

## چکیده

در عصر اقتصاددانشی، سازمان‌های امروزی بیش از هر زمان دیگری به مدیریت دانش نیاز دارند. با توجه به رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات و ارزیابی‌های صورت گرفته در این حوزه، بلوغ مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها الزامی است و بر عملکرد آتی سازمان تأثیرگذار است. سازمان فرهنگی شهرداری تهران یکی از سازمان‌های مستعد بلوغ مدیریت دانش است. این پژوهش به روش کیفی در سازمان فرهنگی شهرداری تهران انجام شد. جامعه آماری را خبرگان تشکیل می‌دادند که به روش نمونه‌گیری هدفمند، با ۱۵ مصاحبه به اشباع نظری رسیده شده است. محقق با استفاده از روش داده بنیاد و کدگذاری سه‌گانه به مدل بلوغ مدیریت دانش دست‌یافته است. نتایج تحقیق نشان داد شرایط علی (شامل فرهنگ‌سازمانی به اشتراک‌گذاری دانش، دارا بودن زیرساخت فناوری، سرمایه‌گذاری بلندمدت، داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش)، شرایط زمینه‌ای (شامل حمایت مدیران عالی، چرخه عمر سازمان، پراکندگی و تعدد مراکز سازمان و نیروی انسانی خیره)، شرایط مداخله‌گر (شامل نقش حاکمیت، حقوق مالکیت مادی و معنوی و رقبا) بر راهبردها (شامل توانمندسازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار) اثرگذار است و راهبردها بر پیامدها (شامل بهبود تصمیم‌گیری، توسعه و خلق دانش جدید، افزایش خلاقیت و نوآوری و هویت بخشی به سازمان) اثرگذار است. همچنین شرایط زمینه‌ای بر مقوله محوری بلوغ مدیریت دانش اثرگذار است.

کلید واژه:

مدیریت دانش، بلوغ مدیریت دانش، سازمان فرهنگی شهرداری تهران

## مقدمه

امروزه محور توسعه و پیشگامی کشورها و سازمان‌ها، نه منابع و سرمایه مادی و فیزیکی و نه خیل انبوه نیروی انسانی، بلکه دانش بشری و توان مدیریت اثربخش این دانش است. با مطرح شدن عنصر دانش و دانایی به‌عنوان اصلی‌ترین منبع و سرمایه سازمان‌ها و اهمیت یافتن کارکنان دانشی، دریچه‌ای نو در اداره و مدیریت سازمان‌ها گشوده شده است. ورود به عصر اطلاعات، گسترش ابزارها و کاربردهای فناوری نوین ارتباطات و اطلاعات، سبب شکل‌گیری رویکردی جدید به مسائل مدیریت سازمان‌ها گردیده است (سالیس و جونز، ۲۰۱۷: ۸۶). گردآوری و انتشار دانش سازمان یک اولویت استراتژیک مهم تلقی می‌شود و مدیریت دانش موضوعی مهم برای سازمان‌ها جهت توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که موجب نوآوری می‌شود و نوآوری هنگامی رخ خواهد داد که دانش کارکنان در سازمان تسهیم می‌شود (لینچ، ۲، ۱۳۹۷). مدیریت دانش برای خلق دانش جدید، کسب مزایای رقابتی و افزایش بازده کارکنان اهمیت دارد. درواقع شاید بتوان گفت که مدیریت دانش اگر به نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه بیانجامد، می‌تواند به بهبود عملکرد شرکتی منجر شود (لوپز، پئون و اورداس، ۲۰۱۴: ۱۲۸). از دیگر دلایل اهمیت مدیریت دانش آن است که موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و درنهایت، کاهش هزینه مربوط به یافتن انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (کریمی و همکاران، ۱۳۹۰).

طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در

سازمان‌های فرهنگی

(مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری

شهرداری تهران)

علی علی محمدی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت و برنامه

ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت و حسابداری،

واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،

تهران، ایران

عبدالرضا سبجانی (نویسنده مسئول)

استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی

فرهنگی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد

تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،

ایران

saeed\_m066@yahoo.com

اسمعیل کاوسی

عضو هیات علمی

بهرام علی‌شیری

عضو هیات علمی

علیرضا ابراهیم پور

استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی

فرهنگی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد

تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،

ایران

ریخ ارسال: ۹۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰

## ۱. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

امروزه اهمیت سرمایه‌های مبتنی بر دانش با توجه چالش‌های مدیریتی جدید افزایش یافته است و سازمان‌هایی که دارایی‌های دانشی خود را شناسایی، ارزش‌گذاری، ایجاد و بکار می‌گیرند؛ احتمال موفقیت بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند (کوک و برون، ۲۰۱۲). که این امر منجر به پدیدارشان ابزارها و مفاهیم مدیریتی جدید مانند مدیریت دانش (KM) و هوشمندی کسب‌وکار (BI) شده است. این مفاهیم جهت توسعه عملکرد سازمان‌ها مدنظر قرار می‌گیرند (کادایام، ۲۰۱۶). دانش قبل از آنکه یک پدیده فنی و فناورانه باشد پدیده‌ای اجتماعی است. یعنی انسان‌ها مهم‌ترین عامل تشکیل آن هستند (لینچ، ۱۳۹۷). لذا احتمال از دست دادن دانش زیاد است. اگر سازمان نتواند دانش نهفته افراد را شناسایی و به دانش صریح تبدیل کند، در اثر گذشت زمان، این دانش فراموش می‌شود. لینچ (۱۳۹۷) در مثالی زیبا می‌نویسد: سرمایه فکری دو مؤلفه اصلی دارد: سرمایه انسانی ۷ که شبیه به دانش ضمنی است و سرمایه ساختاری ۸ که مشابه دانش صریح است. سرمایه ساختاری به دو مؤلفه دیگر تقسیم می‌شود که به سرمایه مشتری ۹ و سرمایه سازمانی ۱۰ شرکت مربوط است. سرمایه سازمانی شامل سیستم‌های اطلاعاتی، پایگاه داده، تکنولوژی اطلاعات و سایر بخش‌های دانشی است. سپس شرکت روشی را برای بررسی مفاهیم این شیوه ارزش‌گذاری دانش طراحی می‌کند که به‌طور خاص بر ارزش آتی دانش تأکید داشته باشد.

سازمان‌های فرهنگی نیز به دلیل اهمیت فرهنگ و نقش آن در جامعه و همچنین اهمیت سرمایه‌های فکری جاری در این سازمان‌ها که ناملموس و پنهان است، به‌طور فزاینده‌ای مجبور به استفاده و به‌کارگیری از دانش در جهت اهداف و خدمات خود می‌باشند (تولایی، ۱۳۹۰). این مسئله در سازمان‌های فرهنگی که سرمایه‌های فکری و دارایی‌های نامشهود در این نوع از سازمان‌ها بسیار با اهمیت است، دانش و بحث مدیریت دانش نقش حیاتی‌تری دارد (تولایی، ۱۳۹۰). بدین معنا که سازمان‌های پیچیده جدید سخت‌نیازمند مدیریت دانش هستند. در این میان سازمان‌های علمی و فرهنگی مثل سازمان‌های فرهنگی، 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 به‌ویژه به تولید، مستندسازی، انتشار و ارزیابی و مرور دانش هستند (احمدی، ۱۳۹۲).

سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران در سال ۱۳۷۵ به‌منظور توسعه فرهنگ و هنر در جامعه ایرانی و نیز ارتقای فرهنگ شهرنشینی و با نظر مساعد رهبر معظم انقلاب اسلامی، در تهران بزرگ ایجاد شد. توسعه فرهنگی، تعمیق معرفت دینی، تقویت زیبایی‌طلبی و حقیقت‌جویی شهروندان، شاد زیستی توأم با روحیه سازنده و کسب مهارت‌های زندگی اجتماعی، نیازهایی اساسی بود که این سازمان در پاسخ به آن‌ها موجودیت یافت (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۵). سازمان با در اختیار داشتن مراکز متعدد فرهنگی هنری، ۳۵ فرهنگسرا، ۶۹ خانه فرهنگ، ۵ مجتمع فرهنگی هنری ۱۷۷ نگارخانه، ۱۱۰ کتابخانه و ۱۵ موزه و خانه موزه، ۶ پردیس سینمایی، ۵ خانه قرآن و ۵ مرکز ویژه و موسسه تابعه در مجموع ۴۲۷ مرکز فرهنگی هنری، صاحب جایگاه ممتاز و ویژه‌ای در میان تمام سازمان‌های فرهنگی هنری کشور است. این سازمان ایجاد ارتباطات متقابل و پاسخگویی به مخاطبان را ضامن بقا و توسعه خود می‌داند، از این‌رو در تعامل با مخاطبان به برقراری ارتباطات دوسویه و باز و ارائه خدمات به‌صورت متنوع و متناسب با نیاز گروه‌های مختلف مخاطبان توجه می‌نماید. همچنین به لحاظ تقویم سنی سازمان از زمان تأسیس تاکنون ۲۳ سال عمر دارد. به عبارت روشن‌تر به لحاظ تقویم سنی سازمان در دوران جوانی خود به سر می‌برد. این موضوع برای بحث استقرار مدیریت دانش از آنجا حائز اهمیت است که هنوز نسل اول همکاران سازمان بازنشسته نشده‌اند و فرصت کافی برای ذخیره‌سازی و مستند کردن دانش ضمنی آن‌ها وجود دارد. از سوی دیگر بنا بر گزارش منابع انسانی سازمان بالغ بر هزار نفر نیروی انسانی در قالب مدیر و کارشناس فرهنگی هنری در این سازمان مشغول فعالیت هستند. یعنی سازمان به لحاظ کمیت و کیفیت خبرگان دانشی هم جایگاه مناسبی دارد (سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، ۱۳۹۸). موارد ذکرشده سطور قبل بر اهمیت مضاعف ایجاد و استقرار فوری یک فرایند بلوغ‌یافته مدیریت دانش در این سازمان دلالت می‌کند. درحالی‌که به‌رغم برداشتن گام‌هایی در این زمینه هنوز فرایند مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه به توسعه‌یافتگی یا همان عبارت بلوغ مدنظر این پژوهش نرسیده است. با مطالعات و بررسی صورت گرفته توسط پژوهشگر مهم‌ترین علت و عارضه این موضوع فقدان یک نقشه راه یا همان مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان است.

توجه صرف به مدیریت دانش موجود به روش مکانیکی و سامانمند بدون توجه به مدل استقرار، پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش، یک رویکرد ساده انگارانه است و نمی‌تواند به‌خودی‌خود باعث بهبود نوآوری شود (نوناکا، تویاما و کونوا، ۱۱، ۲۰۰۰: ۳۴). سازمان صرفاً یک ماشین پردازش اطلاعات نیست، بلکه یک‌نهاده دانشی از طریق کنش و واکنش‌هاست (هانگ، ۱۲، ۲۰۰۹: ۴۲۸). فهم اینکه دانش چگونه خلق می‌شود و فرایند خلق، انتقال و استفاده از دانش چگونه مدیریت می‌شود بسیار مهم است. بر اساس مدل مارپیچ خلق دانش، دانش از طریق تعاملات بین افراد باهم یا بین افراد، گروه‌ها و محیط و طی چهار فرآیند تبدیل متفاوت شامل: اجتماعی سازی، برونی‌سازی، ترکیب کردن و برونی‌سازی خلق می‌شود (نوناکا، تویاما و هیراتاتا، ۱۳، ۲۰۰۸: ۱۸). مدل اگرچه به‌طور گسترده‌ای برای راهنمایی و توضیح فعالیت‌های مدیریت دانش به کار گرفته می‌شود، اما تنها کلیات مدیریت دانش را نمایش می‌دهد (هانگ، ۲۰۰۹: ۹۴۳). با توجه به اینکه مدل‌سازی مدیریت دانش تاکنون در تحقیقی داخلی با استفاده از داده‌های تجربی و شبیه‌سازی اعتبارسنجی نشده است و مطالعات نیز محدود به مطالعات نظری است؛ از این‌رو، این ظرفیت وجود دارد به ارزیابی و اعتبارسنجی ابعاد مختلف آن از دیدگاه تجربی پرداخته شود تا موجبات بسط و بهبود مدل فراهم گردد.

به‌طور خلاصه با توجه به آنچه درباره ضرورت استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی و به‌طور خاص مورد مطالعه این پژوهش سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بیان شد و همچنین نارسائی‌ها و مشکلات مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه، در پژوهش پیش رو قرار است از طریق یک پژوهش کیفی به ابعاد و لایه‌های مختلف مدیریت دانش در سازمان دست پیدا کنیم. سپس با مطالعه و بررسی مدل‌های مختلف مدیریت دانش به یک مدل مناسب برای این سازمان برسیم. برای رسیدن به این هدف از شیوه تحلیل محتوای کیفی و بررسی مدل‌های مختلف و نوین مدیریت دانش استفاده خواهد شد. مرحله دوم مطالعه به‌صورت کمی و به روش



مدل‌سازی معادلات ساختاری خواهد بود. در مرحله دوم (فاز کمی) تحقیق بعد از طراحی و تدوین مدل نهایی بلوغ مدیریت دانش، مدل تدوین‌شده با رویکرد با الهام از تحقیق عملی جامعه‌گرا ارنست تی استرینگر<sup>۱۴</sup>، مورد آزمون و اعتبار سنجی قرار می‌گیرد. در روش تحقیق عملی جامعه‌گرا، پژوهشگر هیچ‌گاه به‌عنوان یک عامل مستقل عمل نمی‌کند. بلکه به‌عنوان یک تسهیلگر، با رویکردی مشارکتی و با دخالت همه عوامل ذینفع سعی دارد تا مسائل را از طریق آن‌ها حل کند. این کار از طریق برگزاری کارگاه‌های متعدد و با حضور کارشناسان مسئول، مدیران، معاونان و شورای راهبردی مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران به‌عنوان جامعه مورد مطالعه این پژوهش صورت می‌گیرد. مدل مربوطه در این کارگاه‌ها ارائه شده و نقطه نظرات مدیران و کارشناسان را به‌عنوان ذینفعان سازمان اخذ و اشکالات احتمالی مدل ارائه‌شده از طریق روش دلفی استخراج و تغییرات و اصلاحات لازم روی آن اعمال می‌شود. در واقع مسئله اصلی این پژوهش آن است که چگونه و با چه مدلی می‌توان از ابزارهای نوین مدیریتی نظیر مدیریت دانش و مدیریت هوشمند نیروی انسانی در ارتقا عملکرد در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران استفاده نمود. بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخی برای سؤالات زیر است:

- پدیده اصلی بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران چیست؟
- شرایط علی بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران چیست؟
- زمینه و محیط بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران چیست؟
- شرایط مداخله‌گر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران چیست؟
- راهبردها و استراتژی‌های بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران چیست؟
- پیامدهای بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران چیست؟

### مدیریت دانش

مدیریت دانش یک تلاشی برای افزایش دانش مفید در درون سازمان است. روش‌های انجام این کار شامل ارتباطات مشوق، ارائه فرصت‌های برای یادگیری، و ارتقاء به اشتراک‌گذاری مصنوعات دانش مناسب است (اشوک سوو و ناتاراجان<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵). توانایی مدیریت دانش در اقتصاد دانش محور امروز، اهمیت حیاتی دارد. خلق و تسهیم دانش به عوامل مهم رقابتی شدن تبدیل شده‌اند. در آغاز، مدیریت دانش به عنوان فرایند به کارگیری یک رویکرد نظام مند برای کسب، ساختاردهی، مدیریت و توزیع دانش در سراسر یک سازمان به منظور انجام سریع‌تر کارها، استفاده مجدد از بهترین رویه‌ها، و کاهش دوباره کاری تعریف شد (نوناکا و تاکچی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۴؛ پاسترناک و ویسکو<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۸؛ ففر و ساتون<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۹).

### ضرورت مدیریت دانش

امروزه موج جدید زندگی انسان با ورود به فضای مجازی و مفاهیم جدیدی چون جامعه دانش بنیان، اقتصاد دانش محور، مدیریت دانش و غیره شکل گرفته است. ظهور و رشد مدیریت دانش، یکی از پاسخ‌های مدیریتی به این تغییرات می‌باشد. این روند شامل رشد مشاغل دانش محور، و پیشرفت‌های تکنولوژی ایجاد شده توسط ICT<sup>۱۹</sup> است. از لحاظ سازمانی، این عصر جدید توسط ساختار مسطح‌تر، بوروکراسی‌زدایی و اشکال سازمانی مجازی یا شبکه‌ای مشخص می‌شود (اسکاربورگ<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۳). کیوگ استدلال می‌کند که ارزش دانش در طول زمان از بین می‌رود و شرکت‌ها باید سرعت نوآوری و افزایش خلاقیت و یادگیری را بالا ببرند (کایوج<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۱).

### بلوغ مدیریت دانش

بلوغ مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌هایی از مراحل پویا درک می‌شود که می‌تواند در میان تلاش‌های متمرکز و با ثبات تکمیل شود. برای ادامه رشد، سازمان‌ها نیازمند ارتقاء به سطح بعدی هستند (لین و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۲). مدل بلوغ مدیریت دانش زیربنایی فراهم می‌کند که نقشه راه مدیریت دانش سازمان بر روی آن ایجاد می‌شود. این مدل، طول زمان مورد نیاز برای هر سطح بلوغ را مشخص نمی‌کند و زمان توقف یک سازمان در یک سطح مشخص، ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد (سپهری<sup>۲۳</sup>، ۱۳۹۵).



## سازمان فرهنگی

می‌توان سازمان فرهنگی را سازمانی دانست که در یکی از دو دسته ذیل قرار می‌گیرند: الف) سازمان‌هایی که به فعالیت‌های طبقه‌بندی شده فرهنگی (مثلاً مطابق دسته بندی یونسکو از فعالیت‌های فرهنگی) اشتغال دارند. ب) سازمان‌هایی که به نوعی به امور فراغت مردم می‌پردازند. (صالحی امیری و همکاران، ۱۳۸۸)

شورای عالی انقلاب فرهنگی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی را چنین تعریف نموده است: مراکز، موسسات، کانونها و انجمن‌های فرهنگی، تشکیلاتی است که با اهداف و مقاصد فرهنگی اعم از دولتی، عمومی و خصوصی، افراد واجد شرایط برای فعالیت در یک یا چند قلمرو فرهنگی، هنری و سینمایی و مطبوعاتی با سرمایه ایرانی تشکیل می‌دهند و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، مجوز تأسیس، نظارت بر فعالیت‌ها و انحلال آنها را صادر می‌کند (سایت شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۵).

## انواع سازمان‌های فرهنگی

سازمان‌های فرهنگی را از نقطه نظرهای متفاوتی می‌توان تقسیم‌بندی کرد.

### از نظر کارکرد:

سازمان‌های فرهنگی را می‌توان به سازمان‌های تبلیغی، ترویجی، پژوهشی، آموزشی و خیری تقسیم کرد. همچنین می‌توان سازمان‌های فرهنگی را به سازمان‌های سیاست‌گذار و سازمان‌های مجری سیاست‌ها تقسیم نمود.

از نظر هدف و شرح وظایف:

دسته اول: سازمان‌هایی که مأموریت و هدف آنها در ارتباط مستقیم با امور فرهنگی قرار دارند.

دسته دوم: سازمان‌هایی که اهداف اصلی آنها به طور غیر مستقیم با امور فرهنگی ارتباط دارد.

از نظر منابع مالی و گستره وظایف و مأموریت‌ها

شامل سازمان‌هایی می‌شود که وظیفه و مأموریت آنها به تمامی در حوزه فرهنگ قرار دارد و بودجه سالانه آنها تقریباً به طور کامل از محل اعتبارات فصل‌های حوزه فرهنگ در قوانین بودجه سنواتی تأمین می‌شود.

شامل آن دسته از سازمان‌هایی است که وظیفه و مأموریت آنها در حوزه‌ای به جز فرهنگ است؛ اما بخشی از این سازمان‌ها در حوزه فرهنگ فعال است و بودجه این بخش از محل اعتبارات فصل‌های حوزه فرهنگ در قوانین بودجه سنواتی تأمین می‌شود.

شامل سازمان‌هایی می‌شود که تمامی یا بخشی از فعالیت آنها در حوزه فرهنگی است اما منبع مالی آنها خارج از بودجه عمومی دولت است (نائینی، ۱۳۸۹).

### از نظر اجرا:

سازمان‌های فرهنگی سیاست‌گذار و نظارت‌کننده در سطح راهبردی و مدیریت کلان فرهنگی کشور. همانند شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجمع تشخیص مصلحت نظام، کمیسیون فرهنگی و اجتماعی و آموزشی مجلس شورای اسلامی.

سازمان‌های اصلی مجری سیاست‌های فرهنگی نظام همانند وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و صدا و سیما جمهوری اسلامی.

سایر سازمان‌های مهمی که هدف و رسالت آنها فرهنگی و مجری بخشی از سیاست‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی بوده و از بودجه و اعتبارات دولت استفاده می‌کنند؛ مانند سازمان تبلیغات اسلامی، سازمان ملی جوانان و سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی.

واحدهای فرهنگی در سایر سازمان‌ها، همانند واحد فرهنگی در سپاه، بسیج، سازمان‌های عقیدتی سیاسی، بنیاد شهید، شهرداری‌ها

سازمان‌ها و مراکز و کانون‌ها و موسسات فرهنگی غیر دولتی در سراسر کشور (نائینی، ۱۳۸۹).



پیشینه پژوهش:

جدول ۱ برخی از تحقیقات انجام شده در زمینه موضوع پژوهش را نشان می‌دهد

محقق	سال	نتایج/یافته‌ها
بهبودی و همکاران	۱۳۹۹	تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی، آزمون همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم افزارهای SPSS18, Amos21 نشان داد که بین استراتژی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار رابطه معناداری وجود دارد.
شفیعی و همکاران	۱۳۹۷	نتایج نشان داد که وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده دانشگاه رازی در هفت گروه معیار، یعنی رهبری، فرایند، کارکنان، فناوری اطلاعات، فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری نتایج مدیریت دانش پایین تر از چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار داشت. همچنین میزان آمادگی کتابخانه برای قبول و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سطح آغاز، یعنی شروع درک نیاز به مدیریت دانش ارزیابی شد.
کشاورزی و رادسرشت	۱۳۹۷	تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که هواناجا با کسب نمره ۱۲۳/۸۲ از ۲۱۰ نمره در سطح آغاز یعنی سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار دارد. از نظر هفت معیار مورد بررسی، معیار فرایند با کسب نمره ۱۸/۷۴ از ۳۰، رتبه اول، و معیار افراد با کسب نمره ۱۶/۵۱ از ۳۰ در رتبه هفتم قرار گرفته است.
نوابی و همکاران	۱۳۹۶	نتایج نشان داد که فرهنگ دانش بنیان اثر مثبتی بر روی فرآیند مدیریت دانش دارد که به نوبه خود عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و باعث افزایش آن می‌شود.
محمدی و همکاران	۱۳۹۶	نتایج نشان داد که یک سازمان با ظرفیتی که در مدیریت دانش ایجاد می‌کند، می‌تواند نوآوری بیشتری داشته باشد. جهت بهره‌وری بیشتری از مدیریت دانش و ایجاد نوآوری بالاتر در محصولات و خدمات باید رویکرد استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد داشت.
کاشیان و دیگران	۱۳۹۵	نتایج نشان داد که در اکثر نمونه‌های خلق دانش، جذب دانش بیرونی از طریق تغییر مدیریت و استخدام مشاور و ترکیب با دانش درونی اتفاق افتاده است. همچنین نتایج شبیه‌سازی نشان می‌دهد که روابط ریاضی مدل به خوبی تعریف نشده است و می‌توان با تغییراتی در روابط ریاضی به نتایج منطقی تری دست یافت.
خدیور و عباسی	۱۳۹۵	بررسی بلوغ مدیریت دانش در ۳۰۰ شرکت برتر ایرانی براساس مدل مرکز مدیریت و بهره‌وری امریکا نشان دادند به ترتیب فرهنگ، فناوری، فرایند، رهبری، و ارزیابی در این شرکتها وضعیت بهتری نسبت به سایر عوامل دارند.
عبدی و صفایی	۱۳۹۲	نتایج نشان داد دستیابی به مدل بینه مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور با تکیه بر رویکردی یکپارچه به آماده‌سازی پیش نیاز ها، فرهنگ سازی، اجرا و در نهایت ارزیابی و ممیزی دانش می‌باشد.
محمودی	۱۳۹۱	مدیریت دانش در سازمان دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی از وضعیت خوبی برخوردار نیست.
مارکوز و همکاران <sup>۲۳</sup>	۲۰۱۹	نتایج نشان داد که تعهد سازمانی و تاثیر آن در مدیریت دانش در بخش دولتی به ویژه در کشورهای درحال توسعه یک شکاف مهم را پر می‌کند. تعهد سازمانی به انتقال دانش و در نتیجه بلوغ مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.
اولیوا و کوتابه <sup>۲۴</sup>	۲۰۱۹	نتایج نشان داد که استارت‌آپ‌ها با بلوغ بالاتر در سطح نوآوری، سطح توسعه راه حل و سطح توسعه مقایسه پذیری، درجه بالاتری از بهره مندی از شیوه‌ها، روش‌ها و ابزارهای اختصاص یافته به مدیریت دانش را خواهند داشت.
کاروالهو و همکاران <sup>۲۵</sup>	۲۰۱۸	نتایج نشان داد که مدل بلوغ سیستم‌های اطلاعات بیمارستانی (که بعدها HISMM نامیده شد) شامل شش مرحله از رشد سیستم‌های اطلاعات بیمارستانی و پیشرفت بلوغ است.
داننلی <sup>۲۶</sup>	۲۰۱۸	داننلی یک چارچوبی را برای تقویت و پایداری موفقیت دانش محور طراحی کرد که به اصلاح دیدگاه دانش محور مدیریت منابع انسانی استراتژیک کمک می‌کند.
لی <sup>۲۷</sup>	۲۰۱۷	نتایج نشان داد که عوامل سازمانی، فرایند مدیریت دانش را در هر بیمارستان به طرز متفاوتی تحت تاثیر قرار می‌دهد.
هیمن و همکاران <sup>۲۸</sup>	۲۰۱۷	نتایج تحقیق موانع مشارکت و نقاط ضعف تعامل و فرصت‌های بهبود مدیریت دانش کشاورزی و توان خوب آنها را برای ارزیابی اطلاعات شناسایی کرد.
کلانتری و همکاران <sup>۲۹</sup>	۲۰۱۶	نتایج نشان داد که میان سود، همکاری، یادگیری، اعتماد، خلاقیت سازمانی، مدیریت مالی، و سطح بلوغ مدیریت دانش ارتباط وجود داشت و بین درآمد، مشتری، و سطح بلوغ مدیریت دانش رابطه‌ای وجود نداشت.
ژو ژینگ <sup>۳۰</sup>	۲۰۱۱	به این نتیجه دست یافت که کسب دانش و انتشار دانش هرکدام به طور مستقیم می‌توانند بر روی نوآوری محصول در سازمان اثر مثبت داشته باشند.



لیندلر و والد <sup>۳۱</sup>	۲۰۱۱	نتایج پژوهش نشان داد عوامل فرهنگی تاثیر زیادی بر موفقیت مدیریت دانش دارد. این عامل در سازمان‌های موقتی کمبود یا فقدان روندهای سازمانی و حافظه سازمانی را جبران می‌کند. نتایج این پژوهش به درک متفاوتی از مدیریت دانش در محیط‌های پروژه محور کمک کرد.
چن و همکاران <sup>۳۲</sup>	۲۰۱۰	نتایج نشان داد که مدیریت دانش، ارتباط مستقیمی با نوآوری سازمانی دارد. تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی بطور مثبتی با جو حمایتی و عدم تمرکز و یکپارچه‌سازی و ساختار غیررسمی سازمان تعدیل می‌شود. نتایج همچنین نشان داد که جو سازمانی و ساختار بر روی مدیریت دانش تأثیر دارد و همچنین نوآوری و جو سازمانی بطور مثبتی با مدیریت دانش در ارتباط می‌باشد.

## ۲. ابزار و روش‌ها

در این پژوهش از فن کیفی استفاده شده است. این پژوهش از حیث فلسفه پژوهش در زمره پارادایم اثبات‌گرایی از نوع کاربردی و از حیث صبغه پژوهش کیفی و کمی، دارای رویکرد استقرائی و قیاسی و راهبرد پیمایشی است. این پژوهش از حیث هدف اکتشافی است و به اکتشاف متغیرها و ارتباط علی آن‌ها اهم می‌پردازد. همچنین، روش انجام پژوهش، کیفی داده بنیاد است. به صورت کیفی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است. اطلاعات موردنیاز با استفاده از مصاحبه از خبرگان جمع‌آوری شده است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کلیه مدیران، صاحب‌نظران، کارشناسان آشنا با مباحث مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی و اساتید دانشگاهی در رشته مدیریت استراتژیک و مدیریت فرهنگی است. در حقیقت مصاحبه‌های اکتشافی پژوهشگر، بهبود عملکرد مدیران مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ویژگی خبرگان صنعت: سابقه بالا، پست مدیریتی، تجربه و دانش بالا. به منظور نمونه‌گیری از روش گلوله برفی استفاده شد. در مجموع، با توجه به شرایط و محدودیت‌ها، تعداد نمونه‌ها ۲۰ شد که برای اشباع نظری کفایت می‌کردند. از این بین ۱۵ نفر واجد شرایط تحقیق بودند.

## ۳. تجزیه و تحلیل

در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان پژوهش پرداخته شد. در فرآیند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. در راستای پرسش‌های پژوهش، چند سؤال از شرکت‌کنندگان پیرامون بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران در طول مصاحبه‌ها پرسیده شد. سؤالات مقدماتی این پژوهش از خبرگان با معرفی مختصر و مرتبط خبره در حوزه مدیریت دانش آغاز می‌شد و در ادامه از گام‌های بلوغ مدیریت، ضرورت‌های استقرار مدیریت دانش و عوامل یا بستر لازم برای ایجاد مدیریت دانش در سازمان سوا لاتی از خبرگان پرسیده می‌شد. اما محور اصلی پرسش‌های این پژوهش از خبرگان دانشی موضوع بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی، به طور اخص رسیدن به یک مدل بلوغ یافته مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بود. در ادامه به بررسی هر یک از این مقوله‌های به دست آمده در مرحله کیفی پرداخته شده است. ابتدا به بررسی چند مصاحبه پرداخته شده است.

## زن، استاد دانشگاه

سازمان‌های فرهنگی برای استقرار مدیریت دانش در ابتدا لازم است از نیروی انسانی متخصص و ماهر به اندازه کافی بهره‌مند باشند. مصاحبه‌های دانش هنگام جذب و جابجایی کارکنان آموزش‌های ضمن خدمت از عوامل مهم بلوغ مدیریت دانش در یک سازمان به‌ویژه سازمان‌های فرهنگی و هنری هستند. سازمان برای مدیریت دانش لازم است سرمایه‌گذاری بلندمدت داشته باشد. اینکه سازمان مورد مطالعه شما در مرحله رشد خود قرار گرفته و به لحاظ هرم سنی در وضعیت نسبت جوانی قرار گرفته موقعیت مناسبی برای ایجاد مدیریت دانش است. همچنین پراکندگی و تعدد مراکز سازمان در کنار برای این موضوع می‌تواند یک مؤلفه مثبت باشد. مداخله یا حمایت دولت از فرآیند مدیریت دانش از بعد قانون‌گذاری، اقتصادی و فرهنگی در این زمینه مؤثر است بهبود فرآیند جذب، به‌کارگیری، جابجایی و ترک خدمت نیروی انسانی جلوگیری از تکرار اشتباه و فراموشی سازمانی و بهره‌وری و رشد از مزایای بدهی برقرار مدیریت دانش و داشتن پایگاه دانشی است که بسیاری از سازمان‌های خارجی و داخلی از آن برخوردارند و سود زیادی نیز می‌برند. نمی‌توان بدون توجه به اینکه کارکنان تا چه حد با کامپیوتر و نرم‌افزار آشنایی دارند و حاضر به پذیرش تکنولوژی هستند ساختاری منعطف داشت و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت تدوین کرد.

مرد، کارشناسی ارشد، سازمان فرهنگی شهرداری تهران



فرهنگ‌سازمانی به اشتراک‌گذاری دانش در کنار دارا بودن زیرساخت فناوری اطلاعات اعم از سخت‌افزار، نرم‌افزار، اینترنت ملی و اینترنت داخلی از عوامل بسیار حیاتی استقرار مدیریت دانش در یک سازمان هستند. در واقع پایبندی به برنامه مهم است. سرمایه‌گذاری بلندمدت و داشتن یک راهبرد و نقشه راه در این زمینه بسیار مهم است. حمایت مدیران عالی و انگیزه مدیران میانی برای استقرار سامانه مدیریت دانش از ضروریات این مسئله است. نقش دولت قابل‌چشم‌پوشی نیست. باید رقابتی وجود داشته باشد که سازمان به دانش روی بیاورد و باید در درون خود نیز فرصت‌هایی کشف و از آن بهره‌برداری کند. تمامی این حرف‌ها به این معناست که ما در خدا نیستیم و محیط به‌خصوص شرایط جهانی شدن و رسانه‌های نوظهور بر ما اثر دارد و عکس‌العمل ما نیز حرکت بعدی محیط را تحت تأثیر قرار می‌دهد ارتباطات و تعاملات غیررسمی میان کارکنان. زمینه اصلی فعالیت سازمان (مأموریت‌های فرهنگی هنری) رعایت حقوق مالکیت مادی و معنوی صاحبان دانش. سازمان رقیب در زمینه فرهنگی و هنری وجود شرکت‌های فناوری همکار قابل‌اعتماد تعاملات و مشارکت‌های برون‌سازمانی به‌عنوان عواملی هستند که فرآیند مدیریت دانش در سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.

جدول ۲- کدگذاری باز

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم
شرایط علی	داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش	تصمیمات استراتژیک
		سیاست‌ها و خط‌مشی سازمانی
		پایداری و پویایی سازمانی
سرمایه‌گذاری بلندمدت	دارا بودن زیرساخت فناوری	بودجه تحقیق و توسعه
		بودجه برای ایجاد و توسعه پایگاه دانشی
		نسبت سرمایه‌گذاری به سودآوری مطلوب
فرهنگ‌سازمانی به اشتراک‌گذاری دانش	حمایت مدیران عالی	ظرفیت‌های فناوری
		ارتباطات الکترونیک سازمانی
		قابلیت‌های پویا
زمینه	نیروی انسانی خبره	ارزش‌گذاری‌های کوتاه‌مدت
		روند رو به افزایش فردگرایی
		مقاومت در برابر تغییر
چرخه عمر سازمانی	پراکندگی مراکز سازمان	سبک رهبری
		نگرش دانش به‌عنوان سرمایه
		برگزاری جلسات آسیب‌شناسی
شرایط مداخله‌گر	حقوق مالکیت مادی و معنوی	نداشتن سواد کار با کامپیوتر، اینترنت و پایگاه دانشی
		نسبت کارکنان دانشی به کارکنان غیر دانشی
		استخدام نسل جدید دانشی
شرایط مداخله‌گر	حقوق مالکیت مادی و معنوی	فاصله‌های جغرافیایی
		واحدهای متفرقه
		بلوغ سازمانی
شرایط مداخله‌گر	حقوق مالکیت مادی و معنوی	در حال سودآوری و بهره‌وری بودن
		کاربست فناوری‌های جدید در اکثر فرایندهای سازمانی
		ثبت‌نام افراد پایه‌گذار دانشی
شرایط مداخله‌گر	حقوق مالکیت مادی و معنوی	قوانین حفظ و بهره‌برداری از سرمایه دانشی (قوانین برنده)



مفهوم	مقاله	ابعاد پژوهش
رعایت حقوق مالکیت معنوی (فکری)	نقش حاکمیت	
ایجاد زیرساخت‌های فناوری و اینترنت		
تصویب قوانین مستحکم ضد افشاگری و هک و سایر مسائل		
کمک‌های مالی به بخش‌های دولتی و خصوصی		
دانش به‌عنوان مزیت رقابتی	رقبا	
توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان نسبت به شرکت‌های سنتی		
تهدید تازه واردان		
به‌کارگیری کارکنان تازه استخدام شده در کنار کارکنان قدیمی	توانمندسازی منابع انسانی	راهبردها
ایفای نقش مربی توسط کارکنان دارای تجربه و دانش		
توجه به مهارت‌ها و دانش‌ها در مراحل استخدام و ارتقا		
هم‌افزایی و تیم‌های متشکل از کارکنان دانشی و غیر دانشی در کنار هم	دانش‌محور شدن سازمان	
ارج نهادن به تسهیم دانش ضمنی		
فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش		
خلق دانش	اجرای استراتژی مدیریت دانش	
تسهیم دانش		
ذخیره دانش		
پاداش‌های مادی و معنوی به تسهیم اطلاعات	طراحی مجدد سیستم پاداش	
در نظر گرفتن پاداش‌های متغیر برای ایده پردازی و عملگرایی		
سیستم پاداش مبتنی بر دانش آفرینی		
انعطاف پذیرسازی ساختار	طراحی مجدد ساختار	
یکپارچگی فرایندها		
مرکز قرارگیری مدیریت دانش به‌عنوان هسته اصلی سودآوری		
ثبت سیستم ایده‌ها و طوفان مغزی	افزایش خلاقیت و نوآوری	پیامدها
تأمین نیازهای پنهان مراجعه کنندگان		
بهبود مستمر، بهبود کیفیت		
سنجش مداوم و ارزیابی دانش	توسعه و تولید دانش جدید	
خروج دانش‌های منسوخ و جایگزینی با ایده‌های جدید		
ایده پردازی و کارایی اتاق فکر		
کیفیت اطلاعات	بهبود تصمیم‌گیری	
اطلاعات به روز و با دقت		
دسترسی به اطلاعات		
هویت سازمانی	هویت بخشی به سازمان	
تعهد سازمانی		





#### ۴. کدگذاری محوری

درباره دستیابی و اکتشاف مقوله اصلی که محور شکل‌گیری مدل پارادایمی و ساماندهی سایر عناصر در ارتباط با آن است می‌توان گفت محقق برای دستیابی به نظریه برخاسته از داده‌ها در خصوص ویژگی‌های واقعی پدیده بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران با خبرگانی که دارای تجارب ارزشمند اجرایی یا دانشگاهی داشتند، در مورد پدیده موردپژوهش مصاحبه کرد و تجارب و نگرش آنان را در این باره جویا شد. در فرایند گردآوری اطلاعات کم‌کم مفاهیم و گزاره‌ها جمع گردید و انباشته شد تا اینکه از مصاحبه هشتم، جمع‌بندی و بررسی گزاره‌ها ما را به مقوله اصلی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رهنمون ساخت. پس‌از آن نیز تلاش شد تا سؤالات بعدی در پیرامون آن تنظیم و ادامه یابند که در مصاحبه دوازدهم اشباع نظری داده‌ها تا حدودی محرز شده بود ولی به‌منظور اطمینان از این موضوع و پر کردن حفره‌های مفهومی مدل، مصاحبه‌ها تا مصاحبه پانزدهم هم ادامه یافت. در نهایت مقوله‌ها در قالب ۲۱ مقوله اصلی در دل ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی به‌صورت شرایط علی (۴ مقوله)، مقوله اصلی: مدل بلوغ مدیریت دانش، راهبردها (۵ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۳ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۴ مقوله) پیامد (۴ مقوله) جای گرفتند. که جزئیات آن در شکل‌های ۱ (کدگذاری داده‌ها) و ۲ (مدل پارادایمی) آورده شده است.



شکل ۱-مدیریت داده‌ها و تکامل مدل در سه مرحله کدگذاری

#### پدیده اصلی

با بازنگری‌های چندباره و نگاه عمیق محقق به محتوای متن و صحبت‌های به روی کاغذ آورده شده از مصاحبه‌های چندگانه انجام‌شده، دیده شد که اصلی‌ترین مقوله برای بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی در شهرداری تهران، همان در مسیر بلوغ مدیریت دانش قرار گرفتن است. بنابراین می‌توان گفت که پدیده اصلی در این پژوهش، مسیر بلوغ مدیریت دانش هستند که تصمیم‌گیری در این مورد هنوز جای بحث دارد.

#### شرایط علی



شرایط علی شامل عواملی است که مستقیماً به پدیده اصلی بلوغ مدیریت دانش، منجر می‌شود و منشأ آماده شدن مسیر بلوغ می‌شوند. مطابق با شکل ۲-۴، شرایط علی خود از ۴ مقوله اصلی یعنی ۱) فرهنگ‌سازمانی به اشتراک‌گذاری دانش، ۲) دارا بودن زیرساخت فناوری، ۳) سرمایه‌گذاری بلندمدت، ۴) داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش تشکیل شده است.

### راهبردها

تصمیمات نهایی به‌عنوان راهبردها با مداخلات خود فرایند منجر شدن پدیده اصلی به پیامدها را تسهیل می‌کنند. در این پژوهش نیز پنج راهبرد اساسی برای انجام مداخله شناسایی شد که عبارت‌اند از ۱) توانمندسازی منابع انسانی، ۲) دانش‌محور شدن سازمان، ۳) اجرای استراتژی مدیریت دانش، ۴) طراحی مجدد سیستم پاداش، ۵) طراحی مجدد ساختار.

### شرایط مداخله‌گر

پدیده بلوغ مدیریت دانش در شرایط محیطی خاصی حاصل می‌آید و برخلاف ویژگی‌های زمینه‌ای، شرایط محیطی تأثیر باواسطه بر پدیده اصلی از طریق راهبردی دارد. در مطالعه کنونی، شرایط مداخله‌گر محیطی از پنج مقوله اصلی تشکیل شده است که عبارت‌اند از: نقش حاکمیت، حقوق مالکیت مادی و معنوی، رقبا

### شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای به عوامل هم‌بافت و بی‌واسطه مؤثر در فرایند بلوغ مدیریت دانش دلالت دارد. در واقع ایجاد هرگونه تغییر در عوامل زمینه‌ای تأثیر مستقیم خود را در پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها نشان خواهد داد. در مطالعه کنونی، شرایط زمینه‌ای از چهار مؤلفه اصلی ۱) حمایت مدیران عالی، ۲) چرخه عمر سازمان، ۳) پراکندگی مراکز سازمان، ۴) نیروی انسانی خبره تشکیل شده است.

### پیامدها

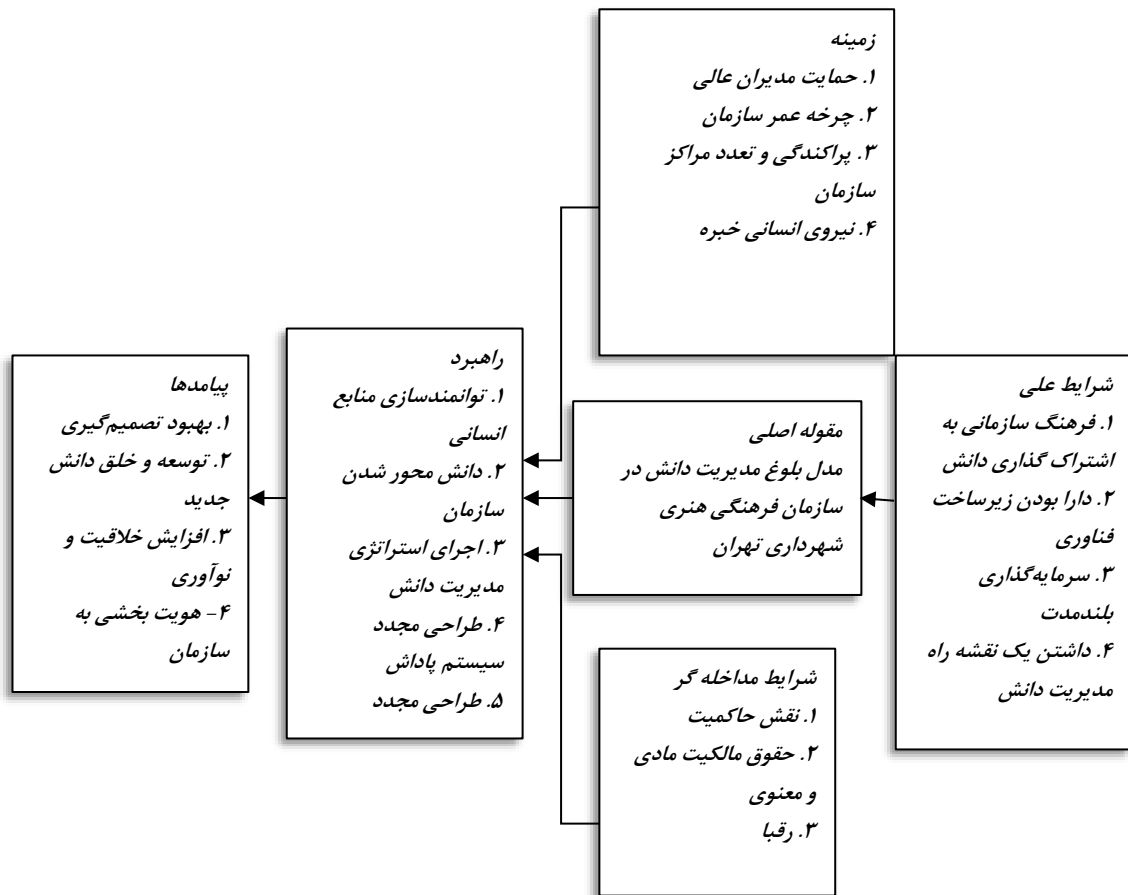
اگر عوامل و شرایط مذکور در مدل به‌خوبی عمل کند، می‌توان انتظار داشت که برون‌دادها و نتایج حاصل شود که این پیامدها در پژوهش کنونی شامل چهار دسته کلی ۱) بهبود تصمیم‌گیری، ۲) توسعه و خلق دانش‌های جدید، ۳) افزایش خلاقیت و نوآوری و ۴) هویت بخشی به سازمان است. در نهایت و بر اساس بیان روایتی مؤلفه‌های به‌دست‌آمده طی پارادایم کدگذاری محوری و انتخابی و روابط بین آن‌ها را می‌توان در قالب قضایای زیر خلاصه کرد:

فرهنگ‌سازمانی به اشتراک‌گذاری دانش، دارا بودن زیرساخت فناوری، سرمایه‌گذاری بلندمدت، داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش از شرایط علی برای مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران هستند.

توانمند سازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد ساختار و طراحی مجدد سیستم پاداش از راهبردهایی برای مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران هستند.

حمایت مدیران عالی، چرخه عمر سازمان، پراکندگی مراکز سازمان و نیروی انسانی خبره از زمینه‌های خاص برای مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران هستند.

نقش حاکمیت، حقوق مالکیت مادی و معنوی و رقبا از شرایط عام مداخله‌گر در مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران هستند. بهبود تصمیم‌گیری، توسعه و خلق دانش جدید، افزایش خلاقیت و نوآوری و هویت بخشی به سازمان از پیامدهای برای مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی شهرداری تهران هستند. مدل مفهومی اولیه تحقیق در شکل ۲ آورده شده است



شکل ۲- مدل بر خواسته از تحقیق کیفی برای طراحی بلوغ مدیریت دانش

## نتیجه‌گیری

به جهت درک نظرات هر یک از مدیران، کارشناسان و مهندسان از بلوغ مدیریت دانش و تفاسیر آن‌ها از عوامل مؤثر بر دستیابی به بلوغ مدیریت دانش و پیامدهای توسعه بلوغ دانش و اینکه به درستی بازشناسی شود، به یک روش مناسب نیاز است. کاربرد رویکردهای کمی در بررسی این مهم به‌عنوان یک پدیده سازمانی نمی‌تواند تبیین مناسبی از آن به دست دهد. از این رو، برای دستیابی به تبیین مناسب، پارادایم‌های فرا اثبات‌گرایی و رویکردهای مربوط به آن یعنی تحقیقات کیفی به مدد گرفته می‌شود. پژوهش‌های کیفی نیز غالباً به شرایط زمینه‌ای پدیده مورد بررسی وابسته هستند. از آنجایی که شناسایی پدیده بلوغ مدیریت دانش، هدف پژوهش بود لذا نظریه برخاسته از داده از میان روش‌های کیفی با طرح سیستمی اشتراوس و کوربین (۱۳۹۰) انتخاب شد. در این بخش، مفاهیم به‌عنوان واحد تحلیل مورد توجه قرار گرفتند و با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای باز را استخراج کنیم. به علت تعداد زیاد مفاهیم استخراج‌شده، چندین بارکدها مورد پالایش قرار گرفت و در نهایت ۱۱۸ مفهوم کلیدی استخراج گردید که با طبقه‌بندی آن‌ها ۲۱ مقوله حاصل شد و در قالب ۶ مقوله اصلی به شرح زیر جای گرفتند.

شرایط علی

### ۱. فرهنگ سازمانی به اشتراک گذاری دانش

از آنجایی که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل در استقرار مدیریت دانش به شمار آمده است، فرهنگ مناسب مدیریت دانش، فرهنگی است که در آن خلاقیت و نوآوری ارزش به شمار می‌رود، به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود، فضای حاکم بر سازمان به‌گونه‌ای است که تمام افراد با شور و شوق هم در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران هستند، و بر اساس سهمی که در رشد دانش و سازمان داشته‌اند، ارزیابی و تشویق می‌شوند، چنین فرهنگی موجب گسترش عادلانه دانش در سازمان می‌شود (حسن زاده، ۱۳۸۴). فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی،



فناوری، رهبری و یادگیری را به عنوان عوامل موفقیت برنامه مدیریت دانش معرفی می شود. محققین دیگر تأکید می کنند که استراتژی مدیریت دانش، باید همه فرایندهای مدیریت دانش شامل افراد، زیرساخت و تکنولوژی و فرهنگ اشتراک گذاری را دربرداشتن باشد. همچنان امین بیدختی (۱۳۹۰) دریافت که فرهنگ سازمانی یکی از مهم ترین ابزارهای استقرار و اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان ها به شمار می رود. تغییر در فرهنگ سازمانی، به منظور استقرار مدیریت دانش بایستی به نحوی باشد که فرهنگ سازمانی وضعیت سالار و قبیله سالار نسبت به انواع دیگر فرهنگ سازمانی بیشتر مورد نظر قرار بگیرد و فرد و کچنگ (۲۰۱۱) اذعان داشتند که سازمان هایی که مدیریت دانش، پایه و اساس اصول سازمانی آن ها را شکل داده است، بیشترین بهره گیری آن ها از فرهنگ به اشتراک گذاری دانش بوده است. در ایران پژوهش هایی به ارتباط فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش پرداخته اند که می توان از آن ها به شرح زیر نام برد: گودرزی (۱۳۸۸)، خاک پور (۱۳۸۸)، حسینی (۱۳۸۹)، امین بیدختی (۱۳۹۰)، رحیمیان (۱۳۸۹)، نیک پور (۱۳۸۹)، مجیبی (۱۳۸۹)، صادقی (۱۳۸۹)، قلاتاش (۱۳۸۹)، حقیقت منفرد (۱۳۸۹)، فدایی (۱۳۹۴)... اشاره کرد. این پژوهشگران تأثیر فرهنگ سازمانی را در استقرار و اجرای مدیریت دانش در حد بسیار بالایی اعلام کردند. از آنجا که میحث مدیریت دانش یکی از مباحث مهم و تقریباً جدیدی است که در دهه اخیر مورد توجه سازمان ها و شرکت ها قرار گرفته است، احتمالاً برای استقرار و بهره برداری مفید از آن به تغییراتی نیاز خواهیم داشت. همچنین یافته های پژوهشی پاولین و ماسون (۲۰۰۳) و بت (۲۰۰۱) حاکی از این موضوع است که مهم ترین مانع اجرای مدیریت دانش در سازمان ها، عوامل فرهنگی و مدیریت است.

همان گونه که خبرگان در این تحقیق نیز به آن اذعان داشتند، فرهنگ به اشتراک گذاری دانش یکی از مهم ترین مؤلفه های شرایط علی بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران است. در تحلیل نتایج بخش کمی تحقیق نیز مشخص شد با بیشترین ضریب بارعاملی مهم ترین مؤلفه شرایط علی بلوغ مدیریت دانش در سازمان است. فرهنگ به اشتراک گذاری دانش به بیان ساده یعنی کارکنان دانشی سخاوتمندانه و با رغبت دانش های کاربردی خود را در اختیار سایر کارکنان قرار بدهند و البته در سوی دیگر کارکنان نیازمند به دانش هم با تمایل و تواضع مطالبه دانش مورد نیاز خود را داشته باشند. مطابق نظر خبرگان برای نهادینه کردن فرهنگ به اشتراک گذاری دانش لازم است از طرف مدیران مشوق های در این زمینه در نظر گرفته شود. ترکیبی از پاداش های مادی و معنوی حالت بهینه گام است. ترویج و تشویق به کار تیمی و ایجاد روحیه تعاون در میان کارکنان با کمک از آموزه های دینی و اخلاقی و حتی کمک از فن های داستان سازی از اقدامات مؤثر در این زمینه است. برنامه ریزی و آماده سازی کارکنان سازمان برای مواجهه با تغییرات جدید هم بخشی از تلاش ها برای ترویج فرهنگ به اشتراک گذاری دانش است. بنابراین مشخص شد همان گونه که خبرگان در این تحقیق نیز به آن اذعان داشتند، و نتایج بخش کمی هم نشان داد دومین مؤلفه مهم شرایط علی بلوغ مدیریت دانش در سازمان است.

#### دارا بودن زیرساخت فناوری

در حال حاضر، باید اذعان داشت که بزرگترین عامل موفقیت مدیریت دانش، ظرفیت هایی است که فناوری اطلاعات بر آن ایجاد می کند. برخی نویسندگان معتقدند فناوری اطلاعات جزئی از مدیریت دانش است و توانایی افزایش دانش سازمانی را ندارد، برخی نیز اصرار می کنند که فناوری اطلاعات تنها بر جنبه کدگذاری دانش صریح مربوط می شود و دانش ضمنی را نادیده می گیرد. در هر حال، دانش یکی از حیاتی ترین منابع رقابتی سازمان است و مشخص شده است که دانش سازمانی ممکن است از کل دارایی های سازمانی مهم تر باشد. در مطالعات مختلف به نقش زیرساخت های فناوری برای تسهیل مدیریت دانش اشاره شده است. در مطالعه گودرزی و ابوترابی (۱۳۸۷) مشخص شد که رابطه معناداری بین زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات با خلق دانش وجود ندارد اما بین این زیرساخت و انتقال دانش رابطه معناداری مشاهده شده است. افزاره (۱۳۸۶) نیز اظهار می دارد که برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باید تا همزمان و یکپارچه به انسان، فرایند و فناوری توجه شود. در تحقیق تسنگ (۲۰۰۸) نیز تأکید شد که رابطه بسیار قوی بین استفاده از فناوری اطلاعات و مدیریت دانش معنادار است. واحدی و همکاران (۲۰۱۰) نیز نگارش کردند که بهترین روش استفاده از فناوری اطلاعات در زمینه مدیریت دانش می تواند ترکیبی از دو عامل باشد، یکی آگاهی از محدودیت های فناوری اطلاعات و دیگری این حقیقت که هرگونه کاربرد فناوری اطلاعات بدون توجه به تغییرات فرهنگ جهانی نسبت به ارزش دانش ناچیز خواهد بود و وجود فناوری اطلاعات در حمایت از دانش سازمانی نقش شایانی ایفا می کند. بنابراین مشخص شد که همان گونه که خبرگان در این تحقیق نیز به آن اذعان داشتند، فراگیرتر شدن فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد زیرساخت های لازم باعث شده است که سازمان ها در جهت بلوغ مدیریت دانش گام بردارند و استقرار مدل های بلوغ مدیریت دانش را طالب باشند. حرکت و گذار از سیستم سنتی اداری به سمت دولت الکترونیک و اتوماسیون اداری شرط لازم بلوغ مدیریت دانش است. سازمان لازم است به صورت حداکثری زیرساخت های مناسب فن آوری اطلاعات را در سازمان ایجاد کند. استخدام مهندسين دانش در کنار فراهم آوری سخت افزار و تجهیزات به روز رایانه ای، تهیه نرم افزارهای مناسب و در اختیار داشتن اینترنت پرسرعت و اینترنت داخلی



کارآمد از گام‌های مؤثر در این زمینه است. سازمان ضرورت دارد از طریق بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم الاجرا کارکنان خود را ملزم به استفاده حداکثری از فن آوری اطلاعات در امور مختلف اداری، مالی، آموزشی و فرهنگی هنری نماید.

### سرمایه‌گذاری بلندمدت

به‌طور خاص در دو دهه اخیر وقایعی نظیر ادغام، همکاری متقابل شرکت‌ها و تکنولوژی اطلاعاتی جدید به‌صورت ترکیبی سبب برجسته شدن نقش و اهمیت دارایی نامشهود به‌عنوان عامل اصلی در ارزش آفرینی شرکت‌ها شده است (لیو و همکاران ۳۸، ۲۰۰۵). بنابراین سنجش دارایی‌های نامشهود علاقه بسیاری از محققان به‌ویژه محققان حوزه مالی را به خودجلب کرده است. اگر فعالیت‌های مربوط به تحقیق در راستای تولید محصولات جدید، بهبود محصولات قدیمی یا کاهش هزینه‌های عملیاتی آینده انجام شود، انتظار بر این است که از محل این نوع هزینه‌ها در دوره‌های آینده و نه فقط در دوره جاری، منفعتی به دست آید، از آنجا که چنین انتظاری از دانش وجود دارد، بنابراین می‌توان دانش را به‌عنوان یک قلم دارایی شرکت یا افزایش در ارزش کلی دارایی‌های کنونی شرکت به حساب آورد. از این‌رو با در نظر گرفتن اصل تطابق باید هزینه‌های تحقیق و توسعه را به‌عنوان هزینه (دارایی) سرمایه‌ای منظور کرد. همچنین چنین کاری باعث انگیزه می‌شود تا مخارج تحقیق و توسعه را به‌عنوان یک قلم دارایی استراتژیک (بلندمدت) مورد توجه قرار دهد. بسیاری عقیده دارند که اگر هزینه‌های تحقیق و توسعه به هزینه‌های جاری منظور شود، مدیریت برای مصرف رساندن این نوع هزینه‌ها، تمایلی ندارد. علی‌ای حال، تشدید رقابت شرکت‌ها، جهانی‌شدن و ظهور فناوری اطلاعات، همه بیانگر افزایش اهمیت سرمایه‌گذاری‌های نامشهود در اقتصاد است (امیرزاده و همکاران، ۱۳۹۵). بر خلاف سایر سرمایه‌گذاری‌های نامشهود، سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه، به روشنی رابطه میان ارزش شرکت و هزینه‌های تحقیق و توسعه را نشان می‌دهد. در شرکت‌هایی که هزینه‌های تحقیق و توسعه انجام می‌شود، استفاده کنندگان درونی و بیرونی صورت‌های مالی به تجزیه و تحلیل اطلاعات درباره پیامدهای اقتصادی هزینه‌های تحقیق و توسعه می‌پردازند، سودمندی این اطلاعات بر اساس میزان تأثیر پیامدها بر ارزش شرکت تأیید شد زیرا تجربه نشان داده است که هزینه‌های تحقیق و توسعه رابطه مهمی با عملکرد آینده شرکت دارد. همچنین رابطه مثبتی بین مخارج تحقیق و توسعه و کارایی آتی عملکردی مشاهده شده است.

### داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش

شناسایی مساله‌های اولویت دار سازمان و کمک به حل آن‌ها باید در رأس برنامه‌های هر ابزار بهبودی قرار گیرد. مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست؛ اگر نتوان مدیریت دانش را به اولویت‌ها و اهداف راهبردی سازمان خود گره زد، نباید انتظار ماندگاری و یا توقع نتیجه داشت. ایجاد نقشه راه دانش یک گام بنیادین برای موفقیت مدیریت دانش و به تبع آن پیشبرد اهداف دانشی سازمان است. سازمان بدون چشم‌انداز و جهت‌گیری راهبردی در مدیریت دانش، پهنه آزمون و خطاهای پرهزینه است و تنها یک برنامه راهبردی اثربخش است که می‌تواند راهگشا باشد. برنامه‌ای که به‌صورت شفاف نشان دهد بهبود در وضعیت دانش سازمان از کدام اهداف و شاخص‌های راهبردی سازمان پشتیبانی می‌کند و زمینه بازگشت سرمایه در مدیریت دانش را فراهم می‌کند. علاوه بر این، سازمان‌ها نیاز دارند که یک تجزیه و تحلیل دانشی انجام دهند. در طی این فرایند سازمان باید مشخص کند کدام حوزه‌های دانش برای موفقیت سازمان حیاتی بوده و وضع سازمان در هر کدام از این حوزه‌های دانشی راهبردی با توجه به اهداف آتی چگونه است. به عبارت دیگر، سازمان دارای چه سطحی از دانش است، با توجه به چشم‌انداز ترسیم شده باید به چه سطحی از دانش دست یابد و استفاده از چه راهبردهایی می‌توان این شکاف دانشی را پوشش داد. خبرگان اعلام نظر کردند که سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، از نظر داشتن نقشه راه مدیریت دانش، گام‌هایی برداشته و آمادگی و عزم جدی برای داشتن مدلی برای مدیریت دانش خود دارد. اما برای رسیدن به بلوغ مدیریت دانش نیازمند برداشتن گام‌های مهم و مؤثر بیشتری است. در واقع هدف اصلی این تحقیق نیز رفع این کاستی و دستیابی به مدل بلوغ مدیریت دانش برای سازمان است که نشان از اهمیت الگو و نقشه راه برای رسیدن به بلوغ مدیریت دانش است. از این‌رو یکی از شرایط علی رسیدن به بلوغ مدیریت دانش داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش است.

## ۲. شرایط زمینه‌ای

### ۲.۱. حمایت مدیران عالی

موفقیت هر طرح بستگی کاملی به پشتیبانی و حمایت همه‌جانبه مدیریت از آن دارد. پیاده‌سازی مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنا نبوده و حتی می‌توان گفت به دلیل پایه‌ای بودن بحث فرهنگ‌سازی سازمانی در مدیریت دانش و نقش مدیریت سازمان در این فرهنگ‌سازی، حمایت بیشتری را از سوی آن‌ها می‌طلبد.

مدیران عالی و مناسب یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در بهره‌گیری از مزیت‌های مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌گردد: آلکس و دیوید بنت (۲۰۰۳)، با اشاره به کارکردهای اصلی مدیران، برخی از توانمندی‌های ضروری آن را نیز برمی‌شمارند: «کارکرد اصلی مدیران، اداره امور، ساختن فرهنگ‌سازمانی و شکل‌دهی به تکامل آن است. مدیران باید طراحی ساختارهای سازمان و خط‌مشی آن را شکل دهند تا بهترین رسالت مشترک حاصل شود (چشم‌گان زاده و عدالتی، ۱۳۹۵). برای انجام این امر، آن‌ها باید رفتار مطلوب، ارتباطات، چشم‌انداز سازمانی و راهبرد آن را الگوسازی نموده و بر تحقق خط‌مشی‌ها و نظام‌نامه‌های ضروری پافشاری نمایند.» عمل به تصمیم‌گیری در اداره امور سازمان‌ها به قدری مهم است که می‌توان سازمان را شبکه تصمیم‌مدیریت یا عمل تصمیم‌گیری دانست. کارکرد عمده مدیر در سازمان اخذ تصمیم به موقع و هوشمندانه است و هر یک از وظایف عمده و اساسی مدیریت، نظیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت و... مستلزم تصمیم‌گیری صحیح می‌باشد. در چارچوب طراحی و اعمال یک مدیریت دانش جامع و پویا در سازمان، بهره‌گیری از نظام‌های اطلاعاتی مبتنی بر فناوری اطلاعات برای استفاده مناسب از دانش موجود، نظیر «نظام‌های اطلاعات مدیریت»، «نظام‌های تصمیم‌یار»، «نظام پشتیبانی مدیران عالی با بهره‌گیری از اطلاعات برون‌سازمانی» و درنهایت، «حرکت به سوی طراحی و به کارگیری نظام‌های خبره»، تصمیم‌گیری سریع و دقیق و هوشمندانه سازمانی می‌گردد. در این میان، مدیریت دانش که وظیفه یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانش سازمان را بر عهده دارد، می‌تواند تا حد زیادی تضمین‌کننده این مهم باشد که در یک تصمیم‌گیری خاص، از تمامی دانش موجود در سازمان در این رابطه به نحو مؤثر و دقیقی استفاده شده است. در جامعه مبتنی بر اطلاعات و دانایی نیز مدیریت دانش به‌عنوان ابزار و پایه اصلی رهبری و تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه، این امکان را فراهم می‌آورد که تصمیمات صحیح سیستمی و دقیقی بر مبنای شرایط زمان و مکان اتخاذ شود.

### ۲.۲. چرخه عمر سازمان

یکی از مفاهیم اساسی در مدیریت این موضوع است که هر سازمان و کسب‌وکاری مانند هر پدیده دیگری از یک چرخه عمر برخوردار است. به این معنی که در یک مقطعی از زمان متولد می‌شود، رشد می‌کند و به مرحله بلوغ و سپس اشباع و نهایتاً پیری و زوال می‌رسد. از این‌رو هر سازمانی باید ابتدا ادوار زیستی و دوره‌های حیاتی خویش را بشناسد تا در موقعیت مقتضی اقدام به حل مشکلات خود بکند. واضح است که شناخت زمان و برهه زیستی سازمان، در حل مشکلات حادث شده در آن بسیار حائز اهمیت است. اگر بخواهیم رویه‌های سازمان را تغییر بدهیم و یا در این پژوهش، در اندیشه بلوغ مدیریت دانش باشیم، ابتدا باید بدانیم که سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران در چه جایگاهی از دوره حیات خویش قرار دارد. ممکن است بخشی از طبیعت آن دوره برای بلوغ مدیریت دانش عامل مؤثر مثبت و ممکن است چالش‌هایی را به همراه داشته باشد. برای مثال به اعتقاد دفت (۲۰۰۴)، مراحل دوره عمر از ترتیب و مسیر طبیعی مشخصی برخوردار است که در آن ساختار سازمان، شیوه رهبری و سیستم اداری سازمان از الگویی نسبتاً قابل پیش‌بینی پیروی می‌کند که در مراحل دوره عمر وجود دارد. و یا اینکه گریز (۱۹۸۱)، ۵ مرحله برای رشد یک سازمان برمی‌شمارند. رشد سازمان در هر مقطعی (متناسب با بزرگی سازمان) ریشه و عللی دارد و پس از رسیدن به بلوغ در آن مرحله دچار نیازهای جدیدی می‌شود و بحران‌هایی برای سازمان بوجود می‌آورد. رفع بحران نیز متناسباً آن را وارد فاز جدیدی می‌کند و دوباره بلوغ جدیدی در راه است و ...

از این‌رو، همان‌طور که در پیشینه ادبیات به‌طور مفصل در مورد چرخه عمر سازمانی صحبت شده است، خبرگان این تحقیق نیز بیان نمودند که چرخه عمر سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران اگر چه به لحاظ سنی در دوره جوانی قرار دارد اما به جهت رسیدن به دوره تکامل و بلوغ به جهت عملکرد می‌تواند به‌عنوان یکی از زمینه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش، اثرگذار باشد و این به‌طور خاص، مدل بلوغ را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نکته حائز اهمیت در مقوله چرخه عمر برای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران از آن جهت قابل اهمیت است که سن تقویمی و عمر سازمان حداکثر ۲۳ سال است. یعنی هنوز یک نسل از کارکنان سازمان به سن بازنشستگی یا ترک خدمت به‌صورت عمومی نرسید است. چنانچه در سالهای پیش رو مدیریت دانش در سازمان به مرحله بلوغ برسد این مسئله فرصت مغتنمی برای مستندسازی و ثبت تجربیات نسل اول کارکنان سازمان برای نسل‌های بعدی است.



## ۳،۲. پراکندگی و تعدد مراکز سازمان

بدیهی است که یکی از شاخص‌های سنجش پیچیدگی سازمانی، پراکندگی سازمانی و پراکندگی جغرافیایی است. این شاخص‌ها نشان دهنده تعداد شعبات و واحدهای تابعه سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی هستند. فواصل مناطق نسبت به یکدیگر و فواصل آن‌ها نسبت به اداره مرکزی و همچنین تعداد پرسنل هر واحد منطقه‌ای و در این میان واجد اهمیت است و میانگین فواصل واحدها از اداره مرکزی باید در محاسبات مؤثر واقع شوند. با افزایش فواصل واحدها از یکدیگر و از اداره مرکزی و همچنین بالا رفتن نسبت تعداد پرسنل آن‌ها به پرسنل اداره مرکزی پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. از این رو، خبرگان تحقیق بر این اجماع بودند که پراکندگی شعب و مراکز سازمان فرهنگی هنری بر مدیریت دانش و بلوغ مدیریت دانش تأثیرگذار است و می‌تواند به عنوان یک مانع عمل کند و همچنین می‌تواند به عنوان یک عامل برای اجرای سازوکارهای بلوغ مدیریت دانش، تسریع کننده باشد. همانطور که در فصل اول بحث شد سازمان دارای مراکز متعدد فرهنگی هنری است که این عامل از یک سو باعث پیچیدگی بالای و اندازه بزرگ سازمان می‌شود و می‌تواند عامل بازدارنده برای بلوغ مدیریت دانش باشد. از طرف دیگر این تعدد و پراکندگی مراکز سازمان امکان و فرصتی برای کسب و جذب دانش‌های جدید و متنوع را فراهم می‌آورد.

## ۴،۲. نیروی انسانی خبره

نیروی انسانی خبره یکی از موضوعاتی است که از طرف خبرگان به عنوان زمینه‌های مدل شناسایی شد. در واقع، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران به دلیل اینکه از چنین نیروی انسانی خبره و دانشی برخوردار است، امیدوار است که بتواند به عنوان یک سازمان دولتی پیشرو در مدیریت دانش مطرح شود. به بیان دیگر و مطابق با ادبیات تحقیق در سازمان‌های مختلف، جهت‌گیری توسعه منابع انسانی باید به گونه‌ای باشد که در یک روند موزون و رو به افزایش، جذب و پرورش نخبگان به عنوان نیروهای دانشی را در دستور کار خود قرار دهند و زیرساخت‌های لازم را برای پرورش استعدادهای آنان فراهم کنند. هر قدر سهم منابع دانش در بافت نیروی انسانی سازمان افزایش یابد به همان اندازه احتمال بیشتری برای بالا بردن ضریب موفقیت مدیریت دانش فراهم می‌آورد. میزان توجه به افراد از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در پیشی گرفتن از رقبای خود محسوب می‌شود. به باور بعضی پژوهشگران، در شرکت‌های معاصر و امروزی، توجه به افراد در فرایند مدیریت دانش از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. کار را افراد انجام می‌دهند و نه فرایندها... نیوغ حقیقی سازمان به صورتی غیرعادی و اغلب از طریق الهامات است. افراد حقیقی، مسائل حقیقی را از طریق روش‌هایی حل می‌نمایند که فرایندهای رسمی، انتظار آن را ندارند. یادگیری و کار، هر دو فعالیتی اجتماعی هستند... دانش گروه‌ها در رویه‌ها و روابطی وجود دارد که از کار با یکدیگر پدیدار می‌شود. سازمان‌ها شبکه‌ای از مشارکت هستند. هسته اصلی شرکت‌ها، مشارکت است و قلب مشارکت نیز در قلب و روح کارکنان دانشی قرار دارد. تنها کارکنان هستند که ایجاد سازمان پیش‌رو را انتخاب می‌کنند... وقتی سازمان به قدرت جمعی اذعان نموده و جریان‌های ضعیفی را که منجر به پدیدار شدن انجمن‌ها می‌شود، می‌پذیرد، گام بزرگی به سوی قرن بیست و یکم برداشته شده است. مدیریت دانش می‌تواند با بالا بردن سهم منابع دانشی در بافت نیروی انسانی سازمان‌ها ضریب موفقیت خود را نیز افزایش دهد. سازمان‌ها بدون توجه به مدیریت دانش در رسیدن به اهداف خود ناکام خواهند ماند. بنابراین، وجود نیروهای انسانی خبره، شرایط تسهیل کننده بلوغ مدیریت دانش خواهد بود. به طور عکس، نداشتن چنین نیروی انسانی خبره، باعث کند شدن روند انتقال دانش و مدیریت دانش و در نهایت به بلوغ رسیدن سازمان خواهد شد. ترکیب نیروی انسانی سازمان باید به نفع نیروی دانشی تغییر کند و قرار گرفتن نیروهای دانشی در کنار نیروهای غیر دانشی از روش‌های مدیریت نیروی انسانی در بلوغ مدیریت دانش است. روش‌های مختلف آموزش و توانمند سازی منابع انسانی نظیر فن استاد شاگردی و جانشین پروری از مواردی است که توسط خبرگان به آن توجه شده است. استخدام کارکنان دانشی در موقع جذب و انجام مصاحبه‌های دانشی در حین ترک خدمت و آموزش ضمن خدمت و نهایتاً مدنظر قرار دادن مؤلفه‌های دانشی برای ارتقاء کارکنان از موارد مورد نظر خبرگان این تحقیق است.

## ۳. شرایط مداخله‌گر

### ۱،۳. نقش حاکمیت

با توجه به جایگاه دانش و فرایندهای دانشی به عنوان عوامل حیاتی بقا، رشد و توسعه کسب‌وکار در عصر حاضر، حجم سرمایه‌گذاری در پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش طی سال‌های اخیر، همواره روندی صعودی داشته است. اگرچه برخی از سازمان‌ها (به‌ویژه سازمان‌های خصوصی) از این



طریق به بازده قابل توجهی دست یافته‌اند، اما در مقابل بسیاری دیگر همچنان از ضعف عملکردی و عدم بهره‌گیری مؤثر از توان بالقوه خویش رنج می‌برند. بلوغ مدیریت دانش نیز، و مسائل و چالش‌ها آن، ممکن است تحت تأثیر نقش حاکمیت قرار بگیرد و آن را تسهیل یا تنزیل سازد. به‌طور مشخص توجه خبرگان این تحقیق به نقش حاکمیت به‌عنوان مهم‌ترین عامل مداخله‌گر بلوغ مدیریت دانش است. در بخش کمی هم بیشترین ضریب بار عاملی در این مقوله متعلق به نقش حاکمیت است. مدیریت دانش و بلوغ آن به‌خصوص در سازمان مورد مطالعه به شدت تحت تأثیر دولت و سیاستگذاری دولت است. حمایت دولت از بخش‌های دولتی و خصوصی فرهنگ و هنر تا وضع قوانین مترقی و حامی در زمینه مدیریت دانش و بستر سازی برای رشد و گسترش اینترنت و دسترسی همگانی به آن و مقررات زدایی برای تسهیل بلوغ مدیریت دانش از مواردی است که خبرگان از حیث نقش حاکمیت به بلوغ مدیریت دانش به آن پرداخته است.

### ۲,۳. حقوق مالکیت مادی و معنوی

در مبحث مدیریت دانش، گفته شده است که بهره‌گیری از دانش خلق شده در جهت تحقق استراتژی، نوآوری و یا بهبود عملکرد سازمان مستلزم درونی‌سازی دانش نوین است که از طریق آموزش حین خدمت و یادگیری از راه عمل امکان پذیر می‌شود (نوناکا و کانامو، ۱۹۹۸). کامینز ۴ (۱۹۹۹) درونی‌سازی دانش را با سه جنبه مهم مالکیت فردی، تعهد و رضایت بخشی توصیفی می‌کنند. با این توضیح که درونی‌سازی دانش بر میزان مالکیت فرد نسبت به دانش و تعهد او به دانش افزوده و انتقال آن به دیگران را برای او رضایت بخش می‌سازد. مالکیت دانش به میزان صرف انرژی، کوشش و تمایل فرد به توسعه مالکیت آن وابسته است. به علاوه از آنجا که توان همانندسازی و درگیری مستمر فرد با دانش می‌تواند بر میزان به کارگیری دانش اثر بگذارد، تعهد به دانش، عنصر مهم دیگری در درونی‌سازی دانش محسوب می‌شود.

طبق نظر خبرگان، امروزه مفاهیم توسعه‌یافتگی بر اساس پارادایم‌های نوین ابعاد تازه‌ای به خود گرفته است. توسعه منابع انسانی با مؤلفه شاخص جهانی توسعه انسانی ارتباط مستقیم دارد که آن هم بر توانمندسازی افراد از لحاظ دانش و مهارت تأکید می‌کند. از این رو، پتانسیل ناشی از این پدیده به‌عنوان دارایی نامشهود یا سرمایه انسانی تلقی می‌شود. همچنین سه نوع توانایی برای سرمایه‌گذاری آموزشی و پرورشی، تدوین سیاست‌های مدیریت فناوری (اعم از حقوق مالکیت فکری، کاهش خطرهای اقتصادی - اجتماعی و ...)، اتصال و مشارکت برای توسعه فناوری‌های کاربردی جهت ایجاد و توسعه محیط‌های اقتصادی جدید و پویا مهم است. گسترش مشارکت افراد و مؤسسات نوآور در محیط‌های اقتصادی جدید و ایجاد ساختارها و بافتارهای لازم برای ارزش آفرینی شبکه‌ای و توسعه نوآوری به نوبه خود نیازمند سازماندهی و نهادینه کردن تفکرات و حل خلاقانه مسائل و گسترش فرایندهای کلیدی مرتبط است؛ تا به این گونه امکان گسترش علم، اندیشه و فناوری با اجتناب هرچه بیشتر از پنهان‌سازی ایده‌های نو و مبتکرانه، از دست رفتن مشارکت فعالانه افراد خلاق، انجام سعی و خطاهای بی رویه، بی توجهی به دانش مکتوب و تجارب ثبت و ذخیره شده و ... فراهم شود. زیرا دانش (اعم از علمی یا فناورانه) تا هنگامی که مستند نگردد، فقط در ذهن خالق و یا صاحب آن جای دارد.

### ۳,۳. رقبا

طبق پیشینه تحقیقات و همچنین تأکید خبرگان این پژوهش، یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت شرکت‌ها در محیط پویای امروزی، رقابت‌پذیری آن‌ها است. ویژگی اساسی این محیط تغییر و عدم اطمینان است. در چنین محیطی عملکرد شرکت‌ها چگونه باید باشد تا ضمن حفظ موقعیت خود در بازار، حداکثر منفعت را از تغییرات کسب کرده و پیشرفت کنند؟ با آغاز قرن بیست و یکم، سازمان‌ها تغییرات اساسی و شدیدی را پیرامون خود تجربه کرده‌اند. این تغییرات سازمان‌ها را به سمت چالش‌های نوینی هدایت می‌کند که عدم توجه به آن‌ها بقا و موفقیت سازمان‌های تولیدی را به‌طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند. این موقعیت حیاتی منجر به آن شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب‌وکار و دیدگاه‌های استراتژیک خود تجدید نظر کنند و تمرکز خود را بر سازگاری با تغییرات محیط کسب‌وکار و پاسخ سریع به نیازهای بازار و مشتری از طریق روش‌های نوین همکاری قرار دهند. سازمان‌ها برای پاسخ به این چالش‌های کسب‌وکار، رویکرد نوینی به نام رقابت‌پذیری را برگزیده‌اند. به عبارتی خبرگان اذعان دارند که با توجه به رقابت زیادی که در بین شرکتها و سازمان‌ها وجود دارد، و حضور شرکت‌های خصوصی در بخش خدمات‌دهی همانند بخش فرهنگی هنری شهرداری، بر سازمان شهرداری واجب شده است که برای بقا و سودآوری از ایده و دانش کارکنان خود به خوبی بهره ببرد. در غیر این صورت، وجود رقابت در عرصه فرهنگی هنری باعث می‌شود که سازمان فرهنگی هنری شهرداری در این عرصه نتواند باقی بماند و همچنین این رقابت می‌تواند بر بلوغ مدیریت دانش اثرگذار باشد. همچنین دانش باید برای سازمان و مدیران آن به‌عنوان یک مزیت رقابتی محسوب شود و تهدید رقبای تازه وارد به عرصه فرهنگ هنر را جدی تلقی کند. برای رسیدن به بلوغ مدیریت دانش سازمان لازم است به‌صورت از مرحله سنتی به سمت دانش‌محور شدن حرکت کند.





## ۴. راهبردها

### ۴.۱. توانمندسازی منابع انسانی

نیاز آذری (۱۳۸۶) در پژوهش خویش نشان می‌دهد مهم‌ترین عامل مؤثر بر فرایند مدیریت دانش، نیروی انسانی توانمند و یادگیری سازمانی است و مهم‌ترین راهکار توانمندسازی نیروی انسانی مهارت آموزشی و آموزش آن‌ها در سازمان است.

در واقع باور بنیادی تلاش برای توانمندسازی این است که طرح‌های توانمندسازی باعث بهبود عملکرد، نگرش مثبت و رفاه کارکنان می‌شود. توانمندسازی سبب کاهش فشار عصبی، کاهش غیبت و کاهش نقل و انتقال می‌شود. مهم‌ترین محرک‌های محیطی ترغیب‌کننده سازمان‌ها به توانمندسازی کارکنان عبارت است از افزایش رقابت، افزایش مهارت کارکنان، پاسخگویی سریع به نیاز مشتری و تقاضای کیفیت بالاتر و تغییرات تکنولوژیکی است. به‌طور کلی پیامدهای اعمال توانمندسازی به دو دسته عمده سازمانی و فردی تقسیم می‌شود. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، با توجه به رقابت جهانی، کارکنان توانمند باعث بهبود عملکرد سازمانی، کاهش و کنترل هزینه، افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود کیفیت و توسعه سازمانی می‌شوند. اندازه‌گیری مزایای فردی نسبت به مزایای سازمانی دشوارتر است. دشواری این سنجش به دلیل ذهنی و پیچیده بودن این مزایاست، برعکس، مزایای سازمانی که بر حقایق عینی ملموس استوار هستند. تحقیقات نشان داده است که کارکنان توانمند، تضاد و ابهام در نقش کمتری گزارش می‌دهند، کنترل بیشتری بر محیط دارند و از انگیزش، رضایت شغلی و وفاداری بیشتری برخوردارند. مقیاس‌هایی مانند نرخ جابجایی و غیبت به‌صورت غیرمستقیم برای سنجش مزایای فردی توانمندسازی بکار می‌رود. از مهم‌ترین راه کارهایی اشاره شده توسط خبرگان، توانمندسازی نیروی انسانی است و تجهیز آن‌ها به فناوری و دانش است. باید کارکنان دانشی نسبتی بیشتر یا حداقل برابر با سایر کارکنان داشته باشند و بحث آموزش و توانمندسازی آن‌ها و توانایی استفاده از فناوری در اولویت استراتژی‌های سازمان باشد. همچنین ترکیب نیروهای دانشی بیشتر یا حداقل برابر با نیروهای غیر دانشی باشد. بحث استاد شاگردی، جاشین پروری و توجه به مهارت‌ها حین استخدام، ارتقاء و ترک خدمت در مدیریت منابع انسانی باید مورد توجه قرار گیرد.

### ۴.۲. دانش‌محور شدن سازمان

طبق مدل دانش‌آفرینی سازمانی نوناکا و همکاران ۴۴، یک سازمان با بهره‌گیری از دانش موجود قادر است دانش جدید را در خلال فرایند و تحت شرایط لازم خلق و مدیریت کند. اصولاً دغدغه اصلی مدیران در مدیریت دانش، آشکار کردن دانش ضمنی (تولید دانش)، با هدف قابلیت تشریح آن در سراسر سازمان است. برای این منظور، به جای استخراج دانش ضمنی نهفته نزد افراد، شایسته است بر ایجاد و توسعه یک فرهنگ دانش متمرکز شد (مک آدام، میسون و مک کروری ۴۵، ۲۰۰۷). از این‌رو، با ایجاد فرهنگ و جو سازمانی مبتنی بر تشریح مساعی، اعتماد و تعهد می‌توان افراد را به تشریح دانش برانگیخت و شرایط لازم را برای تحقق دانش‌آفرینی فراهم نمود. اهمیت این موضوع در سازمان‌های فرهنگ هنری و به‌ویژه شهرداری تهران که اساساً با فرهنگ‌سازی آمیخته شده‌اند، به خوبی قابل ملاحظه است. لذا، ساخت و تقویت فرهنگ دانش‌محور به نحوی که ارزش سرمایه‌های فکری این گونه همکاری‌ها برای حضور فعال و مستمر در جامعه را بشناساند، یک چالش اساسی است.

به‌عنوان یک راه حل، خبرگان اعلام کردند که باید سازمان به سوی دانش‌محور شدن حرکت کند. مدیریت دانش، دعوتی است از تمام کارکنان یک سازمان برای به اشتراک‌گذاری دانش خود میان سایر همکاران در باب چستی مدیریت دانش و تشریح کارکردهای آن مجالی مقتضی لازم است، اما از باب اشاره‌های مختصر همین بس که طی سال‌های گذشته یکی از آسیب‌های اساسی دستگاه‌های اجرایی، سکوت «کارشناسان دانشی» بود که در دانش مدیریت از آن به‌عنوان یک زنگ خطر یاد می‌شود. سکوت و انزوای کارمندان عادی در یک سازمان چندان مهم نیست، چرا که ارزش انسان به میزان دانش اوست. در آموزه‌های دینی ما خداوند هم بنده دانشی می‌خواهد، اما سکوت کارمندان آگاه و دارای دانش و کم توجهی به سواد و دانایی آن‌ها در فرایندهای سازمانی بسیار آسیب‌زاست و می‌تواند به یاس و طبیعتاً اختلال در مأموریت‌های سازمانی بیانجامد. کشف دانش ضمنی یا نهفته کارشناسان و کارمندان یک سازمان و کمک به انگیزه‌مند کردن دانشکاران آنقدر مهم است که در ادبیات تحول منابع انسانی، راه موفقیت و تحقق اهداف سازمان را تا حد زیادی وابسته به این عامل مهم می‌دانند. خبرگان تأکید داشتند که فراموش نکنیم سازمانی که کارکنانش را به جای مهارت ورزی، به ارادت ورزی فرا می‌خواند، هیچگاه رنگ تحول و پویایی نخواهد دید. در نظام‌های مدیریتی که راه رشد بر کارشناسان مستقل و علمی بسته باشد، قطعاً چاپلوسی، ریا، تزویر و دلزدگی مخاطبان نتیجه محتوم سیاست‌های آن خواهد بود.



## ۳،۴. اجرای استراتژی مدیریت دانش

یکی از کارکردهای عمده مدیریت دانش، معطوف به انتقال و تبدیل دانش ضمنی به صریح است تا این حجم عمده دانش سازمانی، در چرخه فرایندهای سازمانی و تصمیم‌گیری وارد شود. از این‌رو، در یک سازمان، صریح‌سازی دانش ضمنی افراد که ناشی از اشراقیات و شهودیات آن‌ها است و ساختاردهی به آن به‌منظور نشر و اشاعه دانش حاصل از علم و تجربه این افراد در کلیه بخش‌های سازمانی، مانند کارکردهای عمده مدیریت دانش محسوب می‌گردد. «در مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، از اهمیت فراوانی برخوردار است. در این زمینه، مدیران میانی نقش کلیدی و مهمی ایفا می‌کنند. مدیران میانی، دانش ضمنی کارکنان رده عملیاتی و مدیران ارشد را ترکیب کرده و تبدیل به دانش کرده و در محصولات و فناوری‌های جدید، به کار می‌گیرند.» گاندی (۲۰۰۴) با اذعان به سختی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، بهره‌گیری از روش‌هایی مانند خلق گروه‌های دانشی، ارتباطات نوشتاری و تعاملات رودرو، مصاحبه، آموزش و... را در این زمینه، مؤثر می‌داند: «چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش ضمنی است، به‌گونه‌ای در زمان نیاز، قابل بازیابی باشد. بدیهی است که دانش صریح، به آسانی قابل ثبت و انتقال است، اما تشخیص، تصرف و انتقال دانش ضمنی خود بسیار مشکل و چالش برانگیز است. از این‌رو، بیشتر سازمان‌ها تنها بر مدیریت دانش صریح تمرکز می‌کنند و استفاده از دانش ضمنی را به وقوع تصادفی آن وامی‌گذارند.» مدیریت دانش در سازمان‌های گوناگون می‌تواند با تدوین و بهره‌گیری از سازوکارهای جمع‌آوری و دسته‌بندی و بهره‌وری مطلوب تجربیات گذشته، ضمن انتقال این منابع دانشی گران‌بها به نسل‌های بعدی، گام‌های مؤثری در جهت تقویت نقاط قوت و برطرف نمودن نقاط ضعف احتمالی بردارد.

خبرگان اذعان داشتند که برای اینکه سازمان فرهنگی هنری بتواند مسیر بلوغ مدیریت دانش را طی کند، باید یکی از راهبردهای اصلی را اجرا کند و آن هم مدیریت دانش است. متأسفانه در بسیاری از سازمان‌های دولتی و بزرگ، مدیریت دانش به معنای واقعی اتفاق نمی‌افتد و سازمان به‌صورت نمادین آن را اجرا می‌کند. این بدترین نوع نگاه به مدیریت دانش است که روند تبدیل دانش و نگهداری از سرمایه‌های فکری را با مشکل روبرو می‌سازد. بهتر است که در مدیران میانه و همچنین مدیران ارشد، کلاس‌های توجیهی برگزار شود و یا اینکه حداقل از مشاوره در خصوص روند اجرایی و کنترل مدیریت دانش کمک گرفته شود. سازمان برای رسیدن به بلوغ مدیریت دانش به اقتضای ساختار و مأموریت خود می‌تواند راهبردهای مختلف را اتخاذ کند، اما باید در نظر داشت طراحی هرگونه راهبرد نهایتاً باید منجر به فرآیند کسب دانش، پردازش دانش، ذخیره دانش، اشاعه دانش و در آخر به بکارگیری دانش منجر شود.

## ۴،۴. طراحی مجدد سیستم پاداش

طبق نظر خبرگان، برای ایجاد و در مسیر بلوغ مدیریت دانش قرار گرفتن، باید به تجدید و تصحیح سیستم پاداش بپردازیم. تا کنون در بسیاری از شرکت‌ها در جهان، سیستم پاداش بر مبنای انتقال و اشتراک دانش، تسهیم دانش، خلق دانش و ارائه ایده برقرار شده است. به بیانی دیگر، برنامه‌های انگیزشی در مدیریت دانش به‌منظور تشویق کارکنان برای دستیابی به اهداف، بهبود عملکرد کارکنان و افزایش مشارکت آن‌ها در اقدامات مدیریت دانش طراحی شده‌اند. این برنامه‌ها شامل ارزیابی عملکرد، افزایش حقوق، ترفیع شغلی، پاداش‌های مالی، شناخته شدن در بین دیگران، رتبه‌بندی بر اساس رقابت و همراه با بازی انگاری است. در راستای اهداف و ارزیابی‌های سازمانی، می‌توان مشخص کرد تنها کسانی می‌توانند جزو افراد بالایی رده‌بندی سازمانی قرار بگیرند که به اهداف مشخص شده مدیریت دانش خود دست‌یافته‌اند. راه کار دیگر این است که مقرر شود زمانی ارزیابی عملکرد افراد می‌تواند بالاتر از متوسط سازمان حساب شود که به اهداف مدیریت دانش خود رسیده باشند. برای برخی از انواع شغل‌ها، می‌توان شرط ترفیع و ارتقای شغلی را منوط به انجام دادن وظایف مدیریت دانش از جمله "اشتراک‌گذاری دانش" به نحو احسن دانست. این برنامه انگیزشی برای مشاغلی از جمله متخصصان فنی، مدیران پروژه، و به‌طور کلی مدیران می‌تواند نمونه خوبی برای سنجش رفتارهای آنان از جمله اشتراک تجربه و دانش، همکاری و نوآوری بر اساس مفاهیم و ابزارهای مدیریت دانش باشد. به‌طوری که اگر نتوانسته باشند این وظایف را به خوبی انجام دهند نمی‌توانند از ارتقای شغلی بهره ببرند. ارتباطات و به‌طور کلی رفتارهای مدیرانی که ترفیع شغلی دریافت کرده‌اند باید کاملاً مشخص و بین دیگر مدیران معرفی شود تا اینکه یک نمونه خوبی برای افراد دیگر باشند تا آن‌ها نیز بتوانند با تلاش در راستای اهداف مدیریت دانش ارتقای شغلی دریافت کنند. همچنین می‌توان زیر نظر واحد منابع انسانی جوایز نقدی مختلفی را برای افراد برتر در دانش نویسی، افراد برتر در به کارگیری دانش، افرادی که توالی ورود و به کارگیری دانش بالایی دارند، رهبران، افرادی که داوطلبانه وقت خود را صرف فعالیت‌های مدیریت دانش می‌کنند، کسانی که به اهداف دانشی خود دست می‌یابند و



یا کسانی که توسط همکاران و مدیران انتخاب می‌شوند، در نظر گرفت. اطلاع رسانی در این خصوص بسیار مهم است زیرا باعث می‌شود همه افراد از راه‌های رسیدن به جایزه آگاهی کسب کنند.

همچنین برای استفاده از میل ذاتی افراد به رقابت با دیگران، می‌توان از یک سیستم انگیزشی بر پایه امتیاز کسب شده ایجاد کرد. به این صورت که افراد در ازای رفتارهای مورد نظر در مدیریت دانش امتیاز کسب کرده و بر اساس این امتیازات رتبه‌بندی می‌شوند که در نهایت این رتبه‌بندی‌ها را می‌توان به صورت هفته‌ای، ماهانه، سالانه و یا در طول کل مدتی که افراد در سازمان مشغول هستند گزارش تهیه کرد. این رتبه‌های کسب شده برای شناخته شدن، پاداش‌های مالی و یا برای نشان دادن اهداف بدست آمده به منظور ترفیع و ارزیابی عملکرد، به کار خواهد آمد. این امتیازات بنا به وظایف تعیین شده متغیر می‌باشند و به وسیله پر کردن فرم‌های مربوطه و یا به‌طور خودکار با ورود اطلاعات در یک سامانه محاسبه و تأیید می‌شوند. امتیازات و رتبه‌بندی‌های افراد از طرق مختلفی از جمله قرار دادن در وب سایت، خبرنامه‌ها و یا ارسال پیامک به کارکنان و مدیران اطلاع رسانی می‌شوند. در اینجا مثالی از چگونگی همچنین سیستمی آورده شده است. یک سامانه و سیستم برای کارکنان طراحی شود که بتوانند امتیازات خود را در آن ثبت و تأیید کنند. این امتیازات در ازای فعالیت‌هایی از جمله ارائه مطلب در انجمن‌ها، انتشار یک مقاله، نقش خبره در جلسات پرسش و پاسخ داشتن، وظیفه کنترل فرم‌های بحث و گفتگو و یا دیگر وظایف و تکنیک‌های موجود در مدیریت دانش، بدست می‌آید. هر فعالیتی یک نمره خواهد داشت.

#### ۵.۴. طراحی مجدد ساختار

با کمک مدیریت دانش، می‌توان به طراحی مجدد فرایندهای سازمانی پرداخت و از این رهگذر، به افزایش ظرفیت دانش سازمان و تقویت آن برای ایجاد ارزش افزوده بیشتر و یادگیری فزون‌تر دست یافت. با توجه به نقش دانش و مدیریت دانش در سازمان، مدیران ارشد می‌کشند سرمایه‌های دانش خود را به درستی شناسایی و سپس مدیریت کنند. برخی اوقات نیز فرایندهای ناکارآمد، توان رقابت‌پذیری را از سازمان‌ها سلب می‌کنند و به همین منظور، استفاده از روش‌های تغییر فرایند اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. بنابراین، ارائه یک الگوی تجویزی و استفاده همزمان از روش‌های بهبود فرایند و نظام‌های مدیریت دانش برای حفظ دانش سازمانی و بهبود فرایندها ضروری است. برای درک بهتر رابطه مدیریت دانش و بازطراحی فرایندهای کاری، بررسی سیر تکامل بازطراحی فرایندهای کاری در طول زمان ضروری به نظر می‌رسد. تجارب گذشته بیانگر این واقعیت است که دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی باید با بهره‌گیری از مدیریت دانش، نسبت به اصلاح فرایندهای اقدام کنند که این موضوع باعث‌گذار از دارایی‌های حقیقی به سمت دارایی‌های دانش و اطلاعاتی می‌گردد.

به گفته خبرگان این پژوهش، روابط غیررسمی نقش مهمی در ساختاردهی سازمان ایفا می‌کند. روابط غیررسمی جنبه کلیدی متمایزکننده ساختار ماشینی و ارگانیک هستند و بعد تعیین‌کننده ساختار در سازمان‌های مبتنی بر دانش هستند. خواسته‌های تحمیلی بر سازمان‌ها در اقتصاد دانش‌محور این نکته را روشن می‌سازد که ابعاد چهارگانه متداول ساختار برای نشان دادن عکس‌العمل لازم به تحول ساختاردهی مدرن، کافی نیستند. بنابراین، تفکر مجدد در مورد ساختاردهی سازمانی در سطحی بالاتر و کشف مجدد ابعاد زیربنایی‌تر ساختاردهی در بازار پویا ضروری است. برای فعال کردن سازمان‌های مبتنی بر دانش در شکل «مجموعه‌ای از روابط غیررسمی»، ساختار باید ابعاد دیگری فراتر از این ابعاد را دربر گیرد. ویژگی این ابعاد عبارتند از روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی. اعتمادسازی به ارتباطات اثربخش و روان منجر می‌شود و به نوبه خود به یکپارچگی و هماهنگی حاصل از روابط غیررسمی برای منتفع ساختن سازمان منجر شده و همین طور درک روشنی از چشم‌انداز و استراتژی سازمانی را در همه سطوح تضمین می‌کند. به علت ضرورت و الزام بالای تسهیم دانش، ساختارهای مبتنی بر دانش باید اساساً اعتماد محور باشند تا کنترل محور. برای تسهیم دانش، اعضای سازمانی باید از سطح بالایی از اعتماد و خوشبینی نسبت به رابطه خود با یکدیگر برخوردار باشند. همچنین ساختار بنیادی سازمان‌های مبتنی بر دانش، چارچوب برجسته تعامل برون سازمانی است که بر توافقات ساختارمند روشن و عینی استوار است و بر رویه‌ها، روال‌ها و برنامه‌های زمانبندی داخلی متکی نیست. میزان تعامل برون سازمانی، تجلی بازبودن ساختار سازمانی و کم رنگ بودن مرز سازمانی و همین طور رقابت‌گری محیطی است. همچنین در نظر خبرگان یک ساختار سازمانی منعطف و ارگانیک با یکپارچگی فرآیندها موجب تسهیل بلوغ مدیریت دانش در سازمان می‌شود. اینکه واحد مدیریت دانش سازمانی در هرم ساختار سازمان در یک جایگاه مناسب و شایسته قرار بگیرد عامل موثری در رسیدن به بلوغ مدیریت دانش است.



## ۰۵. پیامدها

### ۰۱،۵. بهبود تصمیم‌گیری

مدیریت دانش نقش غیرقابل انکاری در فرایند تصمیم‌گیری دارد. مستندسازی تجارب حاصل از فعالیت‌ها که در اغلب اوقات به صورت دانش تجربی و فردی در نزد مدیران وجود دارد، بر اساس روش‌های مدیریت دانش، ضمن افزایش دانش سازمانی تأثیر بسزایی در کاهش زمان و هزینه‌های فعالیت‌های جاری و آتی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران دارد. این سازمان، با توجه به فعالیت‌های خویش، یکی از مراکز اصلی حفظ و اشاعه دانش بدست آمده است و در سازمان شهرداری از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین، نحوه مدیریت این سازمان و تصمیم‌گیری‌های راهبردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تصمیم‌گیری در خصوص بودجه، چگونگی تخصیص منابع مصرفی، روش‌های اجرا و زمان بندی، جزء بارزترین موضوعات اتخاذ تصمیم منطقی و رفتار خردمندانه از سوی مدیران است. در این سازمان، تصمیم‌گیری مدیران بر مبنای متغیرهای دقیق و صحیح بودن اطلاعات، اقتصادی بودن اطلاعات، سریع بودن اطلاعات، ایمن بودن اطلاعات، مرتبط بودن اطلاعات، قابلیت به کارگیری اطلاعات صورت می‌گیرد. با توجه به اینکه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران را نمی‌توان از خود سازمان شهرداری منفک دانست، مدیریت دانش به طور خاص موضوعی است که پیش روی آینده این سازمان قرار دارد. اطلاعات و دانش در مراکز اطلاع رسانی مانند سایر سازمان‌ها، نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه بایستی در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها، تجارب و شایستگی‌ها وجود داشته باشد، از این رو، نظام مند کردن فرایند انتقال و مدیریت دانش در مراکز مانند سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران اهمیت دوچندان می‌یابد.

به زعم خبرگان ایجاد زیرساخت مدیریت دانش، سازوکاری است که به واسطه آن، سازمان‌ها اداره می‌شوند و دانش مدیران و کارکنان در بخش‌های مختلف به شکل اثربخشی تسهیم می‌گردد. این فرایند منجر به کیفیت بالای اطلاعات مدیران و کارکنان برای تصمیم‌گیری بهتر می‌شود. زیرساخت دانش موجب به حداکثر رسانی کارایی فرایندهای لازم دانش، استفاده کارآمدتر از نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای فناوری، ایجاد و اشتراک دانش با هدف ورود دانش به فرایندهای کاری سازمان است. در نتیجه اطلاعات به روز و با دقت بالا و دسترسی آسان در اختیار افراد سازمان قرار می‌گیرد نتیجه قطعی این فرایند به بهبود تصمیم‌گیری منجر می‌شود. بر اساس زیرساخت‌های مدیریت دانش، تبدیل دانش که به عنوان خمیرمایه مدیریت دانش محسوب می‌شود، از حالت نهان به عیان و فردی به جمعی و بالعکس تبدیل شده است. در این صورت، تصمیمی‌گیری‌ها نیز بهبود پیدا می‌کند.

### ۰۲،۵. توسعه و خلق دانش جدید

مدیریت دانش در سازمان سعی دارد تا با اشاعه دانش صریح، زمینه بهره‌وری از دانش و خلق دانش جدید را فراهم آورد. جکی اسوان ۴۷ (۲۰۰۳) در این باره گفته است: «منظور مدیریت دانش، اشاعه دانش صریح است... نتیجه مدیریت دانش، بهره‌برداری و خلق دانش جدید است.» سوزی آلارد ۴۸ (۲۰۰۳) نیز بر این عقیده است: «هدف مدیریت دانش، تولید دانش صحیح است که بتواند به ایجاد فرایندهای صحیح در زمان و شکل صحیح و به منظور خلق ارزش درست باشد. اکثر اوقات، دانش صحیح، دانش نوینی است که در انحصار سازمان نبوده اما بسیار گران‌قیمت، کند و غیرقابل استحصال از منابع خارجی سازمان است. از این رو، خلق دانش، قسمت ضروری اجرا و هدایت مدیریت دانش در سازمان است.» آلن رادینگ ۴۹ (۱۳۹۳)، با بیان مفهوم «حلقه دانش»، عقیده دارد که در پی بهره‌وری از دانش و مستندسازی نتایج حاصل از آن داده‌ها، اطلاعات و دانش جدیدی تولید می‌شود. با توجه به سیاست‌گذاری کلان کشور در جهت حمایت از خلق علم و دانش جدید، نقش مدیریت دانش در اشاعه دانش و بهره‌وری اقتصادی و کاربردی ساختن آن اهمیت چشمگیری دارد. از این رو، تولید دانش و خلق علم زمانی محقق می‌شود که بتوان دانش‌های نهفته کلیه عناصر دانشی سازمان‌های مختلف و مراکز علمی را در سطح خرد و کلان استخراج و در بدنه سازمان‌ها و مراکز علمی جاری نمود. این مهم زمانی محقق می‌شود که دانش به شکل صحیحی اداره و مدیریت شود. این مدیریت اعم از منابع انسانی، سازمانی و... می‌باشد. البته گویا برای رسیدن به هدف مورد نظر سازمان‌ها در کنار توجه ویژه به مدیریت دانش، باید مدیریت پژوهش نیز در سازمان‌ها و مراکز علمی مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا کاستی‌های فراوانی از این نظر وجود دارد. در هر صورت، با توجه به پیشینه تحقیق و با توجه به اینکه خبرگان یکی از پیامدهای مدل بلوغ مدیریت دانش را خلق دانش جدید عنوان کردند، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران در این مسیر گام‌هایی برداشته است و در تلاش است که با در مسیر بلوغ قرار گرفتند، به خلق دانش و تولید علم بپردازد. این موضوع از دیدگاه‌های مختلف و تحقیقات قبلی سازگاری با عصر اقتصادی و مبتنی بر تکنولوژی امروزی دارد. و با توجه به اینکه خبرگان یکی از پیامدهای مدل بلوغ مدیریت دانش را خلق دانش جدید عنوان کردند، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران در این مسیر گام‌هایی برداشته است و در تلاش است که با در مسیر بلوغ قرار گرفتند، به خلق دانش و تولید علم بپردازد. این موضوع از دیدگاه‌های مختلف و تحقیقات قبلی



سازگاری با عصر اقتصادی و مبتنی بر تکنولوژی امروزی دارد. سازمان از طریق سنجش مداوم و ارزیابی دانش در صدد خروج دانش‌های منسوخ و جایگزینی ایده‌های نوین و کسب دانش‌های جدید است. برگزاری اتاق‌های فکر یکی از روش‌های کسب اطلاعات برای سازمان است.

### ۳,۵. افزایش خلاقیت و نوآوری

موفقیت در عصر حاضر در گرو دو عنصر اساسی خلاقیت و نوآوری است. سازمان‌ها به خلاقیت و نوآوری به‌عنوان یک دیدگاه راهبردی که برای سازمان مزیت رقابتی را به همراه می‌آورد، می‌نگرند. سازمان‌ها بدون یک نظام حمایت‌کننده از خلاقیت و نوآوری، در جهت تولید محصولات و خدمات جدید موفق نخواهند بود. سنکر (۱۹۹۵)، بر این عقیده است که در قرن ۲۱، کدگذاری دانش در تبدیل دانش ضمنی به خلاقیت کمی نمی‌کند، و اجزای ضمنی خلاقیت، فقط از طریق تجارب عملی یا تعاملات شخصی در داخل یا خارج از سازمان و شبکه‌های اجتماعی با خبرگانی که از تجارب و دانش مرتبط برخوردارند، می‌تواند تکامل پیدا کند، که آن را یادگیری از طریق انجام یک عمل می‌نامیم. تلاش‌های نوآورانه در سازمان، نتیجه سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش است. مدیریت سازمان می‌تواند با مدیریت صحیح خلاقیت و نوآوری کارکنان دانشی خود، این امکان را برای آن‌ها به وجود آورد که در مسائل سازمانی که نیاز به راه‌حل‌های جدید دارند، از این افراد بهره‌گیرند. خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها به تناسب موقعیت و شرایط، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. به‌طور طبیعی در سازمان‌های گوناگون شرایط خاص یا بحرانی و اضطراری وجود خواهد داشت. در این شرایط، خلاقیت و نوآوری اهمیت حیاتی‌تری نسبت به خلاقیت در فرایندهای فعالیت‌های انواع سازمان‌ها در شرایط عادی خواهد داشت. بنابراین، سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم سازند تا خلاقیت و نوآوری به شکلی مداوم و پیوسته ظهور یابد و ایجاد چنین شرایطی یکی از وظایف مدیریت دانش است.

امروزه ارزش نوآوری بیش از پیش است و همان‌طور که در ادبیات و پیشینه تحقیقات و نظرات خبرگان مطرح شد، یکی از مهم‌ترین نتایج مدیریت دانش و رسیدن به بلوغ مدیریت دانش این است که سازمان از خلاقیت و نوآوری، بیش از پیش و بسیار جلوتر از رقبای حرکت کرده و از مزیت رقابتی برخوردار می‌گردد. سازمان این خلاقیت را از طریق ثبت سیستم ایده‌ها، طوفان مغزی و بهبود مستمر کیفیت کالا و خدماتی فرهنگی برای نیازهای پنهان و آشکار سازمان انجام می‌دهد.

### ۴,۵. هویت بخشی به سازمان

نظر به ارزش آفرینی مدیریت دانش در سازمان و در جهت بهبود ساختار سازمانی، هویت بخشی سازمانی و فرهنگ مؤثر در سازمان، در ایجاد سازمانی سالم اجتناب‌ناپذیر است. که در سایه آن تثبیت جایگاه شغلی شکل گرفته و منسجم گردد و هویت سازمانی و به تبع آن ارتقای عملکرد، دستاور آن باشد. به‌طور کلی مدیریت دانش همان سازماندهی دانسته‌هاست. یعنی تلاش برای به دست آوردن دانش مورد نیاز، اشتراک اطلاعات در داخل سازمان و تأکید بر تقویت حافظه سازمانی به‌منظور بهبود روند تصمیم‌گیری، افزایش تولید و تشویق افراد و بهبود عملکرد کاری. در قلب مدیریت دانش باید بهبود عملکرد را جستجو کرد. زیرا مزیت رقابتی پایدار در عملکرد کارکنان پنهان است لذا سازمان می‌بایست شرایطی را بوجود آورد که مدیریت دانش و مولفه‌های مربوطه، در آن مورد تأکید قرار گیرند، به‌گونه‌ای که کارکنان تمایل بیشتری برا تبادل دانش خود یا یکدیگر و نیز کاربرد آن داشته باشند.

درنهایت بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در این بخش پیشنهادهایی که جنبه عملیاتی داشته و می‌توانند پرتویی را بر سر راه مدیران و استراتژیست‌های سازمانی بیافکنند، ارائه می‌شود. بلوغ مدیریت دانش برای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران به جهت گستردگی مفهوم و نقش آن در انتقال مفاهیم و تصمیم‌گیری و کنترل سازمانی و حفظ سرمایه‌های فکری و نوآوری و خلاقیت، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و برای دستیابی به اهداف سازمانی مهم نیاز است که تک تک دانش‌های ضمنی و صریح سازمانی به‌صورت دقیق تنظیم و گزارش‌هایی در دسترس مدیران قرار بگیرد. تحقق بلوغ مدیریت دانش، نیازمند بسترسازی مناسب و نیز مجموعه‌ای از زیرساخت‌هاست که به آن پرداخته خواهد شد.

از آنجایی که به اعتقاد خبرگان تحقیق فرهنگ به اشتراک گذاری دانش سازمانی یکی از مهمترین عوامل در استقرار مدیریت دانش به شمار آمده به منظور نهادینه ساختن فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش و تعاملات میان کارکنان در مسیر بلوغ دانش پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد.

نرم افزارهای به اشتراک گذاری دانش؛ یکی از موثرترین راه‌های ایجاد فرهنگ اشتراک گذاری دانش دراستفاده کارمندان از نرم افزارهای به اشتراک گذاری در محیط کار است.



حفظ ارتباطات شفاف؛ کارکنان می‌توانند ایده‌های فردی خود را آزادانه ابراز کنند و ممکن است به موفقیت در آینده کمک کنند. به اشتراک گذاری دانش از طریق ارتباطات آزاد باعث ایجاد اعتماد به نفس و آگاهی در بین کارکنان می‌شود.

برگزاری جلسات برنامه ریزی شده؛ این گونه این امکان را فراهم می‌آورد تا کارکنان بتوانند ایده‌های خود را به مافوق خود منتقل کنند. وقتی کارمندان با مدیران عامل رمالاقات می‌کنند، نه تنها می‌توانند آزادانه در مورد ایده‌های خود بحث کنند، بلکه می‌توانند سطح اعتماد به نفس خود را تقویت کنند.

برگزاری رویدادها؛ وقتی افراد با هم ملاقات می‌کنند، ممکن است نتیجه‌ای خوب یا حتی ایده‌ای جدید رخ دهد

گفتن داستانهای موفقیت یا شکست؛ در سازمانی که به دنبال به اشتراک گذاری حداکثری دانش است؛ مدیران باید داستان‌های موفقیت خود و تجربیات کاریشان را به تیم خود منتقل کنند

ایجاد یک پایگاه دانش جهت ایجاد میانی محکم در یک سیستم مدیریت و اشتراک دانش، پدید آوردن یک پایگاه دانش الزامی است.

سیاست درهای باز؛ هنگامی که یک کارمند احساس می‌کند می‌تواند به سمت همکاران خود بدون موانعی برود و هرگونه اطلاعاتی را جستجو کند، حاضر می‌شود سؤالات خود را مطرح کند و در عوض دانش خود را به اشتراک بگذارد.

استفاده از کارکنان دانشی و آموزش کارکنان با نرم‌افزارها و پایگاه‌های داده و اطلاعات و ثبت دانش و ... باعث می‌شود که حجم زیادی از منابع انسانی با تکنولوژی‌های مختلف مبتنی بر اینترنت و اطلاعات و ارتباطات دوست شوند و بدین گونه زمینه مساعدی را برای بلوغ مدیریت دانش فراهم آورند.

بعد از فرهنگ به اشتراک گذاری دانش و در ارتباط با یافته های تحقیق و مدل استخراج شده بر مبنای نظرات خبرگان پیشنهادات ذیل نیز ارائه می شود.

تغییر نگرش و بینش مدیران و جلب حمایت و پشتیبانی آنها برای بلوغ مدیریت دانش در سه سطح سازمانی باید صورت بگیرد. مدیران اجرایی و میانی شرط لازم و در مرحله دوم حمایت مدیران عالی سازمان شرط اصلی استقرار و بلوغ مدیریت دانش است.

زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ مورد توجه قرار گیرد.

چرخه عمر؛ اینکه سازمان به لحاظ سن تقویمی و مراحل رشد سازمانی در کجای کار است باید مد نظر قرار گیرد.

پیشنهاد می‌شود که زیرساخت‌های کلان مورد بازبینی قرار بگیرد. در صورتی که مدیران دارای تفکر استراتژیک باشند و سرمایه‌گذاری بلندمدت در بحث دارایی‌های نامشهود از جمله سرمایه‌های فکری داشته باشند، سازمان در راه و مسیر بلوغ مدیریت دانش گام برمیدارد.

طراحی مجدد سیستم پاداش؛ انگیزش‌های مالی هیچ تضمینی برای مؤثر واقع شدن در سازمان نخواهد داشت. در صورتیکه در اکثر اوقات صرف اینکه بتوانیم توجه دیگران، احترام آن‌ها به خصوص مدیران و رهبران را جلب کنیم می‌تواند بهترین تشویق و پاداش به حساب آید.

حقوق مالکیت مادی و معنوی؛ سازمان لازم است برنامه حمایت روشن از فضای وب و گردش آزاد اطلاعات و حمایت از حق مالکیت مادی و معنوی پدیدآورندگان ایده‌های نو خلاقانه داشته باشد.

طراحی مجدد ساختار؛ روابط غیررسمی نقش مهمی در ساختاردهی سازمان ایفا می‌کند. روابط غیررسمی جنبه کلیدی متمایزکننده ساختار ماشینی و ارگانیک هستند و بعد تعیین کننده ساختار در سازمان‌های مبتنی بر دانش هستند.



## منابع

- احمدی، سیدعلی اکبر. (۱۳۹۲). کتاب مدیریت دانش. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. (ترجمه بیوک محمدی)، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- افرازه، عباس (۱۳۸۶). مدیریت دانش و فناوری اطلاعات دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاهی صنعتی امیرکبیر.
- امین بیدختی، علی اکبر، حسینی، شاهرخ، احسانی، زهرا (۱۳۹۰). رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش سمنان. فصلنامه راهبرد، شماره پیاپی ۵۹، ۲۱۶-۱۹۱.
- تولایی، روح‌اله (۱۳۹۰). ضرورت‌ها و کارکردهای مدیریت دانش در سازمانهای فرهنگی، نشریه سازمان عقیدتی سیاسی ناجا.
- چشمگان زاده، سعیده، عدالتی، علی (۱۳۹۵). مروری بر مدیریت دانش، فرایند و راهبردهای آن در سازمان. دومین کنفرانس ملی راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران.
- حسن زاده، محمد (۱۳۸۴). مدیریت دانش، مفاهیم و زیرساختها، تهران: انتشارات کتابدار.
- حسینی، سیدحیدر. (۱۳۸۹). رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش. مورد مطالعه آب و فاضلاب و توزیع نیروی برق استان ایلام. پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی.
- حقیقت منفرد، جلال (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش: مورد مطالعه شرکت ملی نفت ایران. پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی.
- خاک پور، عباس و دیگران (۱۳۸۸). رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیات علمی جهاد دانشگاهی. فصلنامه فرهنگ و هنر، ۵، ۹۱-۱۰۶.
- رادینگ، آلن (۱۳۹۳). مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه محمد حسین لطیفی. انتشارات سمت.
- رحیمیان، حمید (۱۳۸۹). تاثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار فرایند مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه ریزی سازمان امور مالیاتی کشور. پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی
- سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران (۱۳۹۸) معرفی و تاریخچه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران. [www.farhangsara.ir](http://www.farhangsara.ir)
- شورای عالی انقلاب فرهنگی، (۱۳۹۵) ضوابط و مقررات تأسیس مراکز، موسسات، کانونها و انجمن‌های فرهنگی، و نظارت بر فعالیت آنها، مصوبه <http://sccr.ir/pages>.
- صادقی، احمد. (۱۳۸۹). رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد
- قلتاش، عباس (۱۳۸۹). رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با مدیریت دانش اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی.
- کریمی، عباسعلی و منصوریان، تالین (۱۳۹۰) بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش مشتری در بهبود عملکرد سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۸.
- گودرزی، محمود و دیگران. (۱۳۸۸). ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی.
- لینچ، ریچارد (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک، (ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران)، تهران: نشر فوژان.
- مجبیبی، تورج و دیگران (۱۳۸۹). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش. پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی.
- نیازآزری، کیومرث، عمویی، فتانه (۱۳۸۶). عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران. اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.



نیک پور، امین، سلاجقه، سنجر (۱۳۸۹). رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان.

پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی.

Allard, Suzie, (2003). "Knowledge Creation" Handbook on Knowledge Management, NewYork, Springer.

Bhatt, G. D. (2002). Management Strategies for individual Knowledge and Organizational Knowledge. Journal of Knowledge Management, 6, 31-39.

Cook S D N, Brown J S, (2012) "Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing" Organization Science 10 381.

Cummings, J., Knowledge sharing: A Review of the literature. The world Bank Washington, D.C., 2003. Online: <http://worldbank.org/oed>

Fred, A. & Kecheng, L. (2011). Knowledge discovery, knowledge engineering and knowledge management. First International Joint Conference- IC3 2009

Gandhi, S., (2004). Knowledge Management and Reference Services, The Journal of Academic Librarianship, v. 30, No 5

Huang, J.J. (2009). The evolutionary perspective of knowledge creation—A mathematical representation. Knowledge-Based Systems, 22(6), 430–438

Kadayam, S. (2016), "New business intelligence: the promise of knowledge management, the ROI of business intelligence", available at: [www.kmworld.com/publications/whitepapers/KM2/kadayam.pdf](http://www.kmworld.com/publications/whitepapers/KM2/kadayam.pdf). [Google Scholar].

Lev, B., B. Sarath, and T. Sougiannis, (2005), "R&D-related reporting biases and their consequences", Contemporary Accounting Research 22, 977–1026

Lopez, S.P., Peon, J.M.M., Ordas, C.J.V. (2014). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. Journal of Knowledge Management, 8(6), 93-104.

McAdam, R., Mason, B., and McCrory, J., (2007). Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations. Journal of knowledge management. 11 (2). 43-59.

Pauleen, D., Mason, D. (۲۰۰۳). "Newzealand knowledge management: Barriers and drivers of knowledge management uptake". Journal of Knowledge Management, ۸(۵), pp: ۵۴-۳۳

Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., (2000), "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", Long Range Planning, 33(1), pp. 5-34

Nonaka, I., & Konno, N., (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. California Management Review; 40(3), pp. 40

Sallis, E., & Jones, G. (2017). Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education. London: Kogan Page.

Senker, J., (1995). "Tacit Knowledge and Models of Innovation", Industrial and Corporate Change, v. 4. No. 2, pp. 424-447.

Swan, Jacky, (2003). "Knowledge Management in Action", Handbook on Knowledge Management, pp. 271-296.

Tseng, S. M. (2008). "The effects of information technology on knowledge management systems". Expert systems with applications, Vol. 35, PP: 150-160.

Vahedi, M. Farhad Nejad. A. (2011). "Information technology (IT) for knowledge management". Procedia computer science. Vol. 3, PP: 444-448.





- 1 Sallis & Jones, G
- ۲ Lymch
- ۳ Lopez, S. P, Peon. J.M.M .and Ordas. C.J.V
- ۴ Cook S D N, Brown J S
- ۵ Business Intelligence
- ۶ Kadayam
- ۷ Human capital
- ۸ Structure capital
- ۹ Customer capital
- ۱۰ Organizational capital
- ۱۱ Nonaka I, Toyama R & Konno N
- ۱۲ Huang JJ
- ۱۳ Nonaka I, Toyama R & Hirata T
- ۱۴ Stringer Ernest
- ۱۵ Ashok Surve & Natarajan
- ۱۶ Nonaka and Takeuchi
- ۱۷ Pasternack & Viscio
- ۱۸ Pfeffer & Sutton
- ۱۹ Information and communications technology
- ۲۰ Scarbrough,
- ۲۱ Kluge
- ۲۲ Lin et al
- ۲۳ Marques et al
- ۲۴ Oliva & Kotabe
- ۲۵ Carvalho et al
- ۲۶ Donnelly
- ۲۷ Lee
- ۲۸ Hyman et al.
- ۲۹ Kalantari et al.
- ۳۰ Zhang
- ۳۱ Lindner & Walled
- ۳۲ Chen et al
- ۳۳ Fred, A. & Kecheng, L.
- ۳۴ Pauleen & Mason
- ۳۵ Batt
- ۳۶ Tseng, S. M
- ۳۷ Vahedi, M. Farhad Nejad. A.
- ۳۸ Lev, B., Sougiannis, T
- ۳۹ alex & david bennett
- ۴۰ Daft
- ۴۱ Greiner
- ۴۲ Nonaka, I., and Konno, N.,



---

۴۳ Cummings

۴۴ Nonaka et al.

۴۵ McAdam, R., Mason, B., and McCrory, J.,

۴۶ Gandhi, S

۴۷ Swan

۴۸ Allard, Suzie

۴۹ Radding, Alan

۵۰ Senker