

تبیین جایگاه دانشگران در سازمانهای خدماتی و ارائه راهکار برای بهبود وضع موجود (مورد: سازمانهای خدماتی الف و ب)

ژیلا بهرامی و نسرین محمدی*
استاد راهنما: شهیندخت خوارزمی
استاد مشاور: دکتر خداپار ایلی

◀ چکیده: موضوع این پروژه، بررسی وضعیت دانشگران در دو سازمان خدماتی منتخب و ارائه راهکار برای بهبود آن است.

هدف تحقیق، یافتن پاسخ سئوالهای در پی آمده است:

۱- میزان رضایت دانشگران از وضع موجود، در چه حدی است؟

۲- میزان اهمیت عوامل موثر در رضایت دانشگران، در چه سطحی است؟

۳- میزان به کارگیری دانائی توسط دانشگران، در چه سطحی است؟

۴- ویژگیهای دانشگران این دو سازمان چیست؟

برای انتخاب مدل نظری تحقیق، مدل‌های متعدد مدیریت دانائی، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت که در نهایت مدل خانم هربی^۲ به دلیل ویژگیهای خاص خود به عنوان مدل نظری تحقیق انتخاب شد. سپس فرایندهایی که بیشتر فعالیتهای آنها جنبه دانائی داشته و با معیارهای ادبیات موضوع هماهنگ بود به عنوان فرایندهای دانائی مورد شناسایی قرار گرفته و افراد شاغل در این فرایندها به عنوان دانشگر و جامعه آماری تحقیق انتخاب شدند.

یافته‌های تحقیق مبین این مطلب است که میزان به کارگیری دانائی در سازمان الف، بالاتر از سطح متوسط می‌باشد و در سازمان ب، پایین‌تر از حد متوسط برآورد شده است.

◀ واژگان کلیدی: دانشگر، سازمانهای خدماتی، دانائی، فرایندهای دانائی، دارائی دانائی، فرایند.

*دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی - سازمان مدیریت صنعتی

مقدمه

در عصر دانایی منابع و ارزش بسیاری از کسب و کارها به دانایی، تجربیات و سرمایه های فکری دانشگران آنها گره خورده است. دانایی مهمترین جنبه کسب و کار امروزی بوده و اساس بیش از ۶۰ درصد مشاغل را اطلاعات و دانایی تشکیل می دهد. اهمیت دانایی از این روست که سازمانها اغلب برای به دست آوردن آن متحمل شکستها، هزینه و زمان بسیار بوده اند. بویژه که از یک طرف کسب دانایی، مستلزم صرف زمان بسیار است و از طرف دیگر در اثر روند تحولات محیط دانایی، زمان تبدیل ایده و فکر به محصولات کاهش یافته است. در این میان سازمانها بایستی بتوانند در مواقع لزوم و در کمترین زمان از دانایی موجود در سازمان بهره مند شوند و از دیدگاه تیلور مدیریت دانایی ابزار این کار است. لذا وی مدیریت دانایی را این گونه تعریف می کند:

مدیریت دانایی عبارت است از ابزاری که دانش پنهان را به دانش آشکار تبدیل می کند و دانایی مورد لزوم را در زمان مناسب در اختیار افراد ذی ربط جهت تصمیم گیری مناسب قرار می دهد (تیلور، ۱۹۹۹). نظریه پردازان متعددی در ارتباط با تکامل مدیریت دانایی سخن گفته اند که از جمله آنها می توان به پیتر دراگر، پل استرس من، و پیتر سنگه اشاره کرد.

پیتر دراگر و استرس من بر رشد اهمیت اطلاعات و دانش پنهان به عنوان یک منبع تاکید دارند و پیتر سنگه بعد فرهنگی مدیریت دانایی، یعنی سازمان یادگیرنده را مطرح می کند. در دانشکده بازرگانی هاروارد جنبه های مختلف مدیریت دانایی توسط گریس آرگریس (۱۹۹۶) و کریستوفر بارتل (۱۹۹۶) مورد بررسی قرار گرفته است و دوروتی لئونارد بارتون (۱۹۹۶) در تحقیق خود با عنوان چشمه های دانایی، در مورد ساخت و ایجاد منابع ابتکار بحث کرده است.

آلن توماس از انستیتو تکنولوژی ماساچوست (MIT) با تحقیق خود راجع به اطلاعات و انتقال تکنولوژی که ریشه در اواخر دهه ۷۰ دارد، به درک چگونگی ایجاد دانایی و استفاده از آن در سازمان کمک کرده است. به دنبال آن دن مک کراکن (۱۹۹۷) سیستم مدیریت دانایی را به وجود آوردند که ابزاری مهم و مناسب در مدیریت دانایی محسوب می شود. در دهه ۸۰ اصطلاح مدیریت دانایی به طور مستقل و مشخص وارد متون شد که دارای مراحل به این شرح بود:

۱- شناسایی نیازها، داراییهای دانایی، مشکلات دانایی و فرصتها

۲- طراحی، توسعه و انجام استراتژی ها و راه حل های مدیریت دانایی.

پرایف (۱۹۹۹)، مدیریت دانایی را در قالب فرایندهای در پی آمده تعریف می کند:

شناسایی دانایی: این فرایند پاسخ به این سؤال است که چگونه می توان تصویری شفاف از منابع دانایی موجود اعم از درونی و بیرونی به دست آورد؟ شناسایی دانایی بیرونی در واقع تجزیه و تحلیل و تشریح محیط دانایی شرکت است.

کسب دانایی: در این مرحله مدیریت دانایی سعی دارد به این سؤال پاسخ دهد که چه شکلی از مهارت و تخصص بایستی از بیرون تهیه شود؟

توسعه دانایی: در این مرحله، مدیریت دانایی در صدد پاسخ به این سؤال است که چگونه می توان دانش و تخصص جدیدی به دست آورد؟

مبادله دانایی: مبادله دانایی به این معناست که چگونه می توان دانایی را به مکان مناسب آن منتقل کرد؟
به کارگیری دانایی: سؤال اساسی این فرایند این است که چگونه می توانیم مطمئن شویم که دانایی موجود در یک سازمان به طور مولد به کار می رود؟

حفظ و نگهداری دانایی: در این مرحله، سازمان می خواهد بداند که چگونه می تواند مطمئن شود که دانایی خود را از دست نمی دهد؟

ارزیابی دانایی: طی این فرایند می خواهیم بدانیم چگونه می توان موفقیت فرایند مدیریت دانایی را ارزیابی کرد. در این مرحله ما به روشهایی نیاز داریم که اهداف توانایی را در سه سطح هنجاری، استراتژیک و عملیات اندازه گیری کند: (پرایف ۱۹۹۹).

به طور کلی مدیریت دانایی می تواند استراتژی های خود را بر فرایندهای مختلفی تمرکز دهد که از جمله می توان به موارد در پی آمده اشاره کرد.

● مدیریت دانایی با تمرکز بر مدیریت اطلاعات

● مدیریت دانایی با تمرکز بر انسانها

● مدیریت دانایی با تمرکز بر کارایی سازمان

● مدیریت دانایی با تمرکز بر دارایی فکری.

همچنین استراتژی مدیریت دانایی دارای سه بعد کلی است:

۱- بعد انسانی.

۲- بعد فرایندی.

۳- بعد تکنولوژیکی (تیلور، ۱۹۹۶).

لذا دانشگران به عنوان بعد انسانی مدیریت دانایی و نیز صاحبان دانایی از اهمیت زیادی در سازمانها برخوردارند. اهمیت دانشگران در جمع آوری، تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم گیری هایی است که به سود سازمان است. در مجموع می توان گفت که دانشگر فردی است که می تواند دانش مورد نیاز برای انجام کارهای روزمره را کسب کند، دارای دانش و مهارت به روز است، از فکر خود بیشتر استفاده می کند و با کاربرد دانش خود ارزش افزوده ایجاد می نماید. معمولا فرد دانشگر دارای تحصیلات دانشگاهی است و در سازمان حداقل یکی از نقشهای در پی آمده را ایفا می کند:

۱- کسب دانایی.

۲- به کارگیری دانایی.



۳- توسعه دانایی.

۴- خلق دانایی.

۵- مبادله دانایی. (برستو، ۱۹۹۸).

پیتر دراکر شخصیت دانشگران را این گونه توصیف می کند: دانشگران با کارهای عادی و روزمره احساس رضایت نمی کنند و خود را متخصص دانسته و تمایل دارند ارزیابی آنها براساس عملکرد واقعی آنها انجام شود. دانایی را اساس کلیه امور می دانند و خواهان موفقیت هستند:

از دیگر ویژگیهای دانشگران می توان به شرح موارد در پی آمده اشاره کرد:

- در مقابل ارزشی که تولید می کنند، منتظر دریافت هستند؛

- رک گو و صریح می باشند؛

- وفاداری آنان چندان قوی نیست؛

- دنبال کارهای با معنی هستند؛

- احتیاج به یادگیری مداوم دارند؛

- تصمیم گیری جمعی را بر تصمیم گیری مستبدانه ترجیح می دهند؛

- به معنی سنتی ریاست پذیر هستند؛

- در بعضی موارد یک منبع قدرت و هم شاگردی مطیع هستند؛

- احتیاج دارند که کاملاً شبکه ای باشند و به شبکه ارتباط داشته باشند؛

- نیازمند محیطی منعطف هستند که بتوانند بر آن تاثیر داشته و آن را شکل دهند؛

- دارای ارزشها و آرزوهای متفاوت هستند.

ویلیام بای هام مواردی را که باعث تمایز دانشگران می شود، به شرح در پی آمده بیان می کند:

● مسئولیت پذیری؛

● کار با معنی؛

● حل مشکلات به صورت تیمی؛

● توانمند در اندازه گیری قابلیت های خود؛

● توانایی در درگیر کردن خود با مشکلات؛

● نیازمند اهمیت قایل شدن برای ایده هایشان توسط دیگران؛

● توانمند در ارزش گذاری ایده های خود؛

● انعطاف پذیری؛

● دانش و مهارت به روز شده؛

● نیازمند به پشتیبانی و باز خورد و ارتباط موثر؛

● اهمیت دادن به در دسترس بودن منابع.

مدل مدیریت دانشگران (مدل هربی)



منبع: Horbie, Frances. (1999). "Managing Knowledge workers Newskills & Attitudes to Unlock The Intellectual In Your Organization," Toronto, John Wiley & Sons.

فرانسیس هربی عواملی را که نزد دانشگران اولویت دارد، این گونه بر می شمارد:

- جالب بودن کار؛
- برخورداری از تکنولوژی نو؛
- فرصتهای شغلی؛
- محیط کاری مناسب؛
- آموزش در حین کار؛
- درآمد.

با توجه به ویژگیهایی که بیان شد، ملاحظه می شود که عوامل مادی مثل درآمد برای دانشگران نسبت به عوامل دیگر اهمیت کمتری دارد. امروز که دوران دانشگران فرار سیده است، بسیاری از سازمانها سعی دارند از دانش و تجربه دانشگران استفاده موثرتر بنمایند. از طرف دیگر اقتصاد اینترنتی باعث شده است که تقاضا برای این گروه افزایش یابد و دانشگران باهوشتر، به سرعت به سمت کار بهتر جذب شوند. دیگر پول به تنهایی قادر به نگهداری دانشگران در یک سازمان نیست و به چیزی بیش از اینها نیاز است. بر این اساس مدیران سازمانها باید بدانند که چگونه محیط و فرصتهای مناسب برای جلب وفاداری دانشگران فراهم کنند؟ مدلی که در پی آمده است مدیریت دانشگران را توصیف می کند.

با توجه به منعطف بودن مدل هربی، شاید طبقه بندی دیگری مناسب سازمان ما باشد. به طور مثال ممکن

است ما ترجیح دهیم نظر خواهی از کارکنان را به خاطر تغییر سیستم پاداش، تغییر دهیم. بهتر است این مدل را با شرایط مخصوص خود هماهنگ کنیم.

وقتی فعالیتی مطرح می شود شروع آن مشخص است، ولی پایان آن مشخص نیست. به طور مثال جریان آزاد اطلاعات و برنامه های آموزشی از ابتدای نقشه شروع می شوند و تا پایان ادامه پیدا می کنند.

زمان بندی برای هر کدام از ستونها به اندازه سازمان و اینکه چقدر ایده های جدید قابل پذیرش است و چقدر مدیران از ایده های جدید پشتیبانی می کنند و خودشان حاضر به قبول آنها هستند، بستگی دارد و همین طور به برخی از عوامل غیر قابل پیش بینی دیگر نیز بستگی خواهد داشت.

حال با توجه به مطالب یاد شده به بررسی مدل ارائه شده برای مدیریت بر گروه دانشگر از بعد انسانی مدیریت دانایی با استفاده از استراتژی تمرکز بر انسانها می پردازیم.

● **کار گروهی:** به معنی اشتراک کار، در نظر داشتن منافع دیگران و تشویق رفتار بین گروهی و تشویق کسانی که تلاش می کنند برای ایجاد یک تیم موثر مدیران، از تباط موثر را بین کارکنان برقرار کنند.

● **مشارکت در تصمیم گیری:** نه تنها نوع انجام کار را تغییر می دهد، بلکه قلب و فکر کارکنان را در اختیار شرکت می گذارد. در اینجا نقش سنتی مدیر کمرنگ شده و مدیر نقش مربی و پیشنهاد را دارد.

● **تشویق برای کسب دانش و نوآوری دانش روز:** کاهش زمان تبدیل ایده به محصول، مدیریت را مجبور به استفاده از ترفندهای برای ایجاد نوآوری در کارکنان نظیر استفاده از اتاقهای کنفرانس بارنگهای تحریک کننده و ایجاد طوفان مغزی می کند. در این مورد مدیر باید به کارکنان کمک کند تا مسیر استراتژیک را درک کنند و اجازه دهد کارکنان روی ایده هایی که با آنها موافق نیست، کار کنند.

● **توسعه فردی:** نقش مدیریت در این مرحله به معنی آگاه کردن افراد به تغییر است. مدیر باید آگاهی از نیاز به تغییر را در کارمند ایجاد کرده و او را به تغییر دعوت کند و پیش نیازهای تغییر را ایجاد کند.

● **مبادله و یادگیری:** اگر بخواهیم به وسیله دانایی ثروت تولید کنیم، افراد باید به طور مرتب آموزش ببینند و با مسائل و مشکلات روزمره آشنا شوند. در این مرحله مدیر بایستی با برقراری آموزش حین کار، یادگیری دسته جمعی را تسهیل کند.

● **کاهش پیچیدگی:** نقش مدیر به معنی کمک به کارکنان در درک و شناخت محیط زیست تجاری و هماهنگی آن با استراتژی سازمان است.

● **جریان آزاد اطلاعات:** دسترسی آزاد به اطلاعات، از ایجاد تکرار و زواید و اتلاف وقت جلوگیری می کند و محیطی منعطف برای تجربه کردن و آزمایش مهیا می سازد.

● **مشورت با کارکنان:** فرایندی است که مدیر نظر کارکنان را می پرسد و با آن آشنا می شود. اگر کارمند باور کند که به ایده هایش احترام می گذارند، سرمایه فکری خود را در اختیار شرکت قرار می دهد.

● **ماموریت:** در این فرایند سازمان باید همواره در حال ارزیابی رضایت کارکنان باشد و هدفهای آنان را با اهداف سازمان همسو کند.

- **نظرخواهی از دانشگران:** بررسی وضعیت کارکنان براساس پرسشنامه، که از کارمند درخواست می شود نظر خود را نسبت به مدیریت بیان کند.
- **پاداش به دانایی:** در این مرحله تاکید بر این است که اگر مدیر تاکید بیش از حد نسبت به مسایل مادی داشته باشد، چشم شرکت را به راههای دیگر بسته است.
- **آزادی حرکت:** نوعی از اختیار و نظارت بر تصمیم گیری های وابسته به شغل، که در پدید آوردن احساس مسئولیت دانشگران موثر است.

◀ روش شناسی

برای انتخاب مدل نظری تحقیق، مدل های متعدد مدیریت دانایی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت که به استثنای مدل هرپی، همه آنها از بعد تکنولوژیکی و فرایندی مطرح بودند، نه بعد انسانی مدیریت دانایی. لذا مدل ارائه شده توسط خانم هرپی که صرفا به بعد انسانی مدیریت دانایی، پرداخته بوده به عنوان مدل نظری تحقیق انتخاب شد. سپس به بررسی اجمالی فرایندهای هر سازمان پرداخته و فرایندهایی که مستقیما در ارتباط با محصول نهایی دو سازمان بودند، انتخاب شدند. نحوه انتخاب فرایندها بدین ترتیب بود که با توجه به ادبیات مدیریت دانایی و معیارهایی که فرایندهای دانایی را از سایر فرایندها متمایز می کند و ماهیت افعالی که بازگوکننده کارهای دانشگران است، ابزاری تهیه و از کلیه افراد شاغل در این فرایندها خواسته شد که ضمن مشخص کردن فرایندهای کاری و فعالیتهای خود، دانش و مهارتهای مورد لزوم برای انجام فعالیتهای خود را در فرمی مشخص کنند. پس از تکمیل فرم مذکور اطلاعات استخراج شده جمع بندی و در فرم دیگری خلاصه شد. بدین ترتیب فرایندهایی که بیشتر فعالیتهای آنها جنبه دانایی داشته و با معیارهای ادبیات موضوع هماهنگ بود، به عنوان فرایندهای دانایی شناسایی و افراد شاغل در این فرایند به عنوان دانشگر انتخاب شدند و در جامعه آماری تحقیق قرار گرفتند.

برای انتخاب نمونه آماری با توجه به عواملی از قبیل ساختار جامعه آماری، نوع اطلاعات مورد نیاز، موانع مشکلات و محدودیتهای روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای برای این تحقیق استفاده شده است. نمونه آماری این تحقیق به ترتیب تعداد ۷۲ و ۱۰۰ نفر از دانشگران در دو سازمان می باشند.

این تحقیق از نوع مورد کاوی چندگانه است و اطلاعات مورد لزوم با استفاده از پرسشنامه، مصاحبه، و گفتگو با برخی از صاحب نظران دو سازمان مورد بررسی و نیز مطالعه کتابخانه ای، جمع آوری شده است. سپس پرسشنامه هایی که براساس ادبیات موضوع و مدل نظری تحقیق تهیه شده بود، در بین دانشگران توزیع شد.

پاسخ سئوالات پرسشنامه های مورد نظر با استفاده از نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت. همچنین پاسخها با استفاده از روشهای توصیفی و استنتاجی تجزیه و تحلیل شد و نیز قابلیت تعمیم پذیری هر یک از نتایج به دست آمده با توجه به آزمونهای آماری مورد رسیدگی قرار گرفت. نتایج به دست آمده به

شرح موارد در پی آمده است.

بافته های تحقیق

در پاسخ به این پرسش که رضایت دانشجویان از وضع موجود عوامل موثر در رضایت در چه سطحی است؟ این یافته ها به دست آمد:

الف: عوامل فردی

به طور کلی با بررسی و تجزیه و تحلیل پاسخهای ارائه شده توسط دانشجویان در دو سازمان مشخص شد که میزان رضایت دانشجویان از وضع موجود عوامل فردی در دو سازمان منتخب، اغلب در حد کم ارزیابی شده است، میان میزان رضایت و میزان اهمیت دادن دانشجویان به عوامل فردی، تفاوت معناداری وجود دارد، و تا تأمین خواسته های دانشجویان در دو سازمان منتخب، فاصله زیادی دیده می شود.

بین نظرات موافق دانشجویان در دو سازمان مورد بررسی در مورد عوامل فردی موثر در رضایت دانشجویان و میزان اهمیت آن، تفاوت معناداری وجود ندارد و در واقع در هر دو سازمان از عوامل فردی به یک اندازه رضایت دارند.

جدول ۱- نتایج یافته ها بر اساس مدل مدیریت دانشجویان

عوامل	درصد افرادی که از این عامل رضایت کمی دارند	درصد افرادی که به این عامل اهمیت زیادی می دهند
مشارکت در تصمیم گیری	۷۷	۷۲
فرصت برای توسعه فردی	۵۴	۸۲
فرصتهای آموزشی	۴۴	۸۳
فرصتهای نوآوری	۳۵	۷۹
قابل فهم بودن اطلاعات	۲۱	۷۳
تسهیل درک از محیط کسب و کار	۳۵	۷۰
مهیا بودن فرصت برای یادگیری	۳۰	۸۷/۵
امکان دسترسی به اطلاعات جدید	۲۶	۸۲/۵
مناسب بودن نظام پاداش	۶۲	۸۳
نظام ارزشیابی مناسب	۶۰	۸۱
آزادی عمل در کار	۲۵	۷۴
نظرخواهی از دانشجویان	۷۷	۷۵
احترام به ارزشهای دانشجویان	۶۰	۸۴
کار گروهی	۳۲	۷۲

ب- عوامل سازمانی

در مجموع کلیه عوامل سازمانی از دیدگاه دانشجویان دو سازمان دارای اهمیت است و با توجه به

جدول ۲- اولویتهای دانشجویان از بین عوامل با اهمیت و سطح رضایت از آنها

رضایت ندارند	رضایت دارند	سازمان الف	رضایت ندارند	رضایت دارند	سازمان ب
x		دریافتی		x	احساس موثر بودن در محیط کار
	x	احساس موثر بودن در محیط کار	x		میزان دریافتی
x		بیشترت شغلی	x		نظام ارزشیابی مناسب
x		نظام پاداش	x		نظام پاداش
	x	پرمعنا بودن کار	x		مشارکت

بررسیهای به عمل آمده مشاهده می شود که بین میزان رضایت از وضع موجود عوامل سازمانی و اهمیتی که دانشجویان به این عوامل قائلند، تفاوت معنا داری وجود دارد.

فرصت یادگیری، فرصت برای کار تیمی، احساس موثر بودن در محیط کار و دسترسی به اطلاعات جدید در سازمان ب بیشتر از سازمان الف است. همچنین وضع نظام پاداش، احترام قائل شدن به ارزشهای کارکنان، رضایت از نحوه برخورد افراد مافوق و دسترسی به تکنولوژی پیشرفته در سازمان الف مطلوبتر از سازمان ب می باشد. در ارتباط با میزان کاربرد دانایی توسط دانشجویان و مهیا بودن زمینه لازم برای کاربرد دانایی در دو سازمان منتخب، نتایج به دست آمده به این شرح است.

- امکان به کارگیری دانش، مهارت و تجربه در مقایسه با اهمیتی که دانشجویان برای این عوامل قائلند، در دو سازمان کمتر مهیاست.

- کاربرد دانایی در حد متوسط است و اهمیت آن برای دانشجویان دو سازمان زیاد است. بین رضایت و اهمیت این عوامل، تفاوت معناداری وجود دارد.

در تطبیق با مدل مدیریت دانشجویان، نتایجی به دست آمده است که در جدول شماره ۱ منعکس شده است.

در نتیجه آزمونهای انجام شده بین نظرات دانشجویان دو سازمان به استثنای نظرات ایشان، در مورد میزان کاربرد دانایی تفاوت معنا داری مشاهده نشد.

با بررسی و مقایسه وضع موجود عوامل مورد بررسی و میزان اهمیت و اولویت آنها می توان اهم مشکلات دانشگران دو سازمان را در جدول شماره ۲ خلاصه کرد.

همان طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود در سازمان ب صرفاً از یک عامل و در سازمان الف از دو عامل با اهمیت رضایت بیان شده است. ضمناً سطح نارضایتی در سازمان اول، بیشتر است.

تبیین جایگاه دانشگران

با توجه به مطالب یاد آور شده می توان گفت در دو سازمان منتخب به ارزشهای دانشگران کمتر توجه شده است و میزان رضایت آنها در سازمان مورد توجه قرار نمی گیرد. دانشگران در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت ندارند، امکان توسعه فردی آنها وجود ندارد و کاربرد دانایی آنها نیز در حد متوسط است.

علی رغم اینکه تمامی عوامل مورد بررسی برای دانشگران دو سازمان حائز اهمیت است و این موضوع با مدل ارائه شده کاملاً مطابقت دارد، اما دانشگران به طور متوسط از ۴۹ درصد آن عوامل، رضایت دارند. با توجه به مطالبی که بیان شد، به منظور بهره گیری از راهکارهای ثمربخش تر در دو سازمان اولین گام در این دو سازمان بررسی دیدگاه مدیریت نسبت به دانایی، صاحبان دانایی و مدیریت دانایی است. پس از این مرحله ایجاد فرهنگ دانایی و تقویت آن مدنظر قرار می گیرد. پس از ایجاد فرهنگ دانایی، هیچیک از عوامل محقق نمی شود؛ مگر با ایجاد اهداف دانایی و همسو کردن آنها با هدفهای سازمانی.

با توجه به عوامل یاد شده، راهکارهای محقق به شرح موارد در پی آمده ارائه می شود:

- ایجاد فرهنگ دانایی در سطوح مدیریت و آشنا کردن سطوح پایین تر با روشها و ابزارهای مدیریت دانایی
- مشارکت دادن دانشگران در تصمیم گیری های سازمانی
- برپایی اجتماعات با دانشگران برای رسیدن به یک زبان مشترک
- ایجاد محیط سازمانی منعطف و جذاب
- مهیا کردن امکان به کارگیری مهارت و تجربه
- ایجاد فرصتهای نوآوری
- انتقال چشم انداز سازمان به دانشگران، برای درک بهتر مسیر استراتژیک سازمان
- فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی
- بهبود نظام حقوق و دستمزد و نظام پرداخت پاداش مناسب
- برقراری دوره های آموزش برای استفاده از تکنولوژی مرتبط با کار و آموزش حین کار
- بررسی نظرات کارکنان نسبت به مدیریت
- ارج نهادن به ارزشهای دانشگران و احترام گذاشتن به نظرات آنها.

پیشنهادها برای ادامه تحقیق

- بررسی دیدگاه و نگرش مدیران نسبت به موضوع دانایی در سازمان

● بررسی نقاط ضعف و قدرت سازمان از دید مدیریت دانایی

● تهیه نقشه دانایی سازمان

● بررسی ارتباط بین وظایف و نقش دانشگران با سبکهای مختلف مدیریتی

● بررسی میزان هماهنگی اهداف سازمانی با هدفهای دانایی در سازمان □

منابع

- 1- Alle, verna. (1997), "The Knowledge Evolution: Expanding organizational Interlligence: , Boston: Butter Worth- Heinemann.
- 2- Bender, d.r (June 19, 1998), Knowledge Management makes information work", Washington, business journal (17, No. 6)PP: 35.
- 3- Booz, Allen & Hamilton, S. (1998) "Knowledge on- Line".
- 4- Bristow, Nigel, (march, 2000), "The Future of Knowledge management: Making Knowledge Management everybody's Job", Targeted learning, Prov, Utah, 2000.
- 5- Bristow, Nigel, (June 19, 1998), "Engaging the full Potential of your Knowledge workers" Washington, Business Journal (17, No. 6)PP: 35-36.
- 6- Cleveland, Harlan. (1985), "The Knowledge Executive: Leadership in an information society", New YourK; Truman Tally Books, E.p. Dutton.
- 7- Drucker, Peter. (1995), "managing in a time of great change", Dutton, PP: 226-243.
- 8- Drucker, P. (September- October 1997), " The future that has already happended", Harvard business review (75, No. 5) PP: 20-24.
- 9- Grey, Denham. (march, 1999), "Knowledge mapping".
- 10- Hala, W.E. (September 1998), "Knowledge entrepreneurs", exective excellence (15, No. 9),PP: 12-13.
- 11- Horbie, Frances. (1999), "managing Knowledge workers newskil & attitudes to unlock the intellectual in your organization", Toronto, John wiley & sons.
- 12- Huseman, K& Goodman, J. (1999), "Leading with knowledge".
- 13- Kelly, J. (1999), "Those who can those who cannot: winners and losers in the digital AGE: , Vital Speches of day (65, No, 3).
- 14- Leddick, susan, (march, 2001), "Educating The knowledge Workers", American association School administratorats in association with the Gale Group and look smart.
- 15- Macintosh, A, Filby, I and John Kingston, (to be published September/ October 1999), "knowledge Management techniques: Teaching & Dissemination concepts", Journal of human computer studies, special Issue on organizational memories & K.m, Academic Press.
- 16- Marten son, Maria, (2000), Knoledge management as a management tool".
- 17- Wiig, Karl, M. (Fall, 1999), "an emerging discipline Rooted in (2) a long history" .
- 18- Barclay, Rebecca, and murray, philipc, (1999), "What is knowledge management", Knowledge management Associates.
- 19- Mcginn, D., and raymod, J, (winter 1997- 1998), "workers of the word, get online", News week, extera meilennium issue: 32.

- 20- Munk, N, (March 16, 1998), "The new organization Man." Fortune (137, No.5), PP: 62-74.
- 21- Nickols, Fred, (1998), "Knowledge and process management", John Willey and Son's, (vol.5, No.1).
- 22- NovaScotiaSICIndustrialdivision, (1990), "Knowledge workers", WWW. Gov.Ns.ca/finance/stars, div/papers/kow/c3.htm.
- 23- Probst, Gilbert, Raub, Steffen, Romhardt, Kai. (1999), "Managing Knowledge, Building Blocks For Success".
- 24- Richard, C. Huseman, Jon.P, Goodman, (1997), "Leading with Knowledge", Romer, Paul. (1989), "what determines the rate of Growth and technological change", World Bank, Working Papers, Wps 279.
- 25- Rutkowski, Kathy, (Copyright 1997- 98), "Leading & managing knowledge workers", George Washington University all Rights reserved.
- 26- Senge, Peter M. (1990), "The Fifth discipline: The art & Practice of the learning organization", New York: Dobleday Currency.
- 27- Simon, Herbert A, (1976), "Administrative Behavior: A study of decision- making Process in administrative organization", (3rd Edition) New York: The Free Press.
- 28- Sveby, Karl Eric, (1997), "The new organizational wealth: managing and measuring knowledge- based assets", San Francisco, Berrett koenler.
- 29- Taylor, Robert M. (1996-2000), "Knowledge management".
- 30- Verespej, M. A. (February 1, 1999), "Invest in people", Industry (248, No.3), PP:6-7.
- 31- Wiig, Karl M. (1993), "Knowledge Management Foundations", Arlington, TX: Schemapress.