

بسم الله الرحمن الرحيم

دانش نهادینه شده در سازوکارها و بسترهای سازمانی، در
رویکرد معماری سازمانی مبتنی بر دانش

رضا درخشان
موسسه مطالعات راهبردی فناوری اطلاعات
rd244@yahoo.com

اردوان مجیدی
موسسه مطالعات راهبردی فناوری اطلاعات
Majidi@irit.ir

چکیده

اغلب دیدگاه‌های متداول مدیریت دانش سازمان، عمدتاً بر دانش افراد سازمان تمرکز می‌کنند و سازوکارهایی را برای عملیات ثبت، اندازه‌گیری، سازماندهی، و بکارگیری این دانش مورد توجه قرار می‌دهند. اما علاوه بر این دانش به نظر می‌رسد شکل دیگری از دانش در سازمان قابل مشاهده باشد. **مستقل از افرادی که در سازمان فعالیت می‌کنند و نقش دانش صریح و ضمنی نهادینه شده در ذهن و رفتارهای آنها در عملکرد سازمان مشهود است، مجموعه سازوکارها، بسترها و راهبردهای سازمان،** از جمله ساختارها، رویه‌ها، دستورالعمل‌های عملیاتی، قوانین و مقررات، ابزارها، و حتی سازماندهی محیط فیزیکی، راهبردها، رویکردها، و خط مشی‌های اتخاذ شده، و حتی نهاد اجرا شده و عملیاتی سازمان و تعامل آن با مخاطبان، **دربدارنده نوعی از دانش هستند.** با این زاویه نگاه به دانش سازمان، مفهوم **سازمان یادگیرنده** نیز تغییر کرده و یادگیرندگی سازمان تنها در یادگیرندگی پرسنل آن خلاصه نشده، و **سازمان به معنای مطلق آن (هم پرسنل، و هم سازوکارها، بسترها و راهبردها) در فرایند یادگیری، یاد می‌گیرد؛** و دانش یادگرفته شده، علاوه بر اذهان، در سازوکارها، بسترها و راهبردها جذب و نهادینه می‌شود. بدین ترتیب، در فعالیت معماری سازمانی، می‌توان **معماری یک سازمان را به صورت سازمان یادگیرنده (با مفهوم مطلق آن) طراحی نمود.** در این مقاله، پس از ارائه تعریفی از دانش و دانش سازمان،

مؤلفه‌های اصلی در سازوکارها و بسترهای سازمان را که ارکان دانش سازمان را در بر می‌گیرند بررسی نموده، و سازوکار **معماری مبتنی بر دانش سازمان** را، که جذب و نهادینه شدن دانش در این مؤلفه‌ها را در فرایند، چارچوب و روش‌شناسی طراحی معماری سازمانی نهادینه می‌کند، تعریف و تحلیل می‌کنیم. به عنوان بررسی موردی از طراحی یک معماری مبتنی بر دانش سازمانی در یک مثال واقعی، برخی از مدل‌های **معماری سازمانی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران**، که با چنین رویکردی طراحی گردیده است، از این منظر مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

واژه‌های کلیدی: دانش، مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، دانش و یادگیرندگی بسترها و سازوکارهای سازمان، معماری سازمان، معماری مبتنی بر دانش سازمانی، چارچوب و متدولوژی معماری سازمانی، معماری سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران.

سرمایه‌های یک سازمان تنها منابع مالی، دارایی‌های فیزیکی، و فناوری‌های متعلق به سازمان نیست. دانش سازمان، نیز باید جزء سرمایه‌های اصلی یک سازمان، و حتی از مهم‌ترین سرمایه‌های اصلی آن محسوب شود. سرمایه‌ای که با شناخت و درک درست از آن و مدیریت صحیح، می‌تواند مورد توسعه و گسترش قرار گیرد و موجب تعالی سازمانی گردد. دلیل توجه زیاد به مدیریت دانش در سال‌های اخیر، همین مسئله است.

به زعم بسیاری از کارشناسان، دانش سازمان عمدتاً بر دانش افراد سازمان متمرکز است و باید سازوکاری را برای فرآیند مدیریت این نوع دانش در سازمان ایجاد کرد. اما آیا دانش سازمان تنها در ذهن افراد موجود در آن شکل گرفته است؟ و آیا تنها این افراد صاحب دانش سازمانی هستند؟ چنانچه خود سازمان را به صورت یک **موجودیت واحد و بسیط** فرض کنیم، راهبردها و برنامه‌های سازمانی، تجزیه و تحلیل‌هایی که توسط تحلیلگران و مهندسان سیستم بر روی ساختارها و فرآیندهای سازمانی صورت می‌گیرند، شرح وظایف، شیوه‌های خاص مدیریت و عملکردی که در سازمان بکار گرفته می‌شوند، رویه‌ها، قوانین، بسترها، فناوری‌ها، مکانیزم‌ها، ابزارها، شکل فیزیکی تجهیزات اداری و عملکردی پرسنل، و نظایر آنها، قطعاً دربردارنده نوعی از دانش خواهند بود. این دانش، در صورتی که به سازمان به صورت یک موجودیت واحد نگریسته شود، نهادینه شده در خود سازمان است. **نمود و اثر عملکردی این دانش زمانی آشکار می‌شود که تمام کارکنان موجود سازمان را با کارکنان جدید دیگری تعویض کنیم، بدون اینکه امکان تماس و برقراری ارتباط بین کارکنان قدیمی و جدید در تعویض وجود داشته باشد؛** در چنین شرایطی هر چند که آغاز به کار تیم جدید بسیار دشوار خواهد بود، اما استفاده از بسترهای موجود، و دستیابی به مستندات، ساختارها، رویه‌ها و قالب‌بندی محیط فیزیکی و ساختار سازمانی، درصدی از دانش شکل گرفته در سازمان را در اختیار تیم جدید قرار می‌دهد. هر چقدر سیستم سازمان موجود طراحی شده، درست طراحی شده، مدون شده، و سیستم موجود با سیستم مدون تطابق داشته باشد، مقدار درصد این انتقال دانش افزایش می‌یابد. و البته در صورتی که دانش افراد نیز با استفاده از سازوکارهای مدیریت دانش ثبت و سازماندهی شده باشد، بخشی از دانش باقی مانده (یعنی دانش ثبت شده افراد) نیز به این درصد اضافه می‌شود. در نتیجه اگر افراد سازمان نیز تغییر کنند، باز هم این دانش در سازمان وجود خواهد داشت و به افراد جدید سازمان منتقل می‌شود؛ چرا که این دانش متعلق به سازمان بوده است. این نگاهی است که ما در این مقاله به دانش سازمانی داریم. در این نگاه، **دانش سازمانی عبارت است از دانش تک‌تک افراد سازمان، به همراه دانش خود سازمان به صورت موجودیت واحد و بسیط.**

با این نگاه به مفهوم دانش سازمان، نوع و چگونگی طراحی معماری سازمان، برای رسیدن به معماری‌ای که پاسخگوی مدیریت چنین دانشی باشد، بسیار حائز اهمیت، و موضوع مورد تمرکز این مقاله است. این نگاه باید در رویکرد طراحی معماری سازمانی قوام یابد. مدل‌های معماری باید بتوانند دانش نهادینه شده در مولفه‌های اصلی سازمان را به صورت شفاف تبیین نمایند؛ و سازوکار مدیریت دانش را در پهنه این مدل‌ها سامان دهند. فرایند، چارچوب و روش‌شناسی طراحی معماری سازمان نیز، باید سازوکاری مبتنی بر دانش سازمان را شکل دهد. سازوکاری که جذب و نهادینه شدن دانش در این مولفه‌ها را نهادینه و محقق سازد.

در این مقاله، بر اساس یک تجربه واقعی از طراحی معماری سازمانی با چنین رویکرد و دیدگاهی، که در طراحی معماری سازمانی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران صورت گرفته است؛ تحقق عملیاتی این دیدگاه در فرایند طراحی معماری را مورد بحث قرار می‌دهیم.

2- دانش سازمان و مولفه‌های تشکیل‌دهنده آن

پیش از پرداختن به تعریف مدیریت دانش در سازمان، لازم است مفهوم دانش سازمان مورد تبیین واقع شود. مفهوم دانش، با مفاهیم دیگری همچون داده، اطلاعات، و نظایر آنها ارتباط نزدیکی دارد؛ به گونه‌ای که با توجه به عدم وجود مرز کاملاً دقیق

بین این مفاهیم، تعریف یکی از آنها، بدون مشخص شدن مفهومی دیگر ممکن نیست. تا جایی که برخی از صاحب نظران از آنها به عنوان سلسله مراتبی از اطلاعات، و برخی دیگر سلسله مراتبی از دانش یاد می کنند. لازم است برای روشن شدن دقیق تر مفهوم دانش، و اصطلاحی که در این مقاله از آن با نام دانش سازمانی نام برده می شود، هر یک از این مفاهیم مورد شناسایی قرار گیرند. به اجمال به چند تعریف رایج از هر یک از این مفاهیم بسنده می کنیم.

- **داده ها^۱** – شامل مجموعه ای از حقایق به شکل قالب بندی شده خام هستند.
 - **اطلاعات^۲** – داده هایی که در بافتی بامعنی و مفید جای گرفته و در اختیار دریافت کننده قرار داده می شود تا از آنها برای تصمیم گیری استفاده کنند (برچ 80). اطلاعات، عبارت است از داده پردازش شده ای که گیرنده پیام آن را تفسیر و درک کند (تهرانی 80). از طریق نظام قاعده مند موجود در علم (یعنی Sicence)، می توان اطلاعات را به دانش تبدیل کرد.
 - **دانش^۳** – دانش، امری درونی و موجودیتی خلق شده در ذهن آدمی است که بر پایه تجارب، مهارت ها و توانمندی های فردی قرار دارد و با تفسیر اطلاعات و اندیشه بر روی آن ایجاد می شود (مختاری 83). دانش، چیزی است که ما بیش از آنکه دارنده آن باشیم، آن را هضم می کنیم. (آصف زاده 83) در واقع دانش، تلفیق تفکر با اطلاعات است. از دیدگاه ما، دانش دارای چند رکن اصلی است، که برای تعریف دانش می توان از آنها بهره جست. دانش، اطلاعات، علم و آگاهی (علم به معنای دانستن نه به معنای Science) است، که اولاً صحتش به اثبات رسیده است؛ ثانیاً دارای ارزش است؛ ثالثاً قابلیت کاربرد مشخصی دارد؛ و رابعاً دربردارنده قاعده و الگویی است که معمولاً در حالت های مختلف می تواند مورد استفاده قرار گیرد. زمانی دانش دارای ارزش می شود که نیازی در مورد آن مطرح باشد که این دانش بتواند به آن پاسخ دهد. این نیاز در مواجهه با یک مشکل، خلا یا کاستی مطرح است، و در این صورت ارزشی در پوشش این کاستی و مشکل شکل می گیرد. از این زاویه می توان ارزش را هم عرض با قابلیت کاربرد مشخص دانش دانست. با این دیدگاه، تعریفی که ما از دانش می کنیم عبارت است از: **علم، آگاهی یا اطلاعاتی دارای صحت، ارزشمند برای پاسخگویی به نیازی مشخص، و اطمینان از آنکه بطور بالقوه، امکان استفاده از آن در کاربرد مشخصی وجود دارد، و معمولاً متضمن الگو و قاعده مشخصی است، که از راه هایی نظیر تجربه، یادگیری، درک، تداعی معانی، استدلال بدست می آید.**
 - **خبرگی^۴** – خبرگی، دربردارنده خصوصیات، مهارت ها، و دانش فرد، یا سیستم است، که خبرگان را از افراد ناشی و کم تجربه متمایز می کند (Robin 2008). مجرب و متخصص به کسانی اطلاق می شود که در زمینه ای خاص، از دانشی عمیق برخوردارند، با تمرین و تجربه آموخته اند و در مقاطعی خاص بدلیل بروز شرایطی خاص، در عمل آزموده و آبدیده شده اند (داونپورت 79). لزوماً فرد باتجربه و خبره دارای دانش نیست. از طریق فرآیند مهندسی دانش، می توان تجربه و خبرگی فرد خبره را به دانش تبدیل کرد.
 - **معرفت^۵** – معرفت، حالتی است در مغز انسان که با فهم و بینش عمیق وی از مسائل همراه است (Meeker 1981). هرگاه دانش مورد اعتبارسنجی قرار گیرد، محصول نهایی معرفت خواهد بود. معرفت می تواند راهنمای انسان، و نمایان گر بایدها و نبایدها باشد (Elias 2004).
- اینها مفاهیمی هستند که هر یک از آنها به جز داده، همگی شامل سطحی از آگاهی هستند، که نوع و میزان عمق این آگاهی در هر یک از این مفاهیم با هم متفاوت است. اطلاعات، داده هایی هستند که پردازش شده اند؛ از این رو معنا و مفهومی پیدا می کنند؛ و به دلیل داشتن معنا و مفهوم، می توانند آگاهی و دانشی را انتقال دهند. افراد نیز می توانند این آگاهی و دانش را درک

¹ Data

² Information

³ Knowledge

⁴ Expertise

⁵ Wisdom

نمایند. اطلاعات، تبیین مجموعه‌ای از حقایق و واقعیتهای پدیده‌ها (نه لزوماً همه حقایق و واقعیتهای پدیده‌ها)، در قالب عناصر مفهومی است که به شکل داده‌ها، اطلاعات، دانش یا علم، نمایان می‌شود و منجر به شکل‌گیری معرفت و بصیرت انسان در درک معنای آن حقایق و واقعیتهای پدیده‌ها می‌شود.

با توجه به تعاریف، از میان این مفاهیم، اطلاعات، دانش، خبرگی و معرفت، متعلق به انسان، و داده، اطلاعات، دانش، و خبرگی مربوط به سازمان هستند. اما منظور ما از دانشی که در مورد کادر سازمان و دانش خود سازمان به عنوان یک موجودیت بسیط مطرح می‌شود چیست؟ از دیدگاه ما، **دانش کادر، شامل اطلاعات، دانش، خبرگی، و معرفت می‌شود و مدیریت دانش کادر سازمانی در وهله اول باید در خصوص این مفاهیم صورت گیرد.** از سوی دیگر، **دانش سازمان با نگاه یک موجودیت بسیط به آن نیز شامل اطلاعات، دانش، و خبرگی می‌شود.** بنابراین، مدیریت دانش سازمان، باید در مورد این مفاهیم نیز اتفاق بیافتد.

3- تعریف مدیریت دانش

پس از روشن‌شدن مفهوم دانش سازمان، می‌توان به مقوله مدیریت دانش در سازمان پرداخت. اما قبل از آن لازم است اشاره‌ای اجمالی به مفهوم مدیریت دانش و فرآیند موجود در آن شود. مدیریت دانش، ناظر بر مجموعه‌ای از فرآیندهاست که طی آن جریان دانایی در یک جامعه به صورت مستمر و فزاینده هدایت می‌شود (Sentusus 2004). این فرایند شامل تولید، کسب، احراز صحت، انباشت، اشتراک‌گذاری، به جریان انداختن و نشر، جستجو و استخراج از انبار، استفاده و پردازش، فرهنگ سازی، و آموزش می‌شود. منظور از تولید دانش، فرایند اثبات صحت دانش است که در فعالیت پژوهش صورت می‌گیرد؛ از این رو تولید با کسب دانش متفاوت خواهد بود. در کسب دانش ممکن است فردی حتی به شکل ناخودآگاه دانشی را دربر داشته باشد و آن را بکار گیرد، ولی نتواند آن را در یک نظام منسجم ساماندهی کند. اشتراک‌گذاری دانش با جریان‌انداختن و نشر آن نیز متفاوت است. در اشتراک‌گذاری، دانش به اشتراک گذاشته می‌شود تا افراد بتوانند از آن استفاده کنند. اما در نشر، دانش به گونه‌ای توسط یک سیستم سازماندهی می‌شود تا دانش به افرادی که لازم است، برسد، و آنها بتوانند از آن بهره‌مند شوند.

این موضوع باید مورد توجه قرار گیرد که دانشی که در فرایند مدیریت دانش کسب، ثبت، و مورد استفاده و بهره‌برداری قرار می‌گیرد، باید از حالت‌های داده، اطلاعات، خبرگی و معرفت، به حالت دانش (یعنی Knowledge) تبدیل و ثبت شود.

4- مدیریت دانش سازمان

با تبیین دانش و مدیریت دانش، لازم است به بررسی موضوع مدیریت دانش اختصاصاً در سازمان بپردازیم. ابتدا به برخی از دیدگاه‌های متداولی که در خصوص مدیریت دانش سازمان مطرح شده‌اند اشاره‌ای می‌کنیم.

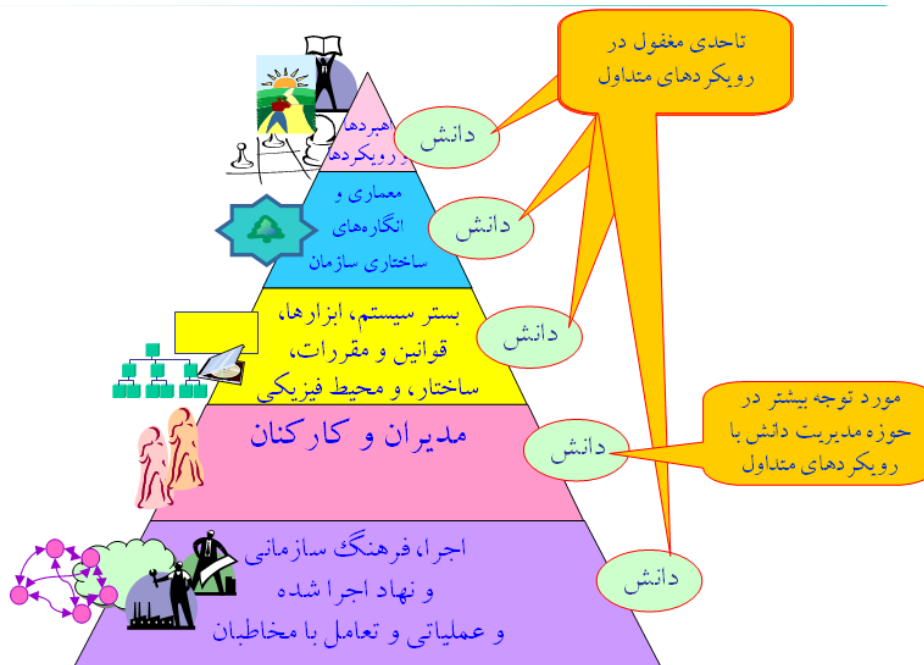
- نگاه رایجی که به مفهوم مدیریت دانش در سازمان وجود دارد، بیشتر فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها دانش انبوه خود را ایجاد، ذخیره و مورد استفاده قرار می‌دهند (Piccoli and others 2000).
- مدیریت دانش، نگاه سیستمی و مدیریتی به جمع‌آوری، پردازش، و سازماندهی دارایی‌های دانشی خاص سازمان برای عملیات کسب‌وکار و تصمیم‌گیری است (Chen 2006).
- مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شوند و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند (پیری 85).
- مدیریت دانش، عبارت است از گردآوری دانش، قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت‌های برای آنها به عنوان یک سرمایه سازمانی. به عبارت دیگر، مدیریت دانش بر ذخیره و بکارگیری دوباره اطلاعات تخصصی تاکید دارد (حسن‌زاده 83).

- مدیریت دانش، فرآیند نظام‌مند ایجاد، نگهداری، و توسعه یک تشکیلات، برای بکارگیری هرچه بهتر دانش، جهت ایجاد ارزش کسب‌وکار و تولید سود رقابتی است (Nancy 2001).

با نگاهی به تعاریف ارائه شده می‌توان گفت، **هنگامی که از مدیریت دانش و دانش سازمان صحبت می‌شود، تصور اغلب افراد تنها به دانش افراد سازمان متمرکز می‌شود.** یعنی اینکه معمولاً در فرایند مدیریت دانش، دانش کادر سازمان کسب، ثبت، اندازه‌گیری، سازماندهی، و مورد استفاده قرار گیرد. اما دانش یک سازمان، فقط در دانش کادر خلاصه نمی‌شود. خود سازمان هم به عنوان یک موجودیت کل، دانشی دارد؛ به صورتی که لزوماً دانش کل سازمان، مساوی مجموع دانش کادر تشکیل‌دهنده آن نیست. یعنی کل، چیزی بیش از مجموع اجزا است، و از این رو، ترکیب مدیریت دانش سازمان بیش از دانش خود افراد است.

البته این نگاه به دانش سازمان کاملاً خالی از سابقه نیست. از جمله سوری، دانش در سازمان را نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها می‌داند (سوری 86). همچنین از نظر گروندسپنکیس، تفاوت اصلی بین دانش فردی و دانش سازمان در این است که دانش فردی مجموع دانش شخصی فرد به همراه تجربه و مهارت‌های خاص وی است، اما دانش سازمانی مجموع دانش افراد و دانش موجود در سیستم‌های سازمانی، فرآیندها، محصولات، قوانین و مقررات، و فرهنگ سازمانی است. در هر سازمان، سه نوع دانش وجود دارد: فردی، گروهی، و سازمانی (Grundspenkis 2007).

از دیدگاه ما، دانش سازمان علاوه بر افراد، در **مجموعه سازوکارها، بسترها و راهبردهای سازمان، قوام می‌یابد.** ساختارها، رویه‌ها، دستورالعمل‌های عملیاتی، قوانین و مقررات، ابزارها، و حتی سازماندهی محیط فیزیکی، راهبردها، رویکردها، و خط مشی‌های اتخاذ شده، و حتی نهاد اجرا شده و عملیاتی سازمان و تعامل آن با مخاطبان، هر یک دربردارنده نوعی از دانش هستند. در یک ترکیب‌بندی کلی، می‌توان سازمان را متشکل از 5 لایه 1- راهبردها و رویکردها، 2- معماری و انگاره‌های ساختاری سازمان، 3- بستر سیستم، ابزارها، قوانین و مقررات، ساختار، و محیط فیزیکی، 4- مدیران و کارکنان، و 5- اجرا، فرهنگ سازمانی و نهاد اجراشده و عملیاتی و تعامل با مخاطبان دانست (شکل 1). هر یک از این لایه‌ها، دربردارنده نوع خاصی از دانش هستند. و البته لایه مدیران و کارکنان، معمولاً بیش از سایر لایه‌ها در رویکردهای متداول مدیریت دانش مورد توجه قرار دارند. اما مجموع دانش سازمان، شامل مجموع دانش نهادینه شده در لایه‌های 5 گانه فوق خواهد بود.



شکل 1- لایه‌های عناصر سازنده سازمان و دانش سازمانی

به عنوان مثال، رویه، مکانیزم یا سیستمی که یک سازمان آنها را مورد استفاده قرار می‌دهد، و یا فرهنگ خاصی که در سازمان حکم فرماست و همه کارکنان طبق این فرهنگ رفتارهای بامعنایی را از خود بروز می‌دهند، دربردارنده نوعی از دانش هستند که نمی‌توان آن را به صورت مجموعه دانش افراد متمایز کرد. می‌توان به سادگی تصور کرد که مکانیزم انجام یک برنامه در سازمان، به مرور زمان به شکل یک رویه و قاعده درآمده باشد، و با اینکه افراد سازمان از آنها استفاده می‌کنند، اما واقعا خود به طور خودآگاه متوجه علت استفاده از این مکانیزم یا رویه نباشند. ممکن است این رویه و مکانیزم، در گذشته توسط فرد یا افرادی در سازمان به صورت فرم‌ها و آئین‌نامه‌هایی درآمده باشد و در حال حاضر همه از آنها استفاده می‌کنند. با اینکه افراد طراح این رویه و مکانیزم دیگر در سازمان وجود ندارند و افراد فعلی هم از علت این طراحی باخبر نیستند، اما باید گفت که دانشی در این رویه‌ها و مکانیزم‌ها باقی مانده است که در طول زمان همچنان در سازمان در جریان است و کل مجموعه سازمان از آن استفاده می‌کنند. این دانش، در مجموعه دانش کادر سازمان قرار نمی‌گیرد. دانش شکل گرفته در رویه‌ها و مکانیزم‌ها در لایه سوم، و دانش شکل گرفته در فرهنگ، در لایه پنجم قرار دارند.

فرض کنید یک سیستم نرم‌افزاری انبارداری ایجاد می‌شود و در سازمان مورد استفاده کادر قرار می‌گیرد. علاوه بر دانش مهندسی و تولید این نرم‌افزار، دانشی خاصی در این سیستم نهفته است؛ مانند دانش موجود در حوزه انبارداری و عملیات مربوط به آن نظیر نحوه سازماندهی انبار، انبارگردانی و نظایر آنها. افرادی که از این سیستم استفاده می‌کنند، هر چند که ممکن است آگاهی نداشته باشند این دانش دقیقا چیست، ولی عملا آن را به کار می‌برند. آنها اطلاعات را به روش خاصی در این سیستم ثبت می‌کنند، و با اینکه نتیجه کار خود را مشاهده می‌کنند، ولی دلیل استفاده از این روش ثبت اطلاعات را نمی‌دانند. اینها مثال‌هایی هستند که نشان می‌دهند همچنان که کادر سازمان دانشی خاص خود دارد، در بدنه سازمان نیز دانشی نهفته است. رویه‌ها، فرم‌ها، ابزارها، طریقه چینش ابزارها و میز و صندلی‌ها، و نظایر آنها همگی جزء دانش سازمان محسوب می‌شوند. نتیجه آنکه خود سازمان نیز به عنوان یک موجودیت بسیط دارای دانشی مستقل و قابل تشخیص است. لذا ضروری است که بتوان هر دو نوع دانش، یعنی دانش کادر و دانش سازمان را مدیریت کرد.

به نظر پیترسنگه، سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به طور مستمر تواناییهای خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند افزایش می‌دهند. محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده می‌شود، اندیشه‌های جمعی ترویج می‌شوند و افراد به طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق می‌آموزند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت‌های آتی، توسعه می‌یابد. (اخوان 85)

در تعریفی دیگر، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن، افراد به طور مستمر تواناییهای خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر رشد و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش یابند. ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده نوعی مزیت رقابتی به شمار می‌آید که می‌تواند سازمان را در برابر سایر سازمان‌های رقیب، نیرومند، پایدار و استوار نگهدارد. (شهایی 86)

نگاهی به تعاریف ارائه‌شده از سازمان یادگیرنده، نشان می‌دهد که دیدگاه غالب افراد از سازمان یادگیرنده، متمرکز بر افزایش سطح یادگیری و آگاهی افراد سازمان است، که در نتیجه موجب توسعه و کسب موفقیت‌های بیشتر سازمان می‌شود. اما خلا نگاه به خود سازمان به عنوان یک موجود بسیط، سبب می‌شود که یادگیرندگی سازمان به عنوان یک کل فراموش شود. مبتنی بر رویکرد دانش سازمان با نگاه یک موجودیت بسیط به آن، تحولی در مفهوم یادگیرندگی سازمان و سازمان یادگیرنده رخ می‌دهد. **سازمان، به عنوان یک موجودیت بسیط، در طی انجام فعالیت و رفتارهای خود، یادگیری و کسب تجربه می‌کند. از این دیدگاه، علاوه بر یادگیرندگی کادر، یادگیرندگی سازمان نیز به عنوان یک پدیده بسیط، مورد توجه است.** به عنوان نمونه، سازمان به مرور زمان نیاز به بکارگیری یک سیستم نرم‌افزاری مثال قبلی را احساس کرده و این سیستم را شکل می‌دهد. در واقع این سیستم نرم‌افزاری، یافته‌های سازمان را در درون خود نهادینه کرده، و در نتیجه بخشی از دانش سازمان در این سیستم قرار گرفته است. در نتیجه، **این یادگیری می‌تواند در سازمان مدیریت و نهادینه شود.** وظیفه مدیریت دانش این است که این دانش را به شکل مدون و قالب‌بندی شده ثبت و سازماندهی کند. به همین ترتیب، دانش سازمانی ممکن است در قوانین، الگوها، فرم‌ها، محیط فیزیکی، و نظایر آن نهادینه شده باشد، و باید توسط مدیریت دانش مورد سازماندهی قرار گیرد.

یادگیری سازمان از این منظر، به **یادگیرندگی ساختاری** وابسته است. یعنی **ساختار و نهاد سازمان باید به گونه‌ای ایجاد شده باشد که بتواند یادگیری را تسهیل و امکان‌پذیر کند. در اینجا این ساختار و نهاد سازمان است که یاد می‌گیرد.** این یادگیرندگی ساختاری، به این معنا است که ساختار یک سازمان مستقل از افرادی که در آن فعالیت می‌کنند، هنگام مواجهه‌شدن با پدیده‌های محیط اطراف و در تعامل با آنها، به طور خودکار شکل جدیدی به خود گیرد. در این حالت حتی در خیلی از مواقع کادر متوجه نیستند که تغییراتی که در بدنه سازمان اعمال می‌شود، به دلیل نیاز به تعاملات با شرایط محیطی است که سازمان در آن قرار گرفته است. به عبارت دیگر، سازمان، دانشی کسب می‌کند، بدون اینکه افراد درون سازمان بتوانند به طور صریح و شفاف این دانش را بیان کنند. مثلاً فرض کنید که سازمان، از دو روش متفاوت برای انجام یک کار استفاده می‌کند. یکی از این روش‌ها در محیط با موفقیت مواجه می‌شود، و دیگری شکست می‌خورد. در این صورت، به طور ناخودآگاه و بدون اینکه افراد با یکدیگر در این خصوص تصمیمی بگیرند، و حتی پیش از آنکه بدانند چه اتفاقی افتاده است، سازمان بتدریج روش موفق را جایگزین روش ناموفق می‌کند و این روش، رواج بیشتری در فعالیت‌های سازمان پیدا خواهد کرد. می‌توان گفت که در اینجا موجودیت سازمان یاد می‌گیرد که باید از چه روشی استفاده کند! **در معماری سازمان، باید تلاش بر این باشد که بستر این تحول و یادگیرندگی ساختاری فراهم شود، تا سازمان از محیط اطراف خود کسب دانش کند.**



شکل 2 - حوزه‌های مدیریت دانش در معماری سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

مبتنی بر دیدگاه مطرح شده در مورد سازمان یادگیرنده در قالب یادگیرندگی سازمان به مفهوم بسیط آن، **اولا معماری یک سازمان باید به صورت سازمان یادگیرنده طراحی شود، و همچنین بستری برای پشتیبانی از فرآیند مدیریت دانش آن هم با تعریف مطرح شده از دانش سازمان، در سازمان فراهم شود.** قطعا نمی‌توان با ایجاد یک حوزه مدیریت دانش در سازمان، و تعریف یک پروژه مدیریت دانش، دانش سازمانی را، از منظر این دیدگاه مدیریت کرد. بلکه تمام عناصر و مولفه‌های سازمان باید حوزه‌های مختلف دانشی که در سازمان وجود دارند را پوشش دهند.

بررسی این مولفه‌ها و عناصر دانش سازمان، و معماری مورد نیاز برای پوشش دادن به مدیریت این مولفه‌ها را با شرح نمونه عملیاتی معماری سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران انجام می‌دهیم. این معماری در سالهای 1385 تا 1386 طراحی گردید. این طراحی معماری، طبق رویکرد مذکور در این مقاله انجام شده است. به عبارت دیگر یادگیرندگی ساختاری، و سازمان یادگیرنده با مفهوم بسیط آن، یکی از محورهای طراحی معماری انجام شده محسوب می‌شود.

این معماری بر اساس چارچوب و متدولوژی طراحی معماری سازمانی (چم) طراحی شده است. چم، بستر توسعه معماری طی یک فرایند تکامل تدریجی است، که با تمایز قائل شدن بین معماری کلان و معماری تفصیلی برای تحقق ساختاری ترکیب گرا، و پوشش وجوه انسانی و اجتماعی سازمان در قالب فرهنگ و نهادها، بستری را برای بنا ساختن معماری، و تعامل و یکپارچگی با فعالیت‌های نظریه‌پردازی و برنامه‌ریزی راهبردی فراهم می‌آورد. طبق رویکرد چم، **"معماری، تبیین یک نگاه کل‌گرا و عقلانی بر یک نظام پیچیده است، که اجازه تمرکز بر مولفه‌های کلیدی و هم‌بندی و تعامل آنها را می‌دهد، و امکان پرهیز از ورود به جزئیات را فراهم می‌کند"** (مجیدی 85).

در ادامه به تبیین ابعاد اساسی یادگیرندگی ساختاری و سازمان یادگیرنده بسیط در معماری طراحی شده مذکور می‌پردازیم.

1-6- حوزه‌های مدیریت دانش در معماری سازمان فرهنگی هنری
با توجه به ماموریت سازمان، باید چهار حوزه اصلی در معماری سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران وجود داشته باشد تا مدیریت دانش با رویکرد مورد نظر پوشش داده شود (شکل 2):

- اولین بعد از دانش سازمان شامل **دانش سازمان در مورد خود پدیده فرهنگ** است. دلیل ماهیت فعالیت‌های سازمان فرهنگی هنری، باید شناخت در مورد ماهیت پدیده فرهنگ صورت گیرد. لذا یکی از حوزه‌ها، شناخت در مورد **ماهیت پدیده فرهنگ** است. در این حوزه باید مشخص شود اصولا در این سازمان چگونه به پدیده فرهنگ نگریسته می‌شود، ماهیت



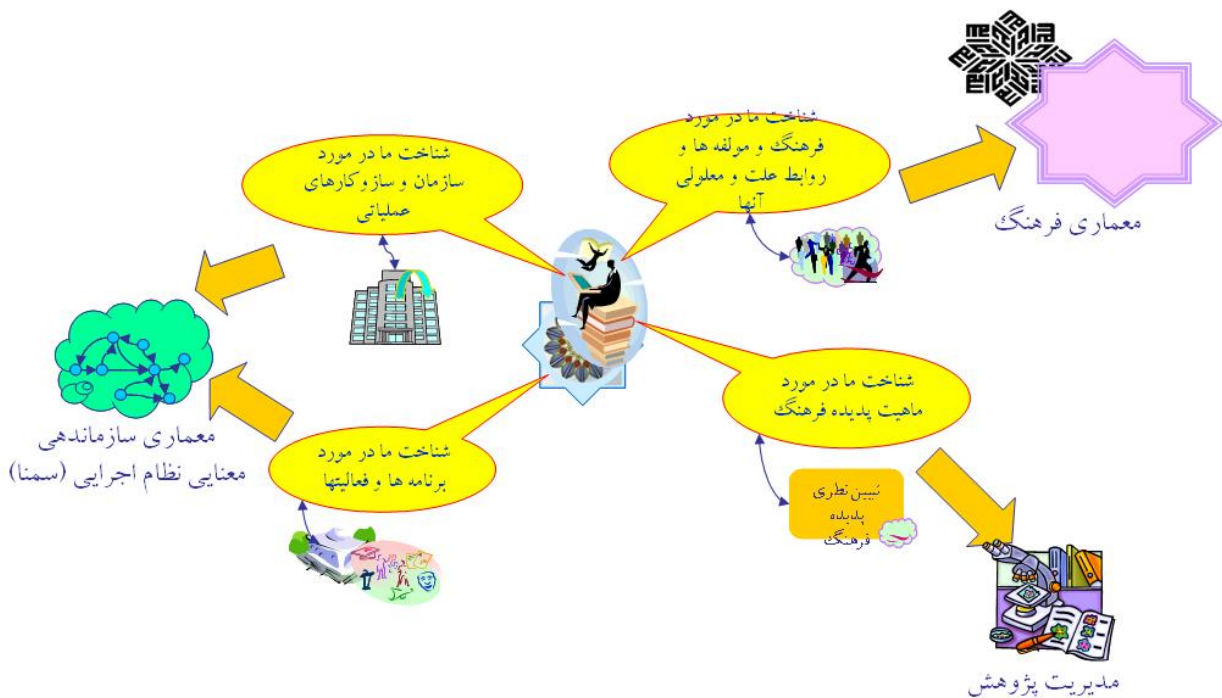
شکل 3- لایه‌های شناخت در مدیریت دانش سازمانی

فرهنگ چیست، و این پدیده چگونه مورد تعریف قرار می‌گیرد. آیا فرهنگ تنها آداب و رسوم حاکم بر جامعه است؟ یا به فرهنگ از منظر شکل دهنده رفتارهای جامعه نگاه می‌کنیم؟

- بعد بعدی از دانش سازمان در مورد **فرهنگ واقعی حاکم بر جامعه** است؛ که موضوع فعالیت سازمان را تشکیل داده، و مأموریت سازمان، سوق دادن این فرهنگ به سمت مطلوب است. اگر سازمان می‌خواهد فرهنگ جامعه را تغییر دهد، باید آن را بشناسد، و این شناخت در قالب سطحی از دانش قالب بندی می‌شود. به عبارت دیگر براساس دیدگاه مطرح شده در مورد ماهیت پدیده فرهنگ، باید دانش در مورد فرهنگ موجود در جامعه ثبت و سازماندهی شود. یعنی مشخص شود که چه پدیده‌های فرهنگی در جامعه در جریان هستند، مولفه‌ها و روابط علت و معلولی که در فرهنگ جامعه وجود دارند کدامند، و چه سازوکارهایی باید وجود داشته باشند تا بتوانند مولفه‌های فرهنگی مطلوب را سازماندهی کنند. به عنوان مثال، این دانش نشان می‌دهد که مولفه‌های شکل دهنده فرهنگ آپارتمان نشینی در شهر تهران چیست، و چه عواملی در بهبود آن به سمت فرهنگ مطلوب نقش دارد.

- پس از شناسایی فرهنگ جامعه، باید **شناخت لازم در مورد فعالیت‌ها و برنامه‌هایی که در سازمان انجام می‌شوند** نیز صورت گیرد. سازمان باید دانش لازم در مورد برنامه‌هایی که برای تحول و بهبود فرهنگ انجام می‌شود را کسب، آن را مدیریت کرده، و بر اساس آن برنامه‌ریزی خود را بهبود بخشد. مثلاً اینکه یک تیپ برنامه فرهنگی خاص در حوزه کودکان (نظیر یک جشنواره نقاشی)، چه نوع اثراتی را بر فرهنگ ایجاد می‌کند، و چه مسائلی در برگزاری آن و انتظارات اثربخشی آن وجود دارد؛ چه تمهیداتی برای اثربخشی آن باید اندیشیده شود؛ و اثربخشی چگونه مورد اندازه‌گیری قرار گیرد.
- همچنین باید در مورد **سازمان و سازوکارهای عملیاتی آن** شناخت حاصل شود، و دانش موجود در این حوزه مورد سازماندهی و مدیریت قرار گیرد. به عنوان مثال، در مورد فرایند برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی سالیانه، باید چگونگی انجام این فعالیت و دانش مربوط به آن در سازمان باقی بماند، تا در آینده افراد بتوانند از این دانش در سالهای بعدی و فعالیتهای مشابه استفاده کنند.

بر این اساس، شناخت در مدیریت دانش سازمانی در چهار لایه شناخت نظری بستری که سازمان در آن فعال است (پدیده فرهنگ)، شناخت فرهنگ جامعه که موضوع فعالیت سازمان را تشکیل می‌دهد، شناخت برنامه‌های فرهنگی هنری، و شناخت



شکل 4 - پوشش معماری در حوزه‌های مدیریت دانش

سازوکارهای عملیاتی سازمان قوام می‌یابد. (شکل 3) هر سازوکاری که در طراحی معماری ارائه می‌شود، باید بتواند این چهار لایه را پوشش دهد.

2-6- سازوکار نمایش و مدیریت دانش در حوزه‌های چهارگانه
چهار حوزه مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری، باید در معماری سازمان پوشش داده شوند و سازوکارهایی برای هر کدام از آنها در نظر گرفته شود.

مدیریت پژوهش و سازوکارهای وابسته به آن، می‌تواند بستر لازم را در حوزه شناخت ماهیت پدیده فرهنگ فراهم کند تا نگاه و زاویه ترسیم از پدیده فرهنگ و نظریه‌پردازی‌های ارائه‌شده توسط افراد در این حوزه، بتوانند در یک سازوکار منسجم به شکل دانش کسب و سازماندهی شود. (شکل 4)

در حوزه شناخت فرهنگ جامعه، مولفه‌ها و روابط علت و معلولی آنها در حوزه فرهنگ، **معماری فرهنگ** به مدیریت دانش این حوزه پاسخ می‌دهد. باید بین معماری فرهنگ و معماری سازمان تفاوت قائل شد. معماری فرهنگ، تبیین یک نگاه کل‌گرا و عقلانی بر فرهنگ حاکم بر جامعه است، که مولفه‌های کلیدی تشکیل دهنده فرهنگ جامعه، و روابط علت و معلولی، همبستگی، و تعامل بین آنها را، در بسترهای تاریخمند، برای تبیین رفتارهای جامعه، و چگونگی تحول این رفتارها به رفتارهای مطلوب، تبیین می‌کند.

هسته اصلی سازوکار مدیریت دانش در دو لایه برنامه‌ها و لایه سازوکارهای عملیاتی، **یک گراف معنایی با پشتیبانی یک آنتولوژی** است. در این گراف، روابط علت و معلولی و روابط مولفه‌هایی که در سازمان وجود دارند، نمایش داده می‌شوند. این گراف، **سازماندهی معنایی نظام اجرایی (سمنا)** نام دارد. این گراف، از تعدادی گره و لبه‌هایی که رابطه میان گره‌ها را ایجاد می‌کنند، تشکیل شده است. این گراف، حاوی کل موضوعات مطرح در نظام اجرایی سازمان فرهنگی هنری و مرتبط، و روابط منطقی بین آنها است.

سازماندهی ارکان مختلف عناصر معماری سازمان در چرخه مدیریت دانش در شکل 5 آمده است.

اولین وجه مدیریت دانش، در دانش کادر سازمان متمرکز می‌شود. هر چند همانطور که گفته شد، این همه چیز نیست، اما یکی از مهمترین عناصر دانش نهفته در سازمان است. دانش کادر در سازمان به دو شکل مطرح است: "ضمنی و "صریح". دانش صریح، دانشی است که کادر می‌تواند آن را بیان کند. دانش ضمنی، به شکل تجربه است و امکان بیان آن به سادگی وجود ندارد، ولی می‌توان شرایط بیان و ثبت و کسب این دانش و مدون کردن آن را به صورت دانش صریح بوجود آورد.

اگر کسب تجربه، طی یک فعالیت نظام‌مند آموزشی انجام شود، یعنی کادر در یک فعالیت مدل‌سازی و عملیاتی، تجربه کسب کند و نمونه کارهای قابل اجرا در سازمان را مدل‌سازی نماید، کسب تجربه افزایش پیدا می‌کند و امکان ثبت و سازماندهی این دانش ضمنی فراهم می‌شود. بنابراین، از نکات قابل توجه در این موضوع این است که افراد آموزش ببینند که چگونه باید تجربیات خود را ثبت کنند، چگونه گزارش‌های کاری خود را مدون نمایند، و چگونه منطق و شیوه انجام‌دادن کارهای خود را تبیین کنند.

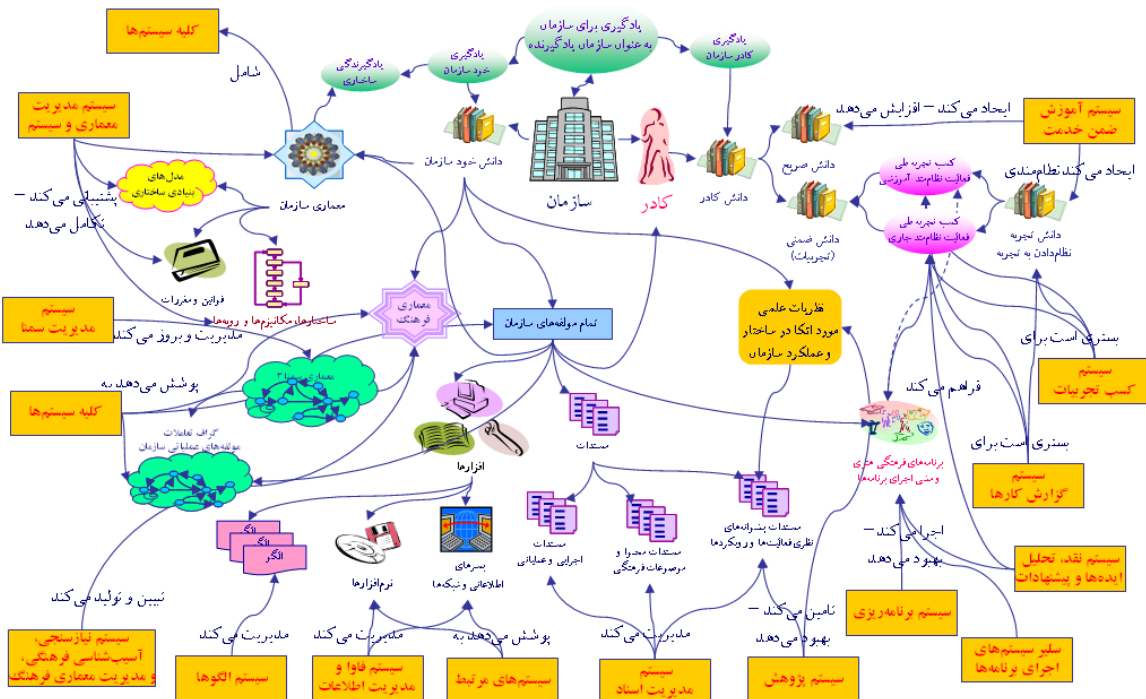
از طرف دیگر، دانش سازمان در معماری سازمان نهفته است. این موضوع در همین مقاله مورد بحث قرار گرفت. به عبارت دیگر مستندات خود معماری سازمان، حاوی نوع خاصی از دانش هستند که در فرایند مدیریت دانش، مشخصاً مورد توجه قرار می‌گیرد.

با توجه به شناخت سازمان از پدیده فرهنگ موجود و مطلوب جامعه، و مسیری که باید برای گذار از فرهنگ موجود به سمت فرهنگ مطلوب طی شود و مولفه‌ها و روابط علت و معلولی موجود در معماری فرهنگ، می‌توان گفت که معماری فرهنگ نیز نوعی دانش سازمان محسوب می‌شود. یعنی سازمان می‌داند که وضعیت فرهنگ در حال حاضر چگونه است، وضعیت مطلوب چیست، و چه عملیاتی باید انجام دهد تا فرهنگ موجود به وضعیت مطلوب برسد.

از افزارهای بسیار مهم در سازمان، الگو است. الگوها، نقش بسیار جدی در مدیریت دانش ایفا می‌کنند. شاید یکی از مهمترین نقاط ثقل مدیریت دانش، در الگوها قرار گرفته باشد. اما الگو چیست؟ فرض کنید قرار است جشنواره‌ای برگزار شود. یکی از بخش‌های این جشنواره، دعوت از گروه‌های سرود به همراه اعطای جوایز به آنها است. طبیعتاً این کار، طبق قواعد و مراحل خاصی باید انجام شود. این کار فعالیت‌های مختلفی را دربر دارد؛ نظیر اینکه چگونه در مورد این جشنواره به گروه‌های سرود اطلاع‌رسانی شود؟ به چه صورت افراد انتخاب شوند؟ چه معیارهایی به گروه‌ها ارائه شود تا سرودهایشان با کیفیت مناسب انجام شود؟ چگونه آنها مورد ارزیابی قرار گیرند؟ چگونه برنامه‌ها اجرا شوند؟ چگونه از مخاطبان برای ارزیابی کارها استفاده شود؟ و نظایر آنها. اگر طراحی مورد نظر برای این جشنواره، به شکلی صورت گیرد که نه تنها در این جشنواره، بلکه در برنامه‌ها و جشنواره‌های مشابه بعدی نیز بتوان از همین روش و سازوکارها استفاده کرد، یک الگو ایجاد شده است.

اما بحث الگوها چه ارتباطی با مدیریت دانش دارد؟ دانشی که کادر و سازمان دارند، در الگوها ذخیره می‌شود، و الگوها بهترین جایی است که می‌توان دانش را در آن ذخیره کرد. هر بار که فردی از یک الگو استفاده می‌کند، تجربیات موجود در این الگو، به شکل خودکار به او منتقل می‌شوند. حتی اگر این دانش به شکل توصیفی در معرض دید شخص قرار نداشته باشد، باز هم انتقال تجربه و دانش صورت می‌گیرد. البته بهتر است الگوها، توصیف دانش درون خود را به همراه داشته باشند. بدین ترتیب اگر فرد بعدی روش جدیدی را کشف کند و متوجه شود که این روش برای انجام کار بهتر است، دانش جدید را به الگوی مربوطه اضافه می‌کند. به همین دلیل، الگوها بهترین محمل برای نگهداری و ثبت دانش و تجربیات سازمان محسوب می‌شوند. در این راه، از نرم‌افزارها و بسترهای شبکه‌ای می‌توان به خوبی استفاده کرد.

انواع مستندات از قبیل مستندات اجرایی، عملیاتی، محتوا، موضوعات فرهنگی، پشتوانه‌های نظری فعالیت‌ها و رویکردها، نیز بخشی از ابعاد دانش سازمان را دربر دارند. به عنوان مثال، یک سناریو، متنی که منتشر می‌شود، نظریات علمی مورد اتکای سازمان، سمینارها و سخنرانی‌ها، مقالات علمی، و نظایر آنها، همگی دانشی را دربر دارند. برنامه فرهنگی هنری در فرایند کسب



شکل 5- مدل محوری معماری مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

تجربه طی فعالیت نظام‌مند جاری، می‌تواند ابعادی از دانش کادر را تبیین کند. در صورتی که کسب تجربه به شکل آموزشی صورت گیرد، نیز می‌تواند دانشی را تبیین کند.

دانش سازمان، در نظریات علمی مورد اتکا در ساختار و عملکرد سازمان هم نهفته است. معماری سازمان فرهنگی هنری، بر چند نظریه مشخص بنا شده است. یکی از این نظریات، پدیده فرهنگ است. در این نظریه، ابعاد پدیده فرهنگ تبیین شده و مبتنی بر این نظریه، ابعاد معماری سازمان بنا شده است. بنابراین، سازمان مبتنی بر دانشی که در نظریات علمی موجود است، بنا شده و به آنها اتکا می‌کند.

معماری سازماندهی معنایی نظام اجرایی یا سمناء از یک طرف شامل معماری فرهنگ، و از طرف دیگر شامل گراف تعاملات مولفه‌های عملیاتی سازمان می‌شود. گراف تعاملات مولفه‌های عملیاتی هم جزء مولفه‌های دانش سازمان محسوب می‌شود، و تمام مولفه‌های سازمان در این گراف مدل می‌شوند. مدل‌های بنیادی ساختاری، قوانین و مقرراتی که معماری آنها را تبیین می‌کند، آیین‌نامه‌های تصویب‌شده، ساختارها، مکانیزم‌ها، و رویه‌ها، موارد دیگری هستند که دانش سازمان در آنها نهفته است.

سیستم‌های عملیاتی که در سازمان پیش‌بینی شده‌اند، مولفه‌های دانش سازمان را پوشش می‌دهند. این سیستم‌ها و موارد پوشش هر کدام از آنها، در شکل 5 نشان داده شده است. به عنوان مثال، دانش صریح کادر، توسط سیستم آموزش ضمن خدمت در حوزه منابع انسانی ایجاد می‌شود یا افزایش پیدا می‌کند. سیستم کسب تجربیات، دانش نظام دادن به تجربه را افزایش می‌دهد و بستری برای شکل‌گیری آن فراهم می‌کند، و در ضمن بستری را برای فعالیتهای کسب تجربه چه به شکل فعالیت‌های جاری و چه به شکل فعالیت‌های آموزشی، فراهم می‌کند.

در واقع مدیریت دانش، در تمام این سیستم‌ها نهفته است. مدیریت دانش موضوع جداگانه‌ای نیست که یک واحد و حوزه در مورد آن ایجاد شود و به آن اکتفا شود. البته حوزه‌ای مانند کسب تجربیات، نقش جدی در مدیریت دانش سازمان دارد، ولیکن مدیریت دانش سازمانی، در عناصر مختلفی توزیع شده و سیستم‌های عملیاتی که روی این عناصر کار می‌کنند، به آنها پوشش می‌دهند. چنانچه قرار باشد یک سازمان یادگیرنده ایجاد شود، باید این سیستم‌ها به گونه‌ای طراحی و ایجاد شوند که بتوانند دانش

سازمانی را به نحو مطلوب ایجاد کنند و بکار گیرند. در نتیجه، مدیریت دانشی که مورد نظر و مطلوب است، در تمام سیستم‌های عملیاتی سازمان رسوخ دارد، و باید مبتنی بر آن، این سیستم‌ها به گونه‌ای طراحی و ایجاد شوند که امکان رشد دانش، ثبت، ارتقا و مدیریت دانش فراهم شود.

از طرف دیگر، دانش سازمان در تمام سایر مولفه‌های سازمان نهفته است. حتی طراحی فیزیکی که در سازمان صورت می‌گیرد، نظیر ساخت یک اتاق یا نصب یک پارتیشن در یک مکان خاص، معنایی را تداعی می‌کند که دانشی در آن وجود دارد. این مولفه‌ها از جمله شامل افزارهایی که سازمان آنها را مورد استفاده قرار می‌دهد، مستنداتی که در سازمان وجود دارند، و برنامه‌های فرهنگی هنری می‌شود.

7- نتیجه‌گیری

علاوه بر دانش موجود در اذهان و رفتارهای افراد موجود در سازمان، دانش دیگری هم در عملکرد سازمان مشهود است. مجموعه سازوکارها، بسترها و راهبردهای سازمان، از جمله ساختارها، رویه‌ها، دستورالعمل‌های عملیاتی، قوانین و مقررات، ابزارها، و حتی سازماندهی محیط فیزیکی، راهبردها، رویکردها، و خط مشی‌های اتخاذ شده، و حتی نهاد اجرا شده و عملیاتی سازمان و تعامل آن با مخاطبان، دربردارنده نوعی از دانش هستند. از سوی دیگر، ساختار یک سازمان مستقل از افرادی که در آن فعالیت می‌کنند، هنگام مواجه شدن با پدیده‌های محیط اطراف و در تعامل با آنها، به طور خودکار شکل جدیدی به خود می‌گیرد. از این رو، یادگیرندگی سازمان تنها در یادگیرندگی پرسنل آن خلاصه نشده، و سازمان به معنای مطلق آن (هم پرسنل و هم سازوکارها و بسترها) در فرایند یادگیری، یاد می‌گیرد؛ و دانش یادگرفته شده، علاوه بر اذهان، در سازوکارها و بسترها جذب و نهادینه می‌شود. در فعالیت معماری سازمانی، می‌توان معماری یک سازمان را به صورت سازمان یادگیرنده (با مفهوم مطلق آن) طراحی نمود. ایجاد یک حوزه مستقل در سازمان پاسخگوی مدیریت دانش نیست، و برای تبدیل یک سازمان به یک سازمان یادگیرنده، باید معماری متفاوتی از سازمان را طراحی کرد. مدیریت دانش را باید در طراحی معماری سازمان جستجو و ایجاد کرد.

منابع و مآخذ

- (آصف‌زاده 83) - دکتر آصف‌زاده، سعید، پیری، زکیه، انتشار؛ فعالیت کلیدی در مدیریت دانش، مجله دانشگاه علوم پزشکی بابل، سال ششم، شماره 4، 1383
- (برج 80) - برج، جان، گراد نیتزکی، گراد، سیستم‌های اطلاعاتی در تئوری و عمل، ترجمه منوچهر غیبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1380
- (پیری 85) - پیری، زکیه، دکتر آصف‌زاده، سعید، چگونه می‌توان مدیریت دانش را بکارگرفت، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، شماره 1، بهار 1385.
- (تهرانی 80) - ثاقب تهرانی، مهدی، تدین، شبنم، مدیریت فن‌آوری اطلاعات، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1380.
- (حسن زاده 83) - حسن‌زاده، محمد، نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان در مدیریت دانش سازمان‌ها، فصلنامه کتاب، شماره 59، پاییز 1383.
- (داونپورت 79) - تامس اچ. داونپورت، لارنس پروساک، مدیریت دانش، مترجم دکتر حسین رحمان‌سرشت، نشر ساپکو، 1379.
- (سوری 86) - سوری، حسن، مهندسی مجدد در سازمان‌های ایرانی، موسسه خدمات فرهنگی رسا، 86.
- (مجیدی 85) - مجیدی، اردوان، چم: یک چارچوب و متدولوژی معماری سازمانی، دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی انجمن کامپیوتر ایران، دانشگاه شهید بهشتی، اسفند 1385.
- (مختاری 83) - مختاری، حیدر، یمین فیروز، موسی، از داده تا دانش و از مدیریت داده تا مدیریت دانش: مروری بر متون، فصلنامه کتاب 59، 1383.
- (مومنی 72) - مومنی، هوشنگ، مدیریت منابع اطلاعات، جلد دوم، نشر اتحاد، 1372.
- (اخوان 85) - اخوان، پیمان، جعفری، مصطفی، سازمان‌های یادگیرنده، ضرورت عصر دانایی، ماهنامه تدبیر، شماره 169، خرداد 85.

(شهای 86) – شهای، بهنام، کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، شماره 184، شهریور 86.

- (Chen 2006) - Hsinchun Chen, Knowledge Management Systems: Development and Applications, 2006.
- (Elias 2004) - Elias M. Awad & Hassan M. Ghaziri, "Knowledge Management", Prentice Hall , 2004.
- (Grundspenkis 2007) - Janis Grundspenkis, Agent based approach for organization and personal knowledge modelling: knowledge management perspective. 2007.
- (Meeker 1981) - Meeker, Joseph, "What is Wisdom", LANDSCAPE, Vol. 25, No. 1, Jan 1981.
- (Nancy 2001) - Nancy C. Shaw, Knowledge Management Basics, School of Management, George Mason university, 2001.
- (Piccoli and others 2000) - Gabriele Piccoli a, Rami Ahmad and Blake Ives, Knowledge management in academia: A proposed framework, 2000.
- (Robin 2008) - Robin Nunn, A Network Model of Expertise, Bulletin of Science, Technology & Society, Vol. 28, No. 5, 414-427, 2008.
- (Sentusus 2004) - Sentusus Megan and Surmacz Jon. "The ABCS of Knowledge Management", Knowledge Management Research Center, [http://www.cio.com/Research/ knowledge Besed Assets.](http://www.cio.com/Research/knowledge%20Based%20Assets), 2004.