γνώσεων HubSpot το οποίο προσφέρει δωρεάν δοκιμή και 4 προγράμματα τιμολόγησης, είναι τα 45\$ το μήνα (HubSpot, 2023).

4.2.4. KNOWALL ΣΤΟ WORDPRESS

Ένα από τα καλύτερα και πλήρως εξοπλισμένα λογισμικά διαχείρισης γνώσης που έχουν σχεδιαστεί για WordPress είναι το KnowAll, το οποίο δεν χρειάζεται κωδικοποίηση. Καθώς έχει όλες τις δυνατότητες ώστε να επιτευχθεί η δημιουργία μιας καλά δομημένης βάσης γνώσεων, παρέχοντας την επιλογή πρόσθετων στον ιστότοπο που δίνουν πρόσβαση σε νέες λειτουργίες και δυνατότητες αλλά και ενσωμάτωση με εφαρμογές τρίτων.

Το KnowAll καθιστά εξαιρετικά εύκολη την επεξεργασία με την προσαρμογή της διεπαφής για να αντικατοπτρίζεται το εμπορικό σήμα της κάθε εταιρείας, προσφέροντας απαντήσεις άμεσα στους πελάτες.

Επιτρέπει, αυτό το λογισμικό εσωτερικής βάσης γνώσεων, την απόκτηση ουσιαστικών πληροφοριών μέσω ισχυρών αναλυτικών, καθώς τα σχόλια που εισάγονται από τους χρήστες προτείνουν αναγκαίες βελτιώσεις. Επίσης το συγκεκριμένο λογισμικό προσφέρει Widgets και κώδικες χρήσιμους, σύντομους, οι οποίοι επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μπορούν με ευκολία να ενσωματώνουν περιεχόμενο στον ιστότοπο ή στο intranet τους. Επιπλέον παρέχει αυτόματες ενημερώσεις και ηλεκτρονική τεκμηρίωση, κάνοντας πιο εύκολη τη διαδικασία της διατήρησης του περιεχομένου του χρήστη. Με τα 3 προγράμματα τιμολόγησης να ξεκινούν από 149\$ το μήνα και να

περιλαμβάνουν όλα τα απαραίτητα εργαλεία για τη δημιουργία μιας βάσης γνώσεων, το εργαλείο δεν προσφέρει δωρεάν δοκιμή (KnowAll, 2023).

4.2.5. BITRIX24

Το πιο διαισθητικό λογισμικό διαχείρισης γνώσης το οποίο προσφέρει εργαλεία επικοινωνίας, διαχείρισης και συνεργασίας, είναι το Bitrix24. Η βάση γνώσεων του προσαρμόζεται με μερικά εύκολα βήματα καθώς είναι πλήρως τροποποιήσιμο.

Η προσφορά του με ισχυρά εργαλεία διαχείρισης χρόνου, που συμπεριλαμβάνει τον ημερήσιο προγραμματισμό και την αναφορά εργασιών, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να έχουν τη δυνατότητα παρακολούθησης των έργων και των προθεσμιών τους. Την παρακολούθηση όλων των εργασιών και τη συνεργασία με άλλους χρήστες σε διάφορα project, επιτρέπει η δυνατότητα Activity Stream, καθώς μπορεί να ενσωματωθεί με άλλες εφαρμογές με αποτέλεσμα να προσφέρει ακόμα περισσότερες λειτουργίες. Το να εκχωρεί απλή πρόσβαση, συνεργασία, οργάνωση και κοινή χρήση πληροφοριών είναι βασικά χαρακτηριστικά του. Επίσης το λογισμικό περιλαμβάνει λειτουργίες οι οποίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις αφ' ενός να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πελάτες τους και αφ' ετέρου να παρακολουθούν την απόδοση των πωλήσεών τους. Του Bitrix24 τα Features είναι:

- **Collaboration**

i) Οι Βιντεοκλήσεις και διασκέψεις HD: Δίνει τη δυνατότητα να δημιουργηθούν συνέδρια για έως και 48 συμμετέχοντες, επίσης τη δυνατότητα ομιλίας χωρίς κανένα χρονικό περιορισμό, καταγραφή των κλήσεων και αλλαγή φόντου.

ii) Οι Συνομιλίες: Οι συνομιλίες είτε ιδιωτικές είτε ομαδικές, είναι ένας γρήγορος και εύκολος τρόπος για να συζητηθούν ιδέες αλλά και να μοιραστούν αρχεία.

iii) Η παρακολούθηση χρόνου εργασίας: Δίνει τη δυνατότητα σε μια ομάδα να μπορεί να ξεκινήσει, να σταματήσει, να ολοκληρώσει την εργάσιμη ημέρα χρησιμοποιώντας ένα διαδικτυακό ρολόι ώρας, το οποίο είναι ενσωματωμένο στο Bitrix24.

- **CRM**

i) Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας δυνητικών πελατών μέσω πολλών καναλιών όπως: ζωντανές συνομιλίες, φόρμες ιστού, τηλεφωνικές κλήσεις ή μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

ii) Η ηγετική διαχείριση: Δίνει τη δυνατότητα χρησιμοποίησης ενσωματωμένου εργαλείου βαθμολόγησης δυνητικών πελατών ώστε να γίνει εμφανές σε ποιες προοπτικές πρέπει να επικεντρωθούν οι εκπρόσωποι πωλήσεων μιας εταιρείας και να πραγματοποιηθεί η εκχώρηση αυτόματα.

iii) Η αυτοματοποίηση πωλήσεων: Αυτή περιέχει αρκετούς κανόνες αυτοματισμού πωλήσεων και μάρκετινγκ ώστε να εξοικονομείται χρόνος και χρήμα.

- **Tasks & Projects**

i) Διαχείριση φόρτου εργασίας: Γίνεται παρακολούθηση της δραστηριότητας του έργου μιας ομάδας, όπως αναφορές εργασίας, ώστε να γίνεται καλύτερη και ομοιόμορφη κατανομή του φόρτου εργασίας.

ii) Πρότυπα εργασιών και αυτοματισμός: Πραγματοποιείται εξοικονόμηση χρόνου σε επαναλαμβανόμενες εργασίες, αυτοματοποιώντας τις (π.χ. «ημερήσια αναφορά SEO»).

iii) Η Οπτική διαχείριση έργου: Υπάρχει η δυνατότητα για εκτυπώσιμα γραφήματα Gantt, για προσαρμόσιμους πίνακες Kanban και πολλές άλλες οπτικές αναπαραστάσεις για τα έργα μιας ομάδας.

- **Contact center**

i) Η τηλεφωνία: Δυνατότητα ρύθμισης του τηλεφωνικού κέντρου με έξυπνη δρομολόγηση και παρακολούθηση κλήσεων.

ii) Η ζωντανή συζήτηση: Σύμφωνα με πολλές προηγμένες ρυθμίσεις, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τα προσαρμοσμένα chatbot, των κονσερβοποιημένων απαντήσεων και άλλα πολλά.

iii) Οι φόρμες επικοινωνίας: Υπάρχουν προσαρμόσιμες φόρμες επικοινωνίας για σχόλια και αιτήματα επανάκλησης για τον ιστότοπό της ομάδας ή της εταιρείας.

- **Sites & Stores**

i) Κατασκευαστής ιστοσελίδων: Υπάρχει επιλογή για τη δημιουργία ιστότοπου, σύμφωνα με ένα από τα πρότυπα του κλάδου Bitrix24, για το οποίο δεν απαιτούνται δεξιότητες κωδικοποίησης.

ii) Ηλεκτρονικό κατάστημα: Δυνατότητα δημιουργίας και δημοσίευσης ηλεκτρονικού καταστήματος. Παρακολούθηση των πωλήσεων, διαχείριση του αποθέματος καθώς και αποδοχή πληρωμών.

iii) Έτοιμο για SEO: Με ελάχιστες τροποποιήσεις που απαιτείται να γίνουν, οι ιστότοποι είναι προ-βελτιστοποιημένοι και φιλικό προς το SEO.

- **HR & Automations**

Ηλεκτρονικό ρολόι ώρας και αναφορές: Παρακολούθηση κατά τις ώρες εργασίας, συλλογή αναφορών εργασίας και διαχείριση κατά την παρουσία των εργαζομένων.

Αυτοματοποίηση ανθρώπινου δυναμικού: Αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και των ροών εργασίας για εξοικονόμηση χρόνου και ανθρώπινου δυναμικού.

Δεδομένα ατόμων και αναλυτικά στοιχεία: Εύκολη και διαισθητική αναφορά απόδοσης εργαζομένων με πλήρη κατάλογο εργαζομένων.

- **Integrations**

Με πολλές δεκάδες ενσωματώσεις διαθέσιμες στο Bitrix24.Market, έρχεται το Bitrix24. Υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας νέων εφαρμογών χρησιμοποιώντας το REST API.

Το Bitrix24 ξεκινά από 24\$ το μήνα και προσφέρει μια δωρεάν δοκιμή (Bitrix24, 2023).

4.2.6. ZENDESK

Για καλύτερο Self-Service, το Zendesk είναι ένα έξυπνο λογισμικό διαχείρισης γνώσης. Το λογισμικό προσφέρει φόρουμ κοινότητας και κέντρου βοθητών για μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

Χρησιμοποιώντας ένα πρόγραμμα επεξεργασίας εμπλουτισμένου κειμένου και τη χρήση εξατομικευμένων θεμάτων για τη προσαρμογή του σε πολλαπλές γλώσσες, το πρόγραμμα επιτρέπει τη δημιουργία άρθρων.

Επίσης περιλαμβάνει ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο και υποστήριξη για πίνακες ελέγχου απόδοσης. Προσαρμοσμένοι ρόλοι και δικαιώματα περιλαμβάνονται στο λογισμικό, καθιστώντας εύκολη τη διαχείριση της πρόσβασης και των αδειών σε ομάδες και τμήματα. Η προσφορά της Zendesk με γραφικά Ιστού και επώνυμη διεπαφή, διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις προσφέρουν μια απρόσκοπτη εμπειρία στους πελάτες. Με μια δωρεάν έκδοση το Zendesk ξεκινά από 19\$ ανά χρήστη (Zendesk, 2023).

4.2.7. DOCUMENT360

Το μοναδικό λογισμικό διαχείρισης γνώσης για αναπτυσσόμενες εταιρείες και μεγαλύτερες ομάδες είναι το Document360. Παρέχει μια πληθώρα εργαλείων συνεργασίας καθώς και ένα πρόγραμμα επεξεργασίας κειμένου το οποίο προσφέρει όλες τις απαραίτητες δυνατότητες στυλ και επεξεργασίας.

Πληροί τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία εσωτερικών και εξωτερικών βάσεων γνώσης, καθώς και ιστότοπους βάσης γνώσεων για διάφορα project. Η εφαρμογή δίνει τη δυνατότητα για προσθήκη μελών μιας ομάδας όπως και την εκχώρηση διαφορετικών ρόλων. Παρέχει το Document360 δύο είδη αναφορών, αναζητήσεις και επισκόπηση απόδοσης, όπου με αυτόν τον τρόπο ελέγχει την απόδοση των άρθρων και την καταγραφή των χρηστών που επικοινωνήσαν με την ομάδα υποστήριξης. Το συγκεκριμένο λογισμικό προσφέρει έναν ιστότοπο γνωσιακής βάσης, βοηθό γνωσιακής βάσης και πύλη γνωσιακής βάσης, έτσι καθιστά εύκολη τη δημιουργία και τη διαχείριση της γνώσης σε διάφορες μορφές. Επίσης προσφέρει ενσωματώσεις και επεκτάσεις καθώς και εργαλεία διαχείρισης ροής εργασιών, όπου διασφαλίζει ότι το περιεχόμενο έχει ελεγχθεί και εγκριθεί πριν από τη δημοσίευσή του. Αναφορές και στατιστικά στοιχεία περιλαμβάνονται στο λογισμικό, παρέχοντας έτσι πληροφορίες για τον τρόπο χρήσης της γνώσης. Τα βασικά Features του Document360 είναι:

- **Documentation:** Δημιουργεί και διαχειρίζεται άρθρα βάσης γνώσεων με ισχυρές δυνατότητες τεκμηρίωσης out-of-the-box.
- **Category Manager:** Διατηρεί την τεκμηρίωσή αποτελεσματικά σε μια καθαρή βελτιστοποιημένη δομή που βασίζεται στην ιεραρχία.

- **Editor:** Σχεδιασμένο με επιλεγμένα χαρακτηριστικά που μετατοπίζουν την εστίαση των συγγραφέων, περισσότερο στο περιεχόμενο παρά στη μορφοποίηση.
- **Branding:** Δίνει στη βάση γνώσεων διαφορετική εμφάνιση που συνάδει περισσότερο με την ταυτότητα της επωνυμίας σας.
- **Security:** Διατηρεί την τεκμηρίωσή ασφαλή με καθορισμένους ρόλους, περιορισμούς και αντίγραφα ασφαλείας.
- **Analytics:** Βοηθά στην κατανόηση της αφοσίωσης του τελικού χρήστη με τη βάση γνώσεων του για να λάβει αποφάσεις βάση δεδομένων.

Η τιμολόγηση του Document360 ξεκινά από 59\$ ανά έργο ανά μήνα και περιλαμβάνει 5 GB αποθηκευτικού χώρου, 10000 επισκέπτες και 2 μέλη της ομάδας. Για πιο προηγμένες λειτουργίες, διατίθενται επεκτάσεις (Document360, 2023).

4.2.8. PROPROFS

Για κάθε είδους επιχείρηση, ένα λογισμικό γνωσιακής βάσης που ταιριάζει, είναι το ProProfs. Το λογισμικό αυτό εσωτερικής βάσης γνώσεων μπορεί να ενσωματωθεί με μια σειρά από άλλες εφαρμογές όπως: Freshdesk, Zendesk, Salesforce Desk, κ.λπ. καθώς προσφέρει ένα πλούσιο πρόγραμμα επεξεργασίας κειμένου με πληθώρα χρησιμων δυνατοτήτων πλοήγησης. Με το ProProfs επιτρέπεται η εισαγωγή έγγραφων και αρχείων καθώς και η παρακολούθηση αναθεωρήσεων σχεδόν 30 σελίδων, ενώ με τη συνδρομή Premium δίνεται και η δυνατότητα εκχώρησης δικαιωμάτων και ρόλων. Οι χρήστες βοηθούνται από τα αναλυτικά εργαλεία αναφορών ώστε να μπορούν να μετρούν και να βελτιώνουν την απόδοσή τους.

Ανάμεσα στα βασικά χαρακτηριστικά του προγράμματος ProProfs είναι οι πίνακες συζήτησης και τα εργαλεία συνεργασίας τα οποία επιτρέπουν στις ομάδες να έχουν επικοινωνία και συνεργασία. Μια λειτουργία προσφέρεται από το ProProfs, η οποία απλοποιεί πολύπλοκες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς παρέχει επιπλέον κέντρο υποστήριξης και συνομιλίας.

Το ProProfs προσφέρει δωρεάν δοκιμή και ξεκινά από 29,97\$ το μήνα (ProProfs, 2023).

4.2-Συγκριτική ανάλυση προγραμμάτων

Για την αξιολόγηση ενός λογισμικού διαχείρισης γνώσης, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες, όπως η ευκολία χρήσης, η προσαρμογή, η ενοποίηση με άλλα εργαλεία, οι δυνατότητες συνεργασίας και η τιμολόγηση. Κάθε οργανισμός επιλέγει το λογισμικό διαχείρισης γνώσης που εξυπηρετεί τις συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις του. Η σύγκριση υποδεικνύει ότι το λογισμικό Infinity υπερτερεί συγκριτικά, καθώς πληροί τις περισσότερες προϋποθέσεις.

Όλα τα παραπάνω προγράμματα είναι προσιτά προς τον χρήστη. Ξεχωρίζουν το, Infinity το HelpJuice, το ProProfs και το Document360. Με το πρόγραμμα Infinity ο χρήστης μπορεί να διαχειριστεί την πληροφορία - από επαφές, λίστες υποχρεώσεων και ιδέες μέχρι έγγραφα - και κάθε είδους περιεχόμενο. Το HelpJuice παρέχει επίσης, τη πλήρη διαχείριση των δεδομένων και των αρχείων τους, τη χρήση Dashboard, καθώς και τη δυνατότητα αναζήτησης πλήρους κειμένου. Αυτό που το ξεχωρίζει όμως από τα υπόλοιπα προγράμματα, είναι η δυνατότητα της αυτομάθησης, που το κάνει εξαιρετικά φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον εργασίας και το καθιστά το ιδανικό εργαλείο για αρχάριους χρήστες. Το HubSpot περιλαμβάνει εργαλεία διαχείρισης περιεχομένου και επικοινωνίας που διευκολύνουν τη δημιουργία και τη διαχείριση περιεχομένου. Το λογισμικό ProProfs, εμπεριέχει σύστημα διαχείρισης που βασίζεται στη γνώση για γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες. Ακόμα, περιλαμβάνει τεκμηρίωση και εγχειρίδια, διασφαλίζοντας την αξιοποίηση του λογισμικού στο έπακρο και τη λειτουργία η οποία απλοποιεί πολύπλοκες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Το Document360 παρέχει έναν ιστότοπο, βοηθό και μια πύλη γνωσιακής βάσης, καθιστώντας εύκολη τη δημιουργία και τη διαχείριση της γνώσης σε διάφορες μορφές. Το KnowAll προσφέρει παραγγελία άρθρων και έτοιμη μετάφραση, καθιστώντας εύκολη την οργάνωση και μετάφραση περιεχομένου σε πολλές γλώσσες. Το λογισμικό παρέχει επίσης Widgets και χρήσιμους σύντομους κώδικες που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν εύκολα περιεχόμενο στον ιστότοπο τους.

Βάσει των χαρακτηριστικών, το πρόγραμμα Infinity ξεχωρίζει λόγω της ποικιλίας των επιλογών που παρέχει, ενώ το λογισμικό HelpJuice για την εύκολη χρήση από αρχάριους χρήστες. Τη μεγαλύτερη δυνατότητα προσαρμογής διαθέτει το πρόγραμμα

Infinity καθώς προσφέρει ευελιξία, δυνατότητες προσαρμογής στο χώρο εργασίας και δυνατότητα ενσωμάτωσης εφαρμογών μέσω του Zapier. Το Document360, από την άλλη πλευρά, προσφέρει ενσωματώσεις και επεκτάσεις, ομοίως, το λογισμικό Zendesk επιτρέπει στις επιχειρήσεις να το ενσωματώσουν με άλλα προγράμματα λογισμικού και πλατφόρμες. Το Bitrix24, εκτός από την ενσωμάτωσή του με άλλες εφαρμογές, προσφέρει ένα δωρεάν πρόγραμμα με πλήρη χαρακτηριστικά και εργαλεία συνεργασίας. Το ProProfs μπορεί να ενσωματωθεί με μια σειρά από άλλες εφαρμογές όπως Freshdesk, Salesforce Desk, Zendesk κ.λπ.

Η συνεργασία αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για την επιτυχία μιας ομάδας και η χρήση κατάλληλων λογισμικών μπορεί να ενισχύσει αυτή τη διαδικασία. Το Infinity παρέχει μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα συνεργασίας για την ομάδα, δίνοντας τη δυνατότητα σε όλα τα μέλη να ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο για όλα τα δεδομένα. Το HelpJuice επιτρέπει στην ομάδα να μοιράζεται έγγραφα και πληροφορίες εύκολα και αποτελεσματικά, διατηρώντας ένα ενιαίο και συνεπές σύστημα γνώσης. Το KnownAll ενισχύει την επικοινωνία και τη συνεργασία στην ομάδα, παρέχοντας λειτουργίες επικοινωνίας που διευκολύνουν τους χρήστες να επικοινωνούν με το προσωπικό υποστήριξης και να λύνουν τυχόν προβλήματα γρήγορα και αποτελεσματικά. Το Bitrix24, το οποίο διαθέτει προφίλ χρήστη και λειτουργίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ η δυνατότητα Activity Stream επιτρέπει την παρακολούθηση όλων των εργασιών και τη συνεργασία με άλλους χρήστες σε διάφορα project. Το Document360 επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να σχολιάζουν άρθρα απευθείας και να διαχειρίζονται τη γνώση και τη συνεργασία. Το ProProfs περιλαμβάνει πίνακες συζήτησης και εργαλεία συνεργασίας που επιτρέπουν στις ομάδες να επικοινωνούν και να συνεργάζονται.

Η διαισθητική διεπαφή αποτελεί κομβικό στοιχείο στη λειτουργία των λογισμικών. Το Infinity, με την εξαιρετικά φιλική προς τον χρήστη διεπαφή του, δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές της και να αυξήσει τη συνολική παραγωγικότητά της. Το HelpJuice προσφέρει μια απλή και διαισθητική διεπαφή διαχείρισης γνώσης, ενώ το HubSpot περιλαμβάνει φιλικές προς το χρήστη διεπαφές για τη δημιουργία, διαχείριση περιεχομένου και επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας. Το KnowAll επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τη διεπαφή στο εμπορικό τους σήμα, ενώ το Bitrix24 προσφέρει εργαλεία επικοινωνίας, διαχείρισης και συνεργασίας με μια διαισθητική διεπαφή. Η Zendesk παρέχει μια επώνυμη διεπαφή ιστού που εξασφαλίζει την απρόσκοπτη εμπειρία πελατών για τις επιχειρήσεις.

Παράγοντας περαιτέρω αξιολόγησης για τα λογισμικά προγράμματα αποτελεί η τιμολόγηση τους. Το Infinity προσφέρει μια προσιτή προσφορά εφ' όρου ζωής, ξεκινώντας από 249\$ για 10 άτομα, με τη δυνατότητα αναβάθμισης. Το HelpJuice προσφέρει περισσότερες επιλογές προγραμμάτων, ξεκινώντας από 120\$ για 4 χρήστες ανά μήνα, με δυνατότητα επέκτασης. Το Hubspot προσφέρει δωρεάν δοκιμή και πολλά προγράμματα τιμολόγησης. Το Bitrix24 προσφέρει δωρεάν δοκιμή και ξεκινά από 24\$ το μήνα. Το KnownAll δεν προσφέρει δωρεάν δοκιμή, αλλά προσφέρει 3 προγράμματα τιμολόγησης με το πρώτο να ξεκινά από 149\$ το μήνα και να περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα εργαλεία για τη δημιουργία μιας βάσης γνώσεων. Το Zendesk ξεκινά από 19\$ ανά χρήστη και προσφέρει επίσης μια δωρεάν έκδοση. Η τιμολόγηση του Document360 ξεκινά από 59\$ ανά έργο ανά μήνα και περιλαμβάνει 5 GB αποθηκευτικού χώρου, 10000 επισκέπτες και 2 μέλη της ομάδας. Το ProProfs ξεκινά από 29,97\$ το μήνα και προσφέρει δωρεάν δοκιμή. Συγκρίνοντας τα παραπάνω, και λαμβάνοντας υπόψη το κόστος ετησίως και τα πακέτα που προσφέρουν, το πιο ακριβό λογισμικό φαίνεται να είναι το KnownAll, με επόμενο είναι Hubspot και το HelpJuice. Σειρά έχουν τα προγράμματα ProProfs και Document360 με μικρή διαφορά και αμέσως μετά το λογισμικό πρόγραμμα Bitrix24. Τα φθηνότερα πακέτα προσφέρουν τα Zendesk και Infinity, με το Infinity να ξεχωρίζει για τον αριθμό των χρηστών που περιλαμβάνει στο πακέτο του.

Αξίζει να αναφερθεί, ότι το HubSpot είναι κατάλληλο για ομάδες όλων των μεγεθών και προσφέρει πολλές δυνατότητες, όπως τον συγχρονισμό με τις εργασίες και την επικοινωνία της ομάδας σε πραγματικό χρόνο. Ακόμα, για μεγάλες επιχειρήσεις προσφέρει λύσεις που βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση των πελατών. Επίσης, κατάλληλο για αναπτυσσόμενες εταιρείες και μεγαλύτερες ομάδες είναι το λογισμικό Document360. Επιπλέον, το HubSpot και το Zendesk ξεχωρίζουν για τις δυνατότητες ζωντανής συνομιλίας και αυτοεξυπηρέτησης αντίστοιχα.

Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

Bitrix24. (2021). Home. Retrieved May 10, 2023, from <https://www.bitrix24.com/Document360>: <https://document360.com/>

HelpJuice. (2021). HelpJuice: Knowledge Management Software. Retrieved May 10, 2023, from <https://helpjuice.com/Infinity>. (2021). Infinity: Work management software - online tool. Retrieved September 20, 2021, from <https://startinfinity.com/>

HubSpot | Software, Tools, Resources for Your Business. (2006). Retrieved May 10, 2023, from <https://www.hubspot.com>

Infinity | Customizable Work Management Platform. (2018). Infinity. Retrieved May 10, 2023, from <https://startinfinity.com>

Knowledge Base Software That Scales With Your Product. (2018). Document360. Retrieved May 10, 2023, from <https://document360.com/>

KnownAll. (2021). KnownAll | Contextual Intelligence Platform. Retrieved Retrieved May 10, 2023, from <https://www.knownall.io/>

ProProfs. (2021). ProProfs - Knowledge Management Software. Retrieved Retrieved May 10, 2023, from <https://www.proprofs.com/>

Zendesk. (2021). Customer Service Software & Sales CRM | Best in 2021 from Zendesk. Retrieved Retrieved May 10, 2023, from <https://www.zendesk.com/>

Κεφάλαιο 5^ο-Συζήτηση

Η επιθυμία της συλλογής και αποθήκευσης ιστοριών, σκέψεων και ανεκτίμητων πληροφοριών εντοπίστηκε από την αρχαιότητα. Για αιώνες, τα χειρόγραφα και τα βιβλία φυλούσαν τις γνώσεις του παρελθόντος, παρόντος και μέλλοντος, προσφέροντας επέκταση των οριζόντων και νέες εμπνευσμένες ιδέες που βοήθησαν στη διαμόρφωση του κόσμου και την κατάκτηση της ροής της οργανωτικής γνώσης. Στη σημερινή τεχνολογική εποχή, η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση που απαιτεί την οργάνωση, το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και την ανάπτυξη των ανθρώπων, των διαδικασιών, της τεχνολογίας και του περιβάλλοντος, με σκοπό την επίτευξη στρατηγικών στόχων όπως η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ή της απόδοσης σε μια επιχείρηση.

Η γνώση αποτελεί κρίσιμο περιουσιακό στοιχείο για κάθε οργανισμό και η αποτελεσματική διαχείρισή της είναι ζωτικής σημασίας για τη βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία. Η διαχείριση της γνώσης επιτρέπει στους οργανισμούς να αξιοποιούν το πνευματικό τους κεφάλαιο με τη σύλληψη και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ τμημάτων, ομάδων και ατόμων. Μειώνεται έτσι η απώλεια γνώσης λόγω της εναλλαγής των εργαζομένων, ενώ ενισχύεται η βελτίωση της λήψης αποφάσεων και η προώθηση της καινοτομίας. Η διαχείριση της γνώσης προάγει επίσης μια κουλτούρα μάθησης που ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση και την προσωπική ανάπτυξη. Η διαχείριση της γνώσης απαιτεί την ύπαρξη κατάλληλων μηχανισμών ανατροφοδότησης και λαμβάνει υπόψη τους περιορισμούς οικονομικούς, νομικούς, πολιτικούς, τεχνικούς, πολιτιστικούς και κοινωνικούς που επηρεάζουν την εφαρμογή της (Yew & Aspinwall, 2004).

Η διαχείριση γνώσης ενσωματώνεται στις λειτουργικές και επιχειρησιακές διαδικασίες ως ένας νέος επιστημονικός κλάδος και εγγυάται τη μεγιστοποίηση της καινοτομίας και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε οργανισμούς που εφαρμόζουν τη σύλληψη, τεκμηρίωση, ανάκτηση και επαναχρησιμοποίηση της γνώσης και τη δημιουργία, μεταφορά και ανταλλαγή των περιουσιακών στοιχείων της γνώσης με μετρήσιμο τρόπο (Βασιλειάδης & Κωσταράς, 2007). Οι εταιρείες με στρατηγική διαχείρισης γνώσης επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα, καθώς προωθούν τη συνεργασία και την οργανωτική μάθηση,

εξορθολογίζουν διαδικασίες και βελτιώνουν την ικανοποίηση και διατήρηση των εργαζομένων (IBM, 2021). Για αποδοτικότερη διαχείριση της γνώσης κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, πρέπει ιδανικά να χρησιμοποιεί λογισμικό πρόγραμμα διαχείρισης γνώσης για τη συλλογή, διαχείριση και ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων εντός του οργανισμού. Η τεχνολογική ανάπτυξη προάγει τη δημιουργία ποικίλων προγραμμάτων και λογισμικών διαχείρισης της γνώσης - με διαφορετικά επίπεδα ευκολίας χρήσης, προσαρμογής, ενοποίησης με άλλα εργαλεία, δυνατότητες συνεργασίας και τιμολόγησης. Κάθε οργανισμός επιλέγει το λογισμικό διαχείρισης γνώσης που εξυπηρετεί τις συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις του.

Στόχος της διαχείρισης της γνώσης είναι να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον με αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση που θα υποστηρίζει και θα διευκολύνει τη συστηματική πορεία προς τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με σκοπό τη δημιουργία επιχειρηματικών αξιών και καινοτομιών (Ahmed, 2017). Η εφαρμογή στρατηγικής διαχείρισης της γνώσης αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης. Μέσω της ανάπτυξης και της συνεχούς παρακολούθησης μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής, μπορεί να γίνει αξιοποίηση του πνευματικού κεφαλαίου της εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του εντοπισμού των αναγκών γνώσης, της ανάπτυξης ενός πλαισίου διαχείρισης γνώσης, του καθορισμού ρόλων και αρμοδιοτήτων, καθώς και μέσω της δημιουργίας μιας κουλτούρας ανταλλαγής γνώσης. Η αξιολόγηση της στρατηγικής με την πάροδο του χρόνου είναι εξίσου σημαντική, για να διασφαλιστεί η διατήρηση και η βελτίωση της στρατηγικής. Όταν ερευνητές και επαγγελματίες συνεργάζονται στην επιστημονική έρευνα, μπορεί να δημιουργηθεί ένα παραγωγικό και προκλητικό περιβάλλον, που επιτρέπει στους ερευνητές να εξετάσουν και να επιλύσουν πρακτικά προβλήματα, δημιουργώντας έτσι γνώση. Αυτό έχει αποδειχθεί στην ιστορία της επιστήμης και της τεχνολογίας, όπου πολλές εξελίξεις προκύπτουν από ερωτήματα που τέθηκαν εκτός του επιστημονικού εγχειρήματος.

Η επιρροή της διαχείρισης γνώσης διασχίζει και τα όρια των επαγγελματικών συνόρων και φτάνει σε κάθε πτυχή της καθημερινής ζωής, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Οι δυνατότητες αυτές αντικατοπτρίζουν μια κοινωνία που στηρίζεται στη γνώση και τη συνεργασία, και οι επιχειρήσεις οφείλουν να εκμεταλλευτούν τις προοπτικές και δυνατότητες που τους προσφέρονται ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές στη σύγχρονη ραγδαία μεταβαλλόμενη οικονομία της ελεύθερης αγοράς.

Επίσταται προσοχή, καθώς η έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων, οργανωτικής εμπιστοσύνης, δεξιοτήτων και η ανεπάρκεια χρόνου καθώς και οργανωτικού επιπέδου είναι παράγοντες ικανοί να αναστείλουν τη διαχείριση της γνώσης στις επιχειρήσεις. Η ανταλλαγή γνώσεων ωστόσο παρουσιάζει επίσης αδυναμίες, λόγω των οργανισμών με έλλειψη κουλτούρας που επιτρέπει το διαμοιρασμό της γνώσης, ή/και των αναποτελεσματικών μέσων διασποράς γνώσης εντός και εκτός της επιχείρησης. Υπάρχουν σημαντικά κόστη που συνδέονται με την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης γνώσης, συμπεριλαμβανομένου του κόστους του λογισμικού, της κατάρτισης και της συντήρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό πιθανά αντιστέκεται στις πρωτοβουλίες, περιγράφοντάς τις ως περιττές παραβιάσεις της ευαίσθητης ιδιωτικής ζωής. Επισημαίνεται επίσης ο κίνδυνος των συστήματα διαχείρισης γνώσης να χρησιμοποιηθούν για τη διευκόλυνση ανήθικων παράνομων δραστηριοτήτων, όπως η κλοπή πνευματικής ιδιοκτησίας και η χειραγώγηση πληροφοριών (Alavi and Leidner, 2001). Για την ανατροπή των αρνητικών αυτών πτυχών της διαχείρισης γνώσης, οι οργανισμοί οφείλουν να σχεδιάζουν και να εκτελούν προσεκτικά τις πρωτοβουλίες τους, διασφαλίζοντας ότι ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς τους στόχους και ότι εφαρμόζονται με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις ανησυχίες των εργαζομένων τους.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

Ahmed, M. S. (2017). Evolution of Knowledge Management in Business. *Engineering Management Research*, 6(2), 32-46.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136.

IBM. (2021). What is Knowledge Management? | IBM. Retrieved April 10, 2023, from <https://www.ibm.com/topics/knowledge-management>.

Yew, W. T., & Aspinwall, E. (2004). An exploratory study into KM practices in Singapore. *Journal of Information&Knowledge Management*, 3(2), 101-113.

Βασιλειάδης, Π. & Κωσταράς, Ν. (2007). Η Διαχείριση της Γνώσης στις Επιχειρήσεις. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Τσακωνάκης, Γ. (2008). Διαχείριση Γνώσης και Καινοτομία. Εκδόσεις Τζιόλα.

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία (Βιβλίο-Άρθρο)

Βασιλειάδης, Π. & Κωσταράς, Ν. (2007). Η Διαχείριση της Γνώσης στις Επιχειρήσεις. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Κούκος, Κ. (2013). "Διαχείριση της Γνώσης στις Οργανώσεις". Εκδόσεις Σακκουλλα.

Λάλλας, Σ. & Παπαδοπούλου, Ε. (2019). "Διαχείριση Γνώσης και Καινοτομία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις". ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ, 23.

Μαυρομάτη, Ε., & Σκούρας, Ι. (2023). "Η Επιστήμη της Διαχείρισης της Γνώσης: Συνεργασία και Κοινωνική Δικτύωση".

Ρώσσιδης, Φ. Ι., & Ασπρίδης, Μ. Γ. (2017). Διαχείριση Γνώσης. Εκδόσεις ΣΑΒΒΑΛΑΣ.

Τσακωνάκης, Γ. (2008). Διαχείριση Γνώσης και Καινοτομία. Εκδόσεις Τζιόλα.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία (Βιβλίο)

Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2015). Knowledge management systems and processes (2nd ed.). Routledge.

Hajric, E. (2021). *Knowledge Management: A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization*. Spain: Springer.

Lehaney, B. (2004). Knowledge management: An introduction. London, UK: Thomson Learning.

Medawar, P. B. 1979. Advice to a young scientist. New York: Basic Books.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Pasher, E., & Ronen, B. (2011). Knowledge management: An interdisciplinary perspective. Oxford University Press.

Stewart, T. A. (1997). Intellectual capital: The new wealth of organizations. Doubleday.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία (Άρθρο)

Abusweilem, M., & Abualous, E. (2019). The impact of knowledge management processes on organizational performance: An empirical study. *Journal of Business Research*, 98, 365-376.

- Ahmed, M. S. (2017). Evolution of Knowledge Management in Business. *Engineering Management Research*, 6(2), 32-46.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136.
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). Knowledge transfer: A challenge for management. *European Management Journal*, 17(6), 578-585.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Cummings, J. L., & Teng, B. S. (2003). Transferring R&D Knowledge: The Key Factors Affecting Knowledge Transfer Success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20, 39-68.
- Dei, D.-G. J. (2019). Developing an Integrated Framework for Knowledge Management Practices in Organisations. *Mousaion: South African Journal of Information Studies*, 3(7), 65-79.
- Despres, M. (1995). Information technology and knowledge management. *Journal of knowledge management*, 1(1), 45-51.
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233.
- Edwards, J. S., Shaw, D., & Collier, P. M. (2005). Knowledge management systems: finding a way with technology. E. Tsui (Ed.), *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 113-125.
- Guns, B., & Valikangas, L. (1998). Organizing for knowledge: The potential for integrative competence. *Journal of General Management*, 23(3), 21-35.
- Igbinovia, M. O., & Ikenwe, I. J. (2018). Knowledge management: processes and systems. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), 26-34.
- Kaplan, A.M. and M. Haenlein, Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 2010. 53(1): p. 59-68.
- Khasawneh, R., & Abu-Shanab, E. (2013). *Using KMS as a Tool to Improve Decision Making Process*. *Knowledge-Based Processes in Software Development*, 1-11.
- Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2001). Knowledge stocks, knowledge flows and innovation. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 287-302.
- Koenig, M. E. (2012). Knowledge management, explicit and tacit knowledge, and their roles in the CPAs' performance improvement process. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 486-509.
- Kostakis, N., & Papadopoulou, E. (2008). Knowledge management and organizational learning in Greek SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 74-88.
- Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2022). An emerging knowledge management framework adopted by healthcare workers in China to combat COVID-19. *Knowledge and Process Management*, 29(3), 284-295.
- Martin, X., & Casadesus-Masanell, R. (1999). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(7), 1105-1121.

- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3), 91-101.
- Nelson, R., & Hsu, H. Y. S. (2010). A Social Network Perspective on Knowledge Management. *Encyclopedia of Knowledge Management*, 1.
- O'Dell, T., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Oltra, V. (2002). Knowledge management: A proposal for the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 68(2), 245-259.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385-391.
- Rizvi, S. (2020). Role of Knowledge management systems in business. *Usman Institute of Technology*, 1-8.
- Shannak, R. O., Masa'deh, R. M., & Akour, "Mohammad Ali." (2012). KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY BUILDING: LITERATURE REVIEW. *European Scientific Journal*, ESJ, 8(15), Article 15.
- Shaw, D., Ackermann, F., & Eden, C. (2003). Sharing knowledge in group problem structuring. *Group Decision and Negotiation*, 12(6), 535-556.
- Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973-993
- Uriarte, L. G. (2008). Knowledge management and innovation measurement. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 137-151.
- Van De Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802-821.
- Vlachopoulou, A., Vrechopoulos, G., & Doukidis, I. (2013). The role of social media in knowledge management: The case of Greek enterprises. *Journal of Information Science and Technology*, 10(1), 22-38.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Knowledge management implementation frameworks: a review. *Knowledge and Process Management*, 11(2), 93-104.
- Yao, Y., Lin, Q., & Lin, Z. (2014). A comparative study of synchronous and asynchronous collaboration in distributed product development. *International Journal of Production Research*, 52(10), 3046-3068.
- Yew, W. T., & Aspinwall, E. (2004). An exploratory study into KM practices in Singapore. *Journal of Information & Knowledge Management*, 3(2), 101-113.

Ξενόγλωσση (Πρακτικά Συνεδρίων)

- Chan, I. (2017). Knowledge Management Hybrid Strategy with People, Technology and Process Pillars.
- El Bast, A. N., Kharfani, W., Hussein, B., Ghareeb, M., & Raad, M. (2015). *University customized knowledge management system (KMS)*. 2015 Fifth International Conference on Digital Information and Communication Technology and its Applications (DICTAP).

Heisig, G., (2012), Planning Stability in Material Requirements Planning Systems, Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, Springer Berlin Heidelberg, Vol.515.

Kankanhalli, A., & Tan, B. C. Y. (2004). A review of metrics for knowledge management systems and knowledge management initiatives. 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.

Paulin, D., & Suneson, K. (2011). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers-Three blurry terms in KM. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2, 752–760.

Pawlowski, Jan & Bick, Markus. (2023). The global knowledge management framework: Understanding knowledge management in globally distributed settings. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM. 2. 761-771.

Romaldi, V. (2002). Collaborative Technologies for Knowledge Management: Making the Tacit Explicit? 2002 Informing Science + IT Education Conference, 2.

Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές Πηγές)

Amazon.com. (2023). Retrieved May 6, 2023, from <https://www.amazon.com/>
Bitrix24. (2021). Home. Retrieved May 10, 2023, from <https://www.bitrix24.com/Document360>: <https://document360.com/>

HelpJuice. (2021). HelpJuice: Knowledge Management Software. Retrieved May 10, 2023, from <https://helpjuice.com/Infinity>. (2021).

Infinity: Work management software - online tool. Retrieved September 20, 2021, from <https://startinfinity.com/>

HubSpot | Software, Tools, Resources for Your Business. (2006). Retrieved May 10, 2023, from <https://www.hubspot.com>

IBM. (2021). What is Knowledge Management? | IBM. Retrieved April 10, 2023, from <https://www.ibm.com/topics/knowledge-management>.

Infinity | Customizable Work Management Platform. (2018). Infinity. Retrieved May 10, 2023, from <https://startinfinity.com>

Knowledge Base Software That Scales With Your Product. (2018). Document360. Retrieved May 10, 2023, from <https://document360.com/>

KnownAll. (2021). KnownAll | Contextual Intelligence Platform. Retrieved May 10, 2023, from <https://www.knownall.io/>

ProProfs. (2021). ProProfs - Knowledge Management Software. Retrieved May 10, 2023, from <https://www.proprofs.com/>

Tesco. (2023). About us. Retrieved May 6, 2023, from <https://www.tescopl.com/about-us/>

Zendesk. (2021). Customer Service Software & Sales CRM | Best in 2021 from Zendesk. Retrieved May 10, 2023, from <https://www.zendesk.com/>

Ηλεκτρονικές Πηγές Εικόνων

Εικόνα 1: Διαδικασίες διαχείρισης γνώσης - οργάνωση, διατήρηση, κατανόηση, διαμοιρασμός και αξιοποίηση. Retrieved May 1, 2023 from <https://monday.com/blog/project-management/knowledge-management-system/>.

Εικόνα 2: Πλεονεκτήματα διαχείρισης γνώσης σε επιχειρησιακό επίπεδο. Retrieved May 1, 2023, from <https://www.easyvista.com/blog/what-is-knowledge-management>.