

مدیریت دانش در سازمانهای فکری

سید علی اکبر احمدی*

طراحی نظام مستندسازی، بررسی و انتشار تجربیات مدیران، و با مطالعه یافته‌های محققان در سالهای ۱۳۷۴ به بعد در زمینه مدیریت دانش تدوین شده است.

کلیدواژه: مدیریت دانش، تجربه، سازمانهای فکری، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده.

مقدمه

تام استوارت^۱ در سال ۱۳۷۳/۱۹۹۴ در مجله فورچون^۲ نوشت که شرکتها باید به آنچه که می‌دانند (سرمايه فکری) بیش از آنچه که دارند (سرمايه مادی) اهمیت بدهند. پیتر دراکر دانش را به عنوان مزیت رقابتی در جامعه بعد از سرمایه‌داری معرفی می‌کند و استنفورد پال رومر^۳ دانش را تنها منبع بی‌پایانی می‌داند که با استفاده بیشتر حجم آن بیشتر می‌شود.

بسیاری از مشاوران در سازمانهای بزرگی همچون آی. بی. ام با استخدام مدیران ارشد علمی و مدیران سرمايه علمی، بر سرمايه علمی شرکتهاى خود نظارت می‌کنند. آنان به پیشرفت‌ها و افزایش تولید ناشی از سازماندهی علمی و

چکیده: با توجه به پویاییها و پیچیدگیهای محیطی، سازمانی و شغلی در ابعاد گوناگون علمی، فرهنگی، ارتباطی، اقتصادی، اجتماعی در عصر کنونی، سازمانهای بعد از عصر اطلاعات، دانشگرا شده‌اند و دانش یک مزیت رقابتی برای آنها محسوب می‌شود.

بدیهی است که سازمانهای پیچیده جدید با توجه به ویژگیهای مذکور، سخت نیازمند مدیریت دانش هستند. در این میان، سازمانهای فکری، مثل سازمانهای مطالعاتی و تحقیقاتی، که به شناسایی مسائل، خلق راهکارها و روشهای حل موضوعات و انتشار آنها می‌پردازند، بیشتر از هر نوع سازمان دیگر مقتضی توجه به اطلاعات و، بویژه تولید، مستندسازی، انتشار و ارزیابی و مرور دانش هستند. البته به تدریج مرز میان سازمانهای تحقیقاتی با سازمانهای اجرایی برداشته و فاصله آنها کمتر خواهد می‌شود و، در آینده نه چندان دور، بخشهای اجرایی و فکری سازمانها در یکدیگر ادغام می‌شوند.

فرایندهایی همچون خلاقیت و نوآوری، حل مسئله، تحقیق کردن، یادگیری و ارائه ایده، به عنوان موضوعات متداول در مدیریت دانش در سازمانهای تحقیقاتی قابل بررسی و مطالعه هستند. بنابر این، در این مقاله به ارائه چنین موضوعاتی در مدیریت دانش (دانایی)، که در سازمانهای فکری قابل طرح است، پرداخته می‌شود.

این مقاله بر اساس یافته‌ها و تحقیقات انجام شده در زمینه طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران و، همچنین،

* عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، سازمان مرکزی

1. Tom Stewart

2. Fortune

3. Romer

مدیریت دانش اشاره کرده‌اند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۱۶-۱۸). برای مثال در شرکت دارویی هافمن - لاروس در سالهای ۱۳۷۲-۳/۱۹۹۳-۴ روش گسترش کاراتر داروهای جدید و انبوه مدارک پیچیده را، که باید در مؤسسه ملی دارو جهت تأیید و گرفتن محور تولید انبوه ارائه می‌شدند، دگرگون کردند. به این ترتیب، در حال حاضر، تأیید داروها حداکثر طی چند ماه انجام می‌شود و این امر به میلیونها دلار صرفه‌جویی در نتیجه عدم تأخیر در تأیید منجر می‌گردد.

در سال ۱۳۷۵/۱۹۹۶ پنج گروه جراحی قلب، که در بیمارستانهای مختلف کار می‌کردند، عملیات انجام شده در اتاقهای عمل یکدیگر را مشاهده کردند و به مبادله تجربیات و اطلاعات مربوطه پرداختند. این امر منجر به کاهش ۲۴ درصد مرگ و میر در هنگام عمل قلب شد.

شرکت هیونت پاکارد با وجود داشتن تجهیزات مدرن رایانه‌ای، در رسیدگی به خواستها و نیازهای مشتریان دارای مسکن خود، با جذب متخصصان مدیریت دانش، از طریق منطق موردکاوی، به بررسی شکایات و نیازهای مشتریان پرداخت و نتایج را در اختیار نمایندگان خود قرار داد و این امر منجر به کاهش مکالمات و هزینه‌های نیروی انسانی گردید.

تعامل داده‌ها، اطلاعات و دانش

آیا می‌توان مدیریت پایگاه داده‌ها را همانند مدیریت سیستم اطلاعاتی تلقی کرد؟ بی‌شک به همان میزان نیز نمی‌توان مدیریت سیستم اطلاعات را همانند مدیریت دانش دانست؛ امروزه با گسترش سیستمهای اطلاعاتی، توجه به مدیریت دانش گسترش بیشتری پیدا کرده است. البته مفاهیمی همچون حکمت و بصیرت نیز در حال گسترش هستند که در حال حاضر عمدتاً در قلمرو مدیریت دانش بررسی می‌شوند.

داده‌ها: واقعیهایی عینی و مجرد درباره پدیدهایی همچون حقوق محققان، تعداد طرحهای پژوهشی در یک مرکز تحقیقاتی، قیمت یا تعداد کالاها در یک فروشگاه و یا داده‌ها که توسط امور پرسنلی، حسابداری، بازاریابی و غیره به کامپیوتر ارائه می‌شوند، داده محسوب می‌شوند.

اطلاعات: داده‌های مربوط، هدفدار و ارزش که تنها گیرنده داده‌ها می‌تواند مشخص کند که تا چه حد برای او حاوی اطلاعات هستند. لذا دانش

شکل شماره ۱. انواع سازمانها بر حسب تلفیق وظایف

سازمانهای نوع الف (ترتیبی)، سازمانهای ساده در محیط ایستا

فناوری اطلاعات، الزاماً نمی‌تواند به افزایش سطح اطلاعات بینجامد.

دانش: دانش فراتر، غنیتر و عمیقتر از داده‌ها و اطلاعات است. دانشمند همانند یک سیستم اطلاعاتی، یک بانک اطلاعاتی یا دایرةالمعارف یا کتاب راهنما نیست. دانش ترکیبی است پویا از تجربیات، ارزشها، اطلاعات و نگرشهای کارشناسی سازمان یافته که چارچوبی برای قضاوت یا ارزشیابی و بهره‌برداری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش در ذهن کارگر علمی یا دانشگر^۱ به وجود می‌آید و مورد استفاده قرار می‌گیرد و در سازمانها در مدارک علمی، رویه‌های کاری، اعمال و هنجارها وجود دارد (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۲۳-۳۰).

دانش به دلیل قابلیت اجرایی، ارزشمندتر از داده‌ها و اطلاعات است؛ اما به دلیل اینکه دانش و تصمیمات متخذه از ناحیه دانش ذهنی انجام می‌شود فاصله مسیر انتقال دانش به عمل پیچیده و به سادگی قابل رؤیت نیست (همان: ۲۸-۳۰).

دانش با از دست دادن بار ارزشی تبدیل به اطلاعات و سپس داده‌ها می‌شود. امروزه حجم دانش علاوه بر اطلاعات و داده‌ها در شبکه اینترنت به حدی است که امکان بهره‌برداری از آن وجود ندارد و در عمل هم آنها به داده‌ها تبدیل شده‌اند.

انواع سازمانها

اگر چه سازمانهای تحقیقاتی، ماهیتهای متفاوت نسبت به سازمانهای اجرایی دارند؛ لیکن باید پذیرفت که به تدریج فاصله میان سازمانهای تحقیقاتی با سازمانهای اجرایی برداشته خواهد شد و بخشهای اجرایی و فکری سازمانها در یکدیگر ادغام خواهند شد. همان طور که انسانها هم فکر می‌کنند و هم عمل می‌کنند، سازمانها نیز همانند انسانها خواهند شد (شکل شماره ۱).

4. Data - base
5. Knowledge worker

سازمانهای نوع ب، دارای جنبه روی هم افتادگی (تلفیقی)

سازمانهای نوع ج، تکامل یافته، خودآزمایی، پیچیده و پویا و
دارای نوسان و آشوبناک

۳. هر انسان یک کارگر فکری است.
۴. افراد در صورت وجود شرایط مناسب مایل به انتشار دانش خود هستند.
۵. دانش در فرایندهای زمان بر آشوبناک (Chaouce) پدیدار می‌شود.
۶. دانش، بر خلاف اطلاعات، منجر به شکل‌گیری اعتقادات و تعهدها می‌شود (Wheatley, 2000: p.p 6-9).

هفت مرکز راهبردی ایجاد دانش به طور کلی هفت مرکز راهبردی در سازمانها برای کشف دانش وجود دارد که مهمترین آنها دانش افراد، محصولات و فرایندهاست. جدول فعالیتهای اصلی مثالهای کاربردی در این مراکز راهبردی ایجاد دانش را نشان می‌دهد. این مراکز تولید دانش مانعاًالجمع نیستند و در یک سازمان برای جست و جوی دانش می‌توان به بیش از دو تا سه مرکز متوسل شد.

براساس این اشکال هر اندازه که شرایط درون سازمان و محیط به سمت پیچیدگی و پویایی (تلاطم) بیشتر سوق می‌یابد، سازمانهای نوع (الف) به سمت سازمانهای نوع (ج) که قادرند به خوبی با نوسانات و آشوبها و تلاطمهای محیطی، سازمانی و شغلی مواجه شوند، گرایش می‌یابند. بر این اساس، سازمانهای تحقیقاتی کمابیش از الگوی سوم یعنی سازمانهای نوع (ج) استفاده می‌کنند.

مفروضات حاکم بر مدیریت دانش

قبل از تشریح اهرم یا مرکز راهبردی تولید دانش ضروری است که مفروضات حاکم بر مدیریت دانش به طور مختصر ارائه شوند. این مفروضات عبارت‌اند از:

۱. دانش به وسیله انسانها خلق می‌شود نه ابزارها.
۲. انگیزه‌ها و نیازهای انسانی به طور طبیعی تمایل به خلق دانش دارند.

جدول شماره ۱. مراکز، فعالیتهای و مصادیق راهبردی تولید دانش

مصادیق	مهمترین فعالیتهای	مراکز راهبردی تولید دانش
دانش مشتری	- توسعه انتشار دانش مشتری - شناخت نیازهای مشتریان نهایی - بیان نیازهای تحقق نیافته - شناخت فرصتهای جدید	دانش مشتری
دانش در افراد	- نمایشگاههای انتشار دانش - کارگاههای خلاقیت و نوآوری - شبکه‌های یادگیری و کارشناسی (خبره) - شبکه‌های ارتباطات عملی	دانش در افراد
دانش در محصولات و خدمات	- دانش موجود (نهفته) در محصولات و خدمات - محصولات دارای محتوای دانش، همچون دفترچه‌های راهنمای کاربران و خدمات دارای دانش	دانش در محصولات و خدمات
دانش موجود در فرآیندهای کاری	- دانش موجود در فرآیند کاری و تصمیم‌گیری مدیریت	دانش موجود در فرآیندهای کاری
حافظه سازمانی	- انتشار دانش - پایگاههای اطلاعاتی فعالیتهای برتر - راهنماهای تخصصی - اسناد فرایندهای کاری - اشکال گوناگون مباحثه‌های به روز شده - اینترنتها	حافظه سازمانی
دانش در ارتباطات	- بهبود فرآیندهای دانش موجود بین عرضه‌کنندگان، کارکنان، سهامداران، جامعه و غیره که از طریق ارتباطات قابل حصول هستند. از	دانش در ارتباطات

	این دانش برای تدوین استراتژیهای اساسی سازمان بهره‌بردار می‌شود.	
گروه‌های مدیریت داراییهای فکری شرکتها می‌توانند نقش مؤثری در اداره حق الامتیازها و داراییهای فکری و معنوی شرکت خود داشته باشند. این کار می‌تواند درآمدهای سرشاری برای سازمانها ایجاد کند.	- شناخت داراییهای دانشی و فکری - مشاهده، اندازه‌گیری و توسعه آنها	داراییهای دانشی

یادگیری سازمانی، به سرمایه فکری بالاتری در آینده تبدیل می‌شود. هر اندازه

که سرمایه فکری به وسیله مدیریت دانش

بیشتر مورد بهره‌برداری قرار گیرد، منجر به افزایش بیشتر آن خواهد شد و این

چرخه به طور مستمر رو به افزایش است (شکل شماره ۲).

یادگیری سازمانی و عناصر سرمایه فکری (مدیریت دانش)

یادگیری شکل جدید کار در سازمانهای امروز است. لذا دانش هم به عنوان ماده

اولیه یادگیری و همچون محصول یادگیری است. مدیریت اثربخش دانش یک

سرمایه فکری را به وجود می‌آورد (Seemann and etal, 2000:86).

طریق

شکل شماره ۲. ترسیم عناصر سرمایه فکری و یادگیری یا تحول سازمانی

یکی از ابزارهای یادگیری سازمانی، مدیریت دانش است

با توجه به اهمیت مدیریت دانایی یا مدیریت دانش و رابطه آن با یادگیری، در

اینجا به تشریح آنها می‌پردازیم.

تا به امروز تأکید مدیریت بیشتر بر سرمایه‌های مادی بوده است. در حال حاضر و در آینده توجه خاصی به سرمایه‌های فکری می‌شود. سرمایه‌های فکری از دو جزء صریح و ضمنی تشکیل می‌شوند. برای مثال، سرمایه‌هایی که در مغز افراد سازمان به صورت اطلاعات، دانش، تجربه، استعداد، مهارت و بصیرت نهفته‌اند و در سطح سازمان پراکنده‌اند. دوم سرمایه‌های فکری که در اطلاعات موجود در سازمان (پرونده‌ها، اسناد و گزارش‌های دستی یا رایانه‌ای) انعکاس می‌یابند. پس دانش سازمان در دو عنصر انسان، اسناد و مدارک اطلاعاتی بازتاب پیدا می‌کند.

تمرکز مدیریت دانش در مدیریت و سازماندهی این دو، جزء سرمایه است؛ به گونه‌ای که برای تحقق هدفهای استراتژیک سازمان و ایجاد قابلیت و توانمندسازی آن باید بهره‌وری این سرمایه‌ها افزایش یابد.

تأکید دیگر مدیریت دانش بر این است که اگر بخواهیم از عهده اداره دانش و سرمایه‌های فکری سازمان خود برآیم، نخست باید آنها را بشناسیم. پس مهمترین فعالیت شناسایی مدیریت دانش، بازشناختن سرمایه‌های فکری موجود در درون و بیرون سازمان است، که کاری بس دشوار است زیرا که این سرمایه‌ها در گستره پهناوری گسترده شده‌اند. در این زمینه مدیریت دانش می‌تواند کار را از بازشناختن دانشهای استراتژیک سازمان شروع کند. بر پایه این مدیریت باید دانست که داناییهای استراتژیک سازمان کدام هستند و این داناییهها نزد کیست و چگونه می‌توان آنها را در اختیار کسانی که به آن نیاز دارند، قرار داد. پس کار نخست با تهیه نقشه داناییهای سازمان آغاز می‌شود.

سپس باید در سازمان، فضایی (فرهنگ سازمانی) ایجاد شود که دارندگان دانشهای استراتژیک، خواه به صورت ملموس و خواه به صورت تلویحی (ضمنی) داناییهایشان را ثبت کنند. این ثبت (مستندسازی) باید به صورت رایانه‌ای یا دستی انجام شود تا بتوان حاصل آن را در اختیار دیگران قرار داد. لذا موضوع مدیریت دانش، افزون بر بازشناسی داناییهها و دارندگان آنها و مستندسازی آن، تسهیل مبادله اطلاعات مربوط به واکنشها و تجربه‌هاست و مبحث فرهنگ سازمانی دقیقاً در همین جا اهمیت می‌یابد؛ زیرا که ارزشها از دانستن به یاد دادن و انتقال دادن تغییر می‌کنند. در شرایط معمولی دانستن منبع قدرت است و صاحبان دانش و تجربه مایل نیستند که دانسته‌ها و تجربه‌های خود را به راحتی در اختیار دیگران قرار دهند. این مهمترین مانع مدیریت دانش است.

مدیریت دانش باید بتواند فضایی ارتباطی در سازمان ایجاد کند که همه در آن با میل و رغبت هر آنچه را که می‌دانند در اختیار هر کس دیگری که به آن نیاز دارد قرار دهند. مدیریت دانش به زیرساخت پیشرفته فناوری اطلاعات (IT) نیازمند است. به همین دلیل است که مدیریت دانش از مدیریت اطلاعات بهره‌مند می‌شود. هدف نظام اطلاعات مدیریت (MIS) و فناوری اطلاعات

که با مستندسازی، مرور و ارزیابی دانش رابطه مستقیم دارد. در مدیریت دانش این اعتقاد وجود دارد که هر سازمان دو نوع سرمایه اصلی، یعنی سرمایه مادی و سرمایه فکری، دارد.

زمینه‌ها، سازمانها نمی‌توانند به ایجاد تغییرات وسیع و عمیق برای دستیابی به ماهیتی دانشی اقدام کنند. در مجموع با بررسی این عوامل ملاحظه می‌شود که ریشه مدیریت دانش در این است که انتشار دانش و بصیرت و فعالیتهای مطلوب در گرو یک رفتار انسانی است و نمی‌تواند بدون ایجاد اعتماد و توجه انسانها گسترش یابد. (Ives , 2000: 99-102).

ایجاد زیرساخت و تسهیل تصمیم‌گیری مدیران است، اما، مدیریت دانش از آن فراتر می‌رود و به بحث درباره شناسایی، مستندسازی و ارزیابی داناینها و تسهیل فرآیند مبادله داناینها می‌پردازد. بدون مدیریت دانش سازمان یادگیرنده پدید نخواهد آمد. از سوی دیگر، میان مدیریت دانش و مدیریت توسعه منابع انسانی نیز پیوند برقرار می‌شود.

به هر حال، در مدیریت دانش مستندسازی فقط به تجربه محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از داناینها را در بر می‌گیرد که شامل اطلاعات، دانش، فرایندها، اندیشه‌ها و غیره است که هر کدام شیوه مستندسازی خاص خود را دارد (احمدی و دیگران، ۱۳۷۹: ۲۵ و ۲۶).

انواع دانش و نظریه ایجاد دانش

دانش به دو دسته، دانش ضمنی یا ذهنی و دانش صریح یا عینی دسته‌بندی می‌شود. دانش ضمنی به وسیله تجربه عملی،

چهارچوب نمونه عملکرد انسانی در مدیریت

دانش

مشابه‌سازی و آنالوگ مطرح می‌شود. دانش صریح به طور منطقی، ترتیبی و نظری شکل می‌گیرد (شکل شماره ۳).

استراتژیهای ایجاد سازمانهای دانشی بسیار کارآمد با بررسی زمینه‌هایی همچون ساختار و نقشهای سازمانی، فرایندهای سازمانی، فرهنگ، محیط فیزیکی، رهبری، ارزیابی، ابزارها، توانایی و انگیزش امکان‌پذیر است. بدون توجه به این

شکل شماره ۳

نظریه ایجاد دانش سازمانی

از دانش

یادگیری از طریق عمل و مباحثه یا به طور صریح و میدانی در ماریچ دانش در دو محور مختصات قابل بررسی است. حرکت از یک نوع دانش ضمنی به نوع دیگری از آن، دانش توافقی اجتماع‌گرا را به وجود می‌آورد. حرکت

ضمنی به دانش صریح، دانش مفهومی برون‌گرا را پدید می‌آورد. حرکت از دانش ضمنی، دانش عملیاتی درون‌گرا را به وجود می‌آورد. حرکت از دانش صریح به دانش صریح دانش توافقی ترکیب‌گرا را به وجود می‌آورد. (شکل شماره ۴).

شکل شماره ۴. یادگیری از طریق عمل ماریچ تکاملی

سازمانی و بعد علم‌شناسی در دو سطح دانش صریح یا عینی و دانش ضمنی یا ذهنی مورد بررسی قرار داد (شکل شماره ۵).

به علاوه، ماریچ ایجاد دانش سازمانی را می‌توان از بُعد هستی‌شناسی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و بین

شکل شماره ۵. ماریچ ایجاد دانش سازمانی

شکل شماره ۶. نمونه ترسیمی انتقال انواع دانش صریح و ضمنی

قابل انتقال به دانش ضمنی است. در نتیجه، تنها ۹ درصد از

دانش در این فرایند قابل بهره‌برداری است ($0.30 \times 0.30 = 0.09$)

در حالی که از طریق انتشار اجتماع‌گرایی دانش متداول می‌توان به ۸۰٪ از

دانش دست یافت (شکل شماره ۷).

در حدود ۳۰ درصد از دانش ضمنی (ذهنی) قابل انتقال به دانش صریح

(عینی) و مکتوب به شکل اطلاعات است. از

سوی دیگر تنها ۳۰ درصد از دانش صریح به دست آمده

شکل شماره ۷. اثربخشی انتشار دانش به طور اجتماعی

چهارچوب عملی مدیریت دانش

مدیریت دانش فرایند تعریف دانش، ایجاد دانش، انتشار دانش، ترکیب و اصلاح دانش در نهایت، و انجام عمل است. تمامی این موارد متکی بر زیرساخت‌های یادگیری می‌باشد.

از سوی دیگر مثلث تحقق اهداف و ارزشهای خاص و فعالیتهای کارا و اثربخش دارای تعامل اجزا با یکدیگرند. به این مفهوم که اهداف، ارزشها و فعالیتهای کارا و اثربخش، تأثیر متقابل بر یکدیگر می‌گذارند.

همچنین، پس از تعریف و ایجاد دانش جدید، باید به انتشار آن مبادرت کرد. با انتشار دانش، می‌توان به ترکیب و اصلاح دانش جدید اقدام کرد. ترکیب و اصلاح دانش، در نهایت منجر به فعالیتهای اقدامات اثربخش و کارا می‌شود. افراد یا سازمانها با فعالیتهای کارا و اثربخش خود می‌توانند گام جدیدی برای تعریف یا ایجاد دانش جدید بردارند. این حلقه به طور مستمر قابل تکرار است.

اجزای چرخه دانش و مثلث دانش با یکدیگر دارای ارتباط تعاملی و چرخشی مستمرند، و همه آنها بر زیرساخت‌های یادگیری متمرکز شده‌اند (شکل شماره ۸).

زیرساخت‌های یادگیری

واژه مترادف مفهوم یادگیری همان تغییر در دانش، نگرش، رفتار فردی و گروهی یا سازمانی است. و یادگیری مؤثر منجر به تغییر در رفتار یا عملکرد خواهد شد. با توجه به اهمیت زیرساخت‌های یادگیری در مدیریت دانش به تشریح

فرایند یادگیری، انواع یادگیری، مراحل یادگیری و سطوح یادگیری پرداخته می‌شود (شکل شماره ۹).

فرایند یادگیری: از طریق شناخت یا خلق مفاهیم، افکار و... و سپس انتشار آن شناخت و درک، و ترکیب یا اصلاح شناخت، می‌توان مبادرت به عمل نمود. این فرایند منجر به

یادگیری می‌شود.

انواع یادگیری: ساده‌ترین نوع یادگیری، یادگیری تک حلقه‌ای است که مبتنی بر مفروضات ثابت است. یادگیری دو حلقه‌ای به معنای تغییر در الگوهای ذهنی است. یادگیری

سه حلقه‌ای پیچیده‌ترین نوع یادگیری است و منجر به تغییر در آرمانها می‌شود. این نوع یادگیری ویژه محققان و متفکران است.

مراحل یادگیری: یادگیری شناختی یا کل‌شناسی مبتنی بر

نظریه‌های یادگیری شناخت گشتالت است. یادگیری فرهنگی مبتنی بر نظریه یادگیری اجتماعی و یادگیری عملی مبتنی بر نظریه یادگیری رفتاری است. در

یادگیری شناختی به اصلاح شناخت پرداخته شده. و در یادگیری فرهنگی نحوه یادگیری هنجارهای اجتماعی انجام می‌شود و در یادگیری عملی، اصلاح و

بازخورد از طریق عمل انجام شده، اتفاق می‌افتد.

سطوح یادگیری: یادگیری منجر به تغییر دانش، نگرش و رفتار فردی، گروهی، سازمانی و بین‌سازمانی می‌شود.

در مجموع می‌توان با تلفیق زیرساختارهای یادگیری در چشم‌انداز عملی مدیریت دانش به نمونه جامع مدیریت دانش دست یافت.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سرمایه یا منبع و یا دارایی نیازمند به مدیریت است. منابع و سرمایه‌های انسانی در این میان اهمیت خاص دارند. مهمترین ویژگی و سرمایه انسان، قدرت تفکر اوست. تفکر انسانها را قادر کرده است تا تمدن و شرایط کنونی را پدید آورند و به خلق آینده بپردازند. به علاوه، این توانایی، به انسانها امکان شناخت و تحقیق در مورد تمامی پدیده‌ها و روابط میان آنها را داده است.

از سوی دیگر، با توجه به اهمیت تحقیقات و مطالعات در جوامع امروزی، سازمانهای تحقیقاتی و مطالعاتی یا فکری در زمینه‌های گوناگون به وجود آمده‌اند. به علاوه سازمانهای اجرایی، تولیدی و خدماتی نیز با توجه به اهمیت تحقیقات و مطالعات در ادامه حیات و پیشرفت آنها، به واحدهای تحقیق و توسعه در درون خود توجه خاص کرده‌اند و نیروی

انسانی، بودجه و سایر امکانات سازمانی را به این زمینه‌ها اختصاص داده‌اند. در مجموع ملاحظه می‌شود که تحقیقات و مطالعات همچون نیاز حیاتی جامعه و سازمانها و انسانهای امروز محسوب می‌شوند. از سوی دیگر، با توجه به دانشگرایی سازمانهای پیشرو، ضروری است که به موضوع مدیریت دانش یا مدیریت سرمایه‌های فکری، در این سازمانها توجه خاصی نشان داده شود.

شایان ذکر است که سازمانهای تحقیقاتی یا واحدهای تحقیقاتی سازمانها به عنوان سازمانهای پیشرو در دانشگرایی بیش از هر سازمانی نیازمند مدیریت دانش هستند.

آنچه در این مقاله آمده است، توجه مجدد بر تفکر و مدیریت فکرهای انباشته و پنهان و آشکار سازمانهاست. بر این اساس پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

۱. شناخت و بازنگری داراییها و سرمایه‌های سازمان و توجه به آنها بر اساس نسبت اهمیتشان اعم از مادی، معنوی و فکری.
۲. شناخت فرایند دانش و بازنگری در هر یک از مراحل این فرایند که شامل شناخت، ثبت (مستندسازی)، انتشار، بازنگری و اصلاح ... دانش است. همچنین، ایجاد ابزارهای مناسب برای هر یک از این مراحل.
۳. ایجاد بستر مناسب و فرهنگ‌سازی در زمینه گسترش توجه به سرمایه دانش و مدیریت آن که در این میان می‌توان به ایجاد و گسترش فنآوری اطلاعات (IT) مبادرت کرد، بالاخص ویژگیها و توانمندیهای انسانها، به عنوان ایجادکنندگان، ناشرین و ارزیابان دانش باید مورد تأکید قرار گیرند.
۴. طراحی و ایجاد فرایند مدیریت دانش در سازمانهای تحقیقاتی یا مراکز تحقیقاتی سازمانها.
۵. استمرار شناخت و ایجاد و بازنگری در فرایند مدیریت دانش.
۶. تلفی کردن مدیریت دانش به عنوان ایجاد بستر برای حرکت به سمت مدیریت حکمت و مدیریت بصیرت.
۷. توجه به مفاهیم و ارزشهای یادگیری مستمر از طریق مدیریت سرمایه‌های فکری.

منابع

احمدی، علی‌اکبر، گفتگو، (۱۳۷۹)، نظام مستندسازی، مروری بر تجربه‌های مدیران و انتشار آنها» (مدیریت دانایی)، نشریه تحول اداری، سازمان مدیریت و

- برنامه‌ریزی کشور. شماره ۲۹ و ۳۰، ص ۱۱ تا ۳۴.
- _____، و خائف الهی، احمدعلی، (۱۳۷۹)، *طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد کشاورزی*، پایان‌نامه دکتری دانشگاه تربیت مدرس.
- _____، و پورفلاح، عباس، (۱۳۷۹)، *طرح بررسی جامع مدیریت بر تحقیقات و مراکز تحقیقاتی*، مرکز تحقیقات علمی کشور، سمینار ملی ساماندهی تحقیقات، ص ۲۱۴.
- _____، (۱۳۷۹)، *طراحی الگوی سازمانهای تحقیقاتی یادگیرنده*، مرکز تحقیقات علمی کشور، مجموعه مقالات سمینار ملی ساماندهی تحقیقات در برنامه سوم توسعه، ص ۲۱۴.
- الهی، شعبان و احمدی، علی‌اکبر، (۱۳۷۹)، *نظام مستندسازی تجربیات مدیران*، مرکز آموزش مدیریت دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۹.
- رجب‌بیگی، مجتبی و احمدی، علی‌اکبر، (۱۳۷۹)، *الگوی برای ارزیابی عملکرد پژوهشی سازمانها*، مرکز تحقیقات علمی کشور، مجموعه مقالات سمینار ملی ساماندهی تحقیقات در برنامه سوم توسعه، ص ۲۴۴.
- تامس، داوینپورت و لارنس، پروساک، (۱۳۷۹)، *مدیریت دانش*، ترجمه دکتر حسین رحمان‌سرشت، نشر ساپلو..
- Ives, Morey & Etal, (2000), *Knowledge Management* MIT Press.
- Morey, Maybuy, (2000), *thurai sing ham, Knowledge Management*, MIT. Press.
- Seemann&Etal,Morey&etal(2000), *Knowledge Management*, MIT.
- Takeuchi, Morey & etal., (2000), *Knowledge Management*, MIT.
- Wheatly, A, Morey & etal, (2000), *Knowledge management*, MIT. ■