

واکاوی روند استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران

علی محمدزاده*، امین سیدنصرتی**

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۴

چکیده

امروزه، دانش سازمانی، به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی مطرح است. استقرار مدیریت دانش، منجر به تحول سازمانی شده و بهره‌وری سازمانی افزایش می‌یابد. اهمیت این موضوع برای شهرداری‌ها که عملکرد آن‌ها به‌طور مستقیم با افزایش رفاه شهروندان و کیفیت زندگی شهری ارتباط دارد، از اهمیت بسزایی برخوردار است. شهرداری تهران از سال‌ها پیش، درصدد استقرار نظام مدیریت دانش است؛ اما علی‌رغم صرف هزینه‌های بالا، نتوانسته است به یکپارچگی و بهره‌وری در این امتداد دست یابد. این پژوهش در تلاش است با واکاوی وضعیت موجود مدیریت دانش و استقرار آن در شهرداری تهران، سیاست‌گذاران و مجریان آن را در جهت پیاده‌سازی مطلوب یاری رساند. در این امتداد با ۱۸ نفر از کارمندی که با مدیریت دانش در شهرداری تهران سروکار دارند مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام و داده‌ها پس از پیاده‌سازی با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد تحلیل و یافته‌ها در چارچوب مدل استراوس و کوربین ارائه شدند. یافته‌ها نشان داد علی‌رغم تشکیل کمیته راهبری مدیریت دانش در شهرداری تهران و ابلاغ نظامنامه به‌صورت یکپارچه برای کل سازمان، عدم حمایت مدیران ارشد از پیاده‌سازی مدیریت دانش، نبود کلان‌نگری در مدیران، نرخ بالای جابجایی مدیران و نظایر آن، چالش‌هایی برای استقرار مطلوب مدیریت دانش در این سازمان مهم ایجاد کرده است. در این امتداد پیشنهاد می‌شود ضمن مقابله با هر نوع آزمون‌وخطا، نهاد سیاست‌گذاری با نهاد اجرای مدیریت دانش در شهرداری ادغام و برای برخی پست‌های سازمانی مرتبط در واحدهای گوناگون شهرداری، مأموریت مربوط به مدیریت دانش تعریف شود.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، فرهنگ‌سازمانی، مدیریت تحول، شهرداری تهران، نظریه داده‌بنیاد.

طرح مسأله

امروزه دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل کسب مزیت رقابتی به شمار می‌رود و ابزار مهمی جهت کاهش پیچیدگی‌های محیطی بوده و موجب موفقیت کارکنان از طریق ایجاد توان رقابت در محیط اطرافشان می‌شود (رجبی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین دانش‌اندوزی و در عمیق آن شرط موفقیت سازمان‌ها در زمینه تجارت است که ضروری است دانش کسب‌شده در سازمان به‌طور اثربخشی مدیریت شود (Lonnqvist, 2017). امروزه مدیریت دانش به‌عنوان یک سرمایه غیرملموس موردتوجه پژوهشگران قرار گرفته است (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۸).

مدیریت دانش عبارت است از ایجاد فرایندهای موردنیاز به‌منظور شناسایی و دریافت اطلاعات و علوم موردنیاز سازمان از محیط و منتقل نمودن آن به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان (Stankovic & Micic, 2018). مدیریت دانش راهبردی است که برای اطمینان از اینکه دانش به افراد در زمان موردنیاز می‌رسد تا در سازمان توسعه داده شود؛ به‌طوری‌که آن‌ها دانش را به اشتراک گذارند و از اطلاعات برای بهبود وظایف سازمان استفاده کنند (عدلی، ۱۳۸۴). در تعریفی دیگر مدیریت دانش "مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به سازمان کمک می‌کند تا دانش را از داخل و خارج سازمان به دست آورد." مدیریت دانش به فرایند تسخیر تخصص‌های جمعی و هوشمندی در سازمان و استفاده از آن‌ها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر اشاره دارد (Shih & Chiang, 2005). مدیریت دانش به‌عنوان یک نوآوری در سازمان محسوب می‌شود (Donate & Pablo, 2015) که مانند ابزاری دانش را در سازمان گردآوری کرده و به آن نظم و پویایی می‌بخشد و در کل سازمان گسترش می‌دهد (Marfo, 2016). مدیریت دانش موجب انتقال و تسهیم دانش بین افراد و واحدهای سازمانی می‌شود (Hansen, 2002). فرایند تسهیم دانش اساس بسیاری از استراتژی‌های مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود که پیچیده و ارزش آفرین است (Salunke et al, 2019). اجرا و عملیاتی سازی مدیریت دانش، موجب بقای سازمان در عرصه رقابت می‌شود (رضوی و قلی پور، ۱۳۹۷). دانشی شدن افراد و سازمان‌ها، وجه تمایز دوران حاضر از دیگر عصرها است. سازمان دانشی با استفاده از نیروی اندک به قدرت بزرگی دست پیدا می‌کند. دانش عامل ارتقای جایگاه رقابتی، افزایش بهره‌وری و اثربخشی در بسیاری از سازمان‌ها است (نوابی و اعظم، ۱۳۹۷). ویژگی مهم مدیریت دانش، ثبت و بایگانی کردن دانش مدیران و کارکنان سازمان است و امکان دسترسی به آن در موارد مقتضی است. از طرفی از رسالت‌های مهم سازمان‌ها از جمله شهرداری‌ها، استفاده از دانش

مدیریت، تولید نظریه و به‌کارگیری و ترکیب آن با نیازهای بومی آن سازمان‌ها می‌باشد (برگرون^۱، ۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمان شامل ۵ مرحله است که عبارت‌اند از: ذخیره، اکتساب، نگهداری، توزیع و ایجاد دانش که در ارتباط نزدیک با هم قرار دارند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

پژوهشگران الگوها مختلفی در ارتباط با مدیریت دانش ارائه داده‌اند که یکی از آن‌ها الگوی عمومی دانش در سازمان است. طبق این الگو، مدیریت دانش عبارت است از مدیریت این سرمایه از ابتدا تا انتهای حیات آن؛ به‌عبارت‌دیگر مدیریت دانش شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتشار و به اشتراک‌گذاری دانش و سرانجام به‌کارگیری دانش است.

کشف دانش: فرایندهایی که دانش موردنیاز را پیدا کند و مهم‌تر از آن در جهت

نمایان

ساختن نیاز به دانش خاص، نیاز آفرینی کند، کشف دانش نامیده می‌شود.

خلق دانش: فرایندی است که طی آن، دانش موردنیاز در داخل سازمان، خلق

می‌شود.

نگهداری دانش: اینکه چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که توان بازیابی حداکثری فراهم شود، فرایندهای نگهداری دانش را شامل می‌شود. تسهیم و تبادل دانش: دانش باید در سازمان به‌راحتی تبادل شود. مسأله وقتی پیچیده می‌شود

که بخش عمده از دانش سازمانی در اذهان نخبگان است و استخراج آن فرایندهای خاص خود را می‌طلبد.

به‌کارگیری و توسعه دانش: فرایندهایی که دانش دیگران را با توجه به دیگر امکانات دانشی خود، توسعه می‌دهد و نیز امکان به‌کارگیری دانش در ساخت‌های مختلف کاری را برآورده می‌سازد.

ارزیابی دانش: در پایان هر دوره دانشی، باید دانش به‌دست‌آمده به لحاظ میزان رشدی

که

در سازمان ایجاد می‌کند، ارزیابی شود. ارزیابی دانش فرایندهای گوناگونی دارد که هر یک با

توجه به نوع اهداف سازمان، تحلیل هزینه‌ها و درآمدها و نتایج کیفی و کمی به ارزیابی می‌پردازد (چن چیا شن، ۱۳۹۶).

نوناکا و تاکاچی^۱ نیز مفهومی سطح بالا از مدیریت دانش ارائه کردند و از مدیریت دانش به‌عنوان فرایند خلق دانش نام بردند. به‌منظور طرح‌ریزی نظریه یادگیری سازمانی، مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار توسط نوناکا ارائه گردید. چهار عمل ضمنی به ضمنی، صریح به صریح، ضمنی به صریح و صریح به ضمنی روند تولید دانش در سازمان‌ها را شکل می‌دهند. این مراحل چهارگانه باید به‌صورت پیاپی و حرکت حلزونی شکل، ادامه پیدا کند تا به این وسیله، هر مرحله‌ای، کامل‌کننده مرحله پیش از خود باشد و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان باعث تولید و خلق دانش‌های جدید نیز بشود (هرج حسن‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۶).

یکی از جدیدترین الگوهایی که در مورد مدیریت دانش ارائه شده است، توجه به دانش فردی به‌عنوان نقطه شروع دانش سازمانی است. در این الگو اطلاعات به‌منزله ماده اولیه دانش سازمانی بوده و دانش سازمانی نیز از ترکیب دانش فردی و اطلاعات حاصل می‌شود. انتقال دانش فردی به افراد و گروه‌های دیگر موجب بهبود دانش سازمانی می‌شود. این فرایند می‌تواند از فرد به فرد، از فرد به گروه و یا در درون گروه‌ها باشد (حسین‌پور و علی‌پور، ۱۳۹۷).

شهرداری تهران یکی از نهادهای عمومی و مهم کشور است که به دلیل وجود فراوانی اطلاعات در آن و تبدیل این اطلاعات به دانش موردنیاز سازمان و از طرفی لزوم بهره‌گیری از کارکنان توانمند با دانش و مهارت بالا، ضرورت استفاده صحیح از فرایند مدیریت دانش در آن قابل درک است؛ اما با بررسی روند استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران، ملاحظه می‌شود که تاکنون مبلغی بیش از سه میلیارد تومان در بخش‌های گوناگون سازمان در قالب طرح‌های مختلفی مانند پروژه‌های مطالعاتی، استقرار نرم‌افزار و نظایر آن هزینه شده است که بسیاری از این طرح‌ها راکد و از فرایند سازمانی حذف شده است. برای مثال، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران تاکنون صدها میلیون تومان پروژه مطالعاتی در خصوص استقرار نظام مدیریت دانش انجام داده و مناطق ۱۰ و ۱۶، شرکت بهره‌برداری مترو تهران، سازمان فرهنگی-هنری شهرداری تهران و... اقدام به استقرار جداگانه نظام مدیریت دانش نموده‌اند که در برخی موارد، یک شرکت مشاور، پیمانکار آن بوده است! از

1. Nunaka and Takachi

سویی، واحدهایی مانند اداره کل ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت، اداره کل تشکیلات و بهبود روش‌ها، اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران، مرکز مطالعات و ... هرکدام مدعی مسئولیت استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران بودند که با این وضعیت، وحدت فرماندهی در این خصوص کاملاً زیر سؤال بود. در این امتداد، فضایی که در یک سال پایانی دوره پنجم مدیریت شهری تهران برای اصلاح و بهبود استقرار نظام مدیریت دانش ایجاد شده بود و اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران، متولی آن بود، اما به دلایلی که در ادامه تشریح می‌شود، استقرار این مهم هنوز با چالش‌هایی مواجه می‌باشد.

بنابراین، این پژوهش در تلاش است با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد که برای پژوهش‌های کیفی و به‌منظور مدل‌سازی وضع موجود مورداستفاده قرار می‌گیرد، با واکاوی روند استقرار نظام مدیریت دانش طی سال‌های گذشته در شهرداری تهران، مدل مدیریت دانش را برای این سازمان طراحی نماید.

پیشینه پژوهش

ربیعی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی به طراحی مدلی برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که به‌منظور استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران، وضعیت رهبری در آن سازمان در اولویت اول قرار گرفته است و شاخص‌های منابع انسانی، ساختار، فرایندهای دانشی، فناوری و فرهنگ در اولویت‌های بعدی قرار دارند. سیدنقوی و سهرابی (۱۳۹۳) مدلی جهت تعیین استراتژی‌های مدیریت دانش متناسب با فعالیت‌های منابع انسانی و نوع مشاغل در شهرداری تهران ارائه دادند. آن‌ها در پژوهش خود به رابطه معنی‌داری بین نوع مشاغل و استراتژی‌های مدیریت دانش و وظایف مدیریت منابع انسانی دست یافتند. پژوهش آن‌ها نشان داد که به‌منظور افزایش بازدهی سازمان، استراتژی‌های مدیریت دانش باید برای هر دسته از مشاغل به‌طور جداگانه تبیین گردد. طبرسا و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی عوامل زمینه‌ای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که فرهنگ‌سازمانی درست و حامی، مهم‌ترین عامل استقرار مدیریت دانش در سازمان است و عوامل نظام فناوری اطلاعات و فرایندهای مدیریت دانش در اولویت‌های بعدی قرار دارند. عسگرانی و اصغری (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری تهران پرداختند. یافته‌های این پژوهش رابطه معنی‌داری را بین مدیریت دانش و

عملکرد سازمانی نشان داد؛ به طوری که با توجه بیشتر به مدیریت دانش، عملکرد سازمانی ارتقاء می‌یابد. قلی پور و همکاران (۱۳۹۶) مدلی برای توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد ارائه نمودند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ابتدا باید شرایط علی در سازمان شامل اراده سازمانی، تدوین برنامه استراتژیک مدیریت دانش و تشویق و انگیزش کارکنان مورد توجه قرار گیرد. نیلی پور طباطبائی و همکاران (۱۳۹۷) به ارائه مدلی برای مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی در شهرداری اصفهان پرداختند. در این پژوهش منابع انسانی و مدیریت، استراتژی و ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرآیندهای دانشی، فرآیندهای سازمانی و فرهنگ سازمانی، مؤلفه‌های مدل ارائه شده بودند. رجبی و مهرآرا (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی با هدف ارزیابی عوامل مؤثر بر اجرائی شدن نظام مدیریت دانش گزارش نمودند که عوامل فرایند دانشی، یادگیری سازمانی و ارتباطات بیشترین تأثیر را بر اجرائی شدن نظام مدیریت دانش در سازمان دارند. همچنین عوامل منابع انسانی، عوامل محیط و اقدامات انگیزشی اثرگذاری متوسط و کمتر از متوسط دارند. قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۸) طرحی برای الگوی تأثیر مدیریت دانش فردی و سبک رهبری بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران ارائه نمودند. نتایج این پژوهش اثرگذاری مدیریت دانش فردی و سبک رهبری را بر عملکرد سازمانی نشان می‌داد. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان داد که سبک رهبری بر مدیریت دانش فردی اثرگذار است. اکبری و همکاران (۱۳۹۸) اقدام به بررسی ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی با فرایند مدیریت دانش در شهرداری زاهدان نمودند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد که عوامل التزام به برنامه دانشی و قدرت و مشروعیت دانشی دارای بیشترین اثرگذاری بر فرایند استقرار مدیریت دانش در سازمان هستند. صدری (۱۳۹۹) در پژوهشی به شناسایی شاخص‌های اصلی موفقیت در استقرار مدیریت دانش در شهرداری منطقه ۵ تهران پرداخت. وی در این پژوهش گزارش نمود که به ترتیب ابعاد نیروی انسانی، فرهنگی، فناوری اطلاعات و فرایندهای دانش در استقرار مدیریت دانش در سازمان حائز اهمیت هستند. خادم‌زاده و فیلی (۱۳۹۹) ضمن پژوهشی با هدف تحلیل روابط پنهان مراحل فرایند مدیریت دانش در شهرداری شیراز گزارش نمودند که ذخیره دانش، اثرگذارترین فرایند مؤثر در مدیریت دانش است. آن‌ها همچنین در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و داشته‌های علمی به هنگام نیاز توسط مدیران را از عوامل بسیار مؤثر در فرایند مدیریت دانش برشمردند. محمودی و همکاران (۱۳۹۹) رابطه ارزش‌های سازمانی و تعهدسازمانی با مدیریت دانش در شهرداری میروان را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های این پژوهش رابطه معنی‌داری را بین ارزش‌های

سازمانی و مدیریت دانش نشان داد اما تعهد سازمانی دارای رابطه معنی‌دار با مدیریت دانش نبود. همچنین طبق این پژوهش تعهد عاطفی و مستمر رابطه معنی‌داری با ارزش‌های سازمانی داشت. هونگ و همکاران (2005) در پژوهشی عوامل اصلی موفقیت در استفاده از سیستم مدیریت دانش در صنعت داروسازی را مورد بررسی قرار دادند. هفت عامل در موفقیت سیستم مدیریت دانش مورد شناسایی قرار گرفت که عبارت‌اند از: ۱- استراتژی الگوبرداری و ساختار دانشی اثربخش، ۲- فرهنگ سازمانی، ۳- زیرساخت سیستم اطلاعاتی، ۴- درگیری و آموزش افراد، ۵- رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد، ۶- محیط یادگیری و کنترل منابع و ۷- ارزیابی از آموزش حرفه‌ای و کار تیمی. چو و چن (2016) نقش مدیریت دانش مؤثر با رویکرد سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که زیر ساختار دانشی (فناوری، ساختار و فرهنگ) همسو با فرایند دانشی (اکتساب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش و حفاظت از دانش، قابلیت‌های حیاتی) است و یا به عبارتی پیش‌شرط‌هایی برای مدیریت دانش مؤثر در نظر گرفته می‌شود. رودلینین و همکاران (2018) در پژوهشی با عنوان مدل فرایند مدیریت دانش بیان داشتند که در زمینه جهانی‌سازی و تحولات، مدیریت بالقوه دانش یک ابزار اثرگذار برای افزایش کارایی سازمان‌ها است. نواک (2017) در پژوهشی با عنوان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی نشان داد که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری با هم دارند. مارکوس و همکاران (2019) نیز در پژوهشی به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی، انتقال دانش و بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه دولتی برزیل پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد تعهد سازمانی و تأثیرگذاری بر مدیریت دانش در بخش دولتی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، شکاف بزرگی را ایجاد کرده است.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، مطالعات زیادی در خصوص آسیب‌شناسی استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری‌ها انجام نشده است و پژوهش‌های داخلی نیز، به عوامل مهم استقرار مدیریت دانش پرداخته‌اند. همچنین درباره شهرداری تهران، هیچ پژوهشی مبنی بر واکاوی و ارزیابی نحوه استقرار نظام مدیریت دانش یافت نشد. در این بین باید به این پرسش پاسخ داده شود که وضعیت استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران چگونه است و با چه مدلی می‌توان وضعیت کنونی آن را نمایش داد؟

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به نوع کاری که در این پژوهش صورت گرفته است، این پژوهش جهت‌گیری کاربردی دارد و از سویی پژوهش کیفی است و در زمره پژوهش‌های تفسیری قرار می‌گیرد. این پژوهش به لحاظ استراتژی، از راهبرد نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند^۱ استفاده می‌کند و با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر، بررسی وضع موجود استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران است، هدف، تبیین است و افق زمانی آن تک مقطعی بوده و داده‌ها با ابزار مصاحبه جمع‌آوری گردیده است. جامعه آماری این پژوهش را، آن دسته از کارمندان شهرداری تهران که در حوزه مدیریت دانش فعالیت می‌کنند تشکیل می‌دهند که به روش گلوله‌برفی^۲ انتخاب شده بودند. مصاحبه‌ها تا جایی پیش رفت که مطالب تکراری از افراد جدید حاصل شد و داده‌ها به اشباع نظری رسیدند. برای اطمینان از اشباع نظری داده‌ها، مصاحبه با دو نفر دیگر ادامه یافت و اشباع تأیید شد و بنابراین تعداد مصاحبه‌شوندگان به ۱۸ نفر رسید.

نظریه داده‌بنیاد (که با نام‌های نظریه برخاسته از داده‌ها، نظریه زمینه‌ای و نظریه بنیادی نیز شناخته می‌شود) یک راهبرد استقرایی است که در سال ۱۹۶۷ توسط گلیزر^۳ و استراوس^۴ به وجود آمد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶) که عموماً به‌عنوان بهترین نمونه رویکرد استقرایی به شمار می‌رود (Saunders et al, 2009). استراوس و کوربین (1990) در رهیافت نظام‌مند، سه تکنیک کدگذاری پیشنهاد داده‌اند که با استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها، مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و گزینشی و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولیدشده تأکید دارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲). جدول زیر، مراحل سه کدگذاری باز، محوری و انتخابی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مراحل کدگذاری در رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد

مرحل	نوع کدگذاری
کدگذاری اولیه: تولید مفاهیم	کدگذاری باز
کدگذاری ثانویه: ظهور مقوله‌ها	
ارتباط منطقی بین مقوله‌ها و شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها	کدگذاری محوری
تبیین نظریه	کدگذاری انتخابی

1. Systematic
2. Snowball sampling
3. Glaser
4. Strauss

در جدول ۲ نیز، فرآیند این پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. فرآیند پژوهش (برگرفته از دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲)

جهت‌گیری‌های پژوهش	ارزیابی <input type="radio"/> کاربردی <input checked="" type="radio"/> بنیادی <input type="radio"/>
رویکردهای پژوهش	تطبیقی <input type="radio"/> استقرایی قیاسی <input type="radio"/>
استراتژی‌های پژوهش	اقدام پژوهی <input type="radio"/> قوم‌نگاری <input type="radio"/> رویش نظریه <input checked="" type="radio"/> پیمایش <input type="radio"/>
اهداف پژوهش	تبیین <input checked="" type="radio"/> پیش‌بینی <input type="radio"/> اکتشاف <input type="radio"/>
افق‌های پژوهش	چندمقطعی <input type="radio"/> تک مقطعی <input checked="" type="radio"/>
شیوه‌های گردآوری داده‌ها	مشاهده <input type="radio"/> پرسشنامه <input type="radio"/> مصاحبه <input checked="" type="radio"/> بررسی اسناد <input type="radio"/>

پرسش‌هایی که از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد عبارت است از:
 به نظر شما، چرا استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران، هنوز به نتیجه نرسیده است؟ چه عوامل و موانعی بر سر راه استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران، احساس می‌کنید؟ شرایطی که شهرداری تهران از باب پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد چیست؟ تاکنون چه راهبردها و اقداماتی برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران اتخاذ و اجرا شده است؟ شما آن‌ها را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ پیامدهای استقرار نامطلوب مدیریت دانش در شهرداری چیست؟

یافته‌ها

در نظریه داده‌بنیاد، سه مرحله کدگذاری انجام می‌شود. در این پژوهش، پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، برای هرکدام از سطرها و پاراگراف‌ها که دارای مفهومی بودند، برچسب یا کد مفهومی تخصیص داده شد (کدگذاری باز). در این مرحله، ۲۱۹ کد از همه مصاحبه‌ها استخراج شد و در ادامه، کدهای مشابه در قالب یک مقوله، دسته‌بندی گردید و مقوله محوری، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شد (کدگذاری محوری) (شکل ۲). در این مرحله، کدهای مشابه در قالب ۱۸ کد دسته‌بندی گردید. در آخرین مرحله، تلاش شد با استفاده از نتایج دو مرحله قبل، خلق نظریه اتفاق بیفتد (کدگذاری انتخابی). در ادامه، هرکدام از مراحل کدگذاری تشریح می‌گردد.

کدگذاری باز

پیشامدها یا فعالیت‌های واقعی به‌عنوان نشانه‌های بالقوه پدیده در نظر گرفته یا تحلیل می‌شوند و بدین‌سان برچسب مفهومی^۱ دریافت می‌نمایند. مفاهیم^۲ واحدهای پایه‌ای تحلیل هستند. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر^۳ بوده و سطح بالاتری را نشان می‌دهند و از طریق همان فرآیند تحلیل انجام مقایسات تولید می‌شوند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲).

پس از انجام هر مصاحبه، متن آن پیاده شده و سطر به سطر موردبررسی قرار گرفت. در این مرحله برای هرکدام از سطرها یا پاراگراف‌ها که دارای مفهومی بودند، یک کد اولیه که به‌طور واضح، مفهوم آن را برساند تخصیص یافت. پس از کدگذاری همه مصاحبه‌ها، ۲۱۹ کد یا مفهوم حاصل شد. در مرحله بعد، این کدها بر اساس مشابهت مفهوم در دسته‌های هم‌خانواده قرار گرفته و برای هر خانواده یا دسته یک کد جامع‌تر که انتزاعی‌تر از کدهای مرحله قبل بود اختصاص یافت. در این مرحله (کدگذاری ثانویه)، ۱۸ مقوله ظهور یافت که در مرحله بعدی، بر اساس مدل ارائه‌شده از سوی استراوس و کوربین، هرکدام از مقوله‌ها با توجه به کارکردشان، در قالب پدیده محوری، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها جانمایی شدند. جدول زیر، نمونه کدگذاری باز را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نمونه کدهای باز استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

کد باز	جملات نقل‌شده
نبود کلان‌نگری در مدیران	یکی از علت‌های مهمی که نمی‌ذاره مدیریت دانش در شهرداری تهران عملیاتی بشه، بخشی‌نگری مدیران شهرداری هست؛ یعنی هر مدیری صرفاً می‌خواد حوزه خودش رو آباد بکنه بدون اینکه کل سیستم رو ببینه. در بحث مدیریت دانش هم، همچین اتفاقی افتاده و هر کسی اومده یه کاری کرده ولی آخرش تقریباً هیچی.
غلبه رویکرد سیاسی به رویکرد فنی و تخصصی	شهرداری یه جای سیاسی هست و سیاست در خیلی از مسائل دخالت داره. در انتصاب‌ها در طراحی ساختار و... به همین خاطر نگاه تخصصی خیلی از مواقع قربانی نگاه سیاسی میشه.
ضعف فرهنگ اشتراک دانش در سازمان	یک بحث مهمی که هست آینه که بچه‌های شهرداری زیاد دلشون نمی‌خواد اطلاعات و دانش خودشون رو با بقیه به اشتراک بذارن. حالا به هر دلیلی. لذا برای اینکه مدیریت دانش در شهرداری بودجود بیاد، ابتدا باید این روحیه رو تغییر داد.

1. Conceptual Label
2. Concepts
3. More Abstract

کدگذاری محوری

به این دلیل محوری است که کدگذاری حول یک محور یا مقوله، تحقق می‌یابد. در این مرحله مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرند تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد شود. در این مرحله پژوهشگر یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی است به‌عنوان پدیده مرکزی^۱ قرار می‌دهد و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری^۲ نامیده می‌شود. مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲):

الف) شرایط علی: عواملی که بر پدیده مرکزی تأثیر می‌گذارند. مقوله‌هایی هستند که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و منجر به وقوع و یا گسترش پدیده مورد نظر می‌شوند و با واژگانی مانند وقتی، درحالی‌که، از آنجاکه، چون، به سبب، به علت و... بیان می‌شوند.

ب) راهبردها: کنش‌هایی که در پاسخ به پدیده مرکزی صورت می‌گیرد و مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. راهبردها، کنش‌ها، واکنش‌ها و احساسات بازیگرانی است که پدیده محوری را خلق کرده‌اند.

پ) شرایط زمینه‌ای: عوامل محیطی خاص و عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده هستند که در آن، کنش‌ها و واکنش‌ها اتفاق می‌افتد.

ت) مداخله‌گر: راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند و یا آن‌ها را محدود می‌کنند.

ث) پیامدها: خروجی‌های به‌دست آمده از به‌کارگیری راهبردها می‌باشد. نتایجی است که در اثر راهبردها پدیدار می‌شوند و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند.

ج) پدیده محوری: به معنای ایده، حادثه، رویداد و واقعه اصلی است که مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط است. به عبارتی، دغدغه اصلی مصاحبه‌شوندگان است و از فراوانی تکرار می‌توان آن را تشخیص داد.

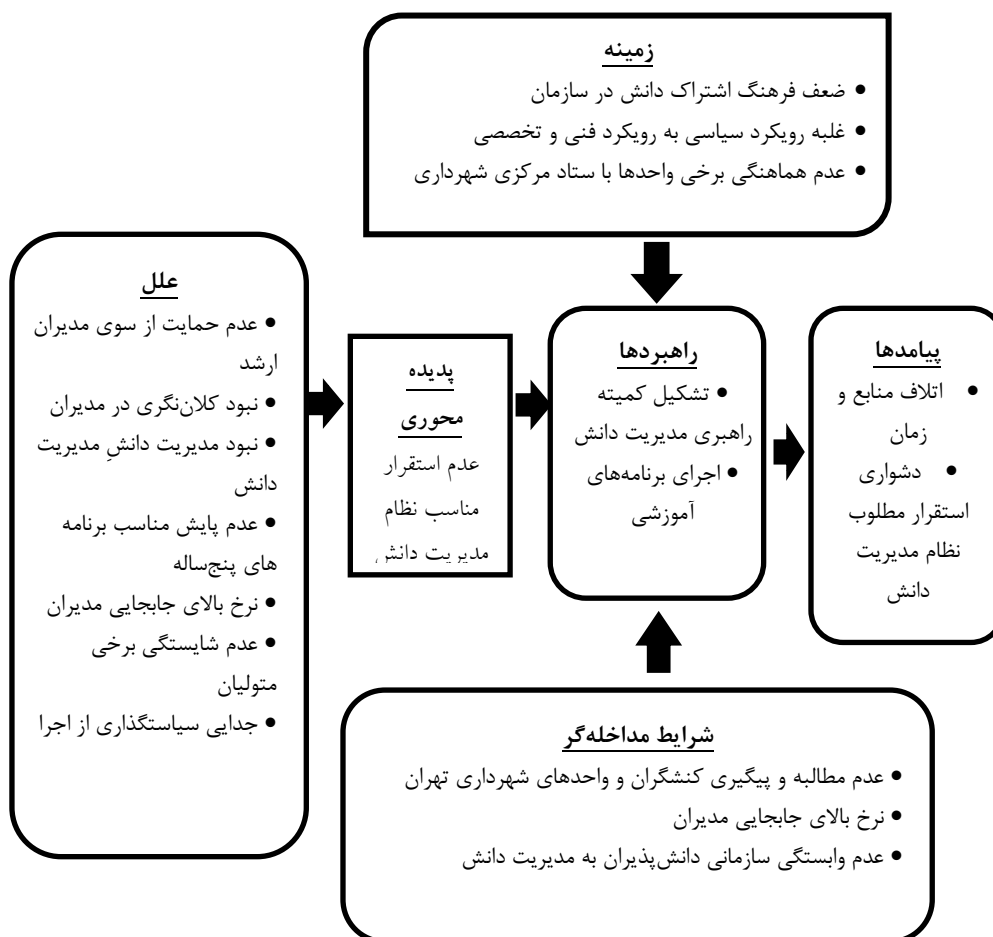
پدیده محوری در این پژوهش، به دلیل دغدغه مصاحبه‌شوندگان و تکرار آن در همه مصاحبه‌ها، "عدم استقرار مناسب نظام مدیریت دانش" تعیین شد. ۱۸ مقوله‌ای که از

1. Core Category or Phenomenon

2. Axial Coding Paradigm

۹۶ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹

مرحله کدگذاری باز ظهور یافتند در قالب متغیرهای کدگذاری محوری در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل کدگذاری محوری استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران

بحث

شرایط علی تأثیرگذار بر استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران

در طول زمان، شرایطی به وجود آمده که روند استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران را با چالش‌هایی مواجه نموده و آن را غیر مؤثر کرده است. عدم حمایت‌های جدی مدیران

ارشد شهرداری، از مهم‌ترین عواملی بود که مصاحبه‌شوندگان به آن تأکید داشتند. مدیریت دانش، به‌منزله ابزاری برای تحول و افزایش بهره‌وری سازمانی، مدت‌ها است که در بسیاری از کشورهای پیشرفته دنیا مورد توجه قرار گرفته و در ایران نیز، اقدامات قابل توجهی از سوی برخی سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی از جمله وزارت نیرو، شرکت ملی گاز ایران و ... انجام شده است. در این امتداد، شهرداری تهران نیز با مجموعه اقداماتی (هرچند پراکنده) اهمیت و ضرورت این مهم را نشان داده است؛ اما در این میان، عدم اعتقاد برخی مدیران و نداشتن اراده لازم و کافی برای استقرار مطلوب نظام مدیریت دانش، متولی اصلی آن را سال‌ها ناشناخته گذاشته و موجب شده گسستگی در اقدامات مربوط به این حوزه روی دهد تا اینکه در سال ۱۳۹۹، معاونت توسعه منابع انسانی، با ابلاغ بخشنامه‌ای، همه فعالیت‌های مدیریت دانش در شهرداری تهران را متمرکز می‌کند.

در طول این سال‌ها، بخشی‌نگری مدیران موجب شده است، هرکدام از واحدهای شهرداری، بدون در نظر گرفتن یکپارچگی سازمانی، به‌تنهایی، به فکر استقرار نظام مدیریت دانش بوده و برخی از واحدها، با صرف هزینه‌های قابل توجهی، اقداماتی را در این حوزه به انجام برسانند. برای مثال شرکت بهره‌برداری متروی تهران و حومه، شرکت راه‌آهن شهری تهران و حومه، شهرداری‌های مناطق ۱۰ و ۱۶، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، اداره کل ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت، اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران و چندین واحد دیگر به‌صورت ناهماهنگ با یکدیگر، با انجام اقداماتی نظیر راه‌اندازی نرم‌افزار مدیریت دانش، پژوهش‌های مرتبط، جشنواره‌ها و نشست‌های گوناگون و نظایر آن، سعی کرده‌اند، نظام مدیریت دانش را در حوزه خود مستقر کنند که بسیاری از آن‌ها در کوتاه‌مدت، به دلایلی مانند نبود چشم‌انداز و برنامه، متوقف شده است. جالب آنجاست که با هزینه‌هایی که برای راه‌اندازی نرم‌افزار مدیریت دانش به‌صورت پراکنده انجام شده است؛ می‌شد این نرم‌افزار را برای کل سازمان راه‌اندازی کرد.

یکی از علل بسیار مهمی که منجر به وقوع پدیده محوری این پژوهش شده است، نبود مدیریت دانش در انجام اقدامات مربوط به استقرار مدیریت دانش در واحدهای گوناگون شهرداری تهران است به‌طوری‌که بخش‌های مختلف، بدون در نظر گرفتن ماهیت مدیریت دانش و اشتراک اطلاعات و درس آموخته‌های خود به سایر بخش‌ها، هزینه‌های زیادی را متوجه سازمان نموده‌اند. برای مثال، شرکت بهره‌برداری متروی تهران و حومه، ضمن عقد قرارداد با یکی از شرکت‌ها، نرم‌افزار مدیریت دانش را راه‌اندازی کرده و دقیقاً

همان اقدام با صرف هزینه کمتر یا بیشتر از سوی سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات و شهرداری منطقه ۱۰ و با همان شرکت مشاور انجام شده است! یعنی، سازمان‌های یادشده، ماهیت مدیریت دانش را از یاد برده و بدون اشتراک‌گذاری تجارب و اقدامات خود برای یکدیگر، بهره‌وری را زیر سؤال برده‌اند به طوری که، هم‌اکنون بسیاری از این اقدامات مسکوت مانده و یا از فرایندهای کاری حذف شده‌اند.

یکی از عواملی که می‌توانست مانع وقوع پدیده محوری شود، پایش و ارزیابی مؤثر میزان تحقق برنامه سوم توسعه شهر تهران بود. با توجه به بند ۶ ماده ۱۲ برنامه مذکور مبنی بر طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران، پایش این مهم می‌توانست، سرعت و کیفیت تحقق این بند را افزایش دهد؛ اما با کوتاهی و ضعف عملکرد متولیان این امر، هزینه‌های قابل توجهی برای سازمان ایجاد شده است.

نرخ بالای جابجایی مدیران در شهرداری تهران نیز، یکی از عواملی است که انجام طرح‌های بلندمدت را با چالش اساسی مواجه کرده است. استقرار نظام مدیریت دانش در قالب یک فرایند سازمانی، امری زمان‌بر است و نیاز است که مدیران با دقت و رصد مستمر روندها، تحقق مطلوب آن را تسهیل کنند؛ اما با توجه به اینکه، میزان ثبات مدیریت در شهرداری تهران، کمتر از دو سال است، تحقق طرح‌های تحول‌آفرین در این سازمان، با چالش مواجه شده است.

عدم شایسته‌سالاری در تعیین برخی متولیان مدیریت دانش، موجب شده، در طول زمان، یا انحراف‌هایی در مسیر تحقق این مهم در شهرداری تهران ایجاد شود و یا سردرگمی‌ها و عدم آشنایی متولیان با مفاهیم اولیه مدیریت دانش! مانعی بزرگ در مسیر استقرار آن فراهم آورد. برای مثال، فلان عضو شورای شهر، با حمایت از یک نفر، بدون در نظر گرفتن تخصص و تجربه وی، او را در جایگاهی در حوزه مدیریت دانش که نیازمند شایستگی‌های متفاوتی است می‌گمارد و بدین ترتیب، بهره‌وری در سازمان به شدت کاهش می‌یابد. این نگاه‌ها بیشتر در معاونت برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی که رویکردی علوم انسانی دارد بیشتر است طوری که شاهد حضور مهندسان عمران و معماری و مکانیک در این معاونت مهم و راهبردی هستیم. اساساً، نگاه برخی از مدیران جامعه ما درباره موضوعات علوم انسانی، که آن را امری ساده قلمداد می‌کنند طوری که هرکسی با هر تخصصی می‌تواند این مأموریت‌ها را به انجام برساند، ضربه مهلکی به بهره‌وری وارد کرده است.

اما آنچه امروز، پس از ابلاغ بخشنامه استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران، تحقق این مهم را با چالش اساسی مواجه نموده است، جدایی سیاست‌گذاری از اجرا است

که در نظامنامه ابلاغی، اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران به منزله دبیرخانه، مسئولیت سیاست‌گذاری و مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، مسئولیت اجرا را بر عهده دارند. در زمانی که به صورت واحد اداره می‌شود (توسط شهردار تهران)، جدایی سیاست‌گذاری از اجرا، سازمان را سردرگم نموده و متولیان را کم‌انگیزه می‌کند. مجریان همواره تحت نظارت سیاست‌گذاران بوده و لازم است هر نوع اقدام خود را با آنان هماهنگ کنند. طبیعی است که این نوع مواجهه، ضمن کاهش انگیزه مجریان، سرعت اجرای طرح‌ها را نیز خواهد کاست.

شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران

شرایطی که مدیریت دانش، تلاش دارد جای خود را در آن باز کند، چندان مساعد نیست. فرهنگ اشتراک دانش و درس‌آموخته‌های سازمانی در شهرداری تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیست که این موضوع را می‌توان در هزاران پژوهش و مستندی که در حوزه‌های مختلف در بخش‌های گوناگون سازمان و با صرف میلیاردها تومان هزینه، انجام یافته و دسترسی به بسیاری از آن‌ها، یا محدود یا غیرممکن است متوجه شد. این وضعیت در فرهنگ بین کارکنان نیز کم‌وبیش دیده می‌شود.

نگاه سیاسی برخی از مدیران، بر رویکردهای فنی و تخصصی غلبه می‌یابد و بسیاری از طرح‌ها را در میان و بلندمدت با شکست مواجه می‌کند. در شهرداری تهران نیز، نگاه‌های سیاسی در انتصاب‌ها و برخی از تصمیم‌ها نمایان است. رهبر یک جریان سیاسی، یک نفر را به شهرداری معرفی می‌کند و فرد معرفی شده، بدون در نظر گرفتن تخصص و تجربه‌اش، تصمیم‌گیر بخش مهمی از مأموریت‌های تعریف شده برای شهرداری می‌شود. همچنین، غلبه نگاه سیاسی بر نگاه فنی و تخصصی را می‌توان در واگذاری مأموریت مدیریت دانش به مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران ملاحظه نمود. قبل از این واگذاری، توضیحاتی به مدیران وقت تصمیم‌گیر درباره ماهیت و تفاوت دو واژه علم^۱ و دانش^۲ از سوی متخصصان و مشاوران داده شد بدین صورت که آن چیزی که از روشی علمی در یافتن نتایج بهره‌بردار علم است و آن دسته از درس‌آموخته‌هایی که در عرصه عمل ظهور می‌یابند به منزله دانش در نظر گرفته می‌شوند و مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، با در نظر گرفتن ساختار و وظایف آن، مأموریتی در حوزه علم در شهرداری دارد و از سویی توان سازمان‌دهی و

1. Science

2. Knowledge

۱۰۰ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹

هماهنگی همه واحدهای شهرداری تهران را ندارد و بنابراین، واگذاری مدیریت دانش به آن، این مهم را در میان و بلندمدت تضعیف خواهد کرد. از سویی، مقوله مدیریت دانش در زمره اقدامات مربوط به نوسازی و تحول اداری قرار می‌گیرد که در شهرداری تهران در چارچوب معاونت جدیدالتأسیس برنامه‌ریزی، توسعه سرمایه انسانی و امور شورا (که از ادغام دو معاونت توسعه منابع انسانی و برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا تشکیل شد) می‌باشد. از سویی، به دلیل گستردگی ساختار شهرداری تهران و وجود برخی شرکت‌ها و سازمان‌های مستقل، موجب شده تا برخی از این واحدها، هماهنگی لازم و کافی با ستاد مرکزی شهرداری تهران نداشته باشند و خود را تافته جدا بافته قلمداد کنند. این مسأله موجب شده تا این واحدها، رأساً اقدام به اجرای طرح‌های مدیریت دانش از طریق عقد قرارداد با پیمانکاران و مشاوران خصوصی (حتی بعد از ابلاغ نظامنامه مدیریت دانش) نمایند.

استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران در این فضایی که ترسیم گردید در حال انجام است و این شرایط، چالش‌های مهمی را بر سر راه مدیریت دانش قرار داده است.

راهبردهای استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران

برای استقرار مطلوب مدیریت دانش در شهرداری تهران، راهبردهایی تدوین و به مرحله اجرا رسیده است. یکی از راهبردهای مهم و لازم، یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت دانش در کل سازمان با تشکیل کمیته‌ای متشکل از ذینفعان و متولیان پراکنده آن بنام "کمیته راهبری مدیریت دانش" بود که یکی از خروجی‌های مهم آن، ابلاغ نظامنامه مدیریت دانش می‌باشد؛ اما بنا به دلایلی که در بخش قبلی ارائه شد، با توجه به عدم رویکرد فنی و تخصصی، تدوین نظامنامه مذکور مبتنی بر نظر خبرگان حوزه مدیریت دانش و کارشناسان این حوزه در شهرداری، پیش نرفت و نظامنامه مطلوبی نگاشته نشد. همچنین، یکی از خروجی‌های مهم این کمیته می‌توان به تدوین دستورالعمل درس آموخته‌های سازمانی اشاره نمود که در جهت یکپارچه‌سازی نحوه استخراج تجارب کارکنان شهرداری تهران می‌باشد.

از راهبردهای دیگری که برای استقرار مطلوب مدیریت دانش در شهرداری می‌توان اشاره نمود، اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورش مهندسان دانش به‌منظور استفاده از ظرفیت سرمایه‌های درون‌سازمانی و تسهیل ایجاد جریان دانش در واحدهای گوناگون شهرداری تهران بود. در این امتداد، حدود ۴۰ نفر از کارکنان شهرداری تهران، در دوره‌های

پیش‌بینی‌شده از مبتدی تا حرفه‌ای شرکت نموده و گواهی مهندس دانش‌پایه سه را دریافت کرده‌اند.

شرایط مداخله‌ای تأثیرگذار بر استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران
عدم مطالبه و پیگیری کنشگران و واحدهای شهرداری تهران یکی از عوامل مهمی است که راهبرد "تشکیل کمیته راهبری" را تحت تأثیر قرار می‌دهد. واحدهای گوناگون شهرداری، بدون توجه به مصوبات و حدود اختیارات کمیته راهبری، در حال انجام اقدامات مربوط به مدیریت دانش هستند. حتی از ظرفیت این کمیته که دارای بودجه و مشاوران متخصص می‌باشد، بهره‌برداری نمی‌کنند. این بی‌تفاوتی منجر به کم‌کاری کمیته راهبری نیز شده است.

نرخ بالای جابجایی مدیران که یکی از علل اصلی وقوع پدیده محوری بود، به‌منزله یک مؤلفه مداخله‌گر نیز، راهبردهای اشاره‌شده را محدود می‌کنند. از سویی، عدم وابستگی سازمانی دانش‌پذیران به مقوله مدیریت دانش، حضور آنان را در دوره‌های پیش‌بینی‌شده با چالش مواجه می‌کند و محدودیت‌هایی را در محل خدمت آنان به وجود می‌آورد. این مسأله موجب می‌شود تمرکز و تعلق دانش‌پذیران به مقوله مدیریت دانش کمرنگ‌تر شده و در بلندمدت، سرمایه‌گذاری انجام‌شده روی این موضوع به هدر رود.

پیامدهای عدم استقرار مناسب نظام مدیریت دانش

طبیعی است که پیامدهای حاصل از راهبردهایی که در بخش قبل ارائه شد، منابع و زمان را هدر می‌دهد و دوباره‌کاری‌ها را افزایش داده و استقرار مطلوب و علمی مدیریت دانش را با دشواری مواجه می‌کند.

کدگذاری انتخابی یا گزینشی

این بخش، فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست. فرآیند یکپارچه‌سازی از طریق روش‌هایی مانند خط داستان^۱ که مقوله‌ها را به هم پیوند می‌دهد انجام می‌شود. مقوله محوری، بخش بسیار مهمی از یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲). در این مرحله، سعی می‌شود با کنار هم نهادن شرح مقوله‌ها حول مقوله محوری به‌منزله مضمون اصلی، یک روایت نظری برای پدیده ارائه‌شده و ضمن آن، حول این رشته

۱۰۲ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹

اصلی، بین مفاهیم و مقوله‌ها، ارتباطی نظام‌مند ایجاد شود. بنا به نظر کرسول (۲۰۰۵)، یک نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، می‌تواند نظریه خود را به سه شیوه ارائه دهد: به صورت نمودار، به شکل روایت یک داستان و یا به شکل مجموعه‌ای از گزاره‌ها (یا فرضیات) (مهرانی و اسکندر، ۱۳۹۴).

مدیریت دانش در سازمانی با گستردگی مأموریت‌ها و ۶۵۰۰۰ نیروی انسانی، امری ضروری است و در نبود آن، اداره این سازمان و شهر، در برهه‌ای که روزانه، اطلاعات انبوهی تولید می‌شود، امری تعجب‌برانگیز است؛ اما چرا استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران، هنوز آن‌طور که باید محقق نشده و با نقطه مطلوب فاصله دارد. نگارندگان، در بازدیدهای میدانی که از چند سازمان ایرانی پیشرو در بحث مدیریت دانش داشتند، یکی از موانع بزرگ استقرار مدیریت دانش در این سازمان‌ها را، نگاه‌های غیرعلمی و عدم استفاده از تجارب سازمان‌های داخلی و خارجی مشابه می‌دانند. برای مثال وزارت نیرو که از طریق سازمان بهره‌وری آسیایی، مورد حمایت مالی و مشاوره‌ای قرار گرفته بود و از پیشروان مدیریت دانش در ایران نیز می‌باشد، بدون اینکه چرخه فرهنگ‌سازی را تکمیل کنند، به سرعت از تکنولوژی از طریق راه‌اندازی نرم‌افزاری در وزارت، برای استقرار نظام مدیریت دانش استفاده می‌کنند و این تعجیل، در میان و بلندمدت، ایجاد جریان دانشی در وزارت و استقرار کامل نظام مدیریت دانش را با چالش جدی مواجه می‌نماید. همین رویه در شهرداری تهران (شرکت مترو، منطقه ۱۰ و...) نیز دیده می‌شود. این رویکرد، به شدت از شایسته‌سالاری در انتصاب متولیان مدیریت دانش، تأثیر می‌پذیرد. از سویی، عدم توجه به نظرهای فنی و کارشناسی از سوی مدیران و فدا کردن منفعت عامه برای رسیدن به مقصود سیاسی، هر نوع جریان‌سازی و تحول، از جمله مدیریت دانش را زمین‌گیر می‌کند و تحقق آن را به رؤیا تبدیل می‌نماید. در این امتداد است که مدیریت دولتی نوین، پیشنهاد یادگیری و به‌کارگیری رویکردهای بخش خصوصی را به نهادهای عمومی ارائه می‌کند تا بهره‌وری ارتقا یابد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با بررسی پژوهش‌های پیشین، ملاحظه می‌شود که عدم حمایت مدیران ارشد، یکی از موانع و علل وقوع پدیده‌های محوری مشابه هستند؛ اما نکته قابل‌توجهی که در سایر پژوهش‌ها دیده نشد، تشکیل کمیته راهبری مدیریت دانش در شهرداری تهران بود که به دلیل عدم رویکرد تخصصی، منجر به استقرار نامطلوب مدیریت دانش در شهرداری شد تا جایی که در

واکاوی روند استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران؛ محمدزاده و سیدنصرتی ۱۰۳

اواخر دوره پنجم مدیریت شهری، این کمیته با اصلاحاتی که در ساختار انجام شد، منحل گردید.

مهم‌ترین پیشنهادهایی که برای رفع خلأهای موجود بر سر راه استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران ارائه می‌شود عبارت است از:

ادغام نهاد سیاست‌گذاری با نهاد اجرا در مقوله مدیریت دانش: پس از ابلاغ نظامنامه، اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران به‌عنوان دبیرخانه کمیته راهبری، و مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، مسئولیت اجرای مدیریت دانش در شهرداری تهران را بر عهده گرفتند. امور مربوط به سیاست‌گذاری و نظارت بر اجرا بر عهده دبیرخانه و اجرای دستورالعمل‌ها بر عهده مرکز مطالعات گذاشته شد. این دوگانگی در کوتاه‌مدت چالش‌هایی را ایجاد نمود و در برخی از موارد منجر به موازی‌کاری‌هایی نیز گردید. بدین منظور، پیشنهاد می‌شود امور مربوط به سیاست‌گذاری با اجرا ادغام شوند و یک واحد به‌صورت متمرکز، مسئولیت سیاست‌گذاری و اجرا را برعهده داشته باشد. در این خصوص نیز، راه‌حل استاندارد، تطابق و هماهنگی ساختار کلان مدیریت دانش با ساختار سازمان اداری و استخدامی کشور است. در این سازمان، امور مربوط به مدیریت دانش در معاونت نوسازی اداری انجام می‌گیرد. از سویی مدیریت دانش امری در حوزه مدیریت تحول و نوسازی اداری است و سازمان اداری استخدامی نیز، علی‌رغم داشتن مرکزی به نام مرکز مطالعات، این مقوله را متناسب با این مرکز ندانسته است. همچنین، با توجه به نکاتی که در بخش‌های قبلی ذکر گردید، علم و دانش با هم متفاوت‌اند و نباید با بی‌توجهی به این نکات و برمبنای سلیقه، استقرار مدیریت دانش را با چالش مواجه نمود.

هدایت رفتاری: لازم است قبل از ورود به هرگونه طرح‌های کلان در حوزه مدیریت دانش، حداقل به مدت دو سال اقدام به برگزاری طرح‌ها و جشنواره‌ها به‌منظور هدایت رفتاری و ایجاد حس مطلوب در بدنه شهرداری نسبت به مقوله مدیریت دانش نمود. هرگونه عجله در استقرار نرم‌افزار و طرح دیگری، مدیریت دانش را برای بلندمدت تضعیف خواهد نمود.

تعریف مأموریت سازمانی مدیریت دانش برای برخی از پست‌ها: به‌منظور استقرار مطلوب مدیریت دانش و ایجاد جریان دانشی در بدنه سازمان، باید افرادی باشند که مأموریت مربوط به مدیریت دانش را در واحدهای گوناگون برعهده‌گرفته و انجام‌وظیفه

۱۰۴ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹

نمایند. در این امتداد پیشنهاد می‌شود مسئولیت مدیریت دانش در بخش‌هایی اعم از مناطق، سازمان‌ها، شرکت‌ها و... که در ساختار آن‌ها، واحدی به نام مدیریت دانش وجود ندارد، مسئولین آموزش، مأمور به تحقق اهداف مدیریت دانش در آن بخش‌ها شوند.

منابع

- ابطحی، سیدحسین و صلواتی، عادل. (۱۳۹۴). *مدیریت دانش در سازمان‌ها*، تهران: نشر پیوند نو، چاپ اول.
- اکبری، حمید؛ اورعی یزدانی، بدرالدین و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۸). «مدل یابی معادلات ساختاری رابطه فرهنگ‌سازمانی با فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش (نمونه پژوهش: شهرداری زاهدان)»، فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال دوم، شماره ۴: ۷۵-۷۷.
- برگرون، برین. (۱۳۸۷). *اصول مدیریت دانش*، ترجمه: منوچهر انصاری و حسین رحمانی یوشانلویی تهران: نشر مهربان، چاپ دوم.
- چپاشن، چن؛ اوگیوارا، ناوکی؛ نایر، پرابا و یانگ، رون. (۱۳۹۶). *مدیریت دانش*، ترجمه: مهیار حسنی و محمدرضا پایدار، تهران: نشر نوین، چاپ اول.
- حسین‌پور، عباس و علی‌پور، محمد باقر. (۱۳۹۷). «شناسایی عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی»، فصلنامه رشد فناوری، سال چهاردهم، ۵۴-۴۶.
- خادم‌زاده، محمدرضا و فیلی، اردلان. (۱۳۹۹). «تحلیل روابط پنهان مراحل فرایند مدیریت دانش (مورد مطالعه: حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز)»، نشریه عمران و پروژه، سال دوم، شماره ۸: ۳۰-۳۷.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۲). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران: انتشارت صفار، چاپ دوم.
- ربیعی، علی؛ حسینی، میرزا حسن و خواجه‌وی، زینب. (۱۳۸۸). «طراحی مدل پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی شهرداری تهران)»، پژوهش‌های مدیریت، سال ششم، ۱۵۹-۱۷۵.
- رجبی سنگتراشانی، لیدا و مهرآرا، اسدالله. (۱۳۹۷). «ارزیابی عوامل مؤثر بر اجرایی شدن نظام مدیریت دانش»، رهبری و مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره ۲: ۷۵-۸۹.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ میرسپاسی، نیلوفر و عیسی‌پور، حمیدرضا. (۱۳۹۷). «تأثیر مدیریت دانش بر رفتار کارافرینانه کارکنان در سازمان مطالعه موردی شهرداری منطقه ۹»، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال بیست و نهم، ۱۶۰-۱۴۵.

- ۱۰۶ فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای (علمی)، سال پنجم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹
- رضوی، محمدرضا و قلیپورکنعانی، یوسف. (۱۳۹۷)، «*ارائه الگوی مدیریت دانش بین کارکنان شرکت صنعتی دریای ایران (صدرا)*»، فصلنامه پژوهش کاربردی در فنی مهندسی، سال دوم، شماره ۸: ۲۴۷-۲۳۷.
- سیدنقوی، میرعلی و سهرابی، شهلا. (۱۳۹۳)، «*الگوی استراتژی‌های مدیریت دانش متناسب با وظایف مدیریت منابع انسانی و نوع مشاغل (مورد مطالعه شهرداری تهران)*»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هفتم، شماره ۲۶: ۶۳-۸۷.
- شفیعی، سلیمان؛ مرادی، محمود و احمدی، حمید. (۱۳۹۸)، «*ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس چارچوب APO مطالعه موردی کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی*»، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات، سال بیست و نهم، شماره ۴: ۱۴۳-۱۵۵.
- صدری ایوبی، حوریه. (۱۳۹۹)، «*پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری تهران با رویکرد تصمیم‌گیری چند شاخصه ANP (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۵ تهران)*»، نخبگان علوم و مهندسی، سال پنجم، شماره ۱: ۱۹۵-۱۷۶.
- طبرسا، غلامعلی؛ صادقی، احمد و طلایی شکری، شهاب. (۱۳۹۵)، «*عوامل زمینه‌ای استقرار مدیریت دانش (مورد مطالعه سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران)*»، مطالعات دانش‌شناسی، سال دوم، شماره ۷: ۱-۲۰.
- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). *مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش*، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه، چاپ اول.
- عسگرانی، مرتضی و اصغری، مرتضی. (۱۳۹۶)، «*بررسی رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۴*»، ماهنامه شباک (شبکه اطلاعات کنفرانس‌های کشور)، سال بیست و سوم، شماره ۴: ۱۳-۲۴.
- قربانی زاده، وجه‌الله؛ رودساز، حبیب؛ شریف زاده، فتاح و صادقی، محمد. (۱۳۹۸)، «*الگوی تأثیر مدیریت دانش فردی و سبک رهبری بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران*»، نشریه مدیریت فردا، شماره ۶۰: ۱۵۸-۱۴۷.
- قلی پور سوتیه؛ رحمت‌الله، اسماعیلی، محمدرضا؛ هنری، حبیب و قربانی، محمدحسین. (۱۳۹۶)، «*تدوین الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد*»، پژوهش در ورزش تربیتی، سال پنجم، شماره ۱۳: ۱۹۳-۲۱۴.

واکاوی روند استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران؛ محمدزاده و سیدنصرتی ۱۰۷

مهرانی، ساسان و اسکندر، هدی. (۱۳۹۵)، «تبیین مدل سازی پارادایم مذاکرات حسابرس- صاحب کار پیرامون گزارشگری مالی»، پژوهش‌های تجربی حسابداری، سال ششم، شماره ۲: ۱۴۳-۱۷۰.

نوابی، سیدسعید و اعظم، مرضیه. (۱۳۹۷)، «بررسی استراتژی و کارکردهای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد، نوآوری و توانمندسازی سازمان»، کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در علوم انسانی و مطالعات اجتماعی و فرهنگی، کرج.

نیلی پور طباطبائی، سیداکبر؛ تقسیم، جمشید و فاطمی، طیبه. (۱۳۹۷)، «ارائه مدل مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری اصفهان)»، دانش‌شناسی، سال یازدهم، شماره ۴۰: ۲۷-۱۵.

هرج حسن آبادی، فهیمه و مظفری، محمدمهدی. (۱۳۹۶)، «ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها و نقش آن در کسب مزیت رقابتی»، اولین کنفرانس ملی مطالعات نوین مدیریت در ایران.

References

- Chiu, Chia-Nan, and Huei-Huang Chen. (2016). *"The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment."* SpringerPlus, 5(1), 1-34.
- Donate, Mario J, and Jesús D. Sánchez de Pablo. (2015). *"The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation."* Journal of business research, 68(2), 360-370.
- Hansen, Morten T. (2002). *"Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies."* Organization science, 13(3), 232-248.
- Hung, Yu- Chung, Shi- Ming Huang, and Quo- Pin Lin. (2005). *"Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry."* Industrial Management & data systems.
- Lönnqvist, Antti. (2017). *"Embedded knowledge management: towards improved managerial relevance."* Knowledge Management Research & Practice, 15(2), 184-191.
- Marfo, Kofi. (2016). *"Context and the advancement of a global science of human development: A commentary."* Monographs of the society for research in child development, 81(1), 172-182.

- Marques, Juliano Martins Ramalho, et al. (2019). "***The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity.***" *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489-507.
- Novak, Andrej. (2017). "***Knowledge management and organizational performance—Literature review.***" *Management Challenges in a Network Economy: MakeLearn and TIIM International Conference*, 433-440.
- Raudeliūnienė, Jurgita, Vida Davidavičienė, and Artūras Jakubavičius. (2018). "***Knowledge management process model.***" *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 542-554.
- Salunke, Sandeep, Jay Weerawardena, and Janet R. McColl-Kennedy. (2019). "***The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy.***" *Industrial Marketing Management*, 76, 144-156.
- Saunders, Mark, Philip Lewis, and Adrian Thornhill. (2009). ***Research methods for business students.*** London: Pearson education.
- Shih, Hsi- An, and Yun- Hwa Chiang. (2005). "***Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development.***" *International Journal of Manpower*, 8(1), 5-19.