

## بررسی تأثیر عناصر بنیادی مدیریت دانش بر کارایی امور مالی شهرداری شهر زاهدان

پروین غفوری<sup>۱</sup>، محمد اسماعیل اعزازی<sup>۲</sup>، مهین راشکی قلعه‌نو<sup>۳</sup>

### چکیده:

نیاز به مدیریت دانش براساس رشد ادراک جامعه تجاری، از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می‌شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر عناصر بنیادی مدیریت دانش بر کارایی امور مالی شهرداری شهر زاهدان انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف، تحقیقی کاربردی و تلفیقی از روش‌های توصیفی - پیمایشی می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) است. پرسشنامه تهیه شده در دو بخش و ۵۹ گویه در قالب متغیرهای مستقل (دانش، مدیریت، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی) و متغیر وابسته (کارایی امور مالی) تهیه شد و میان ۱۰۰ نفر از کارشناسان امور مالی شهرداری زاهدان توزیع گردید. با توجه به میانگین بالای ۳ در پاسخگویی کارشناسان متغیرهای پژوهش بصورت قوی در جامعه آماری وجود دارند. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد مقدار  $(ANOVA (Sig.)$  برای متغیرهای دانش، مدیریت، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و کارایی امور مالی می‌باشد. مقدار  $R. Square$  برابر ۰.۸۰۴ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۸۰.۴ درصد از تغییرات کارایی امور مالی در شهرداری زاهدان، تحت تأثیر متغیرهای دانش، مدیریت، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد ۶۶.۵ درصد از تغییرات کارایی امور مالی تحت تأثیر متغیر تکنولوژی، ۵۶.۳ درصد از تغییرات کارایی امور مالی تحت تأثیر متغیر فرهنگ سازمانی، ۵۱.۵ درصد از تغییرات کارایی امور مالی تحت تأثیر متغیر مدیریت و ۳۶.۱ درصد از تغییرات کارایی امور مالی، تحت تأثیر متغیر دانش می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت مالی، مدیریت دانش، شهرداری، زاهدان.

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت مالی، موسسه آموزش عالی هاتف زاهدان، زاهدان، ایران. Parvinghafoori<sup>۲</sup>@gmail.com  
<sup>۲</sup> دانشیار مدیریت مالی، موسسه آموزش عالی هاتف زاهدان، زاهدان، ایران. Mohammad.e.ezazi@gmail.com  
<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت مالی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. Mahshid.rashki@gmail.com



## Investigating The Effect Of Basic Elements Of Knowledge Management On The Efficiency Of Financial Affairs Of Zahedan Municipality

### Abstract:

The need for knowledge management based on the growth of business community perception stems from the fact that knowledge is considered an important element in organizational performance and access to sustainable competitive advantage. The present study aimed to investigate the effect of the basic elements of knowledge management on the efficiency of financial affairs of Zahedan Municipality. In terms of purpose, the present study is an applied research and a combination of descriptive-survey methods. The method of data collection in this study is library and field studies (questionnaire). The questionnaire was prepared in two parts and ۵۹ items in the form of independent variables (knowledge, management, technology and organizational culture) and dependent variable (financial efficiency) and was distributed among ۱۰۰ financial experts of Zahedan Municipality. According to the average above ۳ in the response of experts, there are strong research variables in the statistical population. The results of regression analysis show that the value of ANOVA (Sig.) For the variables of knowledge, management, technology and organizational culture is less than ۰,۰۵, which indicates the existence of a linear relationship between these factors and financial performance. The value of R. Square is ۰,۸۰۴, which indicates that ۸۰,۴٪ of the changes in financial efficiency in Zahedan Municipality are influenced by variables of knowledge, management, technology and organizational culture. The results show that ۶۶,۵٪ of changes in finance efficiency under the influence of technology variable, ۵۶,۳٪ of changes in financial efficiency under the influence of organizational culture variable, ۵,۵٪ of changes in financial efficiency under the influence of management variable and ۳۶,۷٪ of changes in financial efficiency. Is influenced by the knowledge variable.

**Keywords:** financial management, knowledge management, municipality, Zahedan.

## مقدمه:

ضمنی و آشکار خود، در صدد ارتقای جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی خود می‌باشند (نوابی و اعظم، ۱۳۹۷).

شهرداری‌ها مانند دیگر سازمان‌ها برای آنکه بتوانند مشکلات پیچیده‌تر مالی را حل کنند و اهداف سازمانی خود را تحقق بخشند، نیاز به افرادی آگاه و متخصص دارند تا با برنامه‌ریزی، هماهنگی و جهت دهی به هنگام، در طرح و اجرای سیاست‌های مالی و برنامه‌های توسعه شهری، نقش سازنده‌ای ایفا کنند. مدیران شهرداری، تنها نسبت به تغییرات در جامعه، واکنش نشان نمی‌دهند بلکه موظفند تحولات، انتظارات و فشارهای موجود را نیز پیش بینی کنند و محیط سازمان را جهت تغییر و نوآوری آماده کنند. این عمل، بدون شک نیاز به آگاهی و تخصص بالا دارد و مدیران باید بدانند در وضعیت‌های متفاوت به چه صورت عمل کنند (انتظاری یزدی، ۱۳۹۴).

امروزه شهرداری‌ها در اغلب نقاط کشور، به دلیل بالا رفتن انتظارات شهروندان و کمبود منابع مالی، از نظر مدیریتی با شرایط دشواری روبرو هستند و جهت مقابله با این شرایط، نیاز به هماهنگی و بلند مدت نگری در طرح و برنامه‌ها افزایش یافته است. در نتیجه شهرداری‌ها نیازمند به توسعه و تقویت فرایند تصمیم‌گیری نوینی می‌باشند که بتوانند امکان تدوین و اجرای استراتژی‌های فعال در مقابله با شرایط دشوار را فراهم نمایند؛ بر این اساس و به منظور اجرای مدیریت علمی و کاربردی و برای دستیابی به مدیریت مالی پایدار به مدیریت دانش نیاز است. با توجه به آنکه شهرداری‌ها دربارۀ تنوع وظایف و مسئولیت‌های امور مالی از سازمان‌های حساس می‌باشند، در پژوهش حاضر به بررسی مدیریت دانش در نحوه کارایی مدیریت مالی شهرداری شهر زاهدان پرداخته و عوامل کلیدی و موانع مدیریت دانش در شهرداری زاهدان ارزیابی می‌شود.

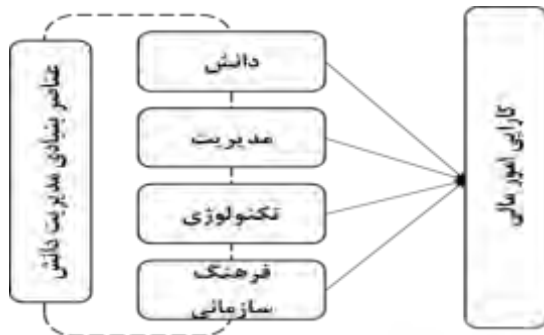
مدیریت دانش یکی از مهمترین ایده‌های رهبری سازمان‌های مختلف مانند شهرداری‌ها می‌باشد که می‌تواند در محیط پیچیده و متغیر سازمان‌های امروزی، شرایط را جهت حفظ مزایای رقابتی

مدیریت دانش یکی از چالش برانگیزترین موضوعات مدیریت مالی و کسب و کار است. مدیریت دانش فرایندی است که در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال داده‌های مهم در سازمان‌ها به صورت ساختاریافته کمک می‌کند. مدیران کاربرد همیشه از سرمایه‌های فکری بهره می‌برند و ارزش آن را می‌دانند. اما این تلاش‌ها در بسیاری موارد سازمان یافته نبوده و تضمینی وجود نداشت که دانش بدست آمده به طور مطلوب، برای حداکثر منافع سازمان، به اشتراک گذاشته شود (ریاحی، ۱۳۸۴: ۲۵). در حال حاضر دانش یکی از اساسی‌ترین عوامل جهت رقابت می‌باشد. به خصوص دانش ضمنی می‌تواند یک منبع منحصر به فرد، دقیق و مزیت رقابتی باشد. با این حال دانش به تنهایی قادر نیست مزیت استراتژیک را تضمین کند و تشکیل سازمان‌هایی که قادر باشند در ایجاد مزیت رقابتی موفق باشند، مؤثرتر می‌باشد (زاک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۹۲).

وقوع عواملی مانند گسترش رقابت، تلاش همه جانبه سازمان‌ها، پیشرفت فناوری اطلاعات، تلاش واحدهای اقتصادی برای جایگاه برتر الزام توجه به بهبود مستمر عملکرد سازمانی را بیشتر کرده است (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۵). اغلب سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ اروپایی و آمریکایی به طور مستمر و مبتکرانه به استفاده از مدیریت دانش و سرمایه فکری دست زده‌اند. با اینکه پیشرفت‌های زیادی در این زمینه کسب شده است اما هنوز بسیاری از مدیران نمی‌دانند که چه متغیرهایی قادر به موفقیت مدیران دانش در بهبود نوآوری و عملکرد سازمان است (تسنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۷۳۴). آنچه عصر حاضر را از دیگر دوران متمایز می‌کند، دانشی شدن سازمان‌ها می‌باشد. از این رو سازمان دانشی به توانایی‌هایی دست پیدا می‌کند که می‌تواند از نیروی اندک، قدرت بزرگ بسازد. اغلب سازمان‌ها و شرکت‌های جهان با تکیه بر دانش

<sup>۴</sup> Zack  
<sup>۵</sup> Tseng

۴. عنصر فرهنگ سازمانی بر کارایی امور مالی شهرداری شهر زاهدان تاثیر دارد.



شکل ۱- مدل پژوهش

### چارچوب نظری

مدیریت دانش فرآیند سیستماتیک منسجمی می‌باشد که ترکیب مطلوبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی و مدیریت کند و به اشتراک بگذارد. این سرمایه‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها، و رویه‌ها است. علاوه بر این دانش آشکار و ضمنی کارکنان را نیز دربر می‌گیرد و از روش‌های متنوع و گسترده جهت تصرف، ذخیره سازی و انتشار دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند (باترا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹: ۳۴۶).

تعاریفی که نظریه پردازان از مدیریت دانش ارائه می نمایند می‌تواند ما را در شناخت هرچه بیشتر آن یاری دهد و دیدگاهی کلی از این مفهوم به ما ارائه کند.

فراهم نماید. میزان هم‌پوشانی مدیریت دانش با ویژگی‌های شهرداری‌ها و تأثیر آن بر عملکرد مالی شهرداری‌ها، در دنیای پیچیده اقتصاد کنونی می‌تواند موجبات دستیابی به نظام درآمدی پایدار را فراهم نماید. مدیریت دانش شامل تمامی فعالیت‌ها و فرآیندهای مبتنی بر جهت‌دهی دانش در تحقق اهداف شهرداری‌ها می‌باشد. به طور کلی اهداف مهم شهرداری‌ها را هدف‌های مالی شکل می‌دهد. اما رسیدن به این اهداف، مستلزم عبور از برخی اهداف پایه و عملکردساز است. یکی از این اهداف مدیریت دانش می‌باشد. می‌توان گفت که کارکنان بخش مالی به عنوان یکی از ارکان اصلی و ویژه فرآیند مدیریت دانش از آن تأثیر می‌پذیرند و با توسعه دانش و تخصص خود، عملکرد مالی شهرداری را ارتقا می‌بخشند.

با توجه به مطالب فوق، ضروری است نظام مدیریت دانش در شهرداری زاهدان و بخش‌های مختلف آن از جمله بخش مالی، به صورت سازمان‌یافته مطرح شود و کارکنان امور مالی جهت بهبود وضعیت مالی شهرداری زاهدان، به تقویت توانمندی‌های دانشی خود بپردازند. زیرا مدیریت دانش به بهبود عملکرد و رویکرد حل مسائل دشوار و تقویت فرهنگ ارتباطی و نوآوری کمک می‌کند.

فرضیات پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشد:

✓ عناصر بنیادی مدیریت دانش بر کارایی امور مالی شهرداری شهر زاهدان تاثیر دارد.

۱. عنصر دانش بر کارایی امور مالی شهرداری شهر زاهدان تاثیر دارد.

۲. عنصر مدیریت بر کارایی امور مالی شهرداری شهر زاهدان تاثیر دارد.

۳. عنصر تکنولوژی بر کارایی امور مالی شهرداری شهر زاهدان تاثیر دارد.



جدول ۱- تعاریف مدیریت دانش از نگاه نظریه پردازان

تعاریف مدیریت دانش	نظریه پردازان
مدیریت دانش عبارت است ارتقاء خاصیت رسانایی سازمانی به منظور بهبود توانایی‌ها در جلب مشتری، بدین منظور باید مکان، زمان و حالتی ایجاد کرد که اعمال و راهبردهای معقولانه را که در رفتار ما تأثیر می گذارند، تشویق کند.	چارلز آرمسترانگ <sup>۷</sup> (۱۹۷۷)
مدیریت دانش، تلاشی برای آشکار کردن دارایی پنهان در ذهن اعضاء و تبدیل کردن این دارایی به دارایی سازمانی است تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند.	لاری پروساک <sup>۸</sup> (۱۹۹۸)
مدیریت دانش عملیات کشف، سازماندهی و خلاصه کردن دارایی اطلاعات است. به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.	توماس داوِنپورت <sup>۹</sup> (۱۹۹۸)
مدیریت دانش قصد دارد تا دسترسی به دانشی که پیوسته در حال تغییر است، دانش عینی و دانش ضمنی یا دانش نهفته در اذهان افراد را فراهم کند و با ایجاد "خرد" توانایی در نوآوری و قدرت مقابله با بحرانها را افزایش دهد.	شانون <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱)
مدیریت دانش فرایند ایجاد، جذب، بکارگیری مجدد دانش، دانش فردی و سازمانی است. تأکید این تعریف بر فرایند است.	پل کوئینتاس <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰)
مدیریت دانش در اصطلاح مفهومی یک نمونه است و در اصطلاح تخصصی، مجموعه ای از راهکارها و اعمالی است که در پاسخ به نیازهای سازمانها شامل جوامع و دولتها در جامعه مبتنی بر دانش قرن بیست و یکم پدید آمده است.	جنیفر راولی <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۳)
مدیریت دانش عبارت است از ایجاد ارزش از دارایی های پنهان شرکت. زمانی این هدف تأمین می شود که بتوانیم توانایی های سازمانی و فردی را به گونه ای پرورش دهیم که در ایجاد، تبادل و گردآوری دانش، توانا باشند. این امر مستلزم آن است که برای افراد بشر، ارزشی بالا قائل شویم.	هوبرت سنت <sup>۱۳</sup> آنگو (۲۰۱۰)
انسان دانش را مدیریت نمی کند. بر عکس، این دانش است که انسان را اداره می نماید.	آلوین تافلر <sup>۱۴</sup> (۱۹۹۰)
هنر مدیریت، مدیریت دانش است. مدیریت دانش به این معناست که ما به تنهایی افراد را مدیریت نمی کنیم. بلکه بیشتر دانش است که آنها را اداره می کند. مدیریت به معنای ایجاد شرایطی است که افراد را به تولید دانش معتبر و پذیرش مسئولیت فردی، قادر سازد.	کریس آرگریس <sup>۱۵</sup> (۲۰۰۲)

<sup>۷</sup> Charles Armstrong

<sup>۸</sup> Larry Prosack

<sup>۹</sup> Thomas Davenport

<sup>۱۰</sup> Shannon

<sup>۱۱</sup> Paul Quintas

<sup>۱۲</sup> Jennifer Rawley

<sup>۱۳</sup> Hubert Sant

<sup>۱۴</sup> Alvin Toffler

<sup>۱۵</sup> Chris Argris

اقتصاد کلاسیک در رابطه با روش‌ها و مدل‌های مدیریت آن دارای کمبود بود و هنوز برای برخی از سازمان‌ها، این غفلت وجود دارد. فناوری رایانه سبب شده اطلاعات با حجم بالا و فراوانی آغاز به کار کند که این امر تنوع قابل توجهی در محدوده رایانه ایجاد کرده است و بدین ترتیب این فناوری خود قسمتی از راه حل مورد نظر برای بوجود آمدن مدیریت دانش گردید. نهایتاً مثال برجسته طراحی وب در طول یک دهه به مسیر شکل‌گیری مدیریت دانش کمک فراوانی کرد. در سال ۱۹۸۰ توسعه سیستم‌های مدیریت دانش مطرح شد که با استفاده از کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی و سیستم‌های هوشمند سبب شدند تا مفاهیم جدیدی به عنوان مهندسی دانش، دانش اکتسابی، سیستم‌های برپایه دانش به جهان وارد شود. اخیراً واژه مدیریت دانش در فرهنگ لغات قرار گرفته است. در سال ۱۹۸۹ جهت آماده سازی مدیریت دانش بر پایه فناوری کنسرسیومی از سازمانها در آمریکا کار خود را شروع کرد تا پیشگامی خود را برای پیاده سازی مدیریت دانش به عنوان سرمایه مهم و کاربردی در سازمان‌ها اعلان نماید (دراکر، ۱۹۹۸).

مدیریت دانش را فرآیند خاص سازمانی و سیستمی برای بدست آوردن، سازماندهی، نگهداری، تسهیم و خلق دوباره دانش صریح کارکنان جهت افزایش عملکرد کارکنان سازمان و ارزش آفرینی تعریف کرده اند (علوی و لیدنر، ۲۰۰۰). با مدیریت مطلوب و صحیح دانش، هر سازمانی می‌تواند پایدارتر، منعطف‌تر، و نوآورانه تر شود؛ و در نتیجه اثربخشی و عملکرد خود را بهبود بخشد (هلم و همکاران، ۲۰۰۶). به عبارتی مدیریت دانش شامل فرآیند خلق و کسب، حفظ و تسهیم، و کاربرد دانش موجود در سرمایه های فکری یک سازمان به منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی پایدار و افزایش عملکرد کسب و کار می‌باشد (قلیچ لی، ۱۳۸۷). حالت<sup>۲۶</sup> آمادگی را به عنوان پیشنیازی برای موفقیت یک شخص یا سازمان در مواجهه با تغییر سازمانی عنوان کرد (هالت، ۲۰۰۷).

تاریخچه مدیریت دانش شامل بحث در رابطه با خاستگاه، پیدایش، تکوین و تکامل مدیریت دانش می‌باشد. برخی از کارشناسان مدیریت به تکامل مدیریت دانش کمک کرده اند که از میان آنها می‌توان به افرادی چون پیتر دراکر<sup>۱۶</sup>، پل استراسمن<sup>۱۷</sup> و پیتر سنج<sup>۱۸</sup> در ایالات متحده اشاره کرد. دراکر و استراسمن به اهمیت در حال رشد اطلاعات و دانش بعنوان منابع سازمانی تاکید کردند و سنج بر یادگیری سازمانی بعنوان یک بعد مهم از مدیریت دانش تمرکز کرد. کریس آرجریس<sup>۱۹</sup>، بارتلت<sup>۲۰</sup>، لئونارد<sup>۲۱</sup> و بارلتون<sup>۲۲</sup> از مدرسه بازرگانی هاروارد مدیریت دانش را از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار دادند. کار دوجرز<sup>۲۳</sup> و اورت<sup>۲۴</sup> در استانفورد در تسهیم و نوآوری و تحقیق، توماس اگن<sup>۲۵</sup> در میشیگان در انتقال فناوری و اطلاعات به درک ما از اینکه چگونه دانش تولید، استفاده و انتشار می‌یابد کمک کرده‌اند. از صدها سال پیشتر که مالکان شرکت‌های خانوادگی و پیشروان عرصه تجارت، کسب و کار حرفه‌ای خود را آغاز کردند، دانش تخصصی خود را به فرزندان و شاگردان خود منتقل می‌کردند. این فرآیند به معنی مدیریت دانش است اما تا دهه ۱۹۸۰ این مفهوم به صورتی مستقل بیان نشده بود. در دهه ۱۹۸۰ شاهد توسعه وسیع سیستم‌های مبتنی بر دانش بودیم که منجر به بوجود آمدن رشته‌هایی مانند مهندسی دانش و مدیریت سیستم‌های مبتنی بر دانش شد. در دنیای امروز، مدیریت دانش شامل طیف وسیعی از رشته‌ها و فناوری‌ها مانند، علوم شناختی، سیستم‌های خبره، گروه افزار، علوم کتابداری، مدیریت اسناد، سیستم پشتیبانی تصمیم، پایگاه‌های عقلانی و علوم سازمانی می‌شود. در اواسط سال ۱۹۸۰ ضرورت دانش به عنوان دارایی رقابت در بین سازمان‌ها مشهور گردید و این در حالی بود که علم

<sup>۱۶</sup> Draker  
<sup>۱۷</sup> Strassman  
<sup>۱۸</sup> Senj  
<sup>۱۹</sup> Arjeris  
<sup>۲۰</sup> Bartlet  
<sup>۲۱</sup> Leonard  
<sup>۲۲</sup> Barlton  
<sup>۲۳</sup> Dojerz  
<sup>۲۴</sup> Owert  
<sup>۲۵</sup> Thomas Agen

<sup>۲۶</sup> Hollet

هدف اصلی این مطالعه درک و تشخیص پذیرش مدیریت دانش و رتبه بندی عوامل کلیدی و تاثیر گذار در موفقیت می باشد. لذا عوامل کلیدی تاثیر گذار بر پژوهش فرهنگ، رهبری، مشارکت کارکنان، فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و ساختار سازمانی می-باشند.

حسن زاده در سال ۲۰۰۸ در پژوهشی فرایندهای ارتباطی، منابع انسانی، تکنولوژی‌های ارتباطی، فرهنگ سازمانی، تأمین مالی و راهبرد سازمانی را به عنوان عوامل زیر ساختی مدیریت دانش در سازمانها معرفی کرده است.

دسترنج ممقانی و همکاران در سال ۲۰۱۱ در مطالعه‌ای آمادگی اجرای مدیریت دانش در مراکز پژوهشی کشور را مورد ارزیابی قرار دادند که عوامل کلیدی موفقیت استراتژی دانش، حمایت مدیریت ارشد، مشوق های انگیزشی جهت تسهیم دانش و زیرساخت های مناسب در نظر گرفته شدند. عوامل کلیدی مورد بررسی در این مقاله مدیریت و استراتژی، سازمان و تکنولوژی معرفی شدند.

در پژوهشی که توسط طلوعی و اکبری در سال ۲۰۱۱ انجام شد عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش شامل: عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی، زیرساخت های فناوری اطلاعات، عوامل انگیزشی، عوامل ساختاری و عوامل استراتژیک معرفی شدند. بررسی‌ها نشان داد در مجموعه عوامل مدیریتی، تعهد و حمایت مدیر ارشد تاثیر بیشتری نسبت به سایر عوامل داشته است. در مجموعه عوامل فرهنگی نیز برپایی جلسات تسهیم دانش از مهمترین شاخص ها بودند.

دانش افزودن درک و حافظه به داده‌ها موجب توسعه عادی پس از اطلاعات می‌گردد. مختصر کردن انباشت اطلاعات اولیه به دانش بیشتری منجر می‌گردد. دانش را در این وضعیت می تواند بینش های حاصل از اطلاعات و داده تعریف شود که می تواند به گونه‌های مختلف و در شرایط متغیر موثر و قابل تقسیم باشد. دانش خلاصه سازی جمع آوری و خواندن اطلاعات می‌باشد و به افزایش دسترسی به اطلاعات دانش قابل کارایی کمک می کند تا اطلاعات

هاونز و نپ<sup>۲۷</sup> در سال ۱۹۹۹ بیان داشتند که توانمندسازهای اصلی مدیریت دانش شامل محتوا، ارتباط و پردازش می‌باشند. چو<sup>۲۸</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۰ اعتقاد داشتند که مدیریت دانش توسط افراد، فرآیندها و تکنولوژی قوت می‌یابد. گولد<sup>۲۹</sup> و همکاران (۲۰۰۱) زیرساخت‌های سازمانی (ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی) و فرآیندهای (فرآیندهای تولید، تبدیل و بکارگیری) آن را از پیش شرط‌های رسیدن به موفقیت مدیریت اثربخش دانش می‌دانند (هالت، ۲۰۰۷).

وانک و اسپین وال<sup>۳۰</sup> در سال ۲۰۰۵ مطالعه‌ای در زمینه عوامل کلیدی مؤثر در پذیرش مدیریت دانش در بخش کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام دادند. هدف اصلی این پژوهش بررسی عوامل مهم موفقیت در قبول مدیریت دانش می باشد. پرسشنامه بکار رفته شامل ۱۱ عامل حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، راهبرد، بررسی، زیرساخت‌های سازمانی، فرآیندها و کارکردها و مشوق‌های انگیزشی، منابع سازمانی، آموزش و مدیریت منابع انسانی و ۲۲ شاخص می باشد. یافته‌های تحقیق از طریق توزیع و جمع آوری پرسشنامه در کسب و کارهای کوچک در انگلستان انجام شد. در نتیجه این پژوهش عوامل مهم موفقیت به ترتیب موارد ذیل مشخص شدند: حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، راهبرد، منابع سازمانی، فرآیندها و کارکردها، آموزش، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مشوقهای انگیزشی، مدل بررسی آمادگی استقرار و زیرساخت های سازمانی تعیین شدند. نتایج این پژوهش می تواند به کسب و کارهای کوچک و متوسط جهت درک بهتر اصول مدیریت دانش و پذیرش این موضوع کمک کند.

لینگ تان<sup>۳۱</sup> در سال ۲۰۱۱ در پژوهشی، پذیرش مدیریت دانش در بنگاه‌های کوچک و متوسط در مالزی را مورد ارزیابی قرار داد.

<sup>۲۷</sup> Havenz & Nep

<sup>۲۸</sup> Choe

<sup>۲۹</sup> Gold

<sup>۳۰</sup> Wank & Spinwall

<sup>۳۱</sup> Ling tan

– تمرکز بر اشاعه گزیده که آگاهی رسانی‌های اطلاعات و اخبار و یادگیری سازمانی نامیده می‌شوند.

– تمرکز بر عمل که همکاری مجازی نامیده می‌شود.

روند تولید دانش در سازمان‌ها به اعتقاد نوناکا<sup>۳۴</sup>، از چهار عمل زیر پیروی می‌کند:

۱. از ضمنی به ضمنی: هنگامی به وقوع می‌پیوندد که افراد در ارتباطات رو در رو به تبادل دانش می‌پردازند.

۲. از صریح به صریح: تولید دانش نو با ترکیب دانش‌های موجود می‌باشد. به طور نمونه، مدیر امور مالی یک سازمان، اطلاعات مالی قسمت‌های مختلف سازمان را جمع‌آوری کرده و طبق آنها، گزارش مالی ارائه می‌دهد.

۳. از ضمنی به صریح: تدوین تجربیات، عقاید، نظرات کارکنان به صورتی که توسط دیگران قابل استفاده باشد.

۴. از صریح به ضمنی: هنگامی به وقوع می‌پیوندد که دانش صریح در کارکنان درونی شده باشد و موجب گسترش و توسعه دانش شخصی آنان می‌شود (نوناکا، ۱۹۹۱).

مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر داشتن توانایی اتخاذ تصمیم‌گیری عاقلانه در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش انجام شود. از این جهت مدیریت دانش مهمتر از خود دانش به حساب می‌آید که در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و آموخته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و منتقل نماید. (پروست، ۲۰۰۰: ۱۶۳)

از این جهت سازمان‌ها باید فضایی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان کارکنان به وجود آورند و افراد را در راستای با مفهوم کردن مبادلاتشان آموزش دهند (نوناکا، ۱۹۹۶: ۶۵). می‌توان

و داده‌های اضافه حذف گردند. دانش یک ادراک و فهم است که از راه تجربه استدلال، درک مستقیم و فراگیری حاصل می‌شود. زمانی که افراد دانش خود را بین یکدیگر تقسیم می‌کنند، دانش هریک افزایش پیدا می‌کند و از ترکیب دانش افراد با هم، دانش جدیدی بدست می‌آید و در علم مدیریت، دانش تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت‌ها بیان شده است (عفیفی، ۱۳۹۴).

چرخه مدیریت دانش و یا به عبارت دیگر، فرایند مدیریت دانش از چهار قسمت اصلی تشکیل شده است: در بخش اول می‌بایست دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات) شناسایی شده و سپس اخذ و کسب شوند و به صورت مناسبی ذخیره‌سازی گردند، سپس جهت با ارزش شدن دانش، به هم افزایی و تولید مجدد دانش منجر گردد. دانش موجود نزد افراد باید به بهترین نحو به اشتراک گذاشته شود. پس از طی این مراحل، باید از دانش کسب شده در جهت رسیدن به اهداف برتر سازمان استفاده کرد. ایجاد دانش شامل ورود اطلاعات تازه به سیستم و حاصل به اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش نزد افراد می‌باشد. خلق دانش باید شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش باشد (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۰).

فرانس بوتیلییر<sup>۳۲</sup> و کاتلین شیرر<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۲) یک مطالعه عملی در مورد ۱۲ سازمان (۶ سازمان خصوصی و ۶ سازمان دولتی) انجام دادند تا روش‌های مدیریت دانش را مشخص سازند. نتیجه حاصله عبارت بود از:

– تمرکز بر ارتباطات و اطلاعات که گروه‌های همکار و محل‌های پرسش و پاسخ نامیده می‌شوند.

– تمرکز بر نگهداری و بازیابی دانش که بانک‌های اطلاعاتی خبره و دانش نامیده می‌شوند.



مشارکتی در جهت جلب نظر و آشناسازی اعضای سازمان با دانش پیاده‌سازی شود.

۲. ارزیابی سطح دانش سازمان: پس از آشنایی و جلب نظر مدیران، ضروری است وضعیت حاضر به شکلی کاملاً شفاف مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد. در این راستا پرسشنامه‌هایی در سازمان مربوطه و در میان کارشناسان توزیع می‌گردد که برگرفته از نوع سازمان، چک لیست‌های مشابه طرح‌های مدیریت دانش و نیز موقعیت سازمان می‌باشد. نتایج این پرسشنامه‌ها و اطلاعات سازمانی در یک سیستم دینامیک رایانه‌ای وارد شده و نمودارهای رشد و ارتقای دانش‌های مختلف سازمانی (براساس آخرین نظریات مدیریت دانش) به عنوان خروجی پرسشنامه به دست می‌آید. سیستم دینامیک به شبیه‌سازی سیستم دانش سازمانی می‌پردازد و آن را به صورت نمودارهایی ترسیم می‌کند. این نمودارها نشان‌دهنده وضعیت حاضر دانشی سازمان و آینده آن با ادامه وضعیت موجود می‌باشد. این نمودارها بوسیله متخصصان و کارشناسان مدیریت دانش و نیز در جلسات مشترک با مدیران تحلیل شده و نقاط ضعف و قوت سازمان در ابعاد ساختاری، تکنولوژی و انسانی از نظر دانش مشخص می‌شود.

۳. تشکیل تیم دانش: پس از ارزیابی و بررسی متخصصان مدیریت دانش و مدیران سازمان و برگزیدن روش مطلوب و گام دانشی بعدی، با توجه به نیازهای سناریوی حاضر، گروه‌های مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمان از بین اعضای سازمان انتخاب می‌شود. این افراد در کنار امور قبلی خود، وظایف جدیدی را (که به لحاظ زمانی ایجاد مشکل نمی‌کند) برعهده می‌گیرند.

۴. تدوین چشم‌انداز دانش: براساس سناریوی انتخاب شده، چشم‌انداز دانشی سازمان ترسیم و بر اساس آن برنامه استراتژیک دانشی با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان به لحاظ دانش مشخص می‌شود. سپس آیین‌نامه‌هایی در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخشی از سازمان طراحی و برنامه‌ریزی می‌شود. طرح مدیریت دانش در آغاز باید در حیطه‌ای کوچک به عنوان طرح

با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مطلوب و انعطاف پذیر، به تدریج الگوی تعامل بین کارکنان را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره برد (گانب دی بات، ترجمه ایرانشاهی، ۸۳:۱۳۷۷).

طبیعی است که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان همانند پیاده‌سازی هر روش دیگری، بایستی در یک فرایند گام‌به‌گام و آرام صورت گیرد، پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل شش مرحله به شرح ذیل می‌باشد.

۱. آموزش رکن اساسی اجرای موفق مدیریت دانش: کمبود آموزش کاربران، یکی از عوامل مهم عدم موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش می‌باشد. نتیجه مطالعات نشان می‌دهد که بیش از نیمی از دلایل عدم موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش، به آموزش نادرست کاربران مربوط می‌شود. کونینگ، در پژوهش خود با عنوان «آموزش مدیریت دانش» ۴ عنصر اساسی مؤثر در برنامه آموزشی مدیریت دانش را بیان کرده است:

– فناوری اطلاعات و کاربردهای آن

– فرهنگ سازمانی

– مبانی مدیریت دانش

– مبانی اقتصاد و تجارت

و در ارتباط با تفاوت میان سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش می‌نویسد: مفهوم سازمان یادگیرنده، بر ایجاد دانش تأکید دارد، در حالی که مدیریت دانش بر جمع‌آوری، سازماندهی و اشاعه دانش متمرکز می‌باشد. مدیریت دانش، گسترش یافته تا سازمان یادگیرنده و تولید دانش را پوشش بدهد.

اجرای هر طرح جامعی در سازمان، نیاز به جلب نظر مدیران و آموزش مفاهیم و موضوعات طرح در سطح کارشناسی دارد. به ویژه آن که مدیریت دانش، می‌بایست بوسیله اعضای سازمان رهبری و هدایت شود. بنابراین در آغاز طرح بایستی کارگاه‌های آموزشی و

کارشناسان شاغل در بخش مالی شهرداری زاهدان به تعداد ۱۰۰ نفر می‌باشند. با توجه به تعداد محدود جامعه آماری، حجم نمونه برابر با کل جامعه و ۱۰۰ نفر در نظر گرفته خواهد شد.

در پژوهش حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها، یک پرسشنامه علاوه بر مشخصات توصیفی، متشکل از دو بخش اصلی طراحی شد. پرسشنامه‌ها بر اساس طیف لیکرت طراحی شدند که به پاسخ هر پرسش، امتیاز ۱ تا ۵ تعلق گرفت. گویه‌های پرسشنامه در دو بخش طراحی شدند. در بخش اول پرسشنامه، ۹ گویه به متغیر دانش، ۱۳ گویه به متغیر مدیریت، ۱۰ گویه به متغیر تکنولوژی و ۸ گویه به متغیر فرهنگ سازمانی اختصاص یافته است. همچنین در بخش دوم ۱۹ گویه جهت بررسی کارایی مالی سازمان در نظر گرفته شده است. متغیرها و گویه‌های پرسشنامه بر اساس پرسشنامه استاندارد عزیزی (۱۳۹۰) و مطالعات عنبری (۱۳۹۳) و همچنین با بررسی مقالات مرتبط با موضوع و نظر اساتید دانشگاهی، تبیین شده‌اند.

در این تحقیق برای اطمینان از روایی پرسش‌نامه، این پرسش‌نامه در اختیار اساتید دانشگاهی قرار گرفت تا نظر خود را نسبت به ابعاد و شاخص‌های مدل مفهومی پژوهش بیان کنند. در نهایت با بررسی این افراد، روایی این پرسش‌نامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. نوع روایی در این پژوهش از نوع محتوایی کیفی می‌باشد. در این پژوهش برای محاسبه پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۳۵</sup> که برای سؤالات چند مقیاسی کاربرد دارد استفاده شده است.

#### جدول ۲- پایایی ابزار پژوهش

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	پرسشنامه مورد نظر
۰,۸۵	۴۰	مدیریت دانش
۰,۷۸	۱۹	عملکرد مالی

۱. Cronbach's Alpha

پایلوت پیاده‌سازی شود. بنابراین کلیه امور در این بخش طراحی می‌شود.

۵. اجرای طرح پایلوت: بخشی از سازمان که به عنوان طرح پایلوت مصوب شده، مجدد مورد تحلیل قرار گرفته و براساس نتایج تحلیل با همان شیوه قبلی و با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از کل سازمان، روش‌ها و راه‌حل‌های مدیریت دانش در سه حوزه انسان، ساختار و تکنولوژی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این راه‌حل‌ها، تحلیل هزینه شده و با استفاده از روش‌های مختلف یافتن جواب بهینه با توجه به نظرات مدیران و کارشناسان، راه‌حلهایی مصوب تعیین می‌شود. این راه‌حل‌ها در طرح پایلوت برنامه‌ریزی و طراحی می‌شود. هنگام مراحل اجرا و پس آن، نتایج پیاده‌سازی، بررسی و گزارش‌دهی می‌شوند و در نتیجه، گزارش به مدیران، جهت تصحیح روند بررسی و ارزیابی عملکرد مدیریت دانش ارائه می‌شود.

۶. ادامه مستقل واحد مدیریت دانش: در صورت قابل قبول بودن طرح پایلوت، طرح پیاده‌سازی مدیریت دانش در فرایند مرحله‌ای، در دیگر بخش‌های سازمان پیاده می‌شود. البته در این قسمت تشکیل واحد مدیریت دانش در سازمان ضروری است و این بخش باید به عنوان بخشی از نمودار سازمانی مطرح شود. این واحد از این پس، صرفاً با دریافت نظرانی از مشاور مدیریت دانش به طور مستقل به پیاده‌سازی جامع مدیریت دانش در سازمان می‌پردازد. ادامه موفقیت‌آمیز این فرآیند سبب هم‌آوایی سازمان با تحولات دانش در اقتصاد جهانی و حفظ رقابت‌پذیری و تولید بازارهای جدید و به طور کلی تبدیل شدن سازمان به یک شرکت دانش‌محور می‌شود (بانفیلد، ۲۰۰۹).

#### روش تحقیق

در پژوهش حاضر از آنجایی که هدف از انجام پژوهش، بررسی تاثیر عناصر بنیادی مدیریت دانش بر کارایی امور مالی شهرداری شهر زاهدان می‌باشد، لذا از روش توصیفی-پیمایشی برای بررسی‌ها استفاده شد. این پژوهش از جنبه هدف، کاربردی بوده و نتایج آن، مشخص و عینی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و



شکل ۳- درصد سنی پاسخگویان

کل	۵۹	۰,۷۳۱
----	----	-------

همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود گویه های مورد استفاده دارای ضرایب آلفای کرونباخ بالا می باشند. لازم به ذکر است که میزان استاندارد این ضریب باید بین ۰,۷ تا ۱ باشد و هرچه این میزان به یک نزدیک تر باشد، نشان دهنده پایا بودن پرسش نامه پژوهش می باشد. تحلیل داده ها و آزمون فرضیات با استفاده از نرم افزار SPSS و اکسل و آزمون رگرسیون انجام شده است.



شکل ۴- درصد میزان تحصیلات پاسخگویان

#### تحلیل یافته های تحقیق

در این بخش از پژوهش به بررسی داده های توصیفی، استنباطی و تحلیل فرضیات پژوهش پرداخته می شود.

نمودار داده های توصیفی پژوهش در ادامه مشاهده می شود.



شکل ۲- درصد جنسیت پاسخگویان

وجود دارد و به ترتیب از نظر فرهنگ سازمانی، مدیریت، تکنولوژی و دانش در زمینه مدیریت دانش در سطح بالایی عمل کرده است.

با توجه به نظرات پاسخگویان، میانگین گویه های بخش دوم پرسشنامه محاسبه شد و ۱۹ گویه اهمیت خود را شناختند. متغیرهای پژوهش با مقدار آزمون (عدد ۳) تفاوت معناداری دارد. در این حالت اگر میانگین عامل مورد بررسی بالاتر از عدد ۳ باشد، عامل مورد بررسی بصورت قوی در جامعه آماری وجود دارد و اگر میانگین عامل مورد بررسی پایینتر از عدد ۳ باشد، عامل مورد بررسی بصورت ضعیف در جامعه آماری وجود دارد.

#### جدول ۴- میانگین و انحراف معیار متغیر وابسته

عامل	میانگین	انحراف معیار
کارایی امور مالی	۴,۴۸	۱,۳۲

با توجه به میانگین عامل کارایی امور مالی که بیشتر از ۳ می باشد، نشان می دهد شهرداری زاهدان از نظر کارایی امور مالی و تأثیرات مدیریت دانش بر افزایش کارایی امور مالی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

پس از بررسی میانگین و انحراف معیار داده های پرسشنامه، به بررسی و تحلیل فرضیات پرداخته می شود.

#### ❖ فرضیه فرعی اول: عنصر دانش بر کارایی امور مالی

شهرداری زاهدان تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می شود مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰,۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین دانش و کارایی امور مالی می باشد. مقدار R. Square برابر ۰,۳۶۱ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۳۶,۱ درصد از تغییرات کارایی امور مالی، تحت تأثیر متغیر دانش می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$\text{Karaii omur mali} = ۱,۰۷۲ + ۰,۴۶۷ \text{ Danesh}$$



شکل ۵- درصد میزان سابقه کار پاسخگویان

پس از بررسی داده های توصیفی، به بررسی داده های استنباطی حاصل از پرسشنامه پرداخته می شود.

در بخش اول پرسشنامه، میانگین و انحراف معیار گویه های هر متغیر محاسبه شد.

متغیرهای پژوهش با مقدار آزمون (عدد ۳) تفاوت معناداری دارد. در این حالت اگر میانگین عامل مورد بررسی بالاتر از عدد ۳ باشد، عامل مورد بررسی بصورت قوی در جامعه آماری وجود دارد و اگر میانگین عامل مورد بررسی پایینتر از عدد ۳ باشد، عامل مورد بررسی بصورت ضعیف در جامعه آماری وجود دارد.

#### جدول ۳- میانگین و انحراف معیار متغیرهای مستقل

عامل	میانگین	انحراف معیار
دانش	۳,۱۰	۰,۹۹
مدیریت	۳,۳۳	۱,۰۹
تکنولوژی	۳,۱۷	۰,۹۷
فرهنگ سازمانی	۳,۵۶	۱,۱۲

با توجه به جدول ۳، مجموع میانگین متغیرهای مستقل بالاتر از ۳ می باشد و در شهرداری زاهدان، عامل مورد بررسی بصورت قوی



تکنولوژی و کارایی امور مالی می‌باشد. مقدار R. Square برابر ۰,۶۶۵ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۶۶,۵ درصد از تغییرات کارایی امور مالی، تحت تأثیر متغیر تکنولوژی می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

$$\text{Karaii omur mali} = 0,63 + 0,695 \text{ Tecnologi}$$

جدول ۷- نتایج آزمون رگرسیون بین تکنولوژی و کارایی امور مالی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R. Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant=۰,۶۳	.۰۰۰	.۶۶۵	کارایی امور مالی	تکنولوژی
Tecnologi=۰,۶۹۵				

❖ فرضیه فرعی چهارم: عنصر فرهنگ سازمانی بر کارایی امور مالی شهرداری زاهدان تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین فرهنگ سازمانی و کارایی امور مالی می‌باشد. مقدار R. Square برابر ۰,۵۶۳ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۵۶,۳ درصد از تغییرات کارایی امور مالی، تحت تأثیر متغیر فرهنگ سازمانی می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

$$\text{Karaii omur mali} = 0,736 + 0,646 \text{ Farhang Sazmani}$$

جدول ۸- نتایج آزمون رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و کارایی امور مالی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R. Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant=۰,۷۳۶	.۰۰۰	.۵۶۳	کارایی امور مالی	فرهنگ
Farhang Sazmani=۰,۶۴۶				

جدول ۵- نتایج آزمون رگرسیون بین دانش و کارایی امور مالی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R. Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant=۱,۰۰۷	.۰۰۰	.۳۶۱	کارایی امور مالی	دانش
Danesh=۰,۴۶۷				

❖ فرضیه فرعی دوم: عنصر مدیریت بر کارایی امور مالی شهرداری زاهدان تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین مدیریت و کارایی امور مالی می‌باشد. مقدار R. Square برابر ۰,۵۱۵ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۵۱,۵ درصد از تغییرات کارایی امور مالی، تحت تأثیر متغیر مدیریت می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

$$\text{Karaii omur mali} = 0,576 + 0,656 \text{ Modiriat}$$

جدول ۶- نتایج آزمون رگرسیون بین مدیریت و کارایی امور مالی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R. Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant=۰,۵۷۶	.۰۰۰	.۵۱۵	کارایی امور مالی	مدیریت
Modiriat=۰,۶۵۶				

❖ فرضیه فرعی سوم: عنصر تکنولوژی بر کارایی امور مالی شهرداری زاهدان تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین



Tecnologi=۰.۲۳۸	۰.۰۰۰			تکنولوژی
Farhang Sazmani=۰.۲۱۵	۰.۰۰۰			فرهنگ سازمانی

Farhang Sazmani=۰.۶۴۶			مالی	سازمانی
-----------------------	--	--	------	---------

معادلات خطوط رگرسیون در قسمت‌های فوق بیانگر این مطلب است که ۴ عامل دانش، مدیریت، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل کلیدی مدیریت دانش، از عواملی هستند که باعث افزایش کارایی امور مالی در شهرداری زاهدان می‌شوند.

با توجه به تحلیل فرضیات پژوهش، تمامی فرضیات مورد اثبات و تأیید قرار گرفتند.

#### نتیجه‌گیری

دانش از مهمترین دارایی‌های هر سازمان است، اما سازمان‌های بسیار کمی وجود دارند که می‌توانند از این دارایی به نحو بهینه استفاده کنند. شهرداری زاهدان نیز از این گونه سازمان‌ها می‌باشد. مهمترین جز مدیریت دانش، تعهد در اجرای آن در تمامی سطوح سازمانی از مدیریت ارشد تا پایین‌ترین رده است. این تعهد برای موفقیت در سیستم مدیریت دانش ضروری است. باید رفتارهایی که به گسترش دانش افراد و سازمان می‌انجامد، تشویق شوند. تمامی سیستم‌های مدیریت دانش نیازمند سطح خاصی از فناوری و زیرساخت هستند که این امر در حد نسبتاً قابل قبولی در مدیریت مالی شهرداری زاهدان موجود است. یکی دیگر از مهمترین اجزای مدیریت دانش افراد و فرهنگ سازمانی است. به اشتراک گذاری دانش ضمنی با دیگران، برای موفقیت یک سیستم مدیریت دانش ضروری است. از این رو در مدیریت دانش نه تنها باید منابع و فرایندها مورد توجه قرار گیرد بلکه افرادی که این دانش را خلق می‌کنند نیز لحاظ شوند. جهت اینکه افراد و فرهنگ سازمانی به صورت موثر مدیریت شوند لازم است ساختار سازمانی بازتعریف و فرهنگ سازمانی مهندسی و اقداماتی در حوزه منابع انسانی مدیریت مالی شهرداری زاهدان انجام شود.

پس از بررسی فرضیات فرعی پژوهش، حال به تأثیر همزمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته پژوهش به کمک رگرسیون چندگانه و به روش (Stepwise) پرداخته می‌شود. در این روش تأثیر ۴ عامل مدیریت دانش بر متغیر کارایی امور مالی بررسی می‌شود.

#### ❖ فرضیه اصلی: عناصر بنیادی مدیریت دانش بر کارایی

امور مالی شهرداری زاهدان تأثیر دارد.

همانطور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای دانش، مدیریت، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و کارایی امور مالی می‌باشد. مقدار R. Square برابر ۰.۸۰۴ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۸۰.۴ درصد از تغییرات کارایی امور مالی در شهرداری زاهدان، تحت تأثیر متغیرهای دانش، مدیریت، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Karaii omur

$$mali = 0.219 + 0.261 Danesh + 0.159 Modiriat + 0.238 Tec nologi + 0.215 Farhang Sazmani$$

جدول ۹- نتایج رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و

کارایی امور مالی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R. Square	متغیرهای مستقل	متغیر وابسته
Constant=۰.۲۱۹	۰.۰۰۰			
Danesh=۰.۲۶۱	۰.۰۰۰	۰.۸۰۴	کارایی امور مالی	دانش
Modiriat=۰.۱۵۹	۰.۰۰۰			مدیریت

ایجاد نوآوری و توانایی رقابت و بهبود عملکرد می‌شود و انعطاف پذیری سازمان را ارتقا می‌دهد. با اجرای صحیح و دقیق مدیریت دانش در شهرداری زاهدان می‌توان انتظار داشت اشتراک دانش بین کارکنان بخش مالی سازمان افزایش یابد و یادگیری افراد افزایش یابد. همچنین تجارب و تخصص کارکنان خبره و باتجربه به کارکنان جوان کمک می‌کند تا استعداد خود را در جهت نوآوری شکوفا کنند.

با توجه به نتایج یافته‌های پژوهش، پیشنهاداتی کاربردی و پژوهشی در جهت بهبود عملکرد مدیریت دانش در شهرداری زاهدان ارائه می‌شود:

- ✓ پیشنهاد می‌شود شهرداری زاهدان، یادگیری فردی را با اهداف سازمانی هم جهت کند و راهبردهای مدیریت دانش فردی را برای پر کردن شکاف بین یادگیری فردی و یادگیری سازمانی، به کار گیرد.
- ✓ شهرداری زاهدان می‌تواند از انواع تشویق‌ها به منظور توسعه فرهنگ دانش محوری استفاده کند و با اعطای پاداش‌های مادی و معنوی به کارکنانی که نقش موثری در فرایند افزایش مدیریت دانش داشتند، به افزایش روحیه و تخصص کارکنان اضافه نماید.
- ✓ شهرداری زاهدان می‌تواند با برگزاری سمینارهای علمی، تبادل دانش و اطلاعات را بین کارکنان خود و سایر سازمان‌ها را ارتقا دهد.
- ✓ شهرداری زاهدان جهت افزایش تخصص کارکنان می‌تواند از اساتید خبره و صاحب نظر به بهترین نحو استفاده کند.
- ✓ شهرداری زاهدان باید فضایی ایجاد کند تا افراد سازمان به راحتی و به صورت شخصی و گروهی اظهار نظر کنند و پیرامون مسائل علمی با یکدیگر بحث و تبادل نظر داشته باشند.

اساسی‌ترین چالش مدیریت مالی شهرداری زاهدان، تولید دانش نیست بلکه اشاعه آن است. دانشی که اشاعه پیدا نکند ارزشی محدود برای سازمان دارد. مدیریت شهرداری زاهدان می‌بایست ابزارهایی برای اشتراک گذاری دارایی‌های اطلاعاتی مالی در نظر بگیرد.

مدیریت دانش رویکردی یکپارچه جهت شناسایی، کسب و استخراج، بازیابی سیستم و منابع دانش سازمانی است. به گونه‌ای که سازمان را در جهت دستیابی به اهداف سازمان کمک کند. هدف مدیریت دانش برقراری ارتباط بین خبرگان و افراد مجرب سازمان با افرادی است که نیاز به دانش خاصی دارند. در فرایند مدیریت دانش مواردی از جمله تشخیص کمبودها در دانش سازمانی، بهره‌وری بیشتر از سرمایه انسانی، یادگیری موثر و کارآمد کارکنان، ارائه کالا و خدمات دارای ارزش افزوده، جلوگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری و برانگیختن خلاقیت و نوآوری مدنظر است.

شهری دانش محور است که از دانش به عنوان مهمترین اهرم توسعه شهری استفاده کند. شهرهای دانش محور از طریق پژوهش، فناوری و تفکر دانش محور، قابلیت خلق ارزش افزوده برای ذی نفعان خود را دارند. پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداریها نیازمند مدیریت تبادلات و ارتباطات میان ذی نفعان و مدیریت است. در هر سازمان متناسب با نوع فعالیت آن یک یا چند حوزه از دانش مهمتر هستند. در شهرداری، دانش خدمات شهری، دانش معمول درآمد و کسب همکاری شهروندان و امور مالی مهمتر هستند.

نتایج حاصل از فرضیات پژوهش نشان می‌دهند که عناصر بنیادی مدیریت دانش از جمله دانش و تخصص، مدیریت اصولی، تکنولوژی و فناوری و فرهنگ سازمانی در بهبود کارایی مالی شهرداری شهر زاهدان اثرگذار است. در واقع می‌توان گفت شهرداری زاهدان زمانی که بتواند عناصر بنیادی مدیریت دانش را در بخش‌های مختلف از جمله بخش مالی اجرا کند، کارایی و راندمان خود را افزایش می‌دهد. مدیریت دانش در سطح فردی و سازمانی به عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید، راهبردی سیستماتیک جهت دستیابی و انتقال اطلاعات و دانش توسط افراد سازمان‌ها است که موجب

## منابع

- ✓ شهرداری زاهدان باید جهت اعتمادسازی بین مدیران و کارکنان، بین آنها مشارکت ایجاد کنند و قدرت تصمیم گیری را در کارکنان ارتقا دهد.
- ✓ شهرداری زاهدان می‌تواند با برنامه ریزی و تدوین برنامه یادگیری برای پرسنل و کارکنان شهرداری و انجام برنامه ریزی زمانی و مکانی مشخص، محتوای دانش را با عنوان شغلی افراد آموزش دهد.
- ✓ شهرداری زاهدان باید سامانه‌ای در رابطه با ارزیابی دانش فردی کارکنان طراحی کند تا کارکنان در زمان-های معین از نقاط ضعف و قوت خود باخبر شوند و کیفیت خود را افزایش دهند.
- ✓ شهرداری زاهدان باید دوره‌های آموزشی به منظور استفاده پرسنل و کارکنان از بانک اطلاعاتی تدوین کند.
- ✓ شهرداری زاهدان باید جهت ارتقای سیستم اطلاعاتی و فناوری و زیرساخت‌های تکنولوژیک، بودجه مناسب اختصاص دهد و سخت افزار و نرم افزار لازم را جهت افزایش راندمان کارکنان و سازمان فراهم نماید.
- ✓ شهرداری زاهدان باید جهت ارتقای دانش و تخصص کارکنان و سازمان، از پژوهش‌های دانشجویان و اساتید به بهترین نحو استفاده کند و آنها را به مرحله اجرا برساند.
- ✓ شهرداری زاهدان باید از فعالیت‌های همه جانبه و افراد خلاق در پژوهش و دانش حمایت کند.
- ✓ شهرداری زاهدان باید جهت انجام کارهای تحقیقاتی و پژوهشی بودجه مناسب تعیین کند.
- ✓ شهرداری زاهدان باید از فعالیت‌های دانش محور حمایت مالی و غیرمالی را انجام دهد.
۱. انتظاری یزدی، مسعود (۱۳۹۴). تعیین سبک رهبری اثربخش در شهرداری مشهد، کنفرانس بین‌المللی معماری، شهرسازی و مهندسی عمران، تهران.
۲. حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۶). مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساختها. تهران: کتابدار.
۳. دسترنج ممقانی، نسرين؛ اخوان، پیمان؛ ثقفی، فاطمه (۲۰۱۱). بررسی میزان آمادگی اجرای مدیریت دانش در سازمانها با توجه به عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش؛ فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران؛ دوره ۸۲؛ شماره ۲؛ صفحه ۴.
۴. ریاحی، حمیدرضا (۱۳۸۴). فناوری اطلاعات در مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور. ص ۲۵.
۵. عزیزی، خالد (۱۳۹۰). بررسی رابطه تجارت الکترونیک و عملکرد مالی ادارات دولتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد مهاباد.
۶. عقیقی، رامین (۱۳۹۴). اثربخشی مدیریت دانش بر مدیریت شهری از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، سال هفتم، شماره ۲۳، صص ۷۷-۹۱.
۷. قربانی زاده، وجه الله؛ رودساز، حبیب؛ شریف زاده، فتاح؛ صادقی، محمد (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت دانش فردی بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران، فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، دوره ۷، شماره ۲۶، صص ۴۵-۵۸.
۸. قربانی زاده، وجه الله؛ حبیبی بدرآبادی، حسین؛ ابراهیم زاده، حسین (۱۳۹۱). نقش تعدیل کننده فرایند یادگیری در رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۵، شماره ۱۶، صص ۱۳۵-۱۶۱.



۱۷. Zack, M.H., McKeen, J. & Singh, S. (۲۰۰۹). "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis". *Journal of Knowledge Management*, ۱۳(۶), ۳۹۲-۴۰۹.

۹. گانت دی، بات (۱۳۷۷). مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان. محمد، ایرانشاهی. فصلنامه علوم اطلاع رسانی. شماره ۱ و ۲.

۱۰. 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.

۱۱. Alavi, M. and Leidner, D.E. (۲۰۰۱), "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. ۲۵ No. ۱, pp. ۱۰۷-۳۶.

۱۲. Batra, S. (۲۰۰۹). Strengthening human capital for knowledge economy needs: an Indian perspective. *Journal of Knowledge Management*, ۱۳(۵), ۳۴۵-۵۸.

۱۳. Drucker, P.F. (۱۹۹۸). *The Coming of the New Organization*. Harvard Business Review, ۶۶(۱), ۲۳۰-۲۴۵.

۱۴. Nonaka, I., Takeuchi, H. (۱۹۹۱). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation*. First edition, New yourk, oxford university press.

۱۵. Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (۲۰۰۰). *Managing Knowledge. Building Blocks for Success*, p ۳۰.

۱۶. Tseng, S.M. (۲۰۰۸). "Knowledge Management System Performance Measure Index". *Expert Systems with Applications*, ۳۴(۱), ۷۳۴-۷۴۵.