

# نهادینه‌سازی برنامه مدیریت دانش سازمانی در

## شهرداری شهر شیراز

محمدرضا زندیه\*

معاون مالی و اقتصادی منطقه دو شهرداری شیراز

### چکیده

در دهه‌های اخیر، بسیاری از مؤسسات، تغییرات اساسی در زمینه‌های ساختاری، کارکردی و سبک‌های مدیریتی خویش داده‌اند و اهمیت بیشتری برای درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل شده و در کسب و به‌کارگیری دانش و اطلاعات روز به‌منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوب‌تر به ارباب‌رجوعان پیشی گرفته‌اند. این مقاله، نهادینه‌سازی برنامه مدیریت دانش را از منظر کیفی و کمی و از ابعاد تفویض اختیار به کارکنان، مشارکت کارکنان، مدیریت متمرکز، ایجاد گروه‌های کاری و فناوری اطلاعات در شهرداری شیراز مورد بررسی قرار می‌دهد. در این مقاله فرایند نهادینه‌سازی به دو روش بررسی می‌شود: از لحاظ کیفی با تجزیه و تحلیل کاربرد متغیر برنامه از طریق مثال‌ها و از لحاظ کمی با ترسیم مشارکت در این برنامه در طول زمان. از منظر کمی مراحل نهادینه‌سازی مفهوم مدیریت دانش، از طریق رهبران سازمانی که دانش و نفوذ بیشتری به‌منظور تغییر ادراک و رفتار دارند، انجام می‌پذیرد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بین متغیرهای تفویض اختیار، مشارکت کارکنان، مدیریت متمرکز و ایجاد گروه‌های کاری با دانش سازمانی همبستگی معنادار مثبتی وجود دارد. بنابراین نهادینه‌سازی مدیریت دانش می‌تواند ترکیب سینرژیکی از اطلاعات، فناوری اطلاعات و توانایی خلاقانه نیروی انسانی ایجاد نماید که به نوبه خود موجب کاهش خلاء دانشی، افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان و ارباب رجوعان را در پی دارد.

واژه‌های کلیدی: نهادینه‌سازی، مدیریت دانش سازمانی، شهرداری شیراز

### ۱- مقدمه

بدیهی است که در جریان فعالیت همه سازمان‌ها، حتماً دانش سازمانی تولید می‌شود که باید مدیریت شده و در اختیار همه کارکنان برای استفاده مجدد قرار گیرد، اما فرق اساسی سازمان‌های مبتنی بر دانش یا دانش‌محور با دیگر سازمان‌ها در این است که در این‌گونه سازمان‌ها، تولید دانش یک مأموریت اصلی است و بنابراین شیوه مدیریت دانش و مکانیزم‌هایی که برای عملیاتی کردن استراتژی‌های مدیریت دانش در این‌گونه سازمان‌ها طراحی و اجرا می‌شود با دیگر سازمان‌ها که شیوه‌ها و الگوهای خاص مدیریت، متناسب با نوع مأموریتشان دارند، تفاوت دارد. توسعه، اجرا و استفاده از دانش به استراتژی‌های خاصی که با استراتژی‌های سازمان هماهنگ باشند، نیازمند است (ابوزید، ۲۰۰۳: ۱۵۶).

دانش، مخلوط سیالی از تجارت، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی و نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و به‌کارگیری تجارب و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود می‌آید و به کار می‌رود. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها تجلی می‌یابد. عملکرد و فعالیت سازمان‌ها به میزان زیادی به تولید اطلاعات منتهی می‌شود. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود، اطلاعات را جذب و آن‌ها را به دانش تبدیل می‌کنند. سپس این دانش را با تجارب، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا به این ترتیب، مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند. سازمان بدون دانش نمی‌تواند خود را سامان دهد و به‌عنوان نظامی زنده و پویا به حیات خود ادامه دهد. سازمان‌ها به‌یقین، در پی کسب دانش و استفاده از آن هستند. مدیرانی که تصمیم‌های سخت می‌گیرند، بیشتر به دنبال افراد باتجربه

\* نویسنده مسئول: m.zandeie@yahoo.com

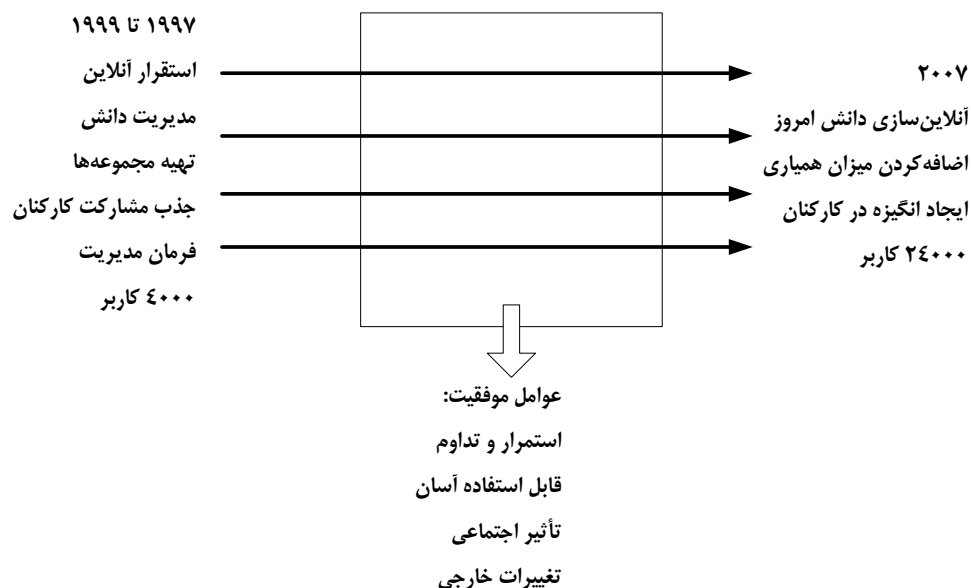
هستند تا به جای جستجو برای یافتن اطلاعات در پایگاه‌های اطلاعاتی، دانش خود را مرتباً در معرض تصمیم‌گیری قرار دهند. بر اساس مطالعات انجام‌شده، مدیران، دوسوم اطلاعات و دانش خود را از طریق مراجعه به نوشته‌ها و مدارک به دست می‌آورند (داونپورت، ۱۳۷۹).

پاستور (۲۰۱۱) ارتباط موجود بین انواع فرهنگ سازمانی و عوامل مؤثر بر تسهیم دانش را بیان می‌کند. شاخصه‌های فرهنگی بازبودن در تغییر و نوآوری، همچنین سازمان‌های وظیفه‌گرایی در حال رشد، گرایش مطلوب به تسهیم دانش خواهند داشت. علاوه بر این، وی از این فرضیه آغاز کرد که سازمان‌هایی که نمره‌های بیشتری در بروکراسی و شاخصه‌های رقابتی دارند، میلی به تسهیم دانش نخواهند داشت. نتیجه تحقیق این بود که ارتباطی بین فرهنگ سازمانی و عوامل مؤثر بر انتقال دانش وجود دارد. روبرت دی مای فیلد (۲۰۰۸) فرهنگ سازمانی را با مدیریت دانش در صنعت تولید برق مرتبط دانسته و فرهنگ سازمانی که در آن فرایندهای مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری، آموزش و الگوگیری به‌عنوان پایه و اساس است؛ عاملی حیاتی در تحقق اهداف مدیریت دانش است.

## ۲- ادبیات پژوهش

### نهادینه‌سازی

به‌طور کلی نهادینه‌سازی با به‌کاربردن شیوه‌های منعکس‌کننده استراتژی تعاملی آغاز می‌شود و معمولاً وقتی اتفاق می‌افتد که با بروز یک مشکل، شیوه‌های متداول قادر به حل آن نیستند؛ بنابراین عاملان تلاش می‌کنند با تدبیر شیوه‌ای، مشکل رایج را عاقلانه حل کنند. به‌محض اینکه افراد بیشتری شروع به استفاده از این شیوه کردند و پذیرش این شیوه افزایش یافت، فشار بیشتری روی دیگر افراد برای به‌کاربردن آن خواهد بود و باعث مشارکت بیشتر می‌شود. با گذر زمان این شیوه دیگر انتخابی منحصر به فرد نیست و بیشتر ضرورتی است برای بقای سازمان از طریق فرایند نهادینه‌سازی، قانونمندی آن و رضایت عمومی که تضمینی برای فعالیت‌های خاص در حیطه یک برنامه با ساختار اجتماعی مطلوب و مناسب هست و بدین ترتیب پذیرش تدریجی الگوها، فعالیت‌ها و ابزارهای مشترک، عادی و روزمره می‌شوند. نظریه سازمانی ذره‌بین بزرگی است که یک پدیده را در چندین مرحله تجزیه و تحلیل می‌کند. این بررسی‌ها معمولاً با سامانه‌های جهانی، زمینه‌ها یا مراحل سازمانی مرتبط هستند، با این وجود و در راستای اهداف مقاله، فرایند نهادینه‌سازی یک ابزار خاص و فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش در یک شرکت مهندسی جهانی واحد را تجزیه و تحلیل می‌کنیم.



شکل ۱: نهادینه‌سازی و

## عوامل موفقیت سیستم مدیریت دانش شرکت فلور

مدیریت دانش

از دیدگاه نیگل کینگ (۱۹۹۹) مدیریت دانش عبارت است از فرآیند ایجاد سازمان‌دهی، اشاعه و حصول اطمینان از درک اطلاعات موردنیاز برای انجام یک کار. نیومن در سال ۱۹۹۱ بر این باور بود که مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرآیندهایی است که پدیدآوری، اشاعه و به‌کارگیری دانش ذهنی و عینی در یک سازمان را در بر می‌گیرد.

امروزه دانش یکی از منابع اصلی سازمان است و مدیریت مؤثر دانش یکی از نگرانی‌های عمده‌ای است که سازمان‌ها با آن مواجه هستند (آپلوبونی و همکاران، ۲۰۱۴). دانش یک منبع ارزشمند برای سازمان است، اما مدیریت مؤثر دانش یکی از بزرگ‌ترین مسائلی است که مدیران با آن برخورد می‌کنند (مسی کال و همکاران، ۲۰۰۸). دانش به‌عنوان دارایی فکری در سازمان‌ها شناخته می‌شود. (جریمالدی و همکاران، ۲۰۱۱).

بیان دقیق تاریخچه پیدایش مدیریت دانش امکان‌پذیر نیست. در حقیقت، مدیریت دانش از نخستین سال‌های زندگی بشر و حتی در عصر شکار نیز وجود داشته است و بشر به جمع‌آوری و انتقال اطلاعات و دانش مرتبط با موضوع شکار و گسترش درک و شناخت خود از محیط پیرامونشان در زمینه‌های میزان منابع غذایی و فرصت‌ها و خطرهای موجود در قلمروشان می‌پرداختند. انسان‌ها به‌طور مستمر به دنبال دستیابی به علم و فناوری به‌منظور حفظ بقاء و مقابله با حیوانات وحشی و بلایای طبیعی بودند. زندگی بشر آرام‌آرام پیشرفت کرد و تجاربش افزون گشت و علی‌رغم اینکه هیچ‌گونه روش نظام‌مندی به‌منظور ذخیره‌سازی، تسهیم و مدیریت دانش در آن زمان وجود نداشت، اما دانش از نسلی به نسل دیگر انتقال می‌یافت. دانش به‌منظور تأمین نیازهای جوامع در دوره‌های تاریخی پس‌از آن، از جمله عصر کشاورزی و صنعت، به کار گرفته و مدیریت گردید. مدیریت دانش، مفهومی تازه در تاریخ رشد بشر نیست. این در حالی است که واژه مدیریت دانش در سال‌های اخیر رواج بیشتری یافته است.

اگرچه امروزه مدیریت دانش به‌طور وسیع در انواع مؤسسه‌ها و سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود؛ اما ارائه یک تعریف واحد از آن بسیار مشکل است. در اینجا این پرسش مطرح می‌شود که علی‌رغم تعاریف متعدد، در واقع مدیریت دانش به چه مفهومی اشاره دارد؟ از طریق بررسی تعاریف گوناگون مدیریت دانش، می‌توان آن را به‌عنوان «فرآیند خلق، انتشار و به‌کارگیری دانش به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی» تعریف کرد. در تعریفی دیگر، مدیریت دانش عبارت است از «فلسفه‌ای که مجموعه‌ای از اصول، فرایندها، ساختارهای سازمانی و فناوری‌های به‌کاررفته که افراد را به‌منظور تسهیم و به‌کارگیری دانش‌شان برای مواجهه با اهداف آن‌ها یاری می‌رساند»؛ بنابراین همگون ساختن تدریجی اصول مدیریت دانش در سازمان از مهمترین اولویت‌ها است. به‌طور کلی تکمیل برنامه‌های مدیریت دانش به تعبیر فلسفه سازمانی نیاز دارد.

برای فهم مدیریت دانش مسئله حیاتی این است که مسائل زیر را بدانیم:

- زنجیره اطلاعات و تمایز بین داده، اطلاعات، دانش و معرفت؛
- نقش چهارعنصر اساسی مدیریت دانش: دانش، مدیریت، فناوری و فرهنگ سازمانی؛
- تفاوت میان مدیریت داده، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش (داونپورت، ۱۳۷۹: ۱۶۳).

### اهداف مدیریت دانش

ایجاد یک سازمان یادگیری و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجادشده از سوی افراد قسمت‌های مختلف شرکت (مالی، عملکرد، هوش رقابتی و...) و مرتبط کردن آن‌ها به یکدیگر است. بیشتر افراد و سازمان‌ها مدیریت دانش را به دلایل زیر به کار می‌گیرند:

- افزایش همکاری؛
- بهبود بهره‌وری؛
- تشویق و قادر ساختن نوآوری غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل فقط آنچه موردنیاز است؛

- تسهیل جریان دانش مناسب از تأمین‌کنندگان به دریافت‌کنندگان بدون محدودیت زمان و فضا؛
- تسهیل اشتراك دانش میان کارمندان؛
- تصرف و ثبت دانش کارکنان قبل از اینکه آنان شرکت را ترک نمایند، اطمینان یافتن از اینکه دانش با ارزش هنگام ترک کارمند از بین نمی‌رود؛
- افزایش آگاهی سازمانی از خلأهای دانش سازمان؛
- کمک به شرکت‌ها که با افزایش آگاهی آنان از استراتژی‌ها، محصولات و بهترین کارکردهای رقیبانشان، سبقت‌جو باقی بمانند؛
- بهبود خدمات مشتری (کیم، ۱۳۸۰: ۷۹).

### موانع خلق و استفاده دانش

موانع خلق و استفاده دانش در سازمان به شرح زیر است:

- بی‌توجهی به مراقبت کافی به روابط سازمانی که خلق دانش را ارتقاء می‌دهد؛
- مهارت کلامی ضعیف ممکن است از فرایندهای واقعی خلق دانش در گروه‌ها جلوگیری کند؛
- ممکن است ارتباط ناکافی بین مدیریت دانش و استراتژی شرکت باشد؛
- درک نکردن کل‌گرایی در تلاش‌های مدیریت دانش؛
- ارزیابی نادقیق از کمک‌هایی که دانش ایجاد می‌کند؛
- رسم‌های دیرینه و داستان‌هایی از کوشش‌های ناموفق که از تلاش برای تصدیق ایده، یا پیشنهاد جدید می‌تواند جلوگیری کند؛
- رویه‌های رسمی و روش‌های سازمانی که انعطاف‌پذیر نیستند؛
- ایده‌ها و اعتقادهایی که با ارزش‌های اصلی سازمان و فلسفه سازمان هم‌ساز نیستند و متعادل و درست کردن آن‌ها سخت است (محمدی، ۱۳۸۵: ۴۶).

### نقش مدیریت در مدیریت دانش

دانش نهان را به دو طریق می‌توان مدیریت کرد: از طریق ارتباط‌های نوشتاری، صاحب‌ها و پیه‌شینه‌های شفاهی می‌توان آن را به دانش صریح تبدیل کرد. از طریق ایجاد گروه‌های دانش یا گروه‌های هم‌عمل در سازمان‌ها با تعاملات رودررو، گفتگوها و ارتباط‌های گفتاری، آموزش مداوم، حل مسئله تعاملی، شبکه ارتباطی، راهبری، مربی‌گری، آموزش و موقعیت‌های توسعه حرفه‌ای دانش نهان را منتقل می‌کنند. در بخش سنتی مرجع، دانش نهان معمولاً از طریق گروه‌های دانش یا گروه‌های هم‌عمل منتقل می‌شود (افشار زنجانی و نوذری، ۱۳۸۳: ۶۴).

مدیریت دانش، همه روش‌هایی است که سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره می‌کند و عبارت است از چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، به‌کارگیری، به‌روزرسانی و ایجاد دانش (Wickramasinghe, Rubitz, 2007).

### ۳- فرضیه‌های تحقیق

۱. بین تفویض اختیار به کارکنان و نهادینه کردن دانش رابطه وجود دارد؛
۲. بین مشارکت کارکنان و نهادینه کردن دانش رابطه وجود دارد؛
۳. بین مدیریت متمرکز و نهادینه کردن دانش رابطه وجود دارد؛

۴. بین ایجاد گروه‌های کاری و نهادینه کردن دانش رابطه وجود دارد؛  
 ۵. بین فناوری اطلاعات و نهادینه کردن دانش رابطه وجود دارد.

#### ۴- روش تحقیق

در این پژوهش از روش توصیفی و پیمایشی استفاده کردیم. در واقع سعی کردیم رابطه یک متغیر با متغیرهای دیگر را بیابیم. روش گردآوری اطلاعات نیز در تحقیق پیش‌رو به صورت کتابخانه‌ای و میدانی است. در روش کتابخانه‌ای با مراجعه به کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، از کتب و مقاله‌های فارسی و لاتین برای تکمیل ادبیات موضوعی تحقیق و در روش میدانی پس از طراحی پرسشنامه با توجه به فرضیه‌های تحقیق، پرسشنامه یاد شده میان گروهی از مدیران و کارکنان شهرداری توزیع شد. بعد از دریافت پرسشنامه با توجه به فنون آمار استنباطی، تجزیه و تحلیل مناسب روی آن صورت گرفت.

جامعه آماری این پژوهش، کارکنان ایرانی بالاتر از دیپلم (برای شناخت و آگاهی آنان نسبت به موضوع پژوهش) شهرداری شیراز در گروه‌های مختلف شغلی مدیر، معاون، سرپرست گروه و کارشناسان است که ۱۶۸۰ نفر است و از این تعداد، ۲۴۹ نفر به عنوان نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب شدند.

در این تحقیق از دو پرسشنامه نهادینه کردن مدیریت دانش با پایایی ۸/۱۱ و پرسشنامه مدیریت دانش با پایایی ۸/۰۶ استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی و آزمون فریدمن استفاده کردیم.

#### ۵- یافته‌ها

##### فرضیه اول

- H0: بین تفویض اختیار به کارکنان و نهادینه کردن دانش ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.  
 H1: بین تفویض اختیار به کارکنان و نهادینه کردن دانش ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱: نتایج آزمون همبستگی

نهادینه کردن دانش سازمانی			ضریب همبستگی
sig	r	n	
۰/۰۰۰	۰/۴۵۱	۲۲۶	تفویض اختیار

نتایج همبستگی یاد شده بین تفویض اختیار و نهادینه کردن دانش سازمانی نشان می‌دهد که بین این دو متغیر در سطح خطای ۰/۵ همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد، ضریب به دست آمده برابر ۰/۴۵۱ است. بدین ترتیب فرض H1 مبنی بر اینکه بین تفویض اختیار و نهادینه کردن دانش ارتباط معناداری وجود دارد تأیید می‌شود.

##### فرضیه دوم

- H0: بین مشارکت کارکنان و نهادینه کردن دانش سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.  
 H1: بین مشارکت کارکنان و نهادینه کردن دانش سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی

نهادینه کردن دانش سازمانی			ضریب همبستگی
sig	r	n	
۰/۰۰۰	۰/۶۱۴	۲۲۶	مشارکت کارکنان

نتایج همبستگی یاد شده بین مشارکت کارکنان و نهادینه کردن دانش سازمانی نشان می‌دهد که بین این دو متغیر در سطح خطای ۰/۵ همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد، ضریب به دست آمده برابر ۰/۶۱۴ است. بدین ترتیب فرض H1 مبنی بر اینکه بین مشارکت کارکنان و نهادینه کردن دانش ارتباط معناداری وجود دارد تأیید می‌شود.

#### فرضیه سوم

H0: بین مدیریت متمرکز و نهادینه کردن دانش سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

H1: بین مدیریت متمرکز و نهادینه کردن دانش سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی

نهادینه کردن دانش سازمانی			ضریب همبستگی
sig	r	n	
۰/۰۰۰	۰/۳۷۶	۲۲۶	مدیریت متمرکز

نتایج همبستگی یاد شده بین مدیریت متمرکز و نهادینه کردن دانش سازمانی نشان می‌دهد که بین این دو متغیر در سطح خطای ۰/۵ همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد، ضریب به دست آمده برابر ۰/۶۱۴ است. بدین ترتیب فرض H1 مبنی بر اینکه بین مدیریت متمرکز و نهادینه کردن دانش ارتباط معناداری وجود دارد تأیید می‌شود.

#### فرضیه چهارم

H0: بین ایجاد گروه‌های کاری و نهادینه کردن دانش سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

H1: بین ایجاد گروه‌های کاری و نهادینه کردن دانش سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۴: نتایج آزمون همبستگی

نهادینه کردن دانش سازمانی			ضریب همبستگی
sig	r	n	
۰/۰۰۰	۰/۳۴۵	۲۲۶	ایجاد گروه‌های کاری

نتایج همبستگی یاد شده بین ایجاد گروه‌های کاری و نهادینه کردن دانش سازمانی نشان می‌دهد که بین این دو متغیر در سطح خطای ۰/۵ همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد، ضریب به دست آمده برابر ۰/۶۱۴ است. بدین ترتیب فرض H1 مبنی بر اینکه بین ایجاد گروه‌های کاری و نهادینه کردن دانش ارتباط معناداری وجود دارد، تأیید می‌شود.

#### فرضیه پنجم

H0: بین ایجاد فناوری اطلاعات و نهادینه کردن دانش سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

H1: بین ایجاد فناوری اطلاعات و نهادینه کردن دانش سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی

نهادینه کردن دانش سازمانی			ضریب همبستگی
sig	r	n	
۰/۰۰۰	۰/۳۴۵	۲۲۶	فناوری اطلاعات

نتایج همبستگی یادشده بین ایجاد فناوری اطلاعات و نهادینه کردن دانش سازمانی نشان می‌دهد که بین این دو متغیر در سطح خطای ۰/۵ همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد، ضریب به دست آمده برابر ۰/۶۱۴ است. بدین ترتیب فرض H1 مبنی بر اینکه بین ایجاد فناوری اطلاعات و نهادینه کردن دانش ارتباط معناداری وجود دارد، تأیید می‌شود.

## ۶- نتیجه گیری

بررسی مطالعات انجام شده بیانگر آن است که نقطه‌ی آغاز فرآیند مدیریت دانش، فهم یادگیری سازمانی، به‌عنوان فرآیندی پیچیده، برنامه‌ریزی نشده، هوشیارانه و هدفمند، متعامل و پویا و متأثر از شالوده‌ی دانستن یا منابع فرهنگی مورداستفاده‌ی افراد سازمان است. بر اساس یافته‌های تحقیق، تفویض اختیار با دانش سازمانی همبستگی مثبت دارد. در سازمان‌های دانشی، دانش به سادگی منتقل می‌شود و در اختیار همه کارمندان قرار می‌گیرد. زمانی که کارمندان به دانش سازمانی دسترسی پیدا می‌کنند، می‌توانند محیط خود را بشناسند و آن را معنادار کنند. آن‌ها می‌توانند روش‌های جدید و بهتری را در اجرای کارها بیابند، با هم کار کنند، خلأ دانش را جبران کنند، بهره‌وری را افزایش دهند، مشتریان را راضی کنند و در پایان توان رقابت مؤثر را به دست بیاورند. مدیریت دانش به مسائلی همچون سازگاری سازمانی، بقا و توانایی در مواجهه با تغییرهای فزاینده محیطی می‌پردازد. در حقیقت، مدیریت دانش در صدد ترکیب سینرژیک قابل‌پردازش اطلاعات، فناوری اطلاعات و توانایی خلاقانه انسان‌هاست؛ بنابراین، همچنان که مرکز توسعه کیفیت و بهره‌وری آمریکا<sup>۱</sup> پیشنهاد می‌کند که یکی از اثربخش‌ترین شیوه‌های اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و کاهش ادراکات نادرست کارکنان، نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان است؛ اما این پرسش مطرح می‌شود که چگونه نهادینه سازی مدیریت دانش را به شکلی اثربخش در سازمان اجرا کنیم؟ در مقاله پیش‌رو پیشنهاد می‌کنیم که مؤسسه‌ها بجای بهره‌گیری از قدرت و اختیارات قانونی به منظور اجرای تغییرهای فرهنگی در میان کارکنان، مطلوب تر است با برجسته کردن نقش و کارکردهای رهبران سازمانی، فرآیند نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان را به شکلی مطلوب و اثربخش اجرا کنند.

## ۷- پیشنهادها

- طراحی سامانه مدیریت مستندها این امکان را فراهم می‌کند تا مدیران از یک سیستم مکانیزه برای ذخیره و بازیابی مدارک، سوابق و مستندها بهره‌مند شوند. سیستم‌های جدید مدیریت مستندها به صورت نرم‌افزاری به صورتی بسیار سریع امکان استفاده از حجم زیادی از مستندها را به صورت اسکن شده فراهم می‌کند.
- تشکیل گروه‌های چندتخصصی برای انجام پروژه‌ها؛ تشکیل این گروه‌ها این امکان را فراهم می‌آورد تا افرادی با تخصص‌های مختلف گرد هم آیند و به جهت تنوع تخصص‌ها، مهارت‌ها و تجارب گوناگون امکان یادگیری غیررسمی و پیدایش ایده‌های جدید فراهم می‌شود.
- طراحی بانک اطلاعات مشتریان امکان نگهداری اطلاعات مشتریان را برای برنامه‌ریزی ارائه خدمات بر اساس نیازمندی‌ها تسهیل می‌کند، بانک اطلاعات مشتریان حاوی همه اطلاعات درباره مشتریان، نوع خدمات ارائه شده، تعداد دفعه‌های دریافت خدمات و... برای برنامه‌ریزی ارائه خدمات به مشتریان است.

۴. ایجاد ارتباط با مراکز مشاوره‌ای و تحقیقاتی و دریافت خدمات پژوهشی درباره موضوع کسب و کار، مدیران را قادر می‌سازد تا از اطلاعات تخصصی افراد مطلع در زمینه‌های مختلف سازمانی بهره‌مند شوند. شرکت‌های مشاوره‌ای و تحقیقاتی می‌توانند تجارب موفق خودشان را از سازمان‌های دیگر در اختیار مدیران قرار دهند.

## کتابنامه

- افشار، زنجانی؛ ابراهیم و نوذری، سودابه (۱۳۸۳). مدیریت دانش و چون‌وچرایی درباره‌ی آن. فصلنامه کتاب، شماره ۱۵.
- حسن زاده، محمد (۱۳۸۶). مدیریت دانش، مفاهیم و زیرساخت‌ها، تهران: انتشارات کتابدار.
- حسن زاده، محمد (۱۳۸۸). مروری بر پیوند مدیریت دانش با علوم ارتباطات در مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم‌کنش، تهران: کتابدار.
- داوینپورت، تامس اچ و پروساک، لارنس (۱۳۷۹). مدیریت دانش. ترجمه حسین رحمان سرشت. چاپ اول، انتشارات طراحی مهندسی و تأمین قطعات خودرو ایران (سایپکو)، واحد آموزش.
- سئوونگ هی، کیم (۱۳۸۰). نقش متخصصان دانش در مدیریت دانش. ترجمه آتش جعفرنژاد. گزیده مقالات ایفلا ۹۹، (بانکوک: ۲۰-۲۸ اوت ۱۹۹۹)، تهران، کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۰، ص ۸۹-۹۰.
- محمدی، کاوه (۱۳۸۵). سنجش میزان آمادگی یک سازمان برای مدیریت دانش از طریق طراحی یک مدل مفهومی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- موسوی، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش. مجله اصلاح و تربیت، ۴۶، ۱۲-۲۳.
- Abou-Zeid, E. S. (2003). Developing Business Aligned Knowledge. *Knowledge management: Current issues and challenges*, Igi Global, Hershey, PA, 156.
- Caricola, R., & Grimaldi, M. (2011). Knowledge and human capital management tools: a case study. *International Journal of Services Sciences*, 4(1), 100-115.
- McCall, H., Arnold, V., & Sutton, S. G. (2008). Use of knowledge management systems and the impact on the acquisition of explicit knowledge. *Journal of Information Systems*, 22(2), 77-101.
- Oz, E., Appolloni, A., Mavisu, M., & Ozeren, E. (2014). Knowledge management practices of manufacturing firms: a study from the Turkish Aegean Free Zone. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 2(2-3), 169-195.
- Pastor, I. (2011). Organizational culture factors that can influence knowledge transfer. *EIRP Proceedings*, 6.
- Pastor, I. (2011). Organizational Culture Factors That Can Influence Knowledge Transfer. The 6th Edition Of The International Conference European Integration Realities And Perspectives. *Journal Of Globalization And Cultural Diversity*, 661-667
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). Core competency concept. *Harvard Business Review*, 68(3): 64.
- Wickramasinghe, N. (Ed.). (2007). *Knowledge-Based Enterprise: Theories and Fundamentals: Theories and Fundamentals*. Igi Global