



نشریه علمی

«مدیریت راهبردی دانش سازمانی»

بهار ۱۳۹۸، سال دوم، شماره ۴، صص: ۷۷-۱۰۲

شاپا چاپی: ۴۲۶۲-۲۶۴۵  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۴۲-۲۶۴۵

## مدلیابی معادلات ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی با فرایند پیاده سازی مدیریت دانش (نمونه پژوهش: شهرداری زاهدان)

حمید اکبری، بدرالدین اورعی یزدانی و نورمحمد یعقوبی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۵

### چکیده

در آستانه هزاره سوم، مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز استراتژیک برای مؤسسات، سازمانها و نهادهای خدماتی مطرح است و تضمین کننده برتری های بلندمدت برای سازمان ها و جوامع و نشان دهنده میزان بهره گیری آنها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. یکی از عوامل اصلی پیاده سازی مدیریت دانش فرهنگ سازمانی است. پژوهش با هدف تحلیل ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی با فرایند پیاده سازی مدیریت دانش با رویکرد پژوهش آمیخته انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش با بهره گیری از شیوه دلفی و دیدگاه صاحب نظران به روش تحلیل محتوای جهت دار و تلخیصی و مصاحبه های نیمه ساختار یافته، دوازده مؤلفه فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش در جامعه آماری استخراج شد که این مؤلفه ها شامل میل به دانش، دانش کارمحوری، آموزش و یادگیری، ارتباطات متقابل دانشی، همدلی، جمع گرایی دانشی، التزام به برنامه دانشی، ارزیابی و پاداش دانشی، مشروعیت دانشی، زمان بندی دانشی، انعطاف دانشی و صیانت دانش است. در بخش کمی از روش توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی با استفاده از نرم افزار لیزرل و روش مدلیابی معادلات ساختاری، ارتباط هر یک از این مؤلفه ها با فرایند پیاده سازی مدیریت دانش تحلیل شد. در مرحله کیفی نمونه آماری ۳۳ نفر خبره مرتبط با موضوع انتخاب شدند و در مرحله کمی، نمونه آماری شامل ۱۴۱ نفر از کارکنان شهرداری زاهدان هستند که به روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. پس از تجزیه و تحلیل، مشخص شد در ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، مؤلفه های التزام به برنامه دانشی و قدرت و مشروعیت دانشی بیشترین تأثیر را بر فرایند پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداری زاهدان دارد و در پایان نیز راهکارهای اجرایی در این زمینه ارائه شد.

**کلیدواژه ها:** فرهنگ سازمانی؛ مدیریت دانش؛ مشروعیت دانشی؛ پژوهش آمیخته؛ شهرداری زاهدان.

نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان، زاهدان،

ایران. akbari\_57@yahoo.com

ایران.

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

## مقدمه

دانش در دنیای کنونی یکی از مهمترین عناصر کسب مزیت رقابتی<sup>۱</sup> است که از دانش منحصر به فرد آن سرچشمه می‌گیرد. دانش ابزار بسیار مهم کاهش پیچیدگیهای محیطی است و عامل مهمی است که به کارکنان توان رقابت در محیط پیرامونشان را به سمت موفقیت می‌دهد (رجبی، مطیعان ۱۳۹۷). دانش و توان سازمانی شکلهایی از داراییهای راهبردی است که اهداف بلندمدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضائات محیطی ارتقا می‌دهد و در محیط‌های پویا کاربرد راهبردی دارد (رجبی سنگتراشانی و مهرآرا، ۱۳۹۷). استانکوویچ و میسک<sup>۲</sup> ۲۰۱۸، مدیریت دانش<sup>۳</sup> را به معنای ایجاد فرایندهای لازم شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانشهای مورد نیاز سازمان از محیط‌های درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیمات و اقدامات سازمان و افراد تعریف می‌کند (استانکوویچ و میسک ۲۰۱۸). سوجاتها از مدیریت دانش به‌عنوان تلاشی سامانمند و سازمان‌یافته برای کاربرد دانش در سازمان و تبدیل توانایی خود به ذخیره‌کردن و کاربرد دانش به‌منظور بهبود عملکرد<sup>۴</sup> یاد می‌کند سازمانها با بهره‌گیری از مدیریت دانش، سازمانها توانایی عملیاتی تشخیص نقاط قوت و ضعف را پیدا می‌کنند؛ توان پنهان کارمندان را آشکار می‌سازند و توسط مصرف‌کنندگان نهایی شناخته و پاسخ داده می‌شوند (سوجاتها، ۲۰۱۷). سازمانهایی که می‌خواهند در عرصه رقابت باقی بمانند، باید در راستای اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانهای خود کوشا باشند (رضوی و قلی‌پور، ۱۳۹۷). آنچه عصر حاضر را از دیگر دورانها متمایز می‌سازد دانشی شدن سازمانها، جوامع و انسانها است. از این رو سازمان دانشی به تواناییهایی دست می‌یابد که می‌تواند از نیروی اندک قدرت عظیم بسازد. بسیاری از سازمانها و شرکتهای جهان با تکیه بر دانش ضمنی و آشکار خود درصدد ارتقای جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری خود هستند (نوابی و اعظم، ۱۳۹۷). امروزه سازمانها به این نتیجه رسیده‌اند که با پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توانند از ظرفیتهای فکری خود در جهت بهبود عملکرد سازمانی استفاده کنند. البته

1. Competitive Advantage
2. Stankovic & Micic
3. knowledge management
4. Improve the performance

اجرای اثربخش مدیریت دانش مستلزم توجه به زیرساختها، عوامل توانمندساز، آسان‌کننده و فعالیتهایی است که در پیاده‌سازی مدیریت دانش، حیاتی تلقی می‌شود. این مهم است که سازمانها بدانند آیا برای پیاده‌سازی مدیریت دانش زیرساختهای لازم را فراهم کرده‌اند و چه عوامل زیرساختی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مؤثر است (حسین‌پور و علی‌پور ۱۳۹۷). شهرداری سازمانی است که ساکنان شهر با استفاده از حقوق طبیعی خود و اختیاری که قانون به این سازمان عطا کرده است به‌منظور ایجاد و اداره کردن تأسیسات عمومی و وضع و اجرای نظام شهری و تأمین نیازمندیهای مشترک محلی به‌وجود می‌آورند و به آن اختیار و نمایندگی می‌دهند تا هزینه خدماتی را که به‌عهده آن واگذار شده است با روشهای منطقی و عادلانه بین ساکنان شهر توزیع، و از آنها دریافت کند. امروزه شهرداریها دربارهٔ تنوع وظایف و مسئولیتهای خدمت‌رسانی در رأس همه نهادها قرار دارند؛ لذا موفقیت شهرداری در اجرای وظایف خود به اجرای صحیح و موفقیت‌آمیز مدیریت دانش بستگی دارد و شناسایی عوامل کلیدی و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که در این پژوهش به آن پرداخته است.

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

دراکر در اواخر قرن بیستم تعبیرهای جدیدی همچون دانشگران و سازمانهای دانشی<sup>۱</sup> را جایگزین کارگران و سازمانهای سنتی کرد و سازمانهای موفق آینده را سازمانهای دانش‌بنیان<sup>۲</sup> نامید (اسماعیلی و سیدوکیلی، ۱۳۹۷). در قلمرو علم مدیریت ظهور پدیده مدیریت دانش نظر پژوهشگران را جلب کرده است. برای موفقیت سازمان باید دانش به‌عنوان سرمایه بین انسانها قابل مبادله، و توانایی رشد داشته باشد (درگاهی، اسدی و همکاران، ۱۳۹۷). قدرت دانش به منبع مهم سازمانها تبدیل شده است تا بتوانند تخصص‌ها را توسعه دهند؛ مشکلات را حل کنند؛ یادگیری سازمانی<sup>۳</sup> را افزایش دهند و موقعیتهای جدیدی را برای فرد و سازمان در حال حاضر و آینده

1. Knowledge organizations
2. Knowledge Based Organizations
3. Organisational Learning

ایجاد کنند (نسیر تهیر، ۲۰۱۹). مدیریت دانش بر ایجاد، ارائه، قوت دادن، حمایت از محیط‌های مناسب دانش در سازمان، انگیزه دادن و توانمند کردن افراد در استفاده و تسهیم دانش<sup>۱</sup> خود و ایجاد دانش<sup>۲</sup> جدید تأکید می‌کند. دانش می‌تواند به جعبه ابزار مدیران، مشاوران و سایر توسعه‌دهندگان سازمان افزوده شود تا بتوانند با استفاده از ظرفیتهای آن برای بهبود وضع کار تلاش کنند (کیانتو، ۲۰۱۸). سرمایه فکری به عنوان ورودی اصلی و مدیریت دانش به عنوان نیروی حرکتی ایجاد دوباره این منابع ضروری است (گودینهو و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت دانش مبحثی است که در آن هر سازمان آگاهانه و فراگیر دانش خود را به صورت منابع، اسناد و مهارت‌های انسانی<sup>۳</sup> جمع‌آوری و سازماندهی می‌کند؛ سپس به اشتراک می‌گذارد و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد (هلبرند، هینی و اشمیت، ۲۰۱۸). فرهنگ سازمانی<sup>۴</sup> با ایجاد، اشتراک گذاری و استفاده از دانش ارتباط نزدیکی دارد. فرهنگ سازمانی بر رفتار، تأثیر می‌گذارد و سبب تولید، اشتراک گذاری و کاربرد دانش می‌شود. دی لانگ و فاهی (۲۰۰۰) فرهنگ دانشی را به رهبری نظام‌مند و متعهد به نوآوریهای مدیریت دانش تعریف می‌کنند که تسهیم دانش ضمنی را برای تصمیم‌گیریهای کیفی و سطح بالا ارتقا و توسعه می‌دهد (دی لانگ و فاهی، ۲۰۰۰).

الگوهای مختلفی توسط صاحب‌نظران و پژوهشگران در ارتباط با مدیریت دانش ارائه شده که یکی از آنها الگوی عمومی دانش در سازمان است. بر این اساس، مدیریت دانش چیزی نیست جز مدیریت این سرمایه از ابتدا تا انتهای دوره حیات آن. به تعبیر واضحتر، مدیریت دانش، شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتشار و به اشتراک گذاری دانش و سرانجام به کارگیری دانش است.

کشف دانش<sup>۵</sup>: فرایندهایی که دانش مورد نیاز را پیدا کند و مهمتر از آن در جهت نمایان ساختن نیاز به دانش خاص، نیاز آفرینی کند، کشف دانش به شمار می‌رود.

1. Sharing knowledge
2. Creating Knowledge
3. Human skills
4. Organizational Culture
5. Discovering Knowledge

خلق دانش<sup>۱</sup>: فرایندی است که طی آن، دانش مورد نیاز در داخل سازمان، خلق می‌شود. نگهداری دانش<sup>۲</sup>: 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<sup>۳</sup>: دانش باید در سازمان براحتی تبادل شود. مسئله وقتی پیچیده می‌شود که بخش عمده از دانش سازمانی در اذهان نخبگان است و استخراج آن فرایندهای خاص خود را می‌طلبد.

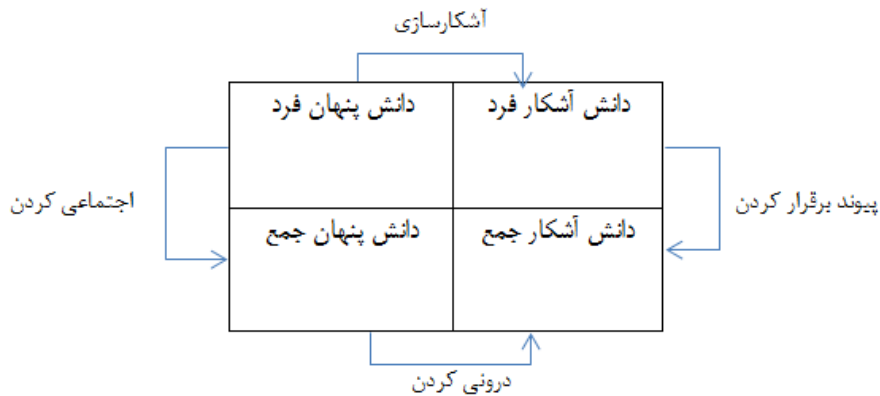
به‌کارگیری و توسعه دانش<sup>۴</sup>: فرایندهایی که دانش دیگران را با توجه به دیگر امکانات دانشی خود، توسعه می‌دهد و نیز امکان به‌کارگیری دانش در ساختهای مختلف کاری را برآورده می‌سازد.

ارزیابی دانش<sup>۵</sup>: 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).

الگوی پیشنهادی نوناکا و تاکاچی<sup>۶</sup> نیز مفهومی سطح بالا از مدیریت دانش را نشان می‌دهد و مدیریت دانش را فرایند خلق دانش تلقی می‌کند. مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار توسط نوناکا برای طرحریزی نظریه یادگیری سازمانی ارائه شده است. روند تولید دانش در سازمانها به اعتقاد نوناکا از چهار عمل ضمنی به ضمنی، صریح به صریح، ضمنی به ضمنی به صریح و صریح به ضمنی پیروی می‌کند. این مراحل چهارگانه باید به صورت 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<sup>۷</sup>

1. knowledge creation
2. Keeping knowledge
3. Sharing knowledge
4. Applying and developing knowledge
5. Knowledge assessment
6. Nunaka and Takachi
7. Institutionalization of knowledge

در سازمان، باعث تولید و خلق دانشهای جدید نیز بشود (هرج حسن آبادی و همکاران، ۱۳۹۶).



شکل ۱. الگوی دانش نوناکا و تاکئوچی (۱۹۹۵)

شاید بتوان یکی از جدیدترین الگوهای را که در مورد طبقه‌بندی دانش مطرح شده است، الگوی لاستری<sup>۱</sup> دانست. الگوی وی بیانگر این است که دانش فردی، نقطه آغازین خلق دانش سازمانی است. اطلاعات<sup>۲</sup>، ماده خام دانش سازمانی را تشکیل می‌دهد. دانش سازمانی از ترکیب این دو بعد ایجاد می‌شود. دانش فردی باید به افراد و گروه‌های دیگر منتقل شود تا دانش سازمانی بهبود یابد. انتقال دانش فردی به دانش سازمانی با جامعه‌پذیری، برونی‌سازی، درونی‌سازی و ترکیب اتفاق می‌افتد. این فرایند می‌تواند از فرد به فرد، از فرد به گروه و یا در درون گروه‌ها باشد (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). اجزای فرایند مدیریت دانش بکوویتز و ویلیامز<sup>۳</sup>، شامل هفت عامل یافتن، به‌کارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری و حذف است. این عوامل باید برای ایجاد سرمایه بر پایه دانش، یکپارچه مدیریت شود. لیوویتز<sup>۴</sup> در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش، شش عامل کلیدی مطرح می‌کند که عبارت است از: نیاز به راهبرد مدیریت دانش با حمایت مدیریت ارشد سازمان، وجود مدیر ارشد دانش (CKO)، زیرساخت مدیریت دانش،

1. Llastri
2. Information
3. Bacovitz and Williams
4. Leibowitz

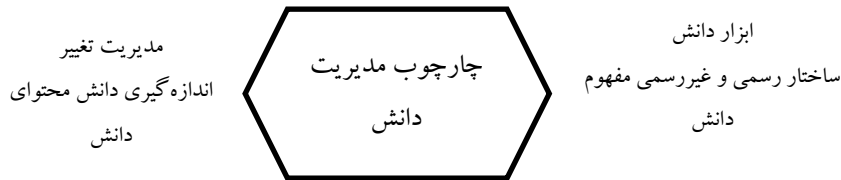
ابزارها و سامانه‌های مدیریت دانش، تشویق تسهیم دانش و فرهنگ حمایتی<sup>۱</sup> (دارابی و همکاران، ۱۳۹۶).

پرابست، روب و رمهاردت<sup>۲</sup> به چالشهای مدیریت دانش، تعریف اهداف دانشی، اجزای تشکیل‌دهنده مدیریت دانش، تشخیص دانش، توسعه دانش، اشتراک دانش، استفاده از دانش و ذخیره و اندازه‌گیری دانش پرداختند و الگویی را با عنوان الگوی پایه‌های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش ارائه کردند و بر این عقیده‌اند که چهارچوب مناسب مدیریت دانش باید ویژگیهایی داشته باشد تا مسائل و مشکلات سازمان را به مسائل دانشی برگردان کند و تأثیرات تصمیم‌ها را بر سرمایه‌های دانشی<sup>۳</sup> سازمان ارزیابی، و از ارائه راه‌حلهای عمومی پرهیز و در درک مسائلی کمک کند که مشخصا با مقوله دانش سر و کار دارد؛ توجه سازمان را به مشکلات و مسائل موجود هدایت کند و واقعگرایانه باشد؛ ابزارهای کافی و عملیاتی برای تجزیه و تحلیلها فراهم آورد؛ معیارهای اندازه‌گیری موفقیت ارائه کند؛ با سامانه‌های موجود تطابق داشته باشد و با تلفیق و یکپارچگی به راه‌حلهای مناسب دسترسی پیدا کند و هم‌چنین به گونه‌ای توسعه داده شده باشد که در فعالیتهای روزمره سازمان نیز قابل استفاده باشد (دیلمقانی و همکاران، ۱۳۹۵).

دو تن از صاحب‌نظران به نامهای نیل پری و ایلکاتومی<sup>۴</sup> معتقدند که در صورت جزئی‌نگری در مدیریت دانش، احتمال شکست می‌رود و در زمینه موفقیت دانش با مشکلات جدی روبه‌رو خواهیم شد. آنها بر اساس مطالعات و بررسیهای خود الگویی شامل شش عامل اصلی در زمینه مدیریت دانش ارائه کرده‌اند که در شکل ذیل به وضوح قابل درک است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

- 1 . Supportive culture
- 2 . Probst, Robb and Rhmvrtd
- 3 . Knowledge capital
4. Neil Perry and Illatotomy



شکل ۲. الگوی شش بعدی مدیریت دانش (پری و ایلکاتومی، ۲۰۰۵)

این پژوهشگران، عوامل ذیل را به منظور اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان ارائه کرده‌اند:

مفهوم دانش، مدیریت تغییر سازمانی، ارزیابی اندازه گیری دانش، توانایی تغییر و سازماندهی ساختار دوباره سازمان، محتوای دانش و بهره گیری از امکانات و تجهیزات (منافی شرف آباد، ۱۳۹۷).

چارچوب مفهومی مدیریت دانش جعفری، اخوان و فشارکی نیز از سه لایه اصلی تشکیل شده است. این لایه‌ها به نحوی تنظیم شده است که هر یک از فعالیت‌های مرتبط را پوشش می‌دهد. لایه اصلی، که داخلی‌ترین لایه الگو است، مفاهیم اصلی مدیریت دانش و به عبارت بهتر مفاهیمی را پوشش می‌دهد که مستقیماً در ارتباط با بحث مدیریت دانش است که همان معماری مدیریت دانش است. معماری مدیریت دانش به عنوان مفهوم یکپارچه ساز و پیونددهنده بین دیگر عناصر هسته اصلی در مرکز الگو قرار دارد. معماری مدیریت دانش می‌تواند به مجموعه‌ای منطقی از اصول و ساز و کارهایی تعریف شود که فعالیت‌های مرتبط با مهندسی و سازماندهی مدیریت دانش سازمانی را هدایت می‌کند (رونقی و همکاران، ۱۳۹۶).

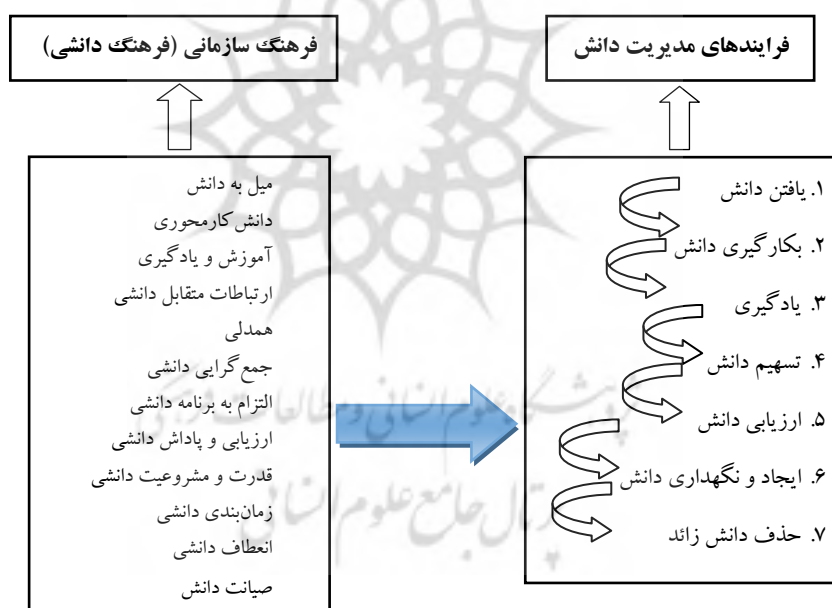


جدول ۱. اطلاعات کلی مربوط به عوامل (متغیرها) و گویه‌ها

| مؤلفه‌ها                    | منابع  |                        |
|-----------------------------|--|------------------------|
| فرهنگ<br>دانشی              | اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)، والمحمدی (۲۰۱۰)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۳)، رحمان و همکاران (۲۰۱۰)                   | میل به دانش            |
|                             | هانگ هوانگ لی و تسای (۲۰۰۵)، کوان (۱۳۹۶) نجفی (۱۳۹۶)، پورقاسم و همکاران (۱۳۹۷)                             | دانشکار محوری          |
|                             | هوراک (۲۰۰۴)، والمحمدی (۲۰۱۰)، نوروزی و همکاران (۱۳۹۶) صابرمعاش و همکاران (۱۳۹۷)                           | آموزش و یادگیری        |
|                             | ماتی (۲۰۰۴)، اخوان، فتحیان و جعفری (۱۳۹۶)، داوونپورت (۲۰۰۱)، کوان (۲۰۰۵)                                   | ارتباطات متقابل دانشی  |
|                             | اخوان، فتحیان و جعفری (۲۰۰۶)، ماتی (۲۰۰۴)، شیرویه‌زاده (۱۳۹۶)  | همدلی                  |
|                             | داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، ماتی (۲۰۰۴)، لیوویز (۱۹۹۹)  | جمعگرایی دانشی         |
|                             | داوونپورت (۲۰۰۱)، آرمسترانگ (۱۹۹۲)، میرهاشمی (۱۳۹۷)، تاجیک (۱۳۹۶)  | التزام به برنامه دانشی |
|                             | لیوویتز (۱۹۹۹)، کوان (۲۰۰۵)، اخوان و جعفری و فتحیان (۲۰۰۶)   | ارزیابی و پاداش دانشی  |
|                             | زاک (۱۹۹۹)، ماتی (۲۰۰۴)، هانگ هوانگ لی و تسای (۲۰۰۵)، خلیفه و لیو (۲۰۰۳)، کوان (۲۰۰۵)                      | مشروعیت دانشی          |
|                             | کوان (۲۰۰۵)، اخوان، فتحیان و جعفری (۲۰۰۶)، میرهاشمی (۱۳۹۷)   | زمانبندی دانشی         |
|                             | کوان (۲۰۰۵)، اخوان، فتحیان و جعفری (۲۰۰۶)  | انعطاف دانشی           |
|                             | هانسن (۱۹۹۹)، بیرلی و چاکرابارتی (۱۹۹۶)، آسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)، ماتی (۲۰۰۴)                               | صیانت دانش             |
| فرایندهای<br>مدیریت<br>دانش | هانسن (۱۹۹۹)، جردن و جونز (۱۹۹۷)، زاک (۱۹۹۹)، کوان (۲۰۰۵) (۲۰۰۴)   | یافتن دانش             |
|                             | بیرلی و چاکرابارتی (۱۹۹۶)، زاک (۱۹۹۹)، کوان (۲۰۰۵)، سلیمان و اسپونر (۲۰۰۵)، (۲۰۰۹)، وانگ و آسپینوال (۲۰۱۰) | به‌کارگیری دانش        |

|                 |   |
|-----------------|---|
| یادگیری         | هوراک (۲۰۰۴)، والمحمدی (۲۰۱۰)، نوروزی و همکاران (۱۳۹۷)<br>صابر معاش و همکاران (۱۳۹۷)                          |
| تسهیم دانش      | داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، ماتی (۲۰۰۴)، هانگ هوانگ لی و تسای (۲۰۰۵)، کوان (۲۰۰۵)، اخوان، فتحیان و جعفری (۲۰۰۶) |
| ارزیابی         | اخوان و همکاران (۲۰۱۰)، والمحمدی (۲۰۱۰)، احمد و همکاران (۲۰۱۰)  |
| ایجاد و نگهداری | داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، ماتی (۲۰۰۴)   |
| حذف دانش زائد   | هاری هاران (۲۰۰۸)، کوان (۲۰۰۵) میرهاشمی (۱۳۹۷)  |

با توجه به بررسی ادبیات پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، روش دلفی و نتایج آزمون فریدمن چهارچوب پیشنهادی را در شکل شماره ۳ به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۳. الگوی مفهومی تحقیق

## پیشینه پژوهش

نجفی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با نقش میانجی سرمایه اجتماعی در بیمارستان بقیه‌الله الاعظم علی‌آبادکتول نشان داد که از یک سو بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش و سرمایه اجتماعی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و از سوی دیگر، سرمایه اجتماعی کارکنان و مدیریت دانش نیز با یکدیگر رابطه معنی‌داری دارد. نوروزی و خداوردار (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بین کارکنان دانشگاه پیام نور شیراز نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و تک تک مؤلفه‌هایش با مدیریت دانش در سطح کمتر از ۰/۰۱ رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد و استقرار مدیریت دانش و هم‌چنین فرهنگ سازمانی در دانشگاه پیام نور شیراز با توجه به همه مؤلفه‌ها (به جز مؤلفه مشتری‌مداری) از حد مطلوب کمتر است. صابرمعاش و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در مجتمع سنگ آهن سنگان پرداختند که نتایج پژوهش از یک سو نشان‌دهنده تأثیر مثبت فرایند مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی بود و از سوی دیگر نشان‌دهنده نقش تعدیلگری فرهنگ سازمانی در تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی است. یمینی و شیرویه‌زاده (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمانهای خدماتی با رویکرد فرهنگ سازمانی در مدیریت امور شعب بانک رفاه استان اصفهان نشان دادند عامل زیرساخت سازمانی بالاترین اولویت را در میان عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش با رویکرد فرهنگ سازمانی دارا است. میرهاشمی (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر فرهنگ سازمانی در نیروگاه شهید مفتاح همدان پرداخت که نتایج حاکی از ارتباط معنی‌دار مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی است. این پژوهش نشان داد که تمامی ابعاد مدیریت دانش قادر به افزایش میزان فرهنگ سازمانی نزد کارکنان هست به طوری که به ترتیب اختصاص پاداش، حمایت مدیران ارشد، سیاستهای دانش‌محور، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ دانش، ابزارهای فناوری اطلاعات و اشتراک و تسهیم دانش در اولویت است. کاهیانانسی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان

تهیه راهبردهای مدیریت دانش برای مدیریت سرمایه انسانی دولت به شناسایی مشکلات راهبردی مدیریت دانش پرداختند و راهبردهایی از قبیل جایگزینی و توزیع دوباره کارکنان، ساخت مقررات، تغییر رهبری، ایجاد فرهنگ به‌اشتراک‌گذاری دانش، همراستا کردن توسعه کارکنان با دانش لازم، افزایش تعهد کارکنان و صداقت، طراحی و پیاده‌سازی KMS و افزایش زیرساختها را راهبردهای مهم ارائه کردند. کیو یان و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان پیاده‌سازی مدیریت دانش در بیمارستانهای چین، نشان دادند که سطح کلی اجرای مدیریت دانش در بیمارستانهای چینی کم است و بین مقیاسهای مختلف بیمارستانها متفاوت است و مدیران بیمارستان باید تلاش بیشتری برای شناخت و درک نظریه‌های مدیریت دانش کنند به گونه‌ای که مدیریت دانش بیمارستان بتواند با سرعت بیشتری ارتقا یابد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به روش طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (ترکیب روشهای کیفی و کمی) و طی دو مرحله انجام شده است. از آنجا که روشهای تحقیق کمی و کیفی به‌تنهایی نمی‌توانند پیچیدگیهای مسائل و عناصر تشکیل‌دهنده موضوع را مورد مطالعه قرار دهد، ترکیب این روشها مورد استفاده قرار گرفته و از آن تحت عنوان روش تحقیق آمیخته یاد شده است. در روش کیفی نظرات و عقاید متخصصان و کارشناسان خبره موضوع در راستای جامعه هدف و تطابق بیشتر مؤلفه‌های استخراج شده با جامعه مورد مطالعه صورت گرفته است؛ سپس با روش کمی به بررسی ارتباط مؤلفه‌ها با یکدیگر و ساختاردهی به عوامل مورد بحث در تحقیقات استفاده شده است. با استفاده از روش آمیخته امکان صورت‌بندی فرضیه‌هایی درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌شود و پس از آن در مرحله کمی، می‌توان از طریق گردآوری داده‌ها، فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار داد. در مرحله اول پژوهش، که به شیوه کیفی و با بهره‌گیری از شیوه دلفی انجام شده، مؤلفه‌ها و الگوی مفهومی اولیه استخراج، و در مرحله دوم با توجه به هدف پژوهش از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها از روش توصیفی و از

نوع مطالعات همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

در مرحله اول پژوهش با مرور ادبیات مرتبط با مدیریت دانش، مؤلفه‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی، و در بخش دوم سؤالات مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در این زمینه تدوین، و با خبرگان موضوع در زمینه صحت محتوا و کفایت آنها تصمیم‌گیری شد و در زمینه سؤالات و محتوای مصاحبه‌ها برای سنجش معیارها و مؤلفه‌ها در شهرداری اجماع نظر به دست آمد. به دلیل انعطاف‌پذیری بیشتر از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد و پس از تدوین سؤالات، مصاحبه‌هایی با صاحب‌نظران و اعضای پانل همکاران (شامل ۳۳ نفر از متخصصان و خبرگان) انجام شد که با استفاده از روش قضاوتی هدفمند انتخاب گردیده‌اند و در نهایت مؤلفه‌ها و معیارها و الگوی مفهومی اولیه استخراج شد.

در مرحله دوم نیز پس از برآورد حجم جامعه آماری، که شامل کارکنان شهرداری زاهدان هستند، با استفاده از جدول مورگان و نمونه‌گیری تصادفی ۱۴۱ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در این مرحله به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای، استفاده شده است.

در مرحله سوم پژوهش، مثلث‌سازی بر اساس مقوله‌های مستخرج از مصاحبه با صاحب‌نظران و مقوله‌های مستخرج از پژوهشها در زمینه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شهرداری صورت پذیرفت و مؤلفه‌های چهارچوب فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش در گام ابتدایی مشخص گردید. در مرحله بعدی با استفاده از روش دلفی و هم‌چنین آزمون فریدمن و ضریب هماهنگی کندال مؤلفه‌ها و شاخصهای فرهنگ سازمانی استخراج شد و در مرحله دوم و نهایی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و به روش معادلات ساختاری ارتباط و نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری مورد بررسی قرار گرفت.

در این پژوهش نیز برای سنجش روایی، ضمن استفاده از روایی صوری، از کنش متقابل سه‌گانه (اسناد و سوابق ادبیات، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با افراد صاحب‌نظر در حوزه مدیریت، روش دلفی شامل خبرگان و استادان دانشگاهی به دنبال ثبات و همخوانی میان یافته‌ها پرداخته شد

تا از همگرایی تحقیق اطمینان به دست آید و به منظور سنجش پایایی از روش بازآزمون استفاده شده است. در مرحله دوم با استفاده از نظر استادان و خبرگان ضمن بررسی روایی ظاهری از شیوه تحلیل عاملی تأییدی نیز استفاده گردید و به منظور ارزیابی پایایی ابزار جمع‌آوری داده در مرحله دوم از آزمون کرونیباخ استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

ابتدا با بررسی گسترده ادبیات حوزه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در داخل و خارج کشور ۶۱ مؤلفه در زمینه فرهنگ سازمانی، که برای استقرار مدیریت دانش در سازمانها از تأثیرگذاری بیشتری برخوردار است با بهره‌گیری از رویکردهای تحلیل محتوا (جهت‌دار و تلخیصی) استخراج شده است. در ادامه با بهره‌گیری از روش پانل خبرگان و شیوه دلفی استفاده شده است؛ زیرا با محدودیتهای متعدد، استفاده تک بعدی از هر یک از این روشها پاسخگوی سؤالات و مسائل پژوهش حاضر نیست.

پس از بررسی، ترکیب و حذف مؤلفه‌های مشابه به ۳۱ مؤلفه اصلی مرتبط با موضوع پژوهش دست پیدا کردیم که در قالب پرسشنامه به پانل خبرگان به منظور بررسی و سنجش معیار و ارزشگذاری هر کدام از این مؤلفه‌ها، ارائه شد (روش دلفی). با بهره‌گیری از روش فریدمن، در مرحله اول پرسشنامه طراحی شده، از مجموع ۳۱ مؤلفه و بر اساس نظر پانل همکاران و با توجه به میانگین به دست آمده (اساس مبنای معدل‌گیری: ۱-۵، میانگین: ۳/۴۳ به دست آمد) ابعادی که کمتر از میانگین مشخص شده، نمره گرفته بود، حذف، و برخی از مؤلفه‌ها نیز بنا بر نظر خبرگان و کارشناسان نیز با یکدیگر ادغام شد که دارای وجوه مشابهی است.

در مرحله دوم پرسشنامه‌های با ۱۸ سؤال (۱۸ مؤلفه) طراحی و تدوین، و دوباره به پانل همکاران ارجاع شد که بر اساس مبنای معدل (۱-۵، میانگین: ۴/۳۴ به دست آمد) در ادامه دوباره متغیرهایی نیز حذف شد که نمره‌ای کمتر از میانگین را گرفته بود و در انتها ۱۲ مؤلفه مورد توافق و اجماع قرار گرفت که در جدول شماره ۱ آمده است.

در ادامه با عنایت به فرضیه اصلی پژوهش (فرهنگ سازمانی مبتنی بردانش بر فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری زاهدان تأثیرگذار است) برازش الگوی مفهومی به هر متغیر، مورد بررسی قرار می‌گیرد و تحلیل می‌شود که آیا ارتباط متغیرها و گویه‌های مربوط به هر کدام از آنها مناسب و معنادار است یا خیر. نتایج تحلیل عاملی تأییدی هر یک از متغیرهای پژوهش توسط نرم‌افزار LISREL، جداگانه برای هر متغیر آورده شده است. در گام اول با استفاده از آزمونهای آمار استنباطی از قبیل شاخصهای توزیع، t و ... ضمن بررسی وضعیت عادی بودن داده‌ها، وضعیت موجود فرهنگ دانشی در سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد و در مرحله دوم با استفاده از روش معادلات ساختاری به تبیین روابط و مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود.

### بررسی شاخصهای آماری متغیر فرهنگ دانشی

در گام اول با استفاده از آمار استنباطی، عادی بودن متغیرها و مؤلفه‌های بررسی شد.

#### جدول ۲. شاخصهای آماری مرتبط با بررسی متغیر «فرهنگ دانشی» در نمونه تحقیق

| شاخصهای توزیع |          |            | شاخصهای پراکندگی |         |               | شاخصهای گرایش مرکزی |       |      |
|---------------|----------|------------|------------------|---------|---------------|---------------------|-------|------|
| ضریب کشیدگی   | ضریب کجی | خطای معیار | انحراف معیار     | وارianس | دامنه تغییرات | میانگین             | میانه | نما  |
| -۰/۰۷۵        | -۰/۲۳۳   | ۰/۰۷۴      | ۰/۸۸۷            | ۰/۷۸۸   | ۴/۰۰          | ۳/۰۵۸               | ۳/۰۰  | ۳/۰۰ |

بر اساس نتایج جدول شماره ۲ با تأکید بر اینکه تفاوت اندکی بین نما، میانه و میانگین وجود دارد و از آنجایی که میزان ضریب کجی و ضریب کشیدگی بین ۲ و ۲- است، می‌توان مطرح کرد که توزیع این متغیر، فرض عادی بودن را داراست و می‌توان از میانگین به‌عنوان معرف شاخص گرایش مرکزی و از الگوهای آمار پارامتریک استفاده کرد.

### بررسی وضعیت موجود فرهنگ دانشی

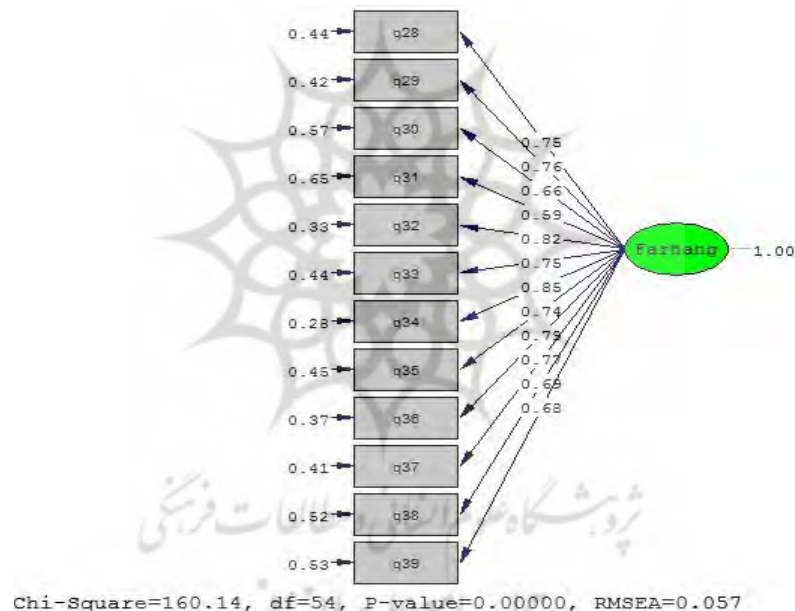
همان‌طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، مقدار آماره t عدد ۲/۴۵۸۷، و عدد معناداری ۰/۰۰ است. از آنجا که عدد معناداری از ۰/۰۵ کمتر است، میانگین متغیر فرهنگ دانشی در حد متوسط نیست. با توجه به اینکه حد بالا و پایین مثبت است، می‌توان

نتیجه گرفت که متغیر فرهنگ دانشی در نمونه پژوهش از ۳ بیشتر است؛ یعنی میزان مطلوب میانگین این متغیر از نظر نمونه آماری برای جامعه مورد پژوهش ۴/۵۱۲۳ است.

جدول ۳. نتایج آزمون t وضعیت مطلوب متغیر فرهنگ دانشی

| میانگین | مقدار آزمون=۳    |          |                |                   |            | t      | فرهنگ دانشی |
|---------|------------------|----------|----------------|-------------------|------------|--------|-------------|
|         | درجه اطمینان ۹۵٪ |          | اختلاف میانگین | ضریب ضرب معناداری | درجه آزادی |        |             |
|         | حد بالا          | حد پایین |                |                   |            |        |             |
| ۴/۵۱۲۳  | ۰/۷۲۴۱           | ۰/۴۵۶۸   | ۰/۵۶۸۴         | ۰/۰۰              | ۳۲         | ۲/۴۵۸۷ |             |

### تحلیل عاملی تأییدی متغیر فرهنگ دانشی

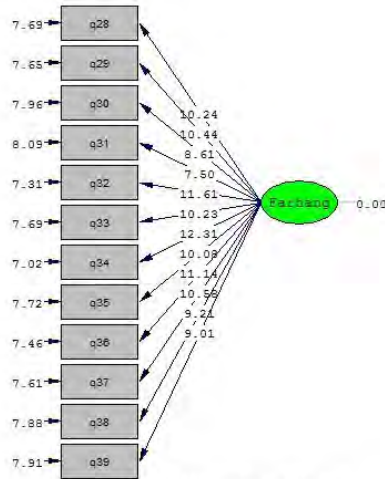


### شکل ۴. الگوی اندازه‌گیری متغیر فرهنگ دانشی در حالت استاندارد

همان‌طور که در شکل شماره ۴ نشان داده شده بار عاملی همه سؤالات از مقدار ۰/۳ بیشتر و

تبیین‌کننده مناسبی برای متغیر فرهنگ دانشی است.





Chi-Square=160.14, df=54, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

#### شکل ۵. الگوی اندازه‌گیری متغیر فرهنگ دانشی در حالت معناداری

در شکل شماره ۵، از آنجا که ارزش  $t$  برای همه سؤالات از مقدار  $1/96$  بیشتر شده است، رابطه متغیر مورد نظر معنی‌دار، و بنابراین، این سؤالات تبیین‌کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر است. در جدول شماره ۴ شاخصهای برازش الگو در مدل‌یابی معادلات ساختاری ارائه شده است.

#### جدول ۴. شاخصهای برازش الگو

| شاخص             | درجه آزادی | RMSEA | GFI   | AGFI  | CFI   | NFI   | IFI   |
|------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| مقدار محاسبه شده | ۲/۹۶۵      | ۰/۰۵۷ | ۰/۹۱  | ۰/۹۴  | ۰/۹۳  | ۰/۹۲  | ۰/۹۳  |
| سطح قابل قبول    | <۳         | <۰/۱  | >۰/۹۰ | >۰/۹۰ | >۰/۹۰ | >۰/۹۰ | >۰/۹۰ |
| نتیجه            | مناسب      | مناسب | مناسب | مناسب | مناسب | مناسب | مناسب |

همان گونه که در شکل‌های ۴ و ۵، بار عاملی بیشتر شاخصها از  $0/5$  بیشتر، و این نشان‌دهنده این است که نشانگرها از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مرتبط برخوردار است، طبق

۱. جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (Root-mean-square error of approximation)

۲. شاخص نیکویی برازش (Goodness-of-fit index)

۳. شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (Adjusted goodness-of-fit index)

۴. شاخص برازندگی تطبیقی (Comparative fit index)

۵. شاخص برازندگی هنجار شده (Normed fit index)

۶. شاخص برازندگی افزایشی (Incremental fit index)

نمودار مقادیر آماره t همگی از ۱/۹۶ بیشتر است و از سوی دیگر هم‌چنین مقدار RMSEA برابر ۰/۰۵۷ و نسبت کای دو به درجه آزادی آن از سه کمتر است. بنابراین الگوی اندازه‌گیری مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از مطلوبیت کافی برخوردار، و مورد تأیید است.

### تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

جدول ۵. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

| متغیر                    | ۱    | ۲    | ۳    | ۴    | ۵    | ۶    | ۷    | ۸    | ۹    | ۱۰   | ۱۱   | ۱۲   | ۱۳ |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|
| ۱ میل به دانش            | -    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |
| ۲ دانشکار محوی           | ۰/۵۱ | -    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |
| ۳ یادگیری                | ۰/۵۳ | ۰/۵۶ | -    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |
| ۴ ارتباطات متقابل دانشی  | ۰/۶۲ | ۰/۶۳ | ۰/۵۵ | -    |      |      |      |      |      |      |      |      |    |
| ۵ همدلی                  | ۰/۶۴ | ۰/۶۹ | ۰/۶۳ | ۰/۶۶ | -    |      |      |      |      |      |      |      |    |
| ۶ جمع‌گرایی دانشی        | ۰/۶۸ | ۰/۵۹ | ۰/۵۷ | ۰/۶۸ | ۰/۶۳ | -    |      |      |      |      |      |      |    |
| ۷ التزام به برنامه دانشی | ۰/۶۱ | ۰/۶۸ | ۰/۵۲ | ۰/۵۶ | ۰/۵۹ | ۰/۶۷ | -    |      |      |      |      |      |    |
| ۸ ارزیابی و پاداش دانشی  | ۰/۶۳ | ۰/۶۷ | ۰/۶۹ | ۰/۶۵ | ۰/۶۳ | ۰/۶۴ | ۰/۶۹ | -    |      |      |      |      |    |
| ۹ مشروعیت دانشی          | ۰/۷۲ | ۰/۶۳ | ۰/۶۹ | ۰/۶۴ | ۰/۶۹ | ۰/۶۶ | ۰/۶۷ | ۰/۶۱ | -    |      |      |      |    |
| ۱۰ زمانبندی دانشی        | ۰/۵۹ | ۰/۵۹ | ۰/۶۳ | ۰/۶۷ | ۰/۶۵ | ۰/۶۹ | ۰/۶۷ | ۰/۶۳ | ۰/۶۷ | -    |      |      |    |
| ۱۱ انعطاف دانشی          | ۰/۶۲ | ۰/۶۳ | ۰/۶۱ | ۰/۵۹ | ۰/۵۸ | ۰/۶۱ | ۰/۶۲ | ۰/۶۳ | ۰/۶۴ | ۰/۶۳ | -    |      |    |
| ۱۲ صیانت دانش            | ۰/۵۷ | ۰/۵۸ | ۰/۶۳ | ۰/۶۴ | ۰/۵۹ | ۰/۶۷ | ۰/۶۶ | ۰/۶۴ | ۰/۶۵ | ۰/۶۳ | ۰/۶۶ | -    |    |
| ۱۳ فرایند مدیریت دانش    | ۰/۶۳ | ۰/۶۳ | ۰/۶۶ | ۰/۶۹ | ۰/۶۷ | ۰/۶۸ | ۰/۶۹ | ۰/۶۷ | ۰/۶۸ | ۰/۶۸ | ۰/۶۸ | ۰/۶۸ | -  |

بر اساس نتایج تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش می‌توان گفت: تمامی متغیرهای فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح ۰/۰۵ دارد. هم‌چنین در راستای فرضیه اصلی پژوهش، که به بررسی اثر مستقیم معنی‌دار فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌پردازد، نتیجه زیر (جدول ۶) به دست آمده است. این پژوهش یک فرضیه اصلی دارد که این است: "متغیرهای فرهنگ سازمانی بر فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش اثر مستقیم و معناداری دارد."

جدول ۶. ضرایب مسیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

| متغیر وابسته |         |                |       |           | متغیر مستقل   |
|--------------|---------|----------------|-------|-----------|---------------|
| خطای ساختاری | واریانس | R <sup>2</sup> | T     | ضریب مسیر |               |
| ۰/۳۴         | ۱۶/۱۷   | ۰/۴۱۶          | ۱۴/۳۹ | ۰/۹۳      | فرهنگ سازمانی |

با توجه به نتایج تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با ضریب مسیر (۰/۹۳) و مقدار تی (۱۴/۳۹) دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی قادر به تبیین ۴۱/۶٪ واریانس متغیر مدیریت دانش است. مقدار واریانس تبیین شده متغیر فرهنگ سازمانی با توجه به مقدار تی آن (۱۷/۱۶) در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقدار خطای ساختاری متغیر فرهنگ سازمانی در این معادله برابر با (۰/۳۴) است که با توجه به مقدار تی آن در سطح ۰/۵۰ معنادار است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت دانش امروزه به یکی از اساسی‌ترین مسائل سازمانها تبدیل شده است. مدیریت دانش می‌تواند فرهنگ یادگیری سازمانی و انتقال تجربه بین ذی‌نفع و عضو سازمانی را افزایش دهد. خروجی این کار، حرفه‌ای شدن سرمایه انسانی دولتی و خدمات عمومی مؤثر با استفاده از مدیریت دانش است.

افراد در تمامی مطالعات به‌عنوان یکی از ارکان اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش معرفی شده‌اند؛ افرادی که دانش را به رسمیت بشناسند. بدون توجه به فرهنگها و خرده فرهنگهای حاکم سازمانی پیاده‌سازی مدیریت دانش با مشکلات گوناگونی روبه‌رو خواهد شد؛ زیرا همراهی و همکاری کارکنان شرط بقای سامانه مدیریت دانش است. بر اساس این پژوهش فرهنگ یکی از عوامل اساسی موفقیت اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری زاهدان است. بین فرهنگ دانشی و فرایندهای مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود دارد که این ارتباط با تحقیقات میرهاشمی (۱۳۹۷)، نوروزی و خداوردی (۱۳۹۷)، نجفی (۱۳۹۷)، امیر اسماعیلی (۲۰۱۴)، و

اسمیت (۲۰۱۸) مطابقت دارد. نتایج این پژوهش در زمینه مؤلفه‌های فرهنگ دانشی و فرایندهای مدیریت دانش با نتایج مطالعات صورت گرفته به شرح ذیل مطابقت دارد:

**جدول ۷. مطالعات منطبق بر یافته‌های پژوهش**

| عوامل                 | مطالعات منطبق بر یافته‌های پژوهش  |
|-----------------------|---|
| فرهنگ دانشی           | قاسمی بهزاد، والمحمدی چنگیز (۱۳۹۷)، زمانی کوخالو (۱۳۹۷)، کلاتنری و همکاران (۱۳۹۷)، نجفی (۱۳۹۷)، نوروژی و خدادوردار (۱۳۹۷)، اسمیت و همکاران (۲۰۱۸)، کاهیانانسی و همکاران (۲۰۱۸) همکاران (۲۰۱۸) |
| فرایندهای مدیریت دانش | اسمیت (۲۰۱۸)؛ دیلمقانی و همکاران (۱۳۹۶)، رجیبی و همکاران (۱۳۹۷)، صفایی و همکاران (۱۳۹۷)، رضوی (۱۳۹۷)، دی لانگ و فاهی (۲۰۰۰)، لیم و همکاران (۲۰۱۴)   |

در هر حال با توجه به نتایج پژوهش، راهکارهای زیر در راستای استقرار اثربخش مدیریت دانش در سازمان و در جهت بهبود مؤلفه‌های فرهنگ دانشی به مسئولین و تصمیم‌گیران ارشد سازمانی در شهرداری زاهدان پیشنهاد می‌شود:

درباره ارتباط قوی عامل میل دانش و دانشکار محوری در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری باید استخدام و تشکیل گروه‌های کاری بر مبنای دانش، تجربه و تخصص در دستور کار قرار گیرد. گزینش افراد هنگام استخدام و توجه به جذب نیروی انسانی توانمند بسیار مهم است. در گزینش افراد برای سازمانهای دانش پایه باید به نظم و انضباط، روحیه جمع‌پذیری، تسلط بر حوزه‌های کاری، روحیه نظارت‌پذیری و میزان تطبیق کارمند با جامعه توجه اساسی کرد. چندگانگی آرا و همپوشانی و جستجوگری دانش و فناوری مناسب سازمان و کشف مشکلات و ارائه راه‌هایی برای اجرای بهتر کارها توسط افراد باید توسط مدیران شهرداری ترویج داده شود. کارکنان دانشی باید احساس کنند که سازمان به آنها وفادار خواهد بود و سازمان در اعطای اختیار

و آزادی عمل به آنها کوشا است. استفاده از دانش و تصمیم‌گیری به کارکنان دانشی و استقبال سازمان از کشف مشکلات توسط کارکنان و بها دادن به راه‌حلهای پیشنهادی آنان می‌تواند نقش بسزایی در پیاده‌سازی مؤثر و موفق مدیریت دانش در شهرداری ایفا کند. شهرداری می‌تواند برای تقویت این احساس در میان کارکنان دانشی از پاداشهای خود پرورشی و تدوین نظامنامه‌ای برای ارج نهادن به اقدامات کارکنان استفاده کند. مدیران شهرداری باید نسبت به پاداشدهی گروهی، پاداش خلاقیت و نوآوری، پاداش ایجاد دانش و پاداش انتقال دانش اهتمام داشته باشند. در میان این پاداشها، پاداش ایجاد دانش و پاداش انتقال دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پاداشدهی به انتقال دانش در سازمان موجب تشویق کارکنان سازمان به اشتراک گذاشتن دانش فردی و بالا رفتن سطح دانش در کل سازمان می‌شود.

عامل آموزش و یادگیری نیز از عوامل اساسی و تأثیرگذار در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در شهرداری زاهدان است. برای تحقق این مهم باید مدیران به لزوم آموزشهای مناسب و تخصیص منابع کافی و مناسب در این راستا و استفاده افراد از مکانهای عمومی به‌منظور یادگیری مستمر روزانه و اعطای فرصت برابر یادگیری برای تمامی کارکنان شهرداری اعتقاد داشته باشند. آموزش مفاهیم پایه در زمینه مدیریت دانش به منظور شناخت افراد از فلسفه، تاریخچه و روند تکامل نظریات مدیریت دانش مؤثر است. آموزش استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش به‌منظور استقرار مؤثر مدیریت دانش، حیاتی است. در شهرداری باید کارگاه‌های آموزشی با عنوان حل مسئله در راستای تقویت خلاقیت کارکنان بویژه در مسائل مرتبط با شناخت و پالایش دانش برگزار شود. آموزش روشهای انتقال دانش و شرکت کارکنان شهرداری در دوره‌های داخل و خارج سازمان و استفاده از شیوه آموزش استاد شاگردی نیز به‌طور جدی در دستور کار قرار گیرد.

درباره عامل ارتباطات دانشی، آسان‌سازی و تسریع انواع ارتباطات و استفاده گسترده از انواع ارتباطات در راستای اجرای فرایندهای مدیریت دانش و گفتگوی متقابل دائمی کارکنان واحدها و شعبه‌های مختلف در زمینه مسائل کاری بسیار حائز اهمیت است. تشویق کارکنان به کار

گروهی و ایجاد ادراک ضرورت کار گروهی در سازمان دانشی، اعتماد و درک متقابل و مشارکت در تصمیم‌گیریها از راهکارهای اجرایی آسان‌سازی ارتباطات است. شهرداری باید با تخصیص بودجه و امکانات و فراهم کردن سخت‌افزار و نرم‌افزارهای لازم و ایجاد بلوغ فنی در میان کارکنان در جهت بهره‌مندی آنها از فناوری روز گام بردارد. در استفاده از نرم‌افزارهای متعدد بازار باید ضمن نیازسنجی از کارکنان و شناخت فرایندها به سطح بلوغ کارکنان و آمادگی سازمان توجه کرد. نرم‌افزارهای شهرداری باید کاربر پسند باشد و کارکنان امکان ایجاد سامانه شخصی در کنار سامانه دانش سازمانی را داشته باشند. اطلاع‌رسانی چشم‌انداز، راهبردها، برنامه‌ها و اهداف سازمان و نتایج مثبت کار دانشی و دستاوردهای دیگر واحدها به کارکنان و بحث در مورد آنها باید در کارگاه‌ها و یا اتاقهای فکر تشکیل شده در دستور کار باشد. در شهرداری زاهدان باید اجتماعی‌سازی دانش (ضمنی به ضمنی)، برونی‌سازی دانش (صریح به صریح)، ترکیب دانش (صریح به صریح) و درونی‌سازی دانش (صریح به ضمنی) در دستور کار قرار گیرد. این امر با اقداماتی نظیر چرخش شغلی، همایشها، جلسات طوفان مغزی، ملاقاتها، برگزاری جلسات مباحث گروهی، الگوسازی و نمونه‌سازیها، مستندسازی تجربیات، آموزشهای ضمن خدمت و یادگیری از طریق مشاهده امکان اجرایی دارد.

در راستای تقویت عامل همدلی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری مدیران با اعتماد به کارکنان در مراقبت از دانش و به‌کارگیری همراه با مسئولیت‌پذیری و اعتماد متقابل میان ارائه‌کنندگان و دریافت‌کنندگان دانش به لحاظ صحت دانش و قدرشناسی و احترام متقابل گروه‌های سنی فارغ از سطوح سلسله‌مراتبی به یکدیگر و به مهارت و دانش یکدیگر این عامل را تقویت می‌کنند. مدیران شهرداری باید به گونه‌ای عمل کنند تا نیروهای جدید ورود و کم‌تجربه و نیروهای قدیمی و پیشکسوت نسبت به یکدیگر نگاه مثبت و تعاملی داشته باشند تا تبادل، انتقال دانش و تجربیات در میان نیروها بخوبی صورت پذیرد. این تعاملات باعث تعیین اعتبار و درستی دانشهای ضمنی و آشکار از طریق تأیید جمعی و باور به دانش فرد به سازمان و تسهیم آن با همکاران و میل به کار گروهی و همکاری در کارها و تحقق ایجاد سازمان دانشی خواهد شد.

عامل بسیار مهم دیگر در پیاده‌سازی مدیریت دانش، صیانت دانش در شهرداری زاهدان است. سازگاری و به‌کارگیری دانش و فناوری جدید و ذخیره دانش و تهیه منظم نسخه پشتیبان از اطلاعات و آشنایی افراد با موارد امنیتی و رعایت آن و تعیین سطح دسترسی هر فرد به دانش بر اساس نیازهای شغلی و رعایت تدابیر امنیتی به‌منظور حفظ امنیت اسناد، مدارک و دانش سازمانی در شبکه‌ها، فناوریها، ساختمان فیزیکی و نیز هنگام نقل و انتقال به صیانت دانش در شهرداری کمک می‌کند. باید با توجهات کامل کارکنان از سهیل‌انگاری آنها جلوگیری کرد. از دسترسی‌های غیرمجاز به اطلاعات و فایلها جلوگیری شود و سامانه‌ها به گونه‌ای طراحی شود که تضمین کافی برای محرمانه بودن اطلاعات و طرحها را به کاربران بدهد. شهرداری باید ضمن ارائه آموزشهای لازم به تدوین آیین‌نامه قوانین و مقررات امنیت اطلاعات سامانه‌های مدیریت دانش اقدام کند و نیروها به پایبندی و رعایت کامل قوانین و مقررات متعهد باشند.

## منابع

- چپاشن چن، اوگیوارا ناوکی؛ نایر پرابا، یانگ رون (۱۳۹۶). مدیریت دانش (ترجمه مهیار و محمدرضا حسینی، پایدار). تهران: نشر نوین.
- حسین‌پور، عباس؛ علی‌پور، محمد باقر (۱۳۹۷). شناسایی عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی. فصلنامه رشد فناوری. س چهاردهم. ۵۴: ۵۴-۴۶.
- دارابی، رویا؛ نصیری، محمد؛ مولایی، ایل‌دوله (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سرمایه فکری بر فرایندهای مدیریت دانش متأثر از فرهنگ سازمانی (دانشگاه علوم پزشکی مازندران). مدیریت سلامت. ۲۰: ۷۴-۶۵.
- درگاهی، حسین؛ اسدی، صدیقه؛ احمدی، بتول؛ محمودی، محمد (۱۳۹۷). بررسی رابطه مدیریت دانش با خلاقیت و نوآوری سازمانی در کارکنان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران. فصلنامه بیمارستان. س هفدهم. ۱: ۹۶-۱۰۶.
- دیلمقانی، میترا؛ فهیم‌نیا، فاطمه؛ ابویی‌اردکان، محمد (۱۳۹۵). طراحی مدل مفهومی برای سنجش فرهنگ دانش سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۴. ۲: ۴۰۷-۳۸۹.
- رجبی سنگتراشانی، مهرآرا (۱۳۹۷). عوامل مؤثر بر اجرایی شدن نظام مدیریت دانش. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. س دوازدهم. ۲: ۸۹-۷۵.

- رجبی فرجاد، حاجیه؛ میرسپاسی، نیلوفر؛ عیسی‌پور، حمیدرضا (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت دانش بر رفتار کارافرینانه کارکنان در سازمان مطالعه موردی شهرداری منطقه ۹. فصلنامه مدیریت آینده پژوهی مدیریت. س بیست و هشتم. ۳۸-۱۱۴:۲۵.
- رضوی، محمدرضا، قلی‌پورکنعانی، یوسف (۱۳۹۷). ارائه الگوی مدیریت دانش بین کارکنان شرکت صنعتی دریای ایران (صدرا). فصلنامه پژوهش کاربردی در فنی مهندسی. ش هشتم. ۲۳۷-۲۴۷.
- روثقی، محمدحسین؛ فیضی، کامران؛ اسدیپور، امین (۱۳۹۶). ارزیابی ابعاد مدیریت دانش در سازمان بر پایه نظریه سیستم‌های‌گری. فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات. ۱۹: ۷۷-۹۶.
- زمانی کوخالو، لایلا؛ زمانی کوخالو، مریم (۱۳۹۷). رابطه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی کارکنان خدمات شهری سازمان شهرداری تهران. اولین همایش بررسی چالشها و ارائه راهکارهای نوین مدیریت شهری. صابرمعاش، نوید؛ زرگر، محمد؛ اسماعیل‌زاده، ناصر (۱۳۹۷). نقش تعدیلگر فرهنگ سازمانی در تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعاتی: مجتمع سنگ آهن سنگان). پنجمین کنفرانس ملی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری. تهران. انجمن مدیریت ایران .
- قاسمی، بهزاد؛ والمحمدی، چنگیز (۱۳۹۷). طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی: یک رویکرد آمیخته. پژوهشهای مدیریت عمومی. س یازدهم. ۴۰: ۹۷-۱۰۷.
- محمداسماعیلی، صدیقه؛ سیدوکیلی، سیده ریحانه (۱۳۹۷). تأثیر فراموشی سازمانی بر استقرار مدیریت دانش. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت. س ۲۷: ۸۹: ۳۹-۷۱.
- منافی شرف‌آباد، قاسم (۱۳۹۷). تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر اثر بخشی عملکرد پروژه در سازمانهای پروژه محور. مجله نخبگان علوم و مهندسی. ج ۳. ۲: ۲۱۱-۲۲۲.
- میرهاشمی، سیدمرتضی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر فرهنگ سازمانی در نیروگاه شهید مفتح همدان. دومین کنفرانس سالانه اقتصاد، مدیریت و حسابداری. اهواز. دانشگاه شهید چمران. سازمان صنعت، معدن و تجارت خوزستان.
- نجفی، خلیل (۱۳۹۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با نقش میانجی سرمایه اجتماعی در بیمارستان بقیه الله الاعظم علی آبادکتول. تهران: نخستین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در مدیریت و اقتصاد مقاومتی.
- نوابی، سیدسعید؛ 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.



- نوروزی، علی؛ خداوردار، عاطفه (۱۳۹۶). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه پیام نور شیراز). سومین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم تربیتی، روانشناسی و آسیب اجتماعی.
- هرج حسن‌آبادی، فهیمه؛ مظفری، محمدمهدی (۱۳۹۶). ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانها و نقش آن در کسب مزیت رقابتی. اولین کنفرانس ملی مطالعات نوین مدیریت در ایران.
- یمینی، فروغ؛ شیرویه‌زاده، هادی (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های خدماتی با رویکرد فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: مدیریت امور شعب بانک رفاه استان اصفهان). چهارمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و سیستم‌ها. مشهد. دانشگاه فردوسی.
- Ahmad, Hesham Saleh (2010). Development of KM Model for knowledge management implementation and application in construction projects. A Thesis submitted to The University of Birmingham for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY.
- Amiresmaeli MR, Nequeimoghaddam M, Khosravi S. Relationship between dimensions of organizational culture and knowledge management: The Case of Kerman University of Medical Sciences. Health Information Management. 2014; 11: 770-778.
- Cahyaningsih, b, & Indra Sensusea, D ., and Handrie Nop rissona, c .(2017) .A New Model of Knowledge Management in Government Human Capital Management. 4th Information Systems International. In Proceedings of the 4th Information Systems International Conference 2017(pp.61-68). 6-8 November 2017, Bali, Indonesia.
- aa venpo,,, T. .. and Voppe,, S. .. 22001,, The eeee of nn owddge Towards Attention Managemen,,, ounrnal of nn owddge Managemen,, Vo.. 5, oo . 3, pp. 212.
- De Long DW, Fahey L. (2000), Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive. 2000;14:113.
- Godinho da Costaa José Francisco de Carvalho Rezendea Roberto George (2018) .Strategic alignment of knowledge management and value creation: implications on to an oil and gas corporation Implica, cões do Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento na Gera, ção de Valor: um Estudo na Indústria de Óleo e Gás . RAUSP Management Journal.
- aa neen, M. T., oo h,,, ,, and Tnnny, T. 11999,, Whasss oo ur Seeceey for Managnng nn owddge? , aa vvadduu nnæss ee vvvwvpp. 106-116.
- Hariharan, Arun, (2008) knowledge management: strategic tool, Journal of knowledge management practice, P-P: 52.63.
- Hellebrandt, T., Heine, I., and Schmitt, R.H. (2018). Knowledge management framework for complaint knowledge transfer to product development. Procedia Manufacturing, 21, 173-180.
- Ke. W & Wei. K (2008), Organizational culture and leadership in ERP implementation, Decision support systems, pp. 208 ° 218.
- Kianto, A ., & Vanhala M., and Pia Heilmann. (2018). The impact of knowledge management on job satisfaction. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT VOL. 20 NO. 4 2018 pp. 621-636, © Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.
- Kuan, Y. W. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. Industrial Management & Data Systems .105 (3) , 262-273.

- Lbbowttz, .. 1999,, ee y nrgednnrs oo hte Success of an ggganaaaionss nn owddge Management Seeeeeey , nn owddge and Pooess Managemen,, Vo.. 6, oo . 1, pp. 37-40.
- Lim DH, Song JH, Yoon SW. (2014), Trends and issues in integrating knowledge management and organizational learning for workplace performance improvement. Handbook of human resource development. 2014:369-85.
- Mathi, K. (2004). Key success factors for knowledge management. available at: [www.dmreview.com/whitepaper](http://www.dmreview.com/whitepaper).
- Nisara Tahir M, Prabhakar G, (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations . Journal of Business Research 94 (2019) 264° 272. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/jbusres](http://www.elsevier.com/locate/jbusres).
- Ogiela, L.(2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. International Journal of Information Management 35 , 154° 159.
- Powell C. (2003). The Delphi Technique: Myths and Realities, Methodological Issues in Nursing Research, 41 (4).
- Qiao-yuan YAN1, Fei XIANG, Xiao-xu SHI,Qin ZHU (2018). Implementation of Knowledge Management in Chinese Hospitals. Current Medical Science. 38(2):372-378.
- Rehman, shafiq (2006), Employee empowerment through training, Gomal University Journal of Research, pp. 33 ° 48.
- Santoro G, Vrontis D, Thrassou A, Dezi L .(2017). The Internet of Things: Building a knowledgemanagement systemfor open innovation and knowledge management capacity . Technological Forecasting & Social Change . TFS-18875; No of Pages 8
- Sayyadi Toaaoo, .. & Sadat Ayaodlah, A & Aboghobhhh S .2018) . vvauaiing knowledge management failure factors usingintuitionistic fuzzy FMEA approach . Knowl Inf Syst <https://doi.org/10.1007/s10115-018-1172-3>
- Smith SN, Almirall D, Prenovost K, Goodrich DE, Abraham KM, Liebrecht C, Kilbourne AM.(2018), Organizational culture and climate as moderators of enhanced outreach for persons with serious mental illness: results from a cluster randomized trial of adaptive implementation strategies. Implementation Science. 2018;13(1):93.
- Skymn, .. 2200,, nn owddge Managemen:: Maknrg Senee of an xx ymoon , [www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm](http://www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm). Accessed 13 November 2001.
- Stankovic, N., & Micic, Z. (2018). Innovating and management of the knowledge base on the example of IT applications. Telematics and Informatics, 35(5),1461-1472.
- Sujatha, R Krishnaveni , R.(2017). Knowledge creating ba as a determinant of work performance of employees: An empirical analysis among pump manufacturing firms in South India . Asia Pacific Management Review 1e8. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/apmr](http://www.elsevier.com/locate/apmr).
- Valmohammad,, hh ang... 22010,, ddeniifaaion and poottaaion of cttaaal success facoos of knowddge management nn aaannn SM::: An expe [www, Afaaan ounnal of Business Management](http://www.Afaaan ounnal of Business Management), Vol. 4 , NO.6 , pp.915-924 .
- Wang, K., O. R. Hjelmrvik, & B. Bremdal (2001), Integration to knowledge management, Trondheim, Norway: Tapir Academic Press .
- ccc k, M. .. 11999,, managnng codffdddknowddge , ooon management evwwwWo.. 40 oo . 4, p. 45