

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۷/۲۰

فصلنامه علوم و فنون نظامی/ سال هشتم/ شماره

۲۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۰

صص ۱۰۶-۸۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۲۵

رهیافت‌ها و راهبردهای مدیریت دانش با تاکید بر اتاق‌های فکر در آجا

اصغر زبرجدی^۱

بیژن حیدرپور^۲

چکیده:

امروزه دانش سازمانی را با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمانی می‌دانند. دانش سازمان‌ها به دو نوع دانش آشکار و دانش پنهان تقسیم می‌شود. که بیشترین سهم آن دانش پنهان است هنر سازمان‌ها در تبدیل این دانش به دانش آشکار است که این امر توسط مدیریت دانش آن سازمان صورت می‌پذیرد. ارتش جمهوری اسلامی ایران پس از گذشت سی سال از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی ایران تجارب ارزنده‌ای را با توجه به تنوع و گوناگونی تهدیدات به‌دست آورده است که لزوم خلق دانش جدید (تبدیل این دانش پنهان به دانش آشکار) و انتقال دانش با حرکت در مسیر دانش با توجه به تاکیدات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مد ظله العالی) روز به روز احساس می‌شود. یکی از راه‌ها در این سازمان برای استفاده از تجربیات به عنوان خلق دانش و انتقال آن به نسل‌های جدید، مدیریت دانش در آن سازمان است که با استفاده از رهیافت‌های مختلف می‌تواند صورت گیرد. این نوشتار در مقام نخست به تعریفی از مدیریت دانش، راهبردها و رهیافت‌های مدیریت دانش پرداخته و سپس تعریفی از اتاق فکر و کار ویژه‌های آن ارائه نموده است و در پایان بر این عقیده است که اتاق‌های فکر به عنوان ظرفیت‌های نیمه ساختاری در کنار ساختارهای سلسله مراتبی نیروهای مسلح می‌تواند به عنوان یکی از رهیافت‌های کلیدی برای مدیریت دانش در ارتش جمهوری اسلامی ایران کمک نماید.

کلید واژه‌ها:

مدیریت دانش، اتاق فکر، دانش، دانش آشکار، دانش پنهان، آجا

۱ - کارشناسی ارشد علوم سیاسی - مطالعات منطقه‌ای as.zebarjad@yahoo.com

۲ - کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی، مدرس دانشگاه افسری امام علی(ع)

مقدمه:

امروزه جهان نگاه خویش را به دانش معطوف نموده است. در این رویکرد مفهوم کالا؛ اطلاعات و دانش است و مدیریت سرمایه‌های فکری از مباحث مهمی است که سازمان‌ها در دنیای امروزه با آن مواجه‌اند تا بتوانند بکارگیری مناسب و هم‌چنین دانش آفرینی جدید برای آن سازمان مزیت رقابتی راهبردی ایجاد نماید.

هر سازمانی به‌ویژه نیروهای مسلح ناگزیر هستند که در یک روند بی‌وقفه و مستمر مزیت‌های جدیدی را به عرصه وجود بیاورند. برای کسب مزیت‌های راهبردی، کلید اصلی نوآوری است و برای رسیدن به نوآوری سازمان‌ها مجبورند به خوبی از عهده مدیریت منابع دانشی خود برآیند. با تقسیم‌بندی دانش سازمانی به دانش آشکار (به عنوان دانش دردسترس و قابل انتقال از جایی به جایی دیگر) و دانش پنهان (به عنوان تجربیات و مهارت‌ها و آموزه‌های فکری دست اندرکاران هر سازمان)؛ می‌توان ادعان داشت که پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی ایران و بازسازی ارتش و تاسیس سازمان‌های جدید نظامی همانند سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و ناجا، تجربیات ارزشمند افراد در جایی ثبت و مستند نشده و کمتر به نسل‌های بعدی منتقل شده است. این تجربیات که در کنه ذهن گذشتگان این عرصه وجود دارد یا با شهادت و یا خروج آنها از این سازمان‌ها نیز خارج شده است. امروزه سرمایه اصلی دانشی سازمان‌ها، دانش پنهان آنهاست به‌طوری‌که حجم دانش پنهان سازمان‌ها به طور معمول چندین برابر دانش آشکار آنها است و این در سازمان‌های رزمی‌تر همانند آجا به لحاظ ماهیت دفاعی و وظایف قانونی برای حراست از مرزهای کشور، بیشتر نیز است. اگر این دانش مدیریت شود می‌تواند دانش آشکار جدیدی را تولید نماید.

به این منظور سازمان‌ها سازوکارهای مختلفی را برای بهره‌گرفتن و تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار اتخاذ می‌نمایند. یکی از این اقدامات تاسیس اتاق‌های فکر است. اتاق فکر در کنار سایر رهیافت‌ها می‌تواند به عنوان یک رهیافت اصلی و کلیدی در تحصیل موفقیت در امر مدیریت دانش به این سازمان‌ها کمک شایان نماید.

دلایل اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌هایی همانند آجا

۱- با بررسی موفقیت سازمان‌های مختلف در دنیا، علت اصلی آنان در موفقیت، دراختیار داشتن نوع خاص از دانش و کاربردی کردن آن بوده است دانشی که برای آنان مزیت راهبردی و برتری ایجاد نموده است. سازمان‌هایی همانند نیروهای مسلح به‌ویژه آجا به علت دارا بودن دانش خاص نظامی، امنیتی و اطلاعاتی که پس از پیروزی شکوهمند

- انقلاب اسلامی با توجه به تنوع و گوناگونی تهدیدات به‌دست آورده است از نوع دانش خاص برخوردار است.
- ۲- در بسیاری از سازمان‌ها حجم سرمایه‌نخبگی، منابع دانشی و نیروهای متخصص به مراتب افزون‌تر از حجم سرمایه‌های مادی آن‌ها است. فعالیت‌ها در سازمان‌هایی همانند آجا بر اساس تخصص و با بهره‌گیری از نیروهای متخصص انجام می‌شود که این نیروها علاوه بر دارا بودن مولفه‌های ارزشی و معنوی، از ارزش‌های تخصصی والایی برخوردارند.
- ۳- مشتریان سازمان‌هایی نظامی همانند آجا که وظیفه حفظ و حراست از سرزمین، ایدولوژی نظام را بر عهده دارد هم‌آحاد جامعه بوده و هم‌دستگاه حاکمیتی. که هر دو دارای بار دانشی بالایی هستند که برآورد نمودن درخواست آنان نیازمند دانش است و هم‌خودبه‌خود دانش به همراه می‌آورد.
- ۴- مدیریت دانش در سازمان‌هایی همانند آجا با توجه به حساسیت بالای مأموریت‌ها و فعالیت‌های اینگونه سازمان‌ها در راستای پیشگیری و واکنش به‌موقع و هوشمندانه نسبت به تهدیدات و آسیب‌های امنیتی، ضروری و مهم به نظر می‌رسد.
- ۵- میزان تبادل اطلاعات در عصر جدید با سرعت زیادی افزایش یافته است که این افزایش میزان تبادل اطلاعات در آینده با توجه به سرعت کم این تبادلات در میان نیروهای آجا، در آتی بیشتر تقاضا خواهد شد که لزوم مدیریت دانش بیش از پیش احساس خواهد شد.
- ۶- دنیای امروز به‌قدری پیچیده، پویا، نامطمئن شده است که سازمان‌ها مجبور هستند برای رشد و پیشرفت و حتی بقا هر لحظه مشکل جدیدی را حل نمایند. می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که آینده همیشه در امتداد گذشته نیست. بنابراین در استفاده از روش‌های مدیریت دانش در آجا در کنار سایر رهیافت‌ها و راهبردهای مدیریت دانش، می‌بایست به راه‌های میان‌بر، خلاقانه و نوآورانه توجه نمود. بنابراین اهمیت بهره‌گیری از اتاق‌های فکر در کنار روش‌های معمول بیش از پیش در آجا نمایان می‌شود.

الف. چارچوب تحلیلی: از خلق دانش تا انتقال دانش

از میان عواملی که در چرخه مدیریت دانش به آنها پرداخته خواهد شد، دو عامل اساسی «خلق دانش» و «انتقال دانش» تاثیر به‌سزایی در برنامه‌ها و راهبرد مدیریت دانش دارند. (Griego;1999:48). از این رو در این تحقیق، «خلق دانش» و «انتقال دانش» به عنوان اصلی‌ترین کارویژه‌های اتاق فکر در ارتش جمهوری اسلامی ایران برای مدیریت دانش در نظر گرفته شده است.

اطلاعاتی که در زمینه مدیریت دانش در آجا وجود دارد تقریباً ناچیز است. مسئله مهمی که بوجود آمده است درک این موضوع است که با افزایش تاکید مقام معظم فرماندهی کل قوا (مد ظله العالی) بر ایجاد جامعه دانشی و اولویت حرکت به سوی نیروهای مسلح دانش محور؛ چگونه بایستی از دانش به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی در سازمان هایی همانند آجا استفاده شود؟

بر این اساس این پرسش پژوهشگر معتقد است که اتاق فکر در سازمان های نظامی همانند آجا می تواند به عنوان ساختار نیمه رسمی در کنار ساختار سلسله مراتبی و رسمی - که تفکر غالب مدیریتی و ساختاری نیروهای نظامی است - به خلق دانش، انتقال و مدیریت آن کمک نماید.

مدیریت دانش؛ رهیافت ها و راهبردها

مائی هوته (۱۹۹۷) معتقد است: مدیریت دانش و دانایی شامل فعالیت ها و فرایندهایی سازمانی است که ترکیبی از ظرفیت پردازش سازمان در زمینه داده ها و اطلاعات را با توانمندی سازمان در زمینه خلاقیت و نوآوری کارکنان را جستجو می کند. اساساً مدیریت دانش به معنای محور قراردادن دانش در تمام فرایندها و رویه های یک نظام و در واقع همه فرایندهایی است که به کار ارزش می دهند و دارای رگه ای از دانش هستند. به بیان دیگر، مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمانی از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان دانشی و ایجاد تسهیلات مورد نیاز آنها، با توجه به راهبرد سازمان است تا توانایی آنان برای تفسیر داده ها و اطلاعات (با استفاده از منابع موجود مانند اطلاعات، تجربه، مهارت ها، فرهنگ، شخصیت، خصوصیات فردی، احساسات و غیره) از طریق معنابخشی به داده ها و اطلاعات افزوده شود.

مدیریت دانش، راهبرد ارائه دانش مورد نیاز و به موقع به افراد در زمان درست می باشد و به افراد کمک می کند تا اطلاعات را به اشتراک بگذارند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. این مهم، مستلزم تبدیل دانش فردی^۱ به دانش سازمانی^۲ است. در این صورت یک ارتباط کارا بین (آنها که می دانند) و (آنها که نیاز دارند بدانند) شکل می گیرد. (Bierly, (kessler, 2000: 95

داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) اعتقاد دارند که مدیریت دانش شامل کلیه فعالیت هایی است که برای در دسترس قرار دادن دانش، به نحوی که دانش درست در اختیار افراد مناسب قرار گیرد، ضروری هستند. بیهاکت (۲۰۰۰) نیز نظیر هردر و همکارانش (۲۰۰۳) مدیریت دانش را فرایند ایجاد، خلق، نشر، توزیع و کاربرد دانش می داند. هدف مدیریت

^۱ - Personal Knowledge

^۲ - Corporate Knowledge

دانش مهار و به کارگیری دانش و اطلاعات و ایجاد دسترسی بی کم و کاست آن برای همه کارکنان است. بدین منظور که کارشان را بهتر انجام دهند از نظر وی مدیریت دانش دارای دو بعد است. بعد فیزیکی و بعد غیر فیزیکی که دارای دو حالت زنده و بی جان است در تعریفی تقریباً مشابه نیز آمده است: مدیریت دانش سازمانی عبارت است از فرایند ایجاد، تسهیل و تقویت یادگیری سازمانی، میسر کردن زمینه‌های توزیع، تسهیم و استفاده از دانش سازمانی، تبیین ساختارهای موثر حامل دانش رسمی و غیررسمی به منظور ذخیره دانش در حافظه‌ی سازمانی، استفاده مجدد از دانش سازمانی بازبایی شده و به روز کردن حافظه‌ی سازمانی است (جعفری مقدم، ۱۳۸۱: ۵۷).

ویگ (۱۹۹۳) معتقد است که مدیریت دانش می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا عملکرد معمول خود را به عملکردی هوشیارانه، توأم با خلاقیت بهبود بخشد. هدف مدیریت دانش، کشف دیدگاه‌های جدید در یادگیری، خلق دانش و توسعه رقابت‌های درون مرزی و برون مرزی، با رویکرد کنکاش گرانه در دنیای معاصر است (Wing, 1996: 128).

رهیافت‌ها

در مورد رهیافت‌های مدیریت دانش تقسیم بندی‌های متفاوتی وجود دارد. که به عنوان نمونه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

پوستولو (۲۰۰۳) رهیافت‌های مدیریت دانش را به شکل زیر دسته‌بندی می‌کند:

- رهیافت‌های فرایندمدار: این رهیافت مدیریت دانش را یک فرایند ارتباطی اجتماعی می‌داند. در این رویکرد، دانش قویاً با فردی که آن را توسعه داده پیوند می‌خورد و غالباً از طریق رویارویی فرد با فرد تسهیم می‌گردد. هدف فن آوری اطلاعات در این رویکرد آن است که به افراد کمک کند تا در عوض ذخیره دانش آن را منتقل سازند. این رویکرد را گاهی رویکرد شخصی سازی^۱ نیز می‌نامند.

- رهیافت‌های کلاممحور: که بر اسناد و مدارک دانش، خلق آنها، ذخیره آنها و استفاده مجدد از آنها در حافظه رایانه‌ای سازمان تاکید دارد. گاهی از این رویکرد با عنوان‌های دیگری همانند رویکرد محتوا-محور^۲ و یا رویکرد کد گذاری^۳ نیز یاد می‌کنند.

- رهیافت سوم: که از ترکیب دو رویکرد پیشین حاصل می‌شود را منزاس (۲۰۰۰) و آپوستولو و همکارانش (۲۰۰۳) راه حل شبکه آگاهی^۱ نامیده اند. این رویکرد بر اساس تلقی دانش به عنوان یک دارایی شکل گرفته که ترکیب موزونی است از دو نگاه مختلف به دانش، یعنی دانش به عنوان یک کالا (محتوا) و دانش به عنوان یک فرایند (زمینه).

تقسیم بندی دیگر از رویکردهای دانش مبتنی بر انسان محوری و فن آوری محوری است.
- رهیافت انسان محور^۲: بر جنبه های فرهنگی مدیریت دانش، متدولوژی کسب، تسهیم و نگه‌داری دانش تاکید دارد. در این رویکرد، بر کارکنان دانشی^۳ و برمدیریت انتزاعی دانش یا اطلاعات تاکید دارد.

- رهیافت مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات^۴: بر اساس این رویکرد، مدیریت دانش مفهوم توسعه یافته سامانه های مدیریت اطلاعات است و در مقابل رویکرد قبل بر مدیریت انتزاعی اطلاعات و دانش و ارتباطات داخلی بین منابع اطلاعاتی تکیه می‌کند.

- رهیافت متمرکز بر فن‌آوری اطلاعات^۵: که با پیش زمینه مهندسی و علم اطلاعات، به دانش به عنوان موضوعی می‌نگرد که باید شناخته شده، دسته‌بندی، نگهداری، بازیابی و تحلیل شود. این رویکرد با توسعه زمینه‌های هوش مصنوعی^۶، منطق فازی^۷ و الگوهای شبیه شبیه سازی^۸ و فن آوری‌های گروه افزار، پایگاههای دانش، همکاری به کمک کامپیوتر و ... به شدت در حال رشد و گسترش است.

- رهیافت متمرکز بر رفتار انسانی^۹: که با پیش زمینه روانشناسی، مدیریت آموزشی، توسعه‌ی نیروی انسانی و توسعه سازمانی، به دانش به عنوان یک مفهوم اولیه نگاه می‌کند که از مهارت های افراد، تخصص‌ها و فرایندهای مرتبط به آن، و از ابزارهایی چون یادگیری گروهی، جلسات گروهی و ... کمک می‌گیرد.

1 - Know-Net KM Solution

2-Human- Oriented

3- Knowledge Workers

4 - Technolgical- Orientecd

5 - IT Focus

6 - Artificial Intelligence

7 - Fuzzy Logic

8 - Simulation Modeling

9 - Human Behaviour Oriented

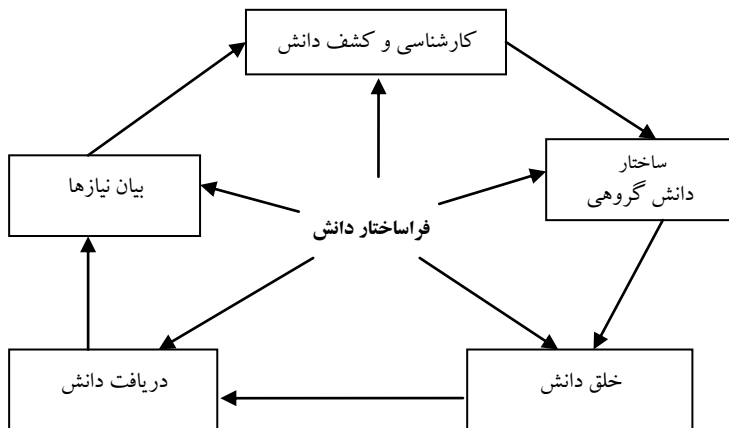
هردر و همکارانش (۲۰۰۳) در بحثی پیرامون چگونگی تقسیم بندی مدیریت دانش معتقدند که در رابطه با مدیریت دانش دو پارادایم (قالب فکری)^۱ قابل تصور است:

- رهیافت تحلیلی: با تاکید بر کدگذاری دانش در قالب سامانه های اطلاعاتی (نظیر اینترانت). این پارادایم بر اهمیت دانش ضمنی و زیرساختهای اطلاعاتی و فن‌آورانه مناسب برای تسهیم آن تاکید دارد.

- رهیافت بازیگران: که بر افراد و فرایند عملکرد سامانه تاکید دارد. این پارادایم اهمیت دانش ضمنی و زیرساخت اجتماعی لازم برای تسهیم آن را مورد توجه قرار می دهد.

راهبردها

از نظر ای کی جارو (۲۰۰۰) ایده کانونی و زیربنایی یک راهبرد این است که سازمان‌ها باید توانمندی‌های خود یعنی منابع و مهارت هایشان را با محیط متغییر خارجی تطبیق



دهند. بنابراین مدیریت دانش کارآمد باید با یک راهبرد آغاز شود. برای ایجاد راهبرد، یک

نمودار شماره (۱): راهبرد مدیریت دانش (jaro, 2000: 16)

سازمان نیاز به ساخت سامانه‌هایی برای بدست آوردن و انتقال دانش داخلی دارد (نمودار ۱).

در درون یک راهبرد مدیریت دانش، دانش به عنوان با ارزش‌ترین منبع شناخته می‌شود و سرمایه معنوی در مرکز آنچه سازمان انجام می‌دهد قرار می‌گیرد. مدیریت دانش

را می‌توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت‌پذیری، روشی برای بهبود کارآمد کسب، تسهیم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای تصمیم‌سازی بهبود یافته، روشی برای بدست آوردن بهترین کارها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و راهی برای یک سازمان نوآور دید (jaro , 2000: 16).

از نظر گاردنر (۱۹۹۹) دو راهبرد برای مدیریت دانش وجود دارد:

- راهبرد کدگذاری^۱: که نگهداری به رمز در آمده دانش در پایگاه‌های دانش است. این راهبرد عموماً در کاربردهایی که با مسایل و مشکلاتی مشابه، موجه و نیازمند استفاده‌ی مجدد از یک راه حل آزمون شده است به کار می‌رود. نقش نیروی انسانی در این راهبرد، اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها است و آنچه وی می‌گوید، رویکرد دستیابی افراد به مستندات^۲، برای پیاده‌سازی این راهبرد است که در آن سعی می‌شود دانشی که در نهاد افراد قرار دارد، آشکار و کد شده و در پایگاه‌های دانش به عنوان مرجعی برای تلاش‌های مشابه بعدی مورد استفاده قرار گیرد. راهبرد ذخیره‌ساز برای کدگذاری و ذخیره‌سازی در مخزن^۳ پایگاه-های دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- راهبرد شخصی‌سازی^۴: در این راهبرد سعی می‌شود به جای پاسخ‌های همیشگی به مشکلات و سؤالات کلیشه‌ای، بینش عمیق‌تری نسبت به آن حاصل شود و به کمک آن مناسب‌ترین راه حل با خلاقیت و نوآوری به دست آید. به این ترتیب دانش نه در یک پایگاه اطلاعاتی، که در ذهن‌های افرادی قرار دارد، که در شکل‌گیری و توسعه‌ی آن نقش داشته‌اند. برای انتقال و استفاده از دانش و تسهیم اطلاعات و تجربیات از ارتباطات چهره به چهره کمک گرفته می‌شود.

از این رو این فرآیند گاه بسیار پرهزینه و کند است و نمی‌توان آن را چندان قاعده‌مند نمود. در این راهبرد نقش نیروی انسانی به عنوان نیروی خلاق و صاحب نظر که ارزش کار خویش را در تبادل دانش با دیگر همکاران خود به دست می‌آورد، بسیار کلیدی‌تر و تعیین‌کننده‌تر است. اگرچه در سطح فردی، تخصص متفاوت از دانش سازمانی است، اما سازمان‌ها نمی‌توانند اهمیت تحت کنترل درآوردن دانش فردی را انکار کنند.

1- Codification Strategy

2- People to Document Approach

3-Repository Storage Strategy-

4- Personalization Strategy

کار، بینش خاص فرد در مورد یک صنعت، قوه تشخیص در زمینه کسب و کار و تخصص فنی است (Hensen, 141:2001). دانش ضمنی در ذهن افراد جای دارد. فن آوری اطلاعات نمی تواند طرح های غنی افراد را که برای معنی کردن اطلاعات از آن استفاده می کنند، ذخیره نماید.

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) معتقدند: امتیازاتی که اغلب سازمان ها نادیده می گیرند، عبارتند از: بینش ها، شهودها، گمان ها، احساسات ناخودآگاه، ارزش ها، تصورات، استعاره ها و مقایسه ها. بهره برداری از این امتیاز ناملموس می تواند ارزش فراوانی به عملیات سازمان ببخشد. دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می گیرد (همان: ۱۴۲)

برخی از صاحب نظران، در نام گذاری، متفاوت عمل کرده اند. بدین صورت که به آنچه دانش صریح گفته می شود، دانش رسمی اطلاق کرده اند و آنچه دانش ضمنی نامیده می شود را دانش غیر رسمی نامیده اند. (جعفری مقدم، ۵۵: ۱۳۸۱).

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) معتقدند که دانش ضمنی و صریح، مکمل یکدیگرند و در فعالیت های خلاقانه افراد، بر یکدیگر تاثیر می گذارند.

همانطور که در جدول شماره (۲) آمده است، تعامل بین دانش ضمنی و صریح، چهار مسیر را می تواند طی کند:

۱- جامعه پذیری: تبادل تجربیات، وقتی که دانش شخصی بصورت مدل های ذهنی ایجاد می شود. مثل روابط پیشرفته همکاران، آموزش ضمن کار، روش آزمون و خطا، تقلید از دیگران، جلسات طوفان مغزی، تمرین و آموزش، تبادل عقاید و گفتگوی بسیار.

۲- برونی سازی: دانش شخصی یا ضمنی، به صورت استعاره ها، تشبیه ها، فرضیات و مدل ها به دانش صریح تبدیل می شود. نوناکا و تاکوچی از برونی سازی به عنوان فرایندی کلیدی در تبدیل دانش یاد می کنند. زیرا در اینجاست که دانش ضمنی تجدید می شود و طراحی های آشکار ظهور می کند.

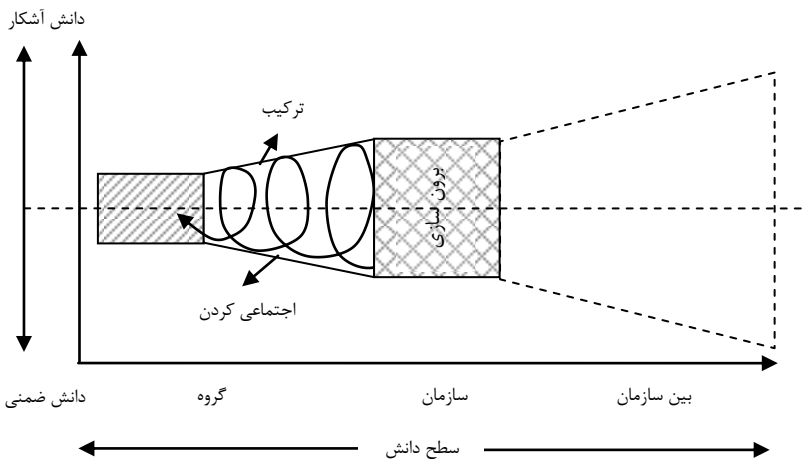
۳- ترکیب سازی: عقاید در این مرحله با یک سامانه دانش ترکیب میشوند. افراد به تبادل دانش می پردازند و این دانش از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق رسانه هایی مانند شبکه های کامپیوتری ترکیب می شوند.

۴- درونی‌سازی: درونی‌سازی فرآیندی است که در آن، دانش صریح به عنوان بخشی از دانش ضمنی در می‌آید. این امر می‌تواند از طریق یادگیری حین عمل صورت بگیرد و دانش مستند سازی شده، نقش حیاتی را در این فرآیند ایفا می‌کند.

به دانش صریح	به دانش ضمنی	
۲- برونی سازی	۱- جامعه پذیری	از دانش ضمنی
ترکیب سازی	۴- درونی سازی	از دانش صریح

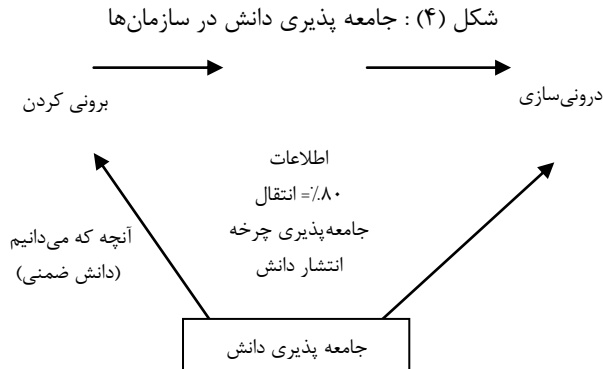
جدول (۲): سه نوع تعامل بین دانش ضمنی و صریح: (Nonaka Tacheachi , 1995)

چهار نوع تعامل بین دانش ضمنی و صریح با یکدیگر تشکیل مارپیچی را می‌دهند که از جامعه پذیری به برونی کردن، ترکیب سازی، درونی سازی و به جامعه پذیری و به برونی کردن و همینطور ادامه می‌یابد. به علاوه مارپیچ ایجاد دانش سازمانی را می‌توان از بعد هستی‌شناسی در سطح فردی، گروهی، سازمانی، بین سازمانی و از لحاظ علم‌شناسی در دو سطح دانش صریح یا عینی و دانش ضمنی یا ذهنی مورد بررسی قرار داد. (شکل ۳).



شکل (۳) تعامل بین دانش ضمنی و آشکار در با سطوح مختلف سازمان (Tacheachi , 2000)

در حدود ۳۰ درصد از دانش ضمنی (ذهنی) قابل انتقال به دانش صریح (عینی) و مکتوب به شکل اطلاعات می‌باشد. از سوی دیگر تنها ۳۰ درصد از دانش صریح (عینی) به دست آمده، قابل انتقال به دانش ضمنی (ذهنی) است. در نتیجه تنها ۹ درصد از دانش در این فرآیند قابل بهره برداری می‌باشد: $(.۳۰ \times .۳۰ = .۰۹)$. در حالی که از طریق انتشار جامعه پذیری دانش متداول می‌توان به ۸۰٪ از دانش دست یافت (شکل ۴).



۲. انتقال دانش

توانایی انتقال دانش از یک واحد به واحد دیگر برای تسهیم شدن در عملکرد سازمانی ضرورت دارد. (سووی، ۲۰۰۱: ۳۷۴) عنوان می کند دانشی که بین افراد انتقال می یابد نه تنها به سازمان سود می رساند، بلکه موجب بهبود توانمندی های هر دو فرد درگیر در این فرآیند می شود. از این رو انتقال دانش در یک سازمان به عنوان فرآیندی محسوب می شود که در آن یک واحد (گروه، دپارتمان و یا بخش) در جریان تجربیات یک واحد (گروه، دپارتمان و یا بخش) دیگر قرار می گیرد (Argot and Ingram; 2000: 151). دانش می تواند به شیوه های مختلفی انتقال یابد. به عقیده (سووی، ۲۰۰۱: ۴۹) دانش هم می تواند به صورت غیر مستقیم به وسیله رسانه ها و هم به صورت مستقیم از فردی به فردی دیگر منتقل شود. برای بررسی توانایی انتقال دانش در این سازمان، سه سؤال اصلی مطرح می شود:

۱- سرعت انتقال دانش در این سازمان چگونه است؟

۲- دقت انتقال اطلاعات چگونه است؟

۳- اعتبار (قابلیت اتکا) این دانش چگونه است؟

سرعت انتقال دانش مهم ترین جزء در این زمینه است که مزایای بسیار زیادی برای سازمان به همراه دارد. (Davenport, And prusak, 1999: 130) سرعت انتقال دانش را به عنوان سرعت جریان دانش در سراسر سازمان عنوان می کند و معتقد است با وجود زیرساخت مناسب، افراد در سازمان سریع تر می توانند اطلاعات را بدست آورند و سریع تر تصمیم گیری کنند.

به هر حال سرعت به تنهایی مشکل را حل نمی کند. دانش باید در زمان مناسب به فرد مناسب منتقل شود. لیدر عنوان می کند مهم ترین جنبه مدیریت دانش در یک سازمان این

است که دانش به جایی انتقال یابد که مورد نیاز است و می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. (تیس، ۲۰۰۰: ۳۸) عنوان می‌کند: دانشی که در ذهن کارکنان کلیدی محبوس شده است در صورتی که در زمان مناسب به افراد مناسب منتقل نشود، ارزش چندانی ندارد. اگر اطلاعات و دانش به سرعت انتقال یابند اما بدست افرادی که مورد نظر نیستند برسد، می‌تواند موجب بروز مشکلات بیشتری در هر سازمان عمومی بشود. معمولاً دانشی که در یک سازمان وجود دارد حتی در داخل همان سازمان نیز به طور موثر انتقال نمی‌یابد (Lee;2003:10).

سومین بعدی که باید مورد توجه قرار گیرد اعتبار دانش در سازمان است. اعتبار دانش، اطلاعات و داده‌ها در سازمان‌های بخش عمومی اهمیت بسیار زیادی دارد. به طوری که اطلاعات ناموثق می‌توانند موجب بروز مشکلات بسیار زیادی برای سازمان شوند (Lee;2004:10).

کلیاتی در مورد اتاق فکر؛ تعریف، ویژه‌گی و کارکردها

در تعریف از اتاق فکر^۱ اتفاق نظر وجود ندارد و اندیشمندان به فراخور بهره‌گیری از اتاق فکر تعاریف متنوعی را ارائه نموده‌اند. فرهنگ آمریکایی هریتیج^۲ اتاق فکر را گروه یا موسسه‌ای برای انجام پژوهش‌های بنیادی و حل مساله به‌ویژه در حوزه فناوری راهبرد سیاسی دانسته است. فرهنگ آکسفورد^۳ اتاق فکر را موسسه تحقیقاتی یا سازمانی تعریف می‌کند که به ارائه مشاوره و ایده برای مسایل ملی و تجاری می‌پردازد. می‌توان گفت امروزه نوعی سازمان ویژه برای تفکر و پژوهش در حوزه سیاست‌سازی، تصمیم‌سازی و تولید ایده وجود دارد که بر اصل جمع‌اندیشی و ایده‌پردازی استوار است. (صالحی و امینی، ۱۳۸۴: ۳۰).

در منطق بنیادین فکر؛ تئوری اتاق فکر، استراتژی اتاق فکر، کارگاهی برای فکرسازی و فلسفه فکر طراحی شده است (ادیانی، ۱۳۸۵: ۲۶). فکر پژوهی ادبیات جدید و نوین‌یاد در ایران است که بر سیستمی‌بودن ادبیات فکری تأکید می‌کند برای این مراکز در ادبیات تخصصی فارسی معادل‌هایی مانند نهاد مولد اندیشه، کانون تفکر، اندیشگاه، اندیشکده، مخزن اندیشه و اتاق فکر پیشنهاد شده است. کانون‌های تفکر یا اتاق‌های فکر مراکز

1- think tank

2- american heritage

3 - Dictionary oxford

مطالعاتی و پژوهشی فکر هستند که با تاملات بنیادین مفهوم پژوهی و مفهوم‌سازی می‌کنند. یعنی حلقه کانون‌های تفکر به منزله سیاست پژوهی برای سیاست‌سازی جهت سیاستگذاری است. اتاق فکر گاهی یک گروه کوچک چند نفره است که دائماً و به طور مستقیم به رئیس یک مؤسسه، دانشگاه، صنعت یا شرکت، خدمات فکری ارائه می‌دهد (www.answer.com).

اتاق فکر مرکزی برای شناسایی فکرسازان و فکرپژوهان است. در این مرکز، فکر ورزی روش‌مند برای مفهوم‌سازی و مفهوم‌ستانی در جهان واقعی و در حوزه انسانی صورت می‌گیرد. اتاق فکر، بستری فراهم می‌آورد که احیای فکرپژوهی و فکرسازی روش‌مند در جامعه انسانی ممکن شود و در زوایای مختلف در منطق بنیادین فکر احیایی صورت گیرد. گاهی در هیأت یک دفتر مطالعات راهبردی ظاهر می‌شود تا یک وزارتخانه یا بخش حساسی از یک وزارتخانه را پشتیبانی فکری کند و نیز گاهی به شکل یک مؤسسه‌ی مطالعات راهبردی و در سطح ملی فعالیت می‌کند. اتاق‌های فکر با تکیه بر روش‌های مختلف کمی و کیفی تولید فکر و ایده می‌کنند و آن را به مسئولان و تصمیم‌گیران پیشنهاد می‌کنند. اتاق فکر، مرکزی مطالعاتی و پژوهشی است که مطالعات و تحقیقات کاربردی انجام می‌دهد و برای حل مسائل ایده‌های جدید تدوین و خلق می‌کنند. هم‌چنین ایده‌های کلی و شکل‌نگرفته و پیشنهادهای خام را به سیاست‌ها و برنامه‌های دقیق و قابل اجرا تبدیل می‌کنند. اتاق فکر نهادهایی دور از عرصه‌های اجرایی هستند که سیاست‌گذاران، مدیران و رهبران را در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری قبل از وقوع مسأله، در حین مواجهه، زمان خلق گزینه‌ها و راهکارها و مواقع بعد از آن در برخورد با پیامدها همراهی می‌کردند.

تئوری اتاق فکر، راهبرد فکری برای گشایش فکر و گشودن لایه‌های فکر در منطق بنیادین فکر است. این تئوری سه مولفه عمده دارد:

الف: اتاقی برای فکرستانی، فکرپژوهی و فکرسازی و فکرکردن مفاهمی‌ای راهبرد وران است.

ب: اتاقی برای شناساندن فکرسازان و برنامه‌ریزان برای ارتقای فرهنگ فکر و منطق فکر در جامعه علمی و دولتی.

ج: کارگاهی برای فکرسازی و احیای فکر بنیادین بر پایه پژوهش اندیشگاهی و تولید دانش بنیادین برای معلمان، دانشگاهیان، پژوهشگاهیان و حتی حوزوها. (ادیانی، ۱۳۸۵: ۴۵).

ویژگی اتاق فکر

اتاق فکر چند ویژگی کلی دارد:

الف: روشی بودن اقدام‌های اتاق فکر. روشی بودن در چگونگی فکر کردن و در جهت بهبود انتقال فکر به مخاطب است.

ب: اعمال روش جمع اندیشانه و تجمیع دانایی‌های مختلف در جوانب متفاوت.

ج: بهره‌گیری از نیروهای متفکر، نخبه و راهبردوران به صورت هسته‌های فعال فکری در جهت خلاقیت برای سیاست پژوهی و سیاست گذاری.

د: مستندسازی پژوهش‌ها و استفاده از آرای کارشناسان با تجربه، متفکر و روشن اندیش. هـ: دور بودن از امور اجرایی و بوروکراتیک و ملاحظه نکردن فضای رسمی سیاست‌گذاری و تکیه بر فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی برای فکرسازی و انتقال فکر به دولت، حکومت و افکار عمومی.

کارکردهای اتاق فکر

- ایده‌سازی و نظریه پردازی در زمینه سیاست پژوهی و فرهنگ‌سازی فکر برای تفاهم منطقی.

- تصمیم‌سازی راهبردی در سیاست‌گذاری و اعمال مدیریت علمی بر پایه نواندیشی.

- توسعه دانش‌های بنیادین و فکری کشور در زمینه سیاست، حکومت، علم و فناوری. (رستگار، ۱۳۸۶: ۹)

- ارائه راهبردهایی برای شکل‌گیری سیاست‌ها بر پایه نیازمندی‌های حکومت‌ها و سازمان‌ها در قالب تصمیم‌سازی راهبردی.

- احیای بنیادین منطق فکر بر پایه فلسفه فکر برای تعامل با افکار سازمانی و غیرسازمانی متناظر و توسعه دانش‌های بنیادین و کاربردی.

- سیاست پژوهی.

- تعلیم سیاست‌مداران و مدیران راهبردی

- ارتقای تفکر در حل مسایل و عمل طبق عقلانیت تفکر پایه.

- در ایده‌سازی و ایده‌پروری که تا حدودی افق آینده پژوهی ممکن شود.

- تأثیر عملی در سیاست‌گذاری.

چالش‌های مدیریت دانش در آجا

در مطالعات روش‌شناسی عوامل موفقیت در پیاده‌سازی الگوهایی از مدیریت دانش در هر سازمان به گستره وسیعی از عوامل مختلف در موفقیت در مدیریت دانش برخورد می‌کنیم. دغدغه سازمان‌ها این است که عوامل و موانع موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها را شناسایی و با توجه به آن‌ها در مدیریت دانش موفق عمل نمایند.

با در نظر داشتن نقش و کارکردهای آجا، موانعی در زمینه‌های پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش با رهیافت‌ها و رویکردهای در پیش اشاره شده وجود دارد؛ که لازم است به برخی از آن‌ها اشاره نمود.

۱. ساختار سلسله‌مراتبی مدیریتی در نیروهای مسلح به‌ویژه آجا:

سلسله‌مراتب بیش از حد سازمان‌های بزرگ، مشکل بزرگی در راه‌آرایه تجربیات، ایده‌ها و اطلاع‌رسانی به تصمیم‌گیرندگان است زیرا اطلاعات باید مسیر طولی را طی نماید که علاوه بر احتمال تغییرات زیاد و دستخوش تحریف شدن، انتقال و خلق دانش جدید را به همراه نخواهد آورد. سامانه‌های نظامی همانند آجا، با داشتن ساختارهای سلسله‌مراتبی ناگزیر به استفاده از راه‌های میان‌بر هستند که علاوه بر حفظ ساختار قبلی، آثار نواقص حاصل از روند در پیش اشاره شده را کاهش دهند. اتاق‌های فکر به عنوان ظرفیت‌های نیمه ساختاری سلسله‌مراتبی در این راستا قابل بهره‌برداری هستند.

۲. فرهنگ سنتی انتقال دانش در نیروهای مسلح به‌ویژه آجا

در الگوی سنتی سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردارند، ندارند؛ زیرا به جای اینکه به دانش به عنوان یک منبع نگاه کنند، به دانش به عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقا درجه خود می‌نگرند و تمایلی ندارند آنرا با دیگران تسهیم نمایند که این موضوع در کارکنان آجا نیز به لحاظ ماهیت سلسله‌مراتبی بودن از موانع توفیق در مدیریت دانش در این سازمان‌ها است.

۳. جریان عمودی دانش در سامانه‌ی آجا

ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی مدیریت، از حرکت افقی دانش جلوگیری می‌نماید و تنها اجازه می‌دهند که دانش از میان زنجیره فرماندهی به صورت عمودی حرکت کند. اما به دلیل افزایش رقابت انتقال دانش بین مرزهای افقی سازمان‌ها امری ضروری است. بدین منظور در آجا برای ایجاد سامانه انتقال دانش در سازمان (هم در سطح عمودی و هم در سطح افقی) تیم‌های دانش ایجاد نمایند که این امر را می‌توان به اتاق‌های فکر واگذار نمود.

جایگاه اتاق فکر در موفقیت مدیریت دانش در آجا

همان‌طوری که در قبل اشاره شد، دو عامل اساسی «خلق دانش» و «انتقال دانش» عنوان اصلی‌ترین کارویژه‌های اتاق فکر در آجا برای مدیریت دانش در این سازمان در نظر گرفته شد که در این بخش با ارایه جدول زیر به‌طور خلاصه می‌توان کارکردهای اتاق فکر را با نگاه تطبیقی با رهیافت‌ها، راهبردها و فرایندها در کنار کارکرد اصلی مدیریت دانش به همرا موانع بررسی نمود.

کارکردهای اتاق فکر	رهیافت‌های مدیریت دانش	راهبردهای مدیریت دانش	فرایندهای مدیریت دانش	کارکردهای مدیریت دانش	چالش‌های مدیریت دانش در آجا
ایده سازی و ایده‌ستانی	رهیافت فرایند مدار	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی، ترکیب‌سازی و درونی سازی	خلق دانش و انتقال	ساختار سلسله مراتبی مدیریتی و جریان عمودی دانش
تصمیم سازی راهبردی	رهیافت بازیگران	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی	خلق دانش	ساختار سلسله مراتبی مدیریتی
تسهیم و توسعه دانش	رهیافت کالا محور و رهیافت مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی، ترکیب‌سازی و درونی سازی	خلق دانش و انتقال	فرهنگ سنتی انتقال دانش
احیای بنیادین منطق فکر	رهیافت انسان محور	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی، ترکیب‌سازی و درونی سازی	خلق دانش	فرهنگ سنتی انتقال دانش
تعلیم سیاست مداران و مدیران راهبردی	رهیافت متمرکز بر رفتار انسان و رهیافت بازیگران	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی، ترکیب‌سازی و درونی سازی	خلق دانش و انتقال	ساختار سلسله مراتبی مدیریتی
ارتقای تفکر در حل مسایل و عمل طبق عقلانیت تفکر پایه	رهیافت انسان محور و رهیافت کالا محور	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی، ترکیب‌سازی و درونی سازی	خلق دانش و انتقال	فرهنگ سنتی انتقال دانش
اعمال روش جمع اندیشانه و تجمیع دانایی‌های	رهیافت متمرکز بر رفتار انسان	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی، ترکیب‌سازی و درونی سازی	خلق دانش و انتقال	ساختار سلسله مراتبی مدیریتی و فرهنگ سنتی انتقال دانش
بهره گیری از نیروهای متفکر، نخبه و راهبردوران	رهیافت متمرکز بر رفتار انسان و رهیافت متمرکز بر فناوری اطلاعات	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی، ترکیب‌سازی و درونی سازی	خلق دانش و انتقال	ساختار سلسله مراتبی مدیریتی و فرهنگ سنتی انتقال دانش
استفاده از آرای کارشناسان با تجربه، متفکر و روشن اندیش	رهیافت متمرکز بر رفتار انسان و رهیافت متمرکز بر فناوری اطلاعات	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی، ترکیب‌سازی و درونی سازی	خلق دانش	ساختار سلسله مراتبی مدیریتی و فرهنگ سنتی انتقال دانش
فکرپژوهی	رهیافت فرایند مدار	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی و درونی سازی	خلق دانش	فرهنگ سنتی انتقال دانش
فکرستانی	رهیافت بازیگران	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی و درونی سازی	خلق دانش و انتقال	ساختار سلسله مراتبی مدیریتی و فرهنگ سنتی انتقال دانش
فکرسازی و فکرکردن مفاهیمی	رهیافت فرایند مدار و رهیافت متمرکز بر رفتار انسان و رهیافت متمرکز بر فناوری اطلاعات	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی، ترکیب‌سازی و درونی سازی	خلق دانش و انتقال	ساختار سلسله مراتبی مدیریتی و فرهنگ سنتی انتقال دانش
به عنوان ظرفیت نیمه ساختاری قابل بهره‌برداری است	ترکیب رهیافت‌ها	راهبرد کدگذاری و شخصی سازی	جامعه‌پذیری، برونی سازی، ترکیب‌سازی و درونی سازی	خلق دانش و انتقال	ساختار سلسله مراتبی مدیریتی

نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

با وجود برخی نظرات متعددی در مورد اتاق‌های فکر، این واقعیت مورد تایید است که در طول چند دهه اخیر، این مراکز در بسیاری از کشورها موفق شده‌اند و می‌توانند تاثیر قابل ملاحظه‌ای در فرایندهای مختلف علمی و هم‌چنین در مدیریت دانش داشته باشند. همانطوریکه در متن نوشتار اشاره شد اتاق‌های فکر به عنوان یک رهیافت در کنار سایر رهیافت‌های مدیریت دانش می‌تواند مورد بهره‌برداری قرار بگیرد. از این رو می‌توان از موارد زیر به عنوان نتیجه و پیشنهاد یاد کرد.

۱- لزوم تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار به عنوان یک روند دائمی با سرعت و پرشتاب در آجا به شدت احساس می‌شود.

۲- ایجاد شبکه‌های نیمه‌ساختاری به عنوان کارگروه دانشی همانند اتاق فکر در ساختار آجا و بین نیروها برای تعامل فرایندهای دانشی میان نیروهای مختلف آجا الزامی به نظر می‌رسد.

۳- اتاق‌های فکر می‌توانند نقش مهمی در انتقال دانش به عنوان یکی از کارویژه‌های مدیریت دانش در فرایندهای تربیت و آموزش نیروهای متخصص، انتقال تجربه و فرایند هم‌تاسازی نقش‌آفرینی نمایند.

۴- اتاق‌های فکر می‌توانند از طریق برپایی همایش‌ها، سمینارها و نشست‌های مختلف پژوهشی و آموزشی و با دعوت از نخبگان، صاحب‌نظران و پیشکسوتان، روند انتقال دانش و خلق دانش را تسهیل کرده و زمینه شناخت مسائل و حل مسائل را با استفاده از سبک‌ها، روندها و رهیافت‌های مدیریت دانش فراهم نماید.

۵- اتاق‌های فکر می‌توانند به عنوان رهیافت کلیدی مدیریت دانش زمینه ارتباط میان نخبگان، پیشکسوتان را با تصمیم‌گیران و فرماندهان فراهم نماید. فرماندهان و مسئولان می‌توانند با مشارکت دادن بحث‌ها، مسئله‌های موجود را با حضور نخبگان و نیروهای جوان به تبادل بحث و نظر گذاشته و نقش به‌سزایی در انتقال دانش ایفا نمایند.

۶- اتاق فکر به عنوان یک رهیافت کلیدی می‌تواند ظرفیت مناسبی برای کشف ایده‌ها، توسعه و پرورش ایده‌ها باشد و می‌تواند از بانک اطلاعات مدیریت دانش بهره‌مند شده و مفاهیم جدید و دانش جدید خلق نماید.

۷- اتاق‌های فکر در آجا به عنوان رهیافت کلیدی در تبدیل دانش پنهان سازمانی به دانش آشکار و حتی دانش پنهان جدید برای این سازمان، نقش مفیدی می‌توانند ایفا نمایند.

منابع و ماخذ:

- ۱) آذری، مهرداد، (۱۳۸۰) مدیریت دانش بر عملکرد و چالش‌ها ماهنامه تدبیر ۴۰: تهران.
- ۲) ادیانی، سید یونس، تئوری اتاق فکر (۱۳۸۵) تهران، انتشارات نقش جهان.
- ۳) افرازه، عباس (۱۳۸۳) مدیریت دانش، مفاهیم، مدلها، اندازه گیری و پیاده سازی، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۴) پروست، گیلبرت؛ روب، استفان؛ رومهاردت، کای، ترجمه علی حسینی خواه (۱۳۸۵) مدیریت دانش: تهران، نشر یسطرون.
- ۵) جعفری مقدم، سعید، مستندسازی تجربیات مدیران (۱۳۸۷) تهران، انتشارات موسسه تحقیقات آموزش مدیریت.
- ۶) رستگار، سید حامد و نقی زاده، محمد (۱۳۸۶)، شهرهای دانش: مشخصات، ملزومات و نقش آنها در توسعه دانایی، تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- ۷) صالحی اصل، علی حسین و امینی، محمدرضا، درآمدی بر اتاق‌های فکر دفاعی فصلنامه راهبرد دفاعی، شماره هشتم سال سوم. ۱۳۸۴.

- 1) Drucker, P.F. (1968) the age of discontinuity. New York: Harper & Row.
- 2) Despres, C. and Hiltrop, J.M. (1995), "Human resource management in the knowledge age: current Practice and perspectives on the future", Employee Relations, Vol. 17 No 1, pp: 9-23.
- 3) Rowley, J. (2000), " Knowledge organization for a new millennium: principles and processes", Journal of Knowledge Management, Volume 4. Number3.
- 4) Bierly, kessler,(2000), "organization as rhetoric: knowledge-intensive firms and struggle with ambiguity". Jornal of Management Studies.
- 5) Cappelli, p. (2000), "Managing without commitment, organizational Dynamics". Vol 28, No. 4.
- 6) Davenport, T.H. and prusak, L. (1999), "working knowledge", Harvard business school press, Boston, MA.
- 7) Griego, O, V, Gerog, G .D, Wright, p.c, "predictors of learning organizations: a human resource development practioner's perspective ,"the learning organization, volume۷.1999.
- 8) Hensen, M.T and lentiner, B.V. (2001), "Introducing T-shaped managers: Knowledge Management next generation", Harvard Business Review, vol. 44, No.3.
- 9) Jarro, Ahn-soon, (2003), "Training Strategies in the Management of knowledge", journal of knowledge Management, Vol 7, No. 3.
- 10) Lee, H. and choi, B,(۲۰۰۳) , "Knowledge Management enablers, process and organizational performance": An Integrative view and empirical Examination, Journal of Management Information Systems, vol.20, No. 1.
- 11) Marquardt, M. (1996) "Building the learning organization": New York.

- 12) Nonka I & konnon (1998) "the concept of building a foundation for knowledge creation" California management review vol 22 no.
- 13) NIRAS World directori of think tanks, available at [http:// www.nira.go.jp](http://www.nira.go.jp),2002.
- 14) Pate, J., Martin, G. et al (2000), "company – based lifelong Learning", the Journal of High Technology Management Research, and Vol: 11, No. 2.
- 15) Thite, " strategic positioning of HRM in knowledge – based organizations", the learning organization, volume ۱۱.No1.
- 16) Think tanks, [www.answers.com/topic/think tank](http://www.answers.com/topic/think-tank).