



بررسی عوامل مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

علی علی محمدی^۱، عبدالرضا سبحانی^{۲*}، علیرضا ابراهیم پور^۳، بهرام علیشیری^۴

چکیده	اطلاعات مقاله
این تحقیق در راستای بررسی عوامل مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران انجام شده است. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می‌باشند که تعداد آن‌ها حدوداً ۲۵۰۰ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری ساده می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (براساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده و سپس با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته در پنج بعد و ۲۵ گویه تنظیم براساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت، و گویه‌های مستخرجه در نمونه آماری تحقیق مورد پرسش قرار گرفته است. در بخش آمار توصیفی نیز، توصیف داده‌ها در دو بخش متغیرهای زمینه‌ای و متغیرهای اصلی ارائه گردیده و در بخش آمار استنباطی، جهت بررسی فرضیه‌ها از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. با توجه به داده‌های تحقیق می‌توان گفت، بین توانمندسازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار با بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.	<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>شاپا الکترونیکی: ۴۵۶۵-۲۷۸۳</p> <p>شاپا چاپی: ۹۷۷۵-۲۰۰۸</p> <p>واژه‌های کلیدی:</p> <p>توانمندسازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار</p>

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

alimohamadi96@gmail.com

۲- استادیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

abdsobhani@gmail.com

۳- استادیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ebrahimpour46@yahoo.com

۴- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Bahramalishiri1350@yahoo.com

مقدمه

امروزه رقابت بین سازمان‌ها کمتر بر اساس عوامل سنتی مانند سرمایه، زمین، تعداد کارکنان و ... بوده و به نظر می‌رسد دانش جایگزین این عوامل گردیده است. بعلاوه دانش نه تنها یک منبع مزیت رقابتی است بلکه تنها منبع آن است (رضاییان، ۱۳۹۱). مدیریت دانش با استفاده از پیشرفت فناوری اطلاعات توانسته است به کارگیری ابزارها و روش‌های جدید همانند گروه‌افزارها، بانک‌های اطلاعاتی آنلاین، اینترنت و ... را تسهیل نماید (ده حقی، ۱۳۹۵). که سازمان‌های فرهنگی هنری نیز بی‌نیاز از آن نیستند. سازمان‌های فرهنگی، سازمانی دولتی با کارکرد فرهنگی است؛ بنابراین برای شناخت وضعیت مدیریت دانش سازمان مذکور نیاز به بررسی چهار فرایند اصلی مدیریت دانش یعنی تولید و تسخیر دانش، ذخیره و پردازش دانش، اشتراک دانش، و بکارگیری دانش است. این چهار فرایند در تمامی مدل‌ها با عبارات یکسان یا مشابه به عنوان فرایندهای اصلی مدیریت دانش از نظر متخصصین مطرح شده است (آقارضی، ۱۳۹۵؛ اعرابی، ۱۳۸۵؛ جعفری و اخوان، ۱۳۹۴؛ خطیبیان، ۱۳۸۸؛ فرج‌الزاده، ۱۳۹۲).

دانش یک منبع حیاتی سازمانی است که مزیت رقابتی پایدار در اقتصاد پویا و رقابتی ایجاد می‌کند (وانگ و نو، ۲۰۱۰). در بحث توسعه استراتژی، برای سال‌های طولانی موضوع دانش مورد توجه قرار نگرفته بود (لینچ، ۲، ۱۳۹۷). مطالعات اخیر نشان داده است که بر خلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مانند پول، زمین، ماشین آلات و غیره)، دانش منبع افزایش عملکرد در سازمان است. بر این اساس، موفقیت حال و آینده در سازمان‌ها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت دانش خواهد بود. بنابراین، وظیفه رهبری یک سازمان خلق محیطی برای مدیریت دانش است. به بیان روشن‌تر، در عصر حاضر چالش پیش روی مدیران آماده کردن محیطی مناسب برای رشد و پرورش ذهن انسان در سازمان دانش محور است. در دنیای امروزه، دیگر منابع اقتصادی اصلی، سرمایه، منابع طبیعی، نیروی کار و ... نیستند، بلکه منابع اقتصادی اصلی، دانش خواهد بود. بعد از قرن بیستم که قرن اقتصاد صنعتی بود، قرن بیست و یکم قرن اقتصاد اطلاعات و دانش می‌باشد.

تمام سازمان‌ها دارای دانش صریح و ضمنی هستند. اغلب دانش ضمنی همراه با مزیت رقابتی پایدار است زیرا رقبا برای تقلید این بخش با مشکل مواجه می‌شوند با این حال رابطه میان دانش ضمنی و صریح نشان می‌دهد که وجود یکی از آنها به ظهور دیگری منجر خواهد شد (لینچ، ۱۳۹۷). به منظور هدفمند ساختن کاربرد دانش به عنوان یک مزیت رقابتی و راهبردی و نیز سازماندهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان، شناخت وضعیت موجود سازمان در زمینه سیستم مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری یک سازمان برای به کارگیری و بهبود مدیریت دانش امری ضروری است. از این رو، طبق بلوغ مدیریت دانش، هر سازمان با توجه به فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش اجرا می‌کند در سطحی از بلوغ قرار دارد.

از طرف دیگر 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. دانش باید قبل از اینکه از بین برود و تلف گردد، منتشر شود. مدیریت دانش برای خلق دانش جدید، کسب مزایای رقابتی و افزایش بازده کارکنان، اهمیت دارد. از 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 در نهایت، کاهش هزینه مربوط به یافتن انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (کریمی و همکاران، ۱۳۹۰).

¹ Wang&Noe

² Lymch

سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران در سال ۱۳۷۵ به منظور 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، شادزیستی 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 می‌باشد. این سازمان ایجاد ارتباطات متقابل و پاسخگویی به مخاطبان را ضامن بقا و توسعه خود می‌داند، از این رو در تعامل با مخاطبان به برقراری ارتباطات دو سویه و باز و ارائه خدمات به صورت متنوع و متناسب با نیاز گروه‌های مختلف مخاطبان توجه می‌نماید. همچنین به لحاظ تقویم سنی سازمان از زمان تأسیس تاکنون سازمان ۲۳ ساله است. 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 ذخیره سازی 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 عدد و کیفیت خبرگان دانشی هم جایگاه مناسبی دارد. (سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، ۱۳۹۸).

بلوغ حدی است که در آن فرایندهای خاص تعریف، مدیریت، ارزیابی، کنترل و مؤثر می‌شود. در عمل بلوغ می‌تواند به عنوان روشی در نظر گرفته شود که سازمان سطوح بلوغ مدیریت دانش را آرسو کند و استراتژی مناسب را به کار گیرد. یک مدل بلوغ مدیریت دانش برای سازمان‌هایی که قصد دارند پروژه‌های مدیریت دانش را آغاز کنند سفره پیاده‌سازی مدیریت دانش را مهیا می‌کند، آن‌ها را از پیشرفت و تداخل بالقوه آگاه ساخته و یک نقطه شروع مناسب، گام‌های پیاده‌سازی و نیازمندی‌های منابع را برای پیشبرد توسعه بلندمدت تعیین می‌کند. بنابراین یک مدل بلوغ جامع مدیریت دانش برای هدایت و ارزیابی توسعه مدیریت دانش ضروری است (مهر کام، ۱۳۹۰). در این پژوهش قصد داریم تا مدل بلوغ مدیریت دانش را در سازمان‌های فرهنگی بررسی و طراحی کنیم. در این فصل به بیان چالش موجود و اهمیت و ضرورت مطالعه بلوغ مدیریت دانش در بستر فرهنگی می‌پردازیم و در نهایت اهدافی را که برای آن تلاش خواهیم کرد را مطرح می‌سازیم.

سؤال اصلی تحقیق عبارتست از این که: توانمندسازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار تا چه اندازه بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران تاثیر گذار است؟

چهارچوب نظری تحقیق:

مدیریت دانش

مدیریت دانش با تبدیل سرمایه‌های انسانی خود به دارایی‌های فکری سازمان یافته، برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند. مدیریت دانش، به کارگیری سرمایه فکری برای تفوق سازمان در رقابت با سازمان‌های همتا، همچنین پاسخ‌های نوآورانه‌ای برای چالش‌های جدید و اهرمی برای عمل و یک میانجی است (علاقه بند، ۱۳۹۱).

مدیریت دانش یک رویکرد برنامه ریزی شده و ساختاریافته برای مدیریت خلق، اشتراک، استفاده و سودآوری از دانش به عنوان یک دارایی سازمانی برای ارتقای توانایی شرکت، سرعت و اثربخشی در ارائه محصولات یا خدمات و سود مشتریان در جهت استراتژی‌های تجاری سازمان است (پلیسی و بون، ۲۰۰۴).

مدیریت دانش چهار جنبه دانش، مفاد و محتوی، توانمندی، همکاری و ترکیب (ساخت) جهت اجابت تقاضای مشتری را طبق محدودیت‌های بودجه‌ای بیان شده مدیریت می‌کند (گیبرت و همکاران، ۲۰۰۵).

مدیریت دانش یک راه حل کلی است که شامل تنوعی از دیدگاه‌های مختلف مثلاً دیدگاه فرد، فرایند، فرهنگ و تکنولوژی است که همه آنها در مدیریت کردن دانش وزن یکسانی دارند (پلیسی و بون، ۲۰۰۴).

به بیانی دیگر می‌توان گفت که اولین بار پیتر دراکر (۱۹۶۴) اصطلاح کارکنان دانشی را ابداع کرد. پیترسنگه ۶ در سال ۱۹۹۰ اصطلاح سازمان یادگیرنده را مطرح کرد؛ سازمانی که از تجارب گذشته ذخیره شده در سیستم‌های حافظه سازمانی یاد می‌گیرد. لئونارد-بارتون (۱۹۹۵) مورد چاپارال استیل را به عنوان یک داستان موفقیت مدیریت دانش مستند کرد. مطالعه نوناکا و تاکچی (۱۹۹۵) نشان داد که چگونه دانش در سازمان‌ها خلق، استفاده و تسهیم می‌شود و چگونه چنین دانشی به توزیع نوآوری کمک می‌کند. نظریه پردازان مدیریت که به طور قابل ملاحظه‌ای به تکامل مدیریت دانش کمک کرده‌اند عبارتند از: پیتر دراکر، پیتر سنگه، نوناکا، تاکچی، و توماس استوارت (۸ (قلیچ لی، ۱۳۹۳: ۲۳).

توانمندسازی منابع انسانی

امروزه توانمندسازی کارکنان به عنوان استراتژی افزایش عملکرد و تأمین بقای سازمان باید مهمترین مسأله سازمان در نظر گرفته شود (تیمور نژاد، ۱۳۸۹) سازمان‌ها از طریق توانمندسازی کارکنان مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند (کرد، ۱۳۹۱). توانمندسازی به معنی فراهم کردن آزادی برای کارکنان است تا وظایف محوله را به خوبی انجام دهند. مدیرانی که می‌خواهند کارکنان را توانمند سازند باید کنترل‌ها، محدودیت‌ها و موانع را کنار بگذارند و در مقابل به آنها انگیزه بدهند، هدایت نمایند و رفتارشان را تشویق نمایند. کارکنان توانا نسبت به کارکنان ناتوان از بهره‌وری بالاتری برخوردار بوده، رضایت شغلی بیشتری دارند و ابتکارات بیشتری به خرج می‌دهند و بالاخره تولیدات و خدمات کیفی تری را ارائه می‌دهند (عبدالهی، ۱۳۸۸). توانمندسازی کارکنان، روش جدیدی است که برای افزایش بهره‌وری به سازمان و بالعکس مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد و این شیوه ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. توانمندسازی، راهی متفاوت برای کارکردن افراد با یکدیگر است و هدف اصلی آن تغییر ساختار مدیریت از شکل سنتی و هرمی به ساختار مشارکتی است (نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). 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.

³ Plessi and Boon

⁴ Gebert et al

⁵ Drucker

⁶ Senge

⁷ Leonard – Barton

⁸ Stewart

دانش محور شدن سازمان

طبق مدل دانش آفرینی سازمانی نوناکا و همکاران^۹، 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 تشریک آن در سراسر سازمان است. برای این منظور، به جای استخراج دانش ضمنی نفهته نزد افراد، شایسته است بر ایجاد و توسعه یک فرهنگ دانش متمرکز شد (مک آدام، میسون و مک کروری، ۲۰۰۷). از این رو، با ایجاد فرهنگ و جو سازمانی مبتنی بر تشریک مساعی، اعتماد و تعهد می‌توان افراد را به تشریک دانش برانگیخت و شرایط لازم را برای تحقق دانش آفرینی 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 دانش محور به نحوی که ارزش سرمایه‌های فکری این گونه همکاری‌ها برای حضور فعال و مستمر در جامعه را بشناساند، یک چالش اساسی است.

اجرای استراتژی مدیریت دانش

تحقق استراتژی دانش در سازمان منجر به تغییر در بنیان دانش سازمان خواهد شد. اما باید توجه داشت که صرف تشخیص و تعیین محتوای دانش‌های استراتژیک جهت تأمین نیازهای آتی سازمان کافی نیست و این تازه ابتدای راه است. در مرحله بعد این دانش باید در سازمان جاری شود و با عملیات اصلی در سازمان عجین شود (زرگران خوزانی، ۱۳۹۵). برای سنجش و اندازه‌گیری مدیریت دانش در هر سازمان نیاز به قالب و مدلی است که بتوان تمام فعالیت‌ها را نظامند کرد. تاکنون پژوهشگران زیادی مدل‌هایی در زمینه مدیریت دانش ارائه داده‌اند که بیشتر آنها از نظر فرآیندی محتوایی تفاوت‌ها و شباهت‌هایی دارند و از واژه‌ها و مراحل با ترکیبات متفاوت بهره جسته‌اند. با مطالعه و بررسی مدل‌ها و الگوهای صاحب‌نظران و پژوهشگران می‌توان دریافت که بعضی از آنها با رویکرد مدیریت دولتی و برخی با رویکرد مهندسی با الگوی مدیریت دانش نگریده‌اند. برخی به عوامل مختلف مثل نیروی انسانی، فناوری، ساختار سازمان توجه کرده‌اند، برخی تبدیل دانش ضمنی به آشکار را در نظر گرفته‌اند. اما باید به این نکته توجه کرد که هر سازمانی با توجه به ماهیت، اهداف و زمینه کارکردی خود می‌تواند سازوکارهای مدیریت دانش خاص خود را داشته باشد، از این رو ارائه یک مدل برای سازمان‌های فرهنگی که مأموریت و ساختار خاصی داشته و عموماً از دانش سازمانی ویژه‌ای در درون ساختار و در میان کارکنان برخوردارند، ضروری است.

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 به صورت 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.

⁹ Nonaka et al.

¹⁰ McAdam, R., Mason, B., and McCrory, J.,

طراحی مجدد سیستم پاداش

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 به منظور 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 بالای 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.

طراحی مجدد ساختار

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 دربرگیرد. 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 همین‌طور 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 توافق‌های ساختارمند روشن و عینی استوار است و بر رویه‌ها، روال‌ها و برنامه‌های زمانبندی

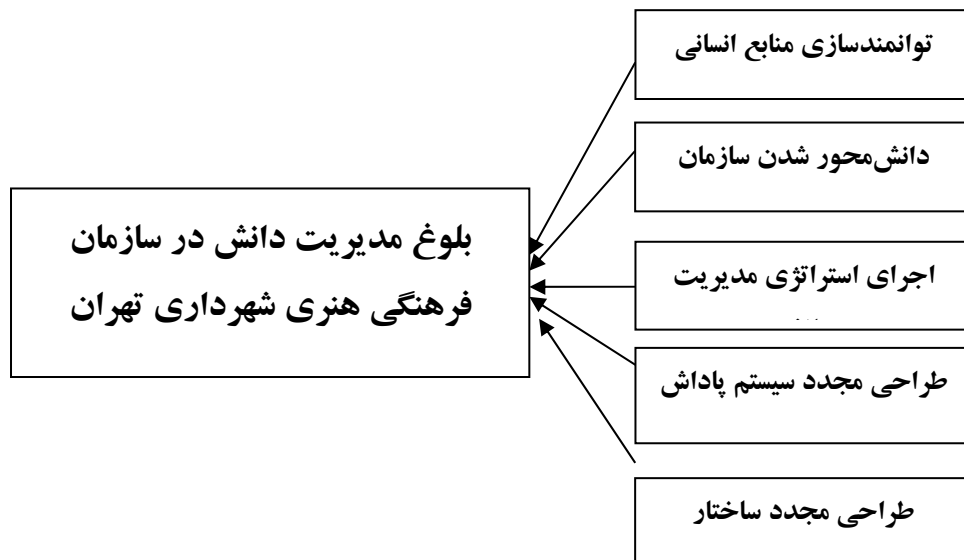
داخلی متکی نیست. میزان تعامل برون سازمانی، تجلی بازبودن ساختار سازمانی و کم رنگ بودن مرز سازمانی و همین طور رقابت گری محیطی است. همچنین در نظر خبرگان یک ساختار سازمانی منعطف و ارگانیک با یکپارچگی فرآیندها موجب تسهیل بلوغ مدیریت دانش در سازمان می شود. اینکه واحد مدیریت دانش سازمانی در هرم ساختار سازمان در یک جایگاه مناسب و شایسته قرار بگیرد عامل موثری در رسیدن به بلوغ مدیریت دانش است.

مدل تحقیق

متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق عبارتند از:

متغیر مستقل: توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار

متغیر وابسته: بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران



نمودار شماره (۱) مدل تحلیلی برگرفته از ادبیات تحقیق

فرضیه های تحقیق:

فرضیه اصلی

توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می باشد.

فرضیه های فرعی:

توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می باشد.

توانمندسازی منابع انسانی بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد.
دانش محور شدن سازمان بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد.
اجرای استراتژی مدیریت دانش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد.
طراحی مجدد سیستم پاداش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد.
طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد.

روش تحقیق:

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه‌های اجراء همبستگی می‌باشد. کلیه کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می‌باشند که تعداد آن‌ها حدوداً ۲۵۰۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری ساده می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (براساس شیوه‌نامه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده است. در این تحقیق داده‌های حاصل از گردآوری پرسشنامه‌ها به دو طریق مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند: در مرحله نخست داده‌ها به شیوه آمار توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته که در این قسمت از طریق جداول، اشکال و نمودارها و... به توصیف آنها پرداخته شده و در مرحله دیگر به روش تحقیق همبستگی، از طریق آزمون همبستگی اسپیرمن تأثیر توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفته شده است.

یافته‌های تحقیق

۱- فرضیه اصلی

" توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد."

فرض صفر: توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر نمی‌باشد.
فرض مقابل: توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد.

جدول (۱): آزمون همبستگی اسپیرمن فرضیه اصلی

متغیر	بلوغ مدیریت دانش در سازمان
توانمندسازی منابع انسانی و ...	مقدار ضریب همبستگی
	سطح معنی داری
	تعداد
	۰/۵۱۲**
	۰/۰۰۰۰
	۳۴۷

مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی داری آزمون به ترتیب برابر ۰/۵۱۲ و ۰/۰۰۰ می باشد. با توجه به اینکه مقدار معناداری از ۰/۰۱ کمتر است ($\alpha = 0.01$) با اطمینان ۹۹٪ می توان گفت فرض صفر رد شده و توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی می توان گفت رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی با افزایش یکی دیگری نیز افزایش می یابد. فرضیه فوق تأیید می گردد.

۲- فرضیه اول

" توانمندسازی منابع انسانی بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می باشد."

فرض صفر: توانمندسازی منابع انسانی بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر نمی باشد.
فرض مقابل: توانمندسازی منابع انسانی بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می باشد.

جدول (۲): آزمون همبستگی اسپیرمن فرضیه اول

متغیر	بلوغ مدیریت دانش در سازمان
توانمندسازی منابع انسانی	مقدار ضریب همبستگی
	سطح معنی داری
	تعداد
	۰/۳۰۸**
	۰/۰۰۰۰
	۳۴۷

مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی داری آزمون به ترتیب برابر ۰/۳۰۸ و ۰/۰۰۰ می باشد. با توجه به اینکه مقدار معناداری از ۰/۰۱ کمتر است ($\alpha = 0.01$) با اطمینان ۹۹٪ می توان گفت فرض صفر رد شده و توانمندسازی منابع انسانی بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی می توان گفت رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی با افزایش یکی دیگری نیز افزایش می یابد. فرضیه فوق تأیید می گردد.

۳- فرضیه دوم

" دانش محور شدن سازمان بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می باشد."

فرض صفر: دانش محور شدن سازمان بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر نمی باشد.
فرض مقابل: دانش محور شدن سازمان بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می باشد.

جدول (۳): آزمون همبستگی اسپیرمن فرضیه دوم

متغیر	بلوغ مدیریت دانش در سازمان	
دانش محور شدن سازمان	مقدار ضریب همبستگی	۰/۴۳۹**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰۰
	تعداد	۳۴۷

مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی داری آزمون به ترتیب برابر ۰/۴۳۹ و ۰/۰۰۰ می باشد. با توجه به اینکه مقدار معناداری از ۰/۰۱ کمتر است ($\alpha = 0.01$) با اطمینان ۹۹٪ می توان گفت فرض صفر رد شده و دانش محور شدن سازمان بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی می توان گفت رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی با افزایش یکی دیگری نیز افزایش می یابد. فرضیه فوق تأیید می گردد.

۴- فرضیه سوم

" اجرای استراتژی مدیریت دانش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می باشد."

فرض صفر: اجرای استراتژی مدیریت دانش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر نمی باشد.
فرض مقابل: اجرای استراتژی مدیریت دانش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می باشد.

جدول (۴): آزمون همبستگی اسپیرمن فرضیه سوم

متغیر	بلوغ مدیریت دانش در سازمان	
اجرای استراتژی مدیریت دانش	مقدار ضریب همبستگی	۰/۶۰۱**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰۰
	تعداد	۳۴۷

مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی داری آزمون به ترتیب برابر ۰/۶۰۱ و ۰/۰۰۰ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار معناداری از ۰/۰۱ کمتر است ($\alpha = 0.01$) با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت فرض صفر رد شده و اجرای استراتژی مدیریت دانش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی می‌توان گفت رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی با افزایش یکی دیگری نیز افزایش می‌یابد. فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

۵- فرضیه چهارم

" طراحی مجدد سیستم پاداش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد."

فرض صفر: طراحی مجدد سیستم پاداش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر نمی‌باشد.
فرض مقابل: طراحی مجدد سیستم پاداش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد.

جدول (۵): آزمون همبستگی اسپیرمن فرضیه چهارم

متغیر	بلوغ مدیریت دانش در سازمان
طراحی مجدد سیستم پاداش	مقدار ضریب همبستگی
	سطح معنی داری
	تعداد
	۰/۰۴۹
	۰/۳۶
	۳۴۷

مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی داری آزمون به ترتیب برابر ۰/۰۴۹ و ۰/۳۶ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار معناداری از ۰/۰۱ بیشتر است ($\alpha = 0.01$) با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت فرض صفر رد نشده و طراحی مجدد سیستم پاداش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر نمی‌باشد. فرضیه فوق تأیید نمی‌گردد.

۶- فرضیه پنجم

" طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد."

فرض صفر: طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر نمی‌باشد.
فرض مقابل: طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد.

جدول (۶): آزمون همبستگی اسپیرمن فرضیه پنجم

متغیر	بلوغ مدیریت دانش در سازمان	
طراحی مجدد ساختار	مقدار ضریب همبستگی	۰/۵۱۸**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰۰
	تعداد	۳۴۷

مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی داری آزمون به ترتیب برابر ۰/۵۱۸ و ۰/۰۰۰ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار معناداری از ۰/۰۱ کمتر است ($\alpha = 0.01$) با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت فرض صفر رد شده و طراحی مجدد ساختار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مؤثر می‌باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی می‌توان گفت رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی با افزایش یکی دیگری نیز افزایش می‌یابد. فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

نتیجه گیری

موضوع مدیریت دانش از ابتدای قرن ۱۹ مطرح شد و در قرن دانش یعنی قرن ۲۱ در تمامی حوزه‌های کسب و کاری اهمیت پیدا کرد. اما چرا؟ به این دلیل که دانش همچون پرتوی نامحسوس به آسانی در سراسر جهان گسترش می‌یابد و زندگی مردم را در هر جا روشن ساخته و دانش انسانی را توانمند می‌سازد (زرگران خوزانی، ۱۳۹۵). همچنین دانش به طور فزاینده‌ای به عنوان یک دارایی مهم در سازمان‌های امروزی مورد توجه است و در بخش‌های خصوصی و دولتی جهت ایجاد مزیت رقابتی مدیریت می‌شود (الوانی، ۱۳۹۵: ۲۸). اما اینکه چطور دولت‌ها پروژه‌های مدیریت دانش را اجرایی کنند و اینکه چطور دولت‌ها فعالیت‌های مدیریت دانش را در فرآیندهای عملیاتی سازمانی بکار گیرند، دارای مدل عملیاتی نمی‌باشد (آندره ۱۱، ۲۰۱۶). در سال‌های اخیر بسیاری از صاحب‌نظران به این موضوع توجه کرده‌اند که دولت‌ها بوسیله فعالیت‌های مدیریت دانش به راندمان مدیریتی بهتری دست یابند و اطلاعات صحیح و به موقعی به افراد منتقل کنند و همچنین سطوح رضایت مدیریتی را افزایش دهند. پیاده‌سازی مدیریت دانش سبب بهبود نوآوری، بهبود خدمت‌دهی به مشتریان، حفظ بیشتر کارکنان در سازمان و اثربخشی اقدامات و اعمال سازمان می‌شود (راجرز ۱۲، ۲۰۱۶). مدیریت دانش و اثربخشی آن به افراد کمک می‌کند تا اطلاعات را به اشتراک بگذارند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند که این مهم مستلزم تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی است و از این طریق سازمان‌ها را یاری می‌کند که اطلاعات مهم را بیابند، گزینش و سازماندهی را منتشر کنند. لذا مدیریت دانش جهت درک مشکلات، آموختن پویا و تصمیم‌گیری‌ها ضروری می‌باشد. (موم فورد و لیکانان ۱۳، ۲۰۰۴)

امروزه اهمیت سرمایه‌های مبتنی بر دانش با توجه چالش‌های مدیریتی جدید افزایش یافته است و سازمانهایی که دارایی‌های دانشی خود را شناسایی، ارزش گذاری، ایجاد و بکار می‌گیرند؛ احتمال موفقیت بیشتری نسبت به سایر سازمانها دارند (کوک و برون ۱۴،

¹¹ Anderen, A.

¹² Rogers

¹³ Mumford & Licuanan

¹⁴ Cook S D N, Brown J S

۲۰۱۲) که این امر منجر به پدیدارشدن ابزارها و مفاهیم مدیریتی جدید مانند مدیریت دانش (KM) و هوشمندی کسب و کار (BI) شده است. این مفاهیم جهت توسعه عملکرد سازمان‌ها مدنظر قرار می‌گیرند. (کادایام ۱۶، ۲۰۱۶).

مدیریت دانش، دعوتی است از تمام کارکنان یک سازمان برای به اشتراک گذاری دانش خود میان سایر همکاران در باب چستی مدیریت دانش و تشریح کارکردهای آن مجالی مقتضی لازم است، اما از باب اشاره‌ای 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 چابک‌سوی، ریا، تزویر و دزدگی مخاطبان نتیجه محتوم سیاست‌های آن خواهد بود.

توانمندسازی کارکنان نیز یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. سازمان‌ها امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و... زیر فشارهای زیادی قرار دارند (سامنی، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه فرایند توانمندسازی به تفویض اختیار تصمیم‌گیری در پایین‌ترین سطح ممکن سازمانی نیازمند است. هدف اصلی توانمندسازی این است که سلسله مراتب سنتی دیوان سالاری کاهش داده شود. توانمندسازی در واقع به نیازهای مشتری (نه نیازهای سازمان) تأکید دارد پس نتیجه می‌گیریم که توجه به توانمندسازی کارکنان نیز امری مهم و حیاتی می‌باشد (اردلان، ۱۳۹۰).

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 می‌کوشند 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.

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 فرار دادن در وب سایت، خبرنامه‌ها و یا ارسال پیامک به کارکنان و مدیران اطلاع‌رسانی می‌شوند. در اینجا مثالی از چگونگی همچنین سیستمی آورده شده است. یک سامانه و سیستم برای کارکنان طراحی شود که بتواند 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.

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 به منظور 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 رودررو، مصاحبه، آموزش و... را در این زمینه، مؤثر می‌داند: «چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش ضمنی است، به گونه‌ای 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.

از آنجا که مدیریت دانش موضوعی نظام‌مند است، مقوله‌ای است که اجرای موفقیت آمیز آن نیازمند نگرشی همه‌جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. در این پژوهش بررسی مدل‌سازی بنیادین مدیریت دانش که شامل هدف‌گذاری، فرهنگ سازمانی، و فناوری می‌باشد، مورد نیاز است. بنابراین کارشناسان و مدیران سازمان فرهنگی، با بررسی میزان تولید و تسخیر دانش، ذخیره و پردازش دانش، اشتراک دانش و بکارگیری دانش موجود از میزان بکارگیری مدیریت دانش در سازمان خود آگاهی یافته، هم‌چنین با بررسی هدف‌گذاری، فرهنگ سازمانی و فناوری از وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش شناخت لازم پیدا می‌کنند و

17 Gandhi, S

بستر مناسبی جهت بهره‌مندی از مزایای مدیریت دانش فراهم می‌آورند. لذا از آنجا که در سازمان‌های فرهنگی سرمایه‌های نامشهود مثل دانش، اطلاعات تجربیات وارد سازمان شده و ستاده‌های آن نیز شامل خدمات فرهنگی ناشی از همین سرمایه‌های نامشهود سازمانی می‌باشد، در نتیجه بکارگیری مدیریت دانش در فعالیت‌های این سازمان‌ها نقش برجسته‌ای در جهت ماندگاری و پویایی سازمان بازی می‌کند.

منابع

- اعرابی، سید محمد و موسوی، سعید. (۱۳۸۹). استراتژی دانش. تهران: انتشارات مهکامه.
- الوانی، سیدمهدی؛ اردلان، امید و محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۵) تدوین الگوی مدیریت دانش (شناسایی زیرساخت‌ها، ابزارها و حوزه‌های دانشی) فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳۰، پاییز صص ۳۰-۱۳.
- اردلان، امید، (۱۳۹۰)، "بررسی اثرات فناوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی کارکنان: شرکت برق منطقه‌ای غرب استان کرمانشاه"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس.
- تیمور نژاد، کاوه، صریحی اسفستانی، رسول، (۱۳۸۹)، "تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی"، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۶۲، صفحات ۳۷ تا ۵۹.
- جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان (۱۳۸۵). طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت، فصلنامه اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی مدیریت فردا، سال سوم، شماره ۱۳ و ۱۴، صص ۳۲-۲۳.
- خطیبیان، ندا (۱۳۸۸). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته، دانشگاه تهران
- دلاور، علی، کوشکی، شیرین (۱۳۹۲). روش تحقیق آمیخته. تهران: ویرایش.
- ده حقی، عباس (۱۳۹۵) مدل ارزیابی کیفیت خدمات فرودگاهی بر اساس Servqual اصلاح شده؛ مورد مطالعه فرودگاه بین‌المللی مهرآباد؛ کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع؛ تهران.
- رضاییان، علی (۱۳۹۱) سیستم اطلاعات مدیریت (مدل‌سازی اطلاعات)؛ انتشارات سمت؛ چاپ دوازدهم، تهران.
- زرگران خوزانی، فاطمه، مستوفی فر، زهره (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد شرکت با نقش میانجی دوستوانی نوآوری. کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، بلاکچین و اقتصاد.
- سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران (۱۳۹۸) معرفی و تاریخچه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران. www.farhangsara.ir
- سامنی، محسن، (۱۳۹۰)، "توانمندسازی کارکنان و تاثیر آن در سازمان"، اطلاعات علمی ۵۸، سال بیست و پنجم.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی، (۱۳۹۵) ضوابط و مقررات تأسیس مراکز، مؤسسات، کانون‌ها و انجمن‌های فرهنگی، و نظارت بر فعالیت آنها، مصوبه، <http://sccr.ir/pages>.
- عبداللهی، بیژن، توانمندسازی کارکنان، کلید طلایی مدیریت منابع انسانی / تألیف: بیژن عبداللهی، عبدالرحیم نوه ابراهیم، تهران: ویرایش، تابستان ۱۳۸۸.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۹۱). مدیریت عمومی، انتشارات فروزش، ویرایش سوم، چاپ بیست و پنجم.

فرج اله زاده، آرزو (۱۳۹۲). رابطه بین استراتژی مدیریت دانش (اشتراک دانش) و نوآوری با عملکرد بانکهای صادرات گیلان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور تهران.

قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۳). مدیریت دانش، فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).

کرد، باقر، (۱۳۹۱)، "بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط خدماتی"، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره پانزدهم، صفحه ۱۱۳-۱۳۴.

کریمی، عباسعلی و منصوریان، تالین (۱۳۹۰) بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش مشتری در بهبود عملکرد سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۸.

لینچ، ریچارد (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک، (ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران)، تهران: نشر فوژان.

مهرکام، ملیکا (۱۳۹۰). رابطه بین بلوغ فناوری اطلاعات و بلوغ مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه الزهرا.

نوه ابراهیم، عبدالرحیم و عبداللی، بیژن، (۱۳۸۵)، "توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی"، نشر ویرایش ص ۶۸-۵۰.

نیازآذری، کیومرث، عمویی، فتانه (۱۳۸۶). عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران. اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

- Andreeva, T. and Kianto, A. (2011), "Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 6, pp. 1016-34.
- Andreeva, Tatiana, Aino Kianto, (2012), "Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, Iss: 4 pp. 617 – 636.
- Gibbert, M., Leibold, M., Probst, G. 2002. Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, Vol 20, No.5, PP: 459-469.
- 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. [Google Scholar].
- Mumford, M.D. and Licuanan, B., 2004, "Leading for innovation: conclusions, issues and directions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 163-71.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2014). *The knowledge creating company*. Oxford University Press Oxford, UK.
- 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., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing knowledge flow: a process theory of the knowledge-based firm*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Plessis, M. d., & Boon, J. A. (2004). Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings. *International Journal of Information Management*, 24(1), 73–86. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2003.10.002
- Rogers Edward W. (2016) *Knowledge Management Book Editor(s): Stephen B. Johnson Thomas J. Gormley Seth S. Kessler Charles D. Mott Ann Patterson-Hine Karl M. Reichard Philip A. Scandura Jr.* First published: 31 May 2011 <https://doi.org/10.1002/9781119994053.ch4>.
- Wang, S., & Ariguzo, G. (2004). Knowledge management through the development of information schema. *Information & Management*, 41, 445-456.
- Wang, sheng; Noe, Raymond A (2000), "Knowledge sharing: A review and directions for future research", *Human Resource Management Review*: 002-020.



Investigate the effected factors on the knowledge management maturity in Art and Cultural Organization of Tehran Municipality

Ali AliMohammadi¹, Abdolreza Sobhani², Alireza Ebrahimpour³, Bahram Alishiri⁴

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>eISSN: 2008-9775 pISSN: 2783-4565</p> <p>Keywords: human resource empowerment, knowledge-based organization, implementation of knowledge management strategy, redesigning the reward system, and redesigning the structure</p>	<p>The aim of the current applied, descriptive and correlational study was to investigate the effected factors on the the knowledge management maturity in Art and Cultural Organization of Tehran Municipality. The research population comprised 2500 employees in Art and Cultural Organization of Tehran Municipality out of whom a sample 384 was randomly selected, based on Morgan Table, to participate in the study. The research data were collected using a researcher-made five-point level Likert scale questionnaire comprising 5 factors and 25 items tapping the participants' responses were. Therefore, 400 questionnaires were distributed among members of the target population. Having distributed and collected the questionnaires, we analyzed descriptively and inferentially. Descriptively, features like absolute and relative frequency, mean, standard deviation and variance of background and main variables were estimated. Inferentially, correlational tests, multiple regression and F-Test used indicated that human resource empowerment, knowledge-based organization, implementation of knowledge management strategy, redesigning the reward system, and redesigning the structure had a significant effect on the knowledge management maturity in Art and Cultural Organization of Tehran Municipality.</p>

1-Ph.D Student in Cultural Planning and Management, Azad University, South Tehran Branch.

alimohamadi96@gmail.com

2-Assistant Professor, Azad University, South Tehran Branch, abdsobhani@gmail.com

3-Assistant Professor, Azad University, South Tehran Branch, ebrahimpour46@yahoo.com

4-Assistant Professor, Azad University, South Tehran Branch, Bahramalishiri1350@yahoo.com