



## Providing a Model for Employee Knowledge Management with an Organizational Learning Approach (Case Study of Tehran Municipality)

Pejman Salehi<sup>1</sup> | Bijan Solimanpour<sup>2</sup>

1- Faculty of Industrial Management, South Tehran Azad University. (Corresponding Author) Pejmansalehi.metro@yahoo.com  
2- PhD in Management, Political and Security Deputy of the Ministry of Interior. elahesiahmansori@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
<b>Article type:</b> Research Article	<b>Objective:</b> The purpose of this research is to provide a new model for knowledge management in a case study of Tehran Municipality.
<b>Article history:</b> <b>Received:</b> 12 January 2023 <b>Received in revised form:</b> 09 February 2023 <b>Accepted:</b> 20 February 2023 <b>Published online:</b> 16 March 2023	<b>Methodology:</b> This is an applied research that was conducted in a combined (qualitative-quantitative) method. statistical population of employees with a bachelor's degree or higher in Tehran Municipality and its affiliated companies and organizations were studied. The statistical sample included 379 academic and organizational experts working in Tehran municipality in 2021, who were selected using systematic random sampling.
<b>Keywords:</b> Knowledge Management, Organizational Learning, Organizational Memory, Learning Organization Model, Tehran Municipality	<b>Results:</b> Based on the results of this research, some of the important components of presenting a new model for knowledge management of Tehran municipality employees with an organizational learning approach are human resources and management, organizational strategy and structure, information technology, knowledge processes, organizational processes and organizational culture. Also, some other research findings indicate that the average score of each of these mentioned components in Tehran municipality was lower than average. Also, some other research findings indicate that the average score of each of these components in Tehran municipality was lower than average.
	<b>Conclusion:</b> The present research has presented and tested a model that has expressed the role of the key variables of knowledge and learning, which were only partially and independently paid attention to in previous researches. In order to implement knowledge management in Tehran municipality with the organizational learning approach, the determination of determined components such as human resources and management, strategy and organizational structure, information technology, knowledge processes, etc. should be considered.

**Cite this article:** salehi, p., & solimanpour, b. (2022). Providing a model for employee knowledge management with an organizational learning approach (Case study of Tehran Municipality). *Journal of Knowledge Studies*, 15(59), 74-100.  
DOR :20.1001.1.20082754.1401.15.59.5.5



© The Author(s).

**Publisher:** Islamic Azad University North Tehran Branch



## ارائه الگوئی برای مدیریت دانش کارکنان با رویکرد یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری تهران)

پژمان صالحی<sup>۱</sup> | بیژن سلیمانپور<sup>۲</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب، تهران (نویسنده مسئول) pejmansalehi.metro@yahoo.com  
۲- دکترای مدیریت، معاونت سیاسی و امنیتی وزارت کشور elahesiahmansori@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	<b>هدف:</b> هدف از انجام این پژوهش ارائه الگویی نوین برای مدیریت دانش کارکنان با رویکرد یادگیری سازمانی در مطالعه موردی شهرداری تهران است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۲	<b>روش پژوهش:</b> این پژوهش از نوع کاربردی است که به صورت ترکیبی (کیفی-کمی) در جامعه آماری کارکنان دارای مدرک کارشناسی و بالاتر در شهرداری تهران و شرکت‌ها و سازمان‌های تابعه آن انجام شد. نمونه آماری شامل ۳۷۹ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی شاغل در شهرداری تهران در سال ۱۴۰۰ بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک انتخاب شدند. داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری و با به کارگیری نرم‌افزارهای SPSS و ایموس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۲۰	<b>یافته‌ها:</b> بر اساس نتایج تحقیق حاضر برخی از مؤلفه‌های مهم ارائه الگوی نوین برای مدیریت دانش کارکنان شهرداری تهران با رویکرد یادگیری سازمانی عبارت‌اند از منابع انسانی و مدیریت، استراتژی و ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرآیندهای دانشی، فرآیندهای سازمانی و فرهنگ سازمانی. همچنین برخی دیگر از یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که میانگین امتیاز هریک از این مؤلفه‌های یادشده در شهرداری تهران از حد متوسط پایین‌تر بود.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۱	<b>نتیجه‌گیری:</b> تحقیق حاضر به ارائه و آزمون مدلی پرداخته است که نقش متغیرهای کلیدی دانش و یادگیری مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، حافظه سازمانی، سازمان یادگیرنده، شهرداری تهران
تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵	که در تحقیقات گذشته توجهی جزئی و مستقل به آن‌ها شده بود را بیان کرده است. به منظور پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در شهرداری تهران با رویکرد یادگیری سازمانی دقیق مؤلفه‌های تعیین‌شده نظیر منابع انسانی و مدیریت، استراتژی و ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرآیندهای دانشی و غیره ... برای ارتقای سطح کمی و کیفی دانش سازمانی شهرداری لحاظ گردید.

### واژه‌های کلیدی:

**استناد:** صالحی، پ. و سلیمانپور، پ. (۱۴۰۱). ارائه الگویی برای مدیریت دانش کارکنان با رویکرد یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری تهران). *دانش‌شناسی*، ۱۵ (۵۹)، ۷۴-۱۰۰.

DOR: 20.1001.1.20082754.1401.15.59.5.5



حق مؤلف © نویسندگان.

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

## مقدمه

دانش مخلوطی سیال از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی تجارب و اطلاعات جدید و بهره‌گیری از آن‌ها را به دست می‌دهد (داونپورت و پروساک<sup>۱</sup>، ۱۳۹۰). از منظری دیگر دانش اطلاعات آمیخته با تجربه، مضمون، تفسیر و اندیشه است که می‌تواند به‌عنوان منبعی تجدید شدنی به کرات مورد استفاده قرار گیرند و از طریق کاربرد و ترکیب با تجربه کارکنان در حافظه سازمان انباشته شده و به یادگیری در سازمان بینجامد (گوتسچالک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). در این بین مدیریت دانش به‌عنوان یک رهیافت یکپارچه برای سازماندهی کل سرمایه‌های فکری و معنوی سازمان تعریف می‌شود که نه تنها دانش عیان مورد استفاده در سازمان بلکه دانشی که در اذهان کارکنان نهفته است نیز در این راستا ساختار می‌بخشد (فرگوسن و کرت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). بر این اساس می‌توان چارچوب اساسی مدیریت دانش را با توجه به تصویر شماره یک نشان داده می‌شود.



شکل ۱. چارچوب کلی مدیریت دانش (منبع: لیتراس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)

در مقوله سازمان یادگیرنده تمرکز عمده بر روی سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی است که یاد می‌گیرند و به‌عنوان یک موجودیت جمعی به تولید محصول و یا ارائه خدمت می‌پردازند (جنکس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). در یادگیری سازمانی، بر این نکته تأکید می‌شود که یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد (لیندner و والد<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰)، لذا در این رویکرد به مهارت‌ها و فرآیندهای ایجاد و به‌کارگیری دانش توجه می‌شود (ابراهیمی، ۱۳۹۸). یادگیری سازمانی مستلزم استقرار مدیریت دانش است (افرازه و همکاران، ۱۳۹۹) و این مهم‌ترین عامل در تبدیل یک سازمان مرسوم به سازمان یادگیرنده است، زیرا مدیریت دانش با رشد و توسعه، اقدامات مؤثر، رفتار سازمانی، تصمیم سازی و عملکرد سازمانی در ارتباط است (پاکباز و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت دانش سازمانی ناظر بر نظام تولید، فراهم آوری، ذخیره، پردازش، انتقال، اشتراک و کاربرد دانش است که حمایت‌کننده نوآوری، یادگیری فردی، یادگیری جمعی، یادگیری سازمانی و مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری می‌باشد (پیری و همکاران، ۱۳۹۰). جدول شماره یک مفاهیم و مدل‌های مختلف یادگیری سازمانی بر اساس الگوهای مدیریت دانش را نشان می‌دهد.

1. Davenport and Prusak

2. Gottschalk

3. Ferguson & Weckert

4. Lytras and Pouloudi

5. Jennex

6. Lindner and Wald

جدول ۱. مؤلفه‌های مختلف یادگیری سازمانی در مدل مدیریت دانش

ردیف	یادگیری سازمانی	مؤلفه‌ها
۱	دنتون، ۲۰۰۳	استراتژی، ساختار انعطاف‌پذیر، فرهنگ، چشم‌انداز، آگاهی‌های خارجی، ایجاد و انتقال دانش، کیفیت، جزء حمایتی و کارگروهی
۲	سنگه، ۲۰۰۴	تشویق و ایجاد انگیزه، پیاده‌سازی تیم‌های یادگیری (فردی، گروهی، مشارکتی)، استفاده از دانش جهت خلق موقعیت جدید
۳	دلوی و همکاران، ۱۳۹۳	استراتژی، ساختار، زیرسیستم فردی، زیرسیستم دانشی، فناوری
۴	عسگری، ۱۳۹۵	کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات، حافظه سازمانی
۵	تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۸	تشخیص نیازهای یادگیری، ساختار، مهارت، واکنش در عمل، تأثیر هنجارها و ارزش‌ها
۶	اسمیت، ۲۰۱۴	گفتگوی جمعی، ترمیم ایده، تولید ایده، ترویج
۷	ساباتیس، ۲۰۱۵	عوامل تسهیل‌کننده، روش یادگیری
۸	تومی، ۲۰۱۶	عملکرد دانشی کسب‌وکار (نوآورانه، رقابتی)، قابلیت یادگیری (تولید ایده، تعمیم ایده، ناتوانایی‌های یادگیری، زمینه کسب‌وکار (استراتژی، فرهنگ، ویژگی کار)
۹	هوی، ۲۰۱۸	یادگیری فردی شامل مشاهده، پیاده‌سازی، ارزیابی، تحلیل دانش
۱۰	ساعدی و یزدانی، ۱۳۹۳	سازمان یادگیرنده (منعطف، نوآور، خلاق، ریسک‌پذیر)
۱۱	عبدعلی و مسلمی، ۱۳۹۷	یادگیری سازمانی فرآیندی در راستای افزایش توانمندسازی‌های سازمان به‌منظور استفاده بیشتر از داشته‌های ذهنی کارکنان در جهت تصمیم‌سازی مطلوب‌تر

در عصر تحولات، توسعه و پیشرفت‌های سریع، مزیت رقابتی به جوامعی تعلق دارد که سازمان‌هایشان سهم بیشتری از دانش را از آن خود نموده‌اند و در سایه افزایش قابلیت یادگیری خود به سازمان‌هایی دانش‌بنیان و یادگیرنده تبدیل شده‌اند (زارع و رجائی پور، ۱۳۹۶). یکی از ملزومات مهم یادگیری سازمانی، پیاده‌سازی مدیریت دانش در آن سازمان و مدیریت مؤثر سرمایه‌های فکری آن سازمان است که نقش اساسی در خلق و کاربرد دانش در سازمان دارند (ربیعی و همکاران، ۱۳۹۳). برخی تحقیقات صورت گرفته در مورد سرمایه‌های فکری سازمان‌ها حاکی از آن است که در مقام عمل تنها ۲۰٪ از دانش موجود در یک سازمان برای ارائه خدمت یا تولید محصول مورد استفاده قرار می‌گیرد (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶). انعطاف و قابلیت تغییر در ساختار و فرآیندهای سازمانی و یا به عبارت بهتر بقاء در جامعه اطلاعاتی امروزی مستلزم ایجاد شرایط لازم جهت استقرار مدیریت دانش به‌منظور روان‌سازی جریان اطلاعات در سازمان است که خود لازمه افزایش قابلیت یادگیری سازمانی است (اولگبول<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). یادگیری سازمانی عبارت است از به اشتراک‌گذاری دانش و تجارب فردی به منظور یادگیری کارکنان که چگونه یاد بگیرند و چگونه آموخته‌های خود را در محیط سازمانی به دیگران انتقال دهند (کرمی، ۱۳۹۹). نتایج یک مطالعه حاکی از آن است که بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش رابطه‌ای مستقیم وجود دارد (دهقانی، ۱۳۹۸). خلأ تحقیقاتی موجود در مطالعات پیشین مدیریت دانش سازمانی آن است که مدل‌های ارائه‌شده، بعضاً به یکی از ابعاد مدیریت دانش پرداخته‌اند و یا اینکه مدیریت دانش در یک سازمان را صرفاً توانایی آن سازمان در گردآوری، تولید، ذخیره و پردازش دانش از بیرون و درون سازمان؛ و یا تبدیل دانش از شکل نهان به‌صورت عیان یا فردی به دانش جمعی دانسته‌اند و لذا کمتر ابعاد یادگیری سازمانی به صورت جامع لحاظ شده است.

<sup>۱</sup>. Ologbool

شهرداری تهران سازمانی است بزرگ اما با ساختار نسبتاً سنتی که به تبع آن از توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات سریع محیط پیرامون خود، به‌ویژه در همگام شدن با تغییرات و تکنولوژی‌ها روز (در روند جهانی شدن) برخوردار نخواهد بود و لذا برای حفظ و بقا، ناچار است خود را به ابزارهای دانشی مجهز نماید تا با استفاده از آن بتواند با تغییرات روزافزون جهانی همگام شود. از طرفی شهرداری تهران در عصر اطلاعات و در جامعه‌ی اطلاعاتی زندگی می‌کنند که این خود نشان از ضرورت استفاده بهینه از دانش موجود و خلق و به‌کارگیری دانش جدید در ارائه خدمات به شهروندان است. بر اساس مفاهیم ارائه‌شده در خصوص قابلیت یادگیری سازمانی به معنای توانایی سازمان برای افزایش یادگیری‌های فردی، گروهی و سازمانی و تبدیل دانش‌های ضمنی به دانش صریح و دانش فردی به سازمانی (ابود<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰)، و استفاده از دانش در سیاست‌گذاری‌ها به‌منظور تولید محصولاتی جدیدتر و خدماتی متنوع‌تر است (زارع و همکاران، ۱۳۹۶) به طوریکه در راستای «یادگیری سازمانی» مورد استفاده قرار گرفته و بکوشد تا دانش انباشته‌شده در ذهن افراد با تغییرات، جابه‌جایی و بازنشستگی به‌مرور از میان نرود (همان منبع، ۱۳۹۶).

در این راستا با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در شهرداری تهران، مشاهده شد که این سازمان با حجم زیادی از کارکنان خبره مواجه است که به‌طور مستمر در حال جابه‌جایی، انتقال، بازخرید و بازنشستگی هستند، بنابراین اجرای مدیریت دانش به‌منظور حفظ دارایی‌ها و سرمایه‌های فکری (مدیریت دانش) امری ضروری می‌نماید، که خود هدف اصلی این پژوهش را نشان می‌دهد. این سازمان به‌عنوان نهادی پیشرو در خدمات شهری تهران باید بکوشد تا از طریق ارتقای قابلیت یادگیری سازمانی از سرمایه‌های موجود نهایت استفاده را برده و بتواند نیازهای شهروندان را در یک جامعه هوشمند و اطلاعاتی در راستای اهداف مشخص شده برآورده نماید. مسائلی از قبیل عدم وجود بانک جامع اطلاعاتی متخصصان و خبرگان شهرداری؛ عدم دسترسی آسان به دانش تخصصی به‌طور سریع و مستمر و استفاده از دانش خبرگان برای پیشبرد خدمات شهری، نبود یک بانک دانشی جامع از فنون و دانش‌های موجود، ضعف در مهارت‌های مرتبط با سواد اطلاعاتی و مهارت دانش‌یابی در میان کارکنان، نبود سیستمی برای ارزیابی وضعیت موجود مدیریت دانش در شهرداری، فقدان یک نظام جامع و سیستمی برای ارزیابی قابلیت‌های یادگیری کارکنان شهرداری، ضعف در سازمان‌دهی دانش موجود، عدم دسترسی به آخرین اطلاعات به‌روز دنیا در خصوص مدیریت شهری که مرتبط با حوزه‌های کاری شهرداری است به علت عدم روان بودن جریان اطلاعات، نبود امکانات جهت ثبت تجارب و مهارت‌های کارکنان؛ و از طرف دیگر ضرورت فرهنگ‌سازی برای اجرای کامل مدیریت دانش در شهرداری و ایجاد تفکر سیستمی و همگام شدن با تکنولوژی‌های روز به‌عنوان شاخص‌های مهم یادگیری سازمانی، لزوم مدیریت دانش و استقرار عناصر آن را به‌عنوان یک پیش‌نیاز اساسی در شهرداری تهران ضروری می‌نماید. با این تفصیل پرسش محوری این مطالعه آن است که مناسب‌ترین مدل برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران کدام است؟ و چگونه می‌توان آن را در شهرداری تهران مستقر نمود. پیری و آصف‌زاده (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان "چگونه می‌توان مدیریت دانش را بکار گرفت؟" که در سازمان‌های بهداشتی درمانی انجام دادند اظهار داشتند که راهبردهای مدیریت دانش عبارتند از: راهبرد دانش به‌عنوان راهبرد کسب و کار، راهبرد دانش جهت مدیریت سرمایه‌های فکری، راهبرد دانش به‌عنوان راهبردی جهت افزایش مسئولیت‌پذیری در قبل دانش فردی، راهبرد دانشی جهت خلق دانش، راهبرد دانشی جهت انتقال دانش و راهبرد دانشی مشتری‌مدار. در مطالعه دیگری ساعدی و یزدانی (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان "ارائه مدل فرآیندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها" بیان کردند که الگوی فرآیندی، نشان می‌دهد که توسعه مدیریت دانش از طریق یک فرآیند یادگیری چهار حلقه‌ای محقق می‌شود به گونه‌ای که منابع سازمانی در طی این فرآیند، ارتقاء یافته و به قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان تبدیل می‌شوند. بنابراین اگر سازمان نتواند محقق شدن این فرآیند را فراهم نماید، سرمایه‌گذاری انجام شده به هدر خواهد رفت. فرآیند ارائه شده، مراحل توسعه و پیاده‌سازی مدیریت دانش را توصیف می‌کند و نقش هریک از عوامل اساسی همچون فرآیندها و حلقه‌های یادگیری، منابع سازمانی و استفاده خلاقانه از فناوری اطلاعات را در پیاده‌سازی مدیریت دانش تبیین می‌نماید. ربیعی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان "طراحی مدل پیاده‌سازی نظام

<sup>1</sup>. Abaoud

مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی شهرداری تهران)" به این نتیجه رسیدند که سودمندی پروژه مدیریت دانش بستگی زیادی به هماهنگی موفق موضوعاتی مثل فرهنگ سازمان، فرایند دانشی، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات داد. در پایان مشخص شد وضعیت رهبری در شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش مناسب ارزیابی شده و شاخص‌های منابع انسانی، ساختار، فرآیندهای دانشی، فناوری و فرهنگ در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. احمدیان و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان "بررسی رابطه رکود دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در مراکز آموزش عالی یزد" به این نتیجه رسیدند که رکود دانش، اثر منفی بر یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد. این در حالی است که رکود یادگیری تأثیر منفی زیادی بر نوآوری سازمانی دارد. استفاده صد در صدی از تجربیات قبلی و عدم توجه به رویکردهای جدید هم از عوامل مؤثر بر رکود یادگیری و نهایتاً رکود نوآوری قلمداد شده است. عبدعلی و مسلمی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی در شرکت آلفا سم اصفهان" به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که ارتباط قابل توجهی بین مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی و همچنین ارتباط قابل توجهی بین اجزاء مدیریت دانش (فراهم‌آوری، ذخیره و نگهداری دانش...) با قابلیت‌های زیرساختی سازمان اعم از (فرهنگ، ساختار و تکنولوژی) وجود دارد. این در حالی است که ارتباط قابل توجهی بین استفاده از دانش به عنوان یک متغیر مستقل و کارآفرینی سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته در شرکت آلفا سم اصفهان وجود ندارد. پاکباز و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود با عنوان "مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، نشان دادند که مدیریت دانش با یکدسته از اقدامات سازمانی جدید اعم از رفتار سازمانی، تصمیمات و عملکردهای سازمانی مرتبط می‌باشد. و تمامی این اقدامات بر نوآوری سازمانی، یادگیری فردی، یادگیری گروهی و اخذ تصمیمات مشترک (مدیریت مشارکتی) تأثیر گذار است. خوراکیان (۱۳۹۹) در تحقیق خود با عنوان بررسی نقش فرهنگ سازمانی دانش‌محور به عنوان عوامل تعدیل‌کننده تأثیرگذار مدیریت دانش بر نوآوری؛ نشان می‌دهد که فرآیند کاربرد مدیریت دانش تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی فراموشی سازمانی دارد. تأثیر این دو مقوله از طریق مدل معادلات ساختاری و مطالعه تأثیر هر یک از جنبه‌های مدیریت دانش انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتباط قابل توجهی بین فرآیند مدیریت دانش و فراموشی سازمانی وجود دارد. در همین رابطه بیشترین تأثیر مربوط به تولید دانش و سپس کاربرد دانش می‌باشد. بر همین اساس اگر سازمان‌ها بتوانند عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی را هدایت کنند خواهند توانست از عادت‌ها و رفتاری‌های بد مانند جمع‌آوری دانش مازاد و اضافی جلوگیری کنند. دهقانی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "نقش مدیریت دانش در نوآوری سازمان‌ها بیان می‌کند که امروزه سیستم مدیریت دانش نشأت گرفته از فناوری‌های وب با رویکرد اجتماعی سازی، همکاری، مشارکت، تشریک مساعی با افراد، سعی در تسخیر بزرگ‌ترین پایگاه دانش سازمانی داشته که همان دانش موجود در ذهن کارکنان می‌باشد. تمرکز چنین سازمان‌های به جای توجه صرف به سلسله مراتب اداری و قوانین و مقررات موجود به خلاقیت، نوآوری و شبکه‌های اجتماعی است.

فرگوسن و کرت (۲۰۱۰) در تحقیق خود با عنوان "یافتن کلیت سیستم مدیریت دانش" مدل پیشرفته‌ای را جهت یادگیری سازمانی بر مبنای مدیریت دانش در یک شرکت تولیدی بین‌المللی ارائه کرد. در این مدل به دانش بیرون از محیط سازمان اشاره شده است. بر اساس این مدل سازمان‌ها از طریق اقدامات دانشی، مکانیسم‌ها، فرآیندها و اقداماتی را تعریف خواهند کرد که موجب افزایش تولیدات می‌گردد. این مکانیسم‌ها جهت رسیدن به نتایج مطلوب عبارتند از تشکیل تیم‌های کاری، گروه‌های دانشی و شبکه‌های مشکل از دانش و عمل. جنکس و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان "مدل موفقیت مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایالات متحده آمریکا"، به این نتیجه رسیدند که بین اجتماعی‌سازی و سطوح یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین تحقیق آموزش و یادگیری می‌تواند به وسیله استفاده از مدیریت دانش ارتقا می‌یابد. حفظ و تداوم حلقه‌های یادگیری در کلیه فرآیندهای سازمانی به منظور اثربخشی در مدیریت ضرورت دارد. لذا دانشگاه موفق باید سازمانی ایجاد کند که یادگیری سازمانی را با مدیریت دانش ترکیب کند. لیتراس و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان "همگرایی مدیریت دانش و گسترش مرزهای یادگیری سازمانی" اظهار داشتند تمامی هفت عامل موفقیت مدیریت دانش (فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیران ارشد، مدیریت منابع انسانی، استفاده از فناوری اطلاعات) تأثیر مثبتی بر خلاقیت و یادگیری سازمانی دارند؛ اما هنگامی که تعامل و ارتباط عوامل کلیدی

موفقیت مدیریت دانش با یکدیگر و تأثیر توأم متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته بررسی شد، تنها دو عامل راهبردها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی سبب افزایش توأم خلاقیت و یادگیری سازمانی شدند. کریستیا و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان "دیدگاه‌هایی در مورد مدل‌های مدیریت دانش" نشان دادند که بین مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان ارتباط قابل توجهی وجود دارد. نتایج تحقیق نشان داد که توانمندسازی کارکنان ۶۶٪ با بهره‌مندی از مدیریت دانش و قابلیت یادگیری سازمانی افزایش خواهد یافت. ساباتیس (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان "مواجهه دانش با آینده با هوشمندتر". تأثیر مدیریت دانش استراتژیک بر عملکرد و نوآوری سازمانی به این نتیجه رسیدند که استراتژی دانش از طریق ثبت و درونی سازی دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی بطور مستقیم اثرگذار است. در این تحقیق نقش مدیریت دانش بر خلاقیت و نهایتاً بر عملکرد سازمانی مشخص شده است. بر اساس این تحقیق سازمان‌ها می‌پذیرند که با استفاده از مدیریت دانش خواهند توانست بیش از پیش نوآور شوند و فرآیندهای درون سازمان را چه از حیث اقدامات و چه از حیث نیروی انسانی ارتقا بخشند. تومی (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "آینده مدیریت دانش و یادگیری مادام‌العمر در سازمان‌های اروپایی" نشان دادند که با بررسی ارتباط بین دو بخش مالی و تولیدی در یک سازمان در تایوان نتایج تحقیق حاکی از آن بود که یادگیری سازمانی به عنوان یک مکانیسم هماهنگ‌کننده عمل کرده و شواهد تجربی حاکی از آن است که مدیریت دانش از طریق یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار خواهد داد. بر اساس این تحقیق یادگیری سازمانی به عنوان یک واسطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی شناخته شده است. هویی (۲۰۱۸) در تحقیق خود با عنوان "تأثیر مدیریت دانش و یادگیری بر ابعاد مختلف عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: کارخانه مواد غذایی در آسیا)" بیان کردند که مدیریت دانش بر سه بعد از ابعاد عملکرد سازمانی اعم از عملکردهای مالی، تجاری و مشارکتی تأثیر قابل توجهی دارد. لیندر و والد (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان "عوامل موفقیت در مدیریت دانش در سازمان‌های معاصر" نشان دادند که علاوه بر تکنولوژی اطلاعات عواملی نظیر فرهنگ سازمانی تأثیرات بسزایی بر مدیریت دانش دارد. آن‌ها همچنین در تحقیق خود به انجام اقدامات اصلاحی در خصوص فقدان حافظه سازمانی در سازمان‌ها اشاره کردند. جدول شماره دو نقاط قوت مطالعه حاضر را در مقایسه با پیشینه پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۲. مقایسه تطبیقی مدل‌های مدیریت دانش با رویکرد سازمان یادگیرنده برای به دست آوردن نقطه قوت مطالعه حاضر

نقطه قوت پژوهش حاضر	مزایا و معایب		روش انجام پژوهش	نام نویسندگان
	معایب	مزایا		
وجود ساختار برای منابع انسانی و رهبری فناوری اطلاعات در استقرار فرآیندهای دانشی در سازمان یادگیرنده با توجه به فرهنگ	عدم وجود استراتژی، و توجه به ساختار سازمانی در فناوری اطلاعات برای توسعه منابع انسانی و ارزیابی آن	پیاده سازی تیم‌های یادگیری در جهت یادگیری فردی و گروهی و تشکیل تیم‌های مشارکتی، استفاده از دانش به دست آمده جهت خلق موقعیت‌های جدید.	پیاده سازی مدل یادگیری سازمانی با توجه به مدیریت دانش در سازمان‌های بهداشتی	پیری و آصف‌زاده (۱۳۹۰) و عبدعلی و مسلمی (۱۳۹۷)
امکان ارزیابی و تصحیح عملکرد در سازمان یادگیرنده	نظارت و تصحیح عملکرد دانشی در فضای سازمان در عمل امکان پذیر نیست.	ارائه مدل فرآیندی برای پیاده سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی	نظریه برخاسته از داده‌ها	ساعدی و یزدانی (۱۳۹۳)

توجه به مهارت‌ها، فرآیندهای ایجاد و بکارگیری دانش	عدم توجه به روابط داده، اطلاعات و دانش	مدیریت رخدادهای پیش‌بینی نشده در اجرای مدل و کنترل عملکرد	مدل مدیریت اختلال با الگوریتم جستجوی همسایگی متغیر	ربیعی و همکاران (۱۳۹۳) و احمدیان و همکاران (۱۳۹۵)
برنامه ریزی مدیریت دانش برای حفظ دارایی‌های دانشی و ارتقای حافظه سازمانی	عدم اتخاذ استراتژی مناسب و برنامه ریزی مدون برای جلوگیری از خروج سرمایه‌های دانشی از سازمان	ارزیابی پایگاه دانش سازمان و بهسازی آن	بهینه‌سازی سازمان برای ارائه حداکثر خدمات از طریق مدل‌های مدیریت دانش	پاکباز و همکاران (۱۳۹۹)؛ خوراکیان (۱۳۹۹) و دهقانی (۱۳۹۸)
امکان شناسایی نقطه بهینه در فضای جواب در سازمان برای مدیریت دانش سازمانی	عدم شناسایی دقیق نقطه بهینه در فضای جواب برای ارائه بهترین روش مدل مدیریت دانش	منعطف و تمرکز بر روی خلق محصول و خدمت جدید قبل از نیاز به انجام آن	استقرار مدل سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی	فرگوسن و کورت (۲۰۱۰)
یافتن بهترین ابزار توسعه یادگیری سازمانی	نیاز به داده‌های آموزشی فراوان و ضعف در یافتن دانشکاران و توسعه حافظه سازمانی	قدرت پیش‌بینی بالا	پیاده‌سازی مدل موفقیت مدیریت دانش	جنکس و همکاران (۲۰۱۱) و لیتراس و همکاران (۲۰۱۲)
سهولت و استفاده مناسب و پیچیدگی کم	پیچیدگی بالا	پایداری بیشتر در مقایسه با الگوهای کلاسیک	پیاده‌سازی مدل استراتژی دانش از طریق ثبت و درونی سازی دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی	کریستیا و همکاران (۲۰۱۴) و ساباتیس (۲۰۱۵)
تقویت مؤلفه‌های درون‌زای دانشی	وجود مشکل کمینه‌های محلی در استقرار مدل‌های دانش و ارزیابی آن	ملاحظات عمده در کنترل ارائه خدمات دانشی	الگوریتم شبکه عصبی	تومی (۲۰۱۶)
فضای جواب بسیط برای توسعه سازمان یادگیرنده	عدم برتری جواب‌های مدل	استفاده از یک روش حل‌کارا برای قابلیت یادگیری سازمانی به عنوان منبع پایداری برای مزیت رقابتی	اجرای مدل یادگیری سازمانی با نگاه بیرونی و نیاز مشتری	هوئی (۲۰۱۸)
توجه به دانش	تمرکزشان صرفاً بر روی	مدل ارتباط بین	مدل عمومی دانش در	لیندر و والد (۲۰۲۰)



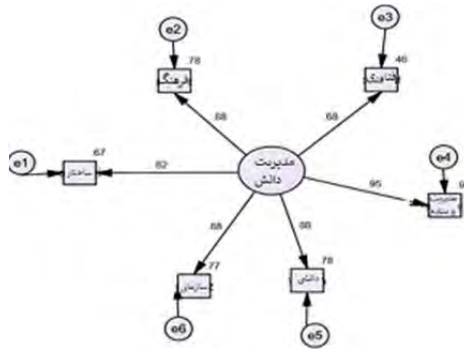
آشکار در استقرار مدل مدیریت دانش مبتنی بر سازمان یادگیرنده	دانش ضمنی بوده است.	مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری	سازمان	
---	---------------------	----------------------------------	--------	--

آنچه از پیشینه پژوهش برمی‌آید آن است که موفقیت و بقای هر سازمانی مستلزم بهره‌مندی از دانش است. البته دستیابی به این هدف جز با ارائه و پیاده‌سازی مدلی مناسب امکان پذیر نخواهد بود. در تبدیل یک سازمان به سازمان یادگیرنده براساس مدیریت دانش توجه به زیرساخت‌ها و فرآیندها ضروری است. برای رسیدن به این مهم ارائه مدل جامع مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی مدلی مناسب به نظر می‌رسد. ارائه این مدل مستلزم ادراک و شناخت مفاهیم اساسی و مبانی نظری دانش، انواع دانش، الزامات و فرآیندهای دانشی، اصول و چارچوب‌های آن، توجه به عوامل موفقیت و شکست مدیریت دانش در سازمان، همچنین شناخت مفاهیم اساسی و مبانی نظری در خصوص یادگیری، یادگیری سازمانی، ارتباط بین یادگیری و مدیریت دانش می‌باشد تا از آن طریق بتوان مؤلفه‌های مربوط به مدیریت دانش و مؤلفه‌های مربوط به یادگیری سازمانی را استخراج کرده مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی را تعیین و مدل مورد نظر را ارائه نمود. بنابراین سایر پرسش‌های جزئی (فرعی) مطرح در این مطالعه عبارت است از: نخست مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی در شهرداری تهران کدامند و دوم اولویت‌بندی ابعاد مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی در شهرداری تهران چگونه است.

### روش پژوهش

شیوه انجام تحقیق در این پژوهش روش ترکیبی<sup>۱</sup> است. از این رو مطالعه در دو بخش انجام گرفت که از این قرار است: بخش اول قسمت کیفی پژوهش و بخش دوم بعد کمی است. لذا فاز کیفی با اسلوب اکتشافی صورت گرفت که در آن محققان ابتدا با مطالعه کتب و مقالات مرتبط با مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با رویکرد قابلیت‌های یادگیری سازمانی اقدام به استخراج مؤلفه‌های مدیریت دانش بر اساس یادگیری سازمانی نموده و سپس با استفاده از ابزار کدگذاری، مؤلفه‌های به‌دست آمده را دسته‌بندی نمودند. لازم به ذکر است که در بخش کیفی برای طراحی پرسشنامه و به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات کمی، محققان از روش استقرایی استفاده نمودند. در فاز دوم نیز به کمک خبرگان موضوعی (دانشگاهی و سازمانی) مؤلفه‌های مدیریت دانش را با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی به‌وسیله تحلیل عاملی تأییدی، توسط گروه خبره بررسی نمودند. بدین ترتیب که در این مرحله برخی از گویه‌های نامرتب یا مبهم حذف و تعدادی گویه نیز اضافه گردید. در ادامه محققان اقدام به ساختن پرسشنامه بسته پاسخ با قابلیت درج پیشنهاد در انتهای پرسشنامه نمودند. از این رو در بخش کمی، محققان با انتخاب نمونه منتخب بر اساس روش نمونه‌گیری سیستمی، اقدام به توزیع پرسشنامه‌ها به‌صورت حضوری و یا در برخی موارد الکترونیکی نمودند تا داده‌های مطالعه استخراج شده به اطلاعات بدل شود. همچنین در تحقیق حاضر از آنجا که برای دستیابی به اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای، پرسشنامه، مشاهده و ... استفاده شده است پس از ارائه مدل پیشنهادی، روابط کمی بین اجزای مدل مشخص گردید. تصویر شماره ۲ مدل مفهومی مطالعه را نشان می‌دهد:

<sup>۱</sup> - Mixed



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی شاغل در مناطق، نواحی، سازمان‌ها، شرکت‌ها و معاونت‌های وابسته به آن در شهرداری تهران بودند که به دلیل ناهمگن بودن جامعه آماری، محققان اقدام به انتخاب ۳۵ نفر خبره شامل ۱۰ نفر دانشگاهی و ۲۵ نفر سازمانی در سطح مدیران، روسا و مسئولین شهرداری تهران نمودند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کارکنان سازمان‌ها، شرکت‌ها، معاونت‌ها و مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران بود که دارای مدارک کارشناسی به بالا (ارشد و دکتری تخصصی مرتبط با خدمات شهری) بودند که این حجم مورد استفاده در بخش کمی با شرایط ذکر شده به ۲۹۵۸ نفر (مناطق: ۱۴۰۵، معاونت‌ها: ۴۴۲، سازمان‌ها و شرکت‌ها: ۱۰۸۵ نفر) می‌رسید. در فاز کیفی، محققان به صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی اقدام به انتخاب متخصصان موضوعی نمودند و به این ترتیب پس از مشورت با خبرگان از طریق آن‌ها متخصص بعدی معرفی گردید و در نهایت پرسشنامه محقق ساخته در اختیار جمعیت منتخب قرار گرفت و نظرهای موافق یا مخالف آنان اخذ و اعمال گردید و این روند تا رسیدن به حد اشباع ادامه یافت و به این ترتیب نظر ۳۵ تن از خبرگان موضوعی اعم از دانشگاهی و سازمانی انتخاب و اطلاعات لازم اخذ مورد استفاده قرار گرفت. همچنین با توجه به اهمیت موضوع مدیریت دانش در شهرداری، حجم نمونه از روش کوکران ۳۷۹ نفر با خطای ۵٪ محاسبه گردید که به شرح زیر بیان می‌شود:

$$n = \frac{\frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{2985} \left( \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} - 1 \right)} = 379$$

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه محقق ساخته در بخش کیفی، ابتدا این پرسشنامه بین جامعه منتخب خبرگان ۳۵ نفری (خبرگان دانشگاهی و سازمانی) توزیع گردید و سپس جمع‌آوری شد و در ادامه نیز از طریق روش‌های متداول تحلیل توسط نرم‌افزار SPSS ورژن ۲۳ و به کمک شیوه آلفای کرونباخ مقدار پایایی به شرح جدول شماره سه برآورد گردید.

جدول ۳. تعیین میزان آلفای مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی در شهرداری تهران

ردیف	ابعاد	مقدار آلفای کرونباخ
۱	استراتژی و ساختار سازمانی	۰/۸۵
۲	فرهنگ سازمانی	۰/۸۲
۳	فناوری اطلاعات	۰/۸۳
۴	منابع انسانی و مدیریت	۰/۸۷
۵	فرآیندهای دانشی	۰/۸۹
۶	فرآیندهای سازمانی	۰/۸۸
۷	متوسط جمع کل	۰/۸۶

با توجه به مقدار آلفای به دست آمده که از ۰/۷ بیشتر است، می‌توان به این نتیجه رسید که این پرسشنامه و ابعاد آن از پایایی نسبتاً مطلوبی برخوردار است.

#### شاخص‌های برازندگی<sup>۱</sup> مدل

بررسی شاخص‌های کلی برازش در کنار معیارهایی که وضعیت هر پارامتر را به صورت منفرد نشان می‌دهد، به معرفی حدود ۳۰ شاخص برازش منتهی شد که در این مطالعه از شش شاخص برازش، جهت سنجش ابزار پژوهش استفاده شد. جدول شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری این تحقیق در جدول شماره چهار بیان شده است:

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌ها	اختصار	مقدار قابل قبول
شاخص نیکویی برازش	GFI <sup>۲</sup>	≥ ۰.۹
شاخص برازش تطبیقی	CFI <sup>۳</sup>	≥ ۰.۹
Cmin/df	Cmin/df	≤ ۳
ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	≤ ۰.۸

<sup>۱</sup>-fitness of model indicators

<sup>۲</sup>-Goodness-of-fit index

<sup>۳</sup>-Comparative fit index

همان‌گونه که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود مدل آماری با مجموعه مشاهدات متناسب است و در نتیجه تفاوت بین مقادیر مشاهده‌شده و مقادیر مورد انتظار در توزیع یکسان به هنجار است.

#### بیان آمار توصیفی مطالعه

با استفاده از آمار توصیفی، ابتدا داده‌های جمعیت شناختی پرسشنامه و سپس داده‌های مربوط به سؤالات پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. جدول شماره ۵ مقایسه میانگین و انحراف معیار ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی در شهرداری تهران را نشان داده است.

جدول ۵. مقایسه میانگین و انحراف معیار ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی

عوامل	میانگین	انحراف معیار
استراتژی و ساختار سازمانی	۲/۷۳	۰/۶۹
فرهنگ سازمانی	۲/۷۰	۰/۷۹
فناوری اطلاعات	۲/۹۱	۰/۷۳
منابع انسانی و مدیریت	۲/۷۴	۰/۶۶
فرآیندهای دانش	۲/۷۲	۰/۷۰
فرآیندهای سازمانی	۲/۸۵	۰/۷۷

چنانکه در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود در میان عوامل مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری، فناوری اطلاعات از میانگین بالاتری نسبت به سایر عوامل برخوردار است و فرهنگ سازمانی کمتر میانگین را داراست.

#### بیان آمار استنباطی مطالعه

از آنجا که سطح معنی‌داری کلیه شاخص‌ها بیش‌تر از معیار ۰/۰۵ می‌باشند، لذا توزیع این شاخص‌ها نرمال است. این موضوع در جدول شماره شش نشان داده شده است. همان‌گونه که در جدول شماره شش مشاهده می‌شود از آنجایی که سطح معناداری کلیه متغیرهای تحقیق بیش از ۰/۰۵ می‌باشد لذا فرض صفر تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۶. بررسی وضعیت توزیع متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیرها	مقدار آماره آزمون	تعداد	سطح معنی داری
استراتژی و ساختار سازمانی	۰/۰۵۴	۳۷۹	۰/۱۲۵
فرهنگ سازمانی	۰/۰۳۵	۳۷۹	۰/۱۸۹
فناوری اطلاعات	۰/۰۲۵	۳۷۹	۰/۲۰۰
منابع انسانی و مدیریت	۰/۰۱۴	۳۷۹	۰/۲۰۰
فرآیندهای دانشی	۰/۰۴۵	۳۷۹	۰/۱۰۲
فرآیندهای سازمانی	۰/۰۵۶	۳۷۹	۰/۰۶۶
مدیریت دانش (نمره کل)	۰/۰۶۰	۳۷۹	۰/۰۵۱

### یافته‌ها

در این بخش اطلاعات حاصل با استفاده از آمار توصیفی از روی نمونه‌ها تنظیم و سپس با استفاده از آمار استنباطی و با توجه به سؤالات اصلی تحقیق، تحلیل و آزمون گردید. لذا ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد تحقیق شامل جنسیت، میزان تحصیلات (لیسانس، فوق‌لیسانس و دکترا)، سن، پست سازمانی و سابقه خدمت همراه با جداول فراوانی بررسی و آنالیز گردید. در ادامه نیز سؤال‌های تحقیق با استفاده از آمار استنباطی و توصیفی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، درصد فراوانی نمرات استخراج شده از پرسشنامه‌های تحقیق (پیرامون نمونه) می‌باشد. در آمار استنباطی به بررسی داده‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی، آزمون t تک متغیره و آزمون فریدمن پرداخته شده است. کلیه تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار کامپیوتری spss و Amos انجام گرفت. در جدول شماره هفت مقایسه میانگین مقداری استراتژی و ساختار سازمانی از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری با میانگین فرضی نشان داده شده است.

جدول ۷. مقایسه میانگین میزان استراتژی و ساختار سازمانی در شهرداری تهران بر اساس مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری با میانگین فرضی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
استراتژی و ساختار سازمانی	۲/۷۳	۰/۶۹	۰/۰۳۵	-۷/۷۷۶	۳۷۸	۰/۰۰۱

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۷ میانگین میزان استراتژی و ساختار سازمانی‌های از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری ۲/۷۳ می‌باشد. از آنجایی که قدر مطلق t محاسبه شده از t جدول بزرگ‌تر است. بنابراین مقدار استراتژی و ساختار سازمانی شهرداری تهران بر اساس مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری، کمتر از سطح متوسط می‌باشد. جدول شماره ۸ مقایسه میانگین میزان فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری با میانگین فرضی را نشان می‌دهد.

جدول ۸. مقایسه میانگین میزان فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری با میانگین فرضی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
فرهنگ‌سازمانی	۲/۷۰	۰/۷۹	۰/۰۴۱	-۷/۴۱۳	۳۷۸	۰/۰۰۱

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۸ میانگین میزان فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی با میانگین فرضی ۳، ۲/۷۰ می‌باشد. از آنجایی که قدر مطلق t محاسبه‌شده از t جدول بزرگ‌تر است. بنابراین میزان فرهنگ‌سازمانی، کمتر از سطح متوسط می‌باشد.

جدول شماره ۹ مقایسه میانگین میزان فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی با میانگین فرضی را نشان می‌دهد.

جدول ۹. مقایسه میانگین میزان فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی با میانگین فرضی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
فناوری اطلاعات	۲/۹۰	۰/۷۳	۰/۰۳۷	-۲/۴۴۰	۳۷۸	۰/۰۱۵

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۸ میانگین میزان فناوری اطلاعات از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری ۲/۹۰ می‌باشد. از آنجایی که قدر مطلق t محاسبه‌شده از t جدول بزرگ‌تر است. بنابراین میزان فناوری اطلاعات از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری، کمتر از سطح متوسط می‌باشد.

جدول شماره ۱۰ مقایسه میانگین میزان منابع انسانی و مدیریت از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری با میانگین فرضی را در شهرداری تهران نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. مقایسه میانگین میزان منابع انسانی و مدیریت از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری با میانگین فرضی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
منابع انسانی و مدیریت	۲/۷۴	۰/۶۶	۰/۰۳۴	-۷/۷۰۷	۳۷۸	۰/۰۰۱

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۱۰ میانگین میزان منابع انسانی و مدیریت به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی در شهرداری تهران، ۲/۷۴ می‌باشد. از آنجایی که قدر مطلق t محاسبه‌شده از t جدول بزرگ‌تر است. بنابراین میزان منابع انسانی و مدیریت، کمتر از سطح متوسط می‌باشد.

جدول شماره ۱۱ مقایسه میانگین میزان فرآیندهای دانش‌های از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری با میانگین فرضی را در شهرداری تهران نشان می‌دهد.

جدول ۱۱. مقایسه میانگین میزان فرآیندهای دانش‌های از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری با میانگین فرضی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
فرآیندهای دانش	۲/۷۲	۰/۷۰	۰/۰۳۶	-۷/۸۱۳	۳۷۸	۰/۰۰۱

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۱۱ میانگین میزان فرآیندهای دانش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی ۲/۷۲ می‌باشد. از آنجایی که قدر مطلق t محاسبه‌شده از t جدول بزرگ‌تر است. بنابراین میزان فرآیندهای دانش، کمتر از سطح متوسط می‌باشد.

جدول شماره ۱۲ مقایسه میانگین میزان فرآیندهای سازمانی‌های از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری با میانگین فرضی نشان می‌دهد.

جدول ۱۲. مقایسه میانگین میزان فرآیندهای سازمانی‌های از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری با میانگین فرضی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
فرآیندهای سازمانی	۲/۸۵	۰/۷۷	۰/۰۴۰	-۳/۸۲۵	۳۷۸	۰/۰۰۱

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۱۲ میانگین میزان فرآیندهای سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی ۳/۱۵ می‌باشد. از آنجایی که قدر مطلق t محاسبه‌شده از t جدول بزرگ‌تر است. بنابراین میزان فرآیندهای سازمانی، کمتر از سطح متوسط می‌باشد.

در خصوص پاسخ به سؤال دوم پژوهش با این مضمون که اولویت‌بندی ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی چگونه است؟ از آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌ها استفاده شد که نتایج این رتبه‌بندی در جداول شماره ۱۳ و ۱۴ آمده است.

جدول ۱۳. میانگین رتبه‌بندی ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی بر اساس آزمون فریدمن

مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌بندی
استراتژی و ساختار سازمانی	۳/۳۶
فرهنگ سازمانی	۳/۲۴
فناوری اطلاعات	۳/۹۲
منابع انسانی و مدیریت	۳/۳۳
فرآیندهای دانش	۳/۲۸
فرآیندهای سازمانی	۳/۸۸

نتایج جدول شماره ۱۳ میانگین رتبه‌بندی ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی را در شهرداری تهران نشان می‌دهد. یافته‌های نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات بالاترین و فرهنگ سازمانی پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است. در جدول شماره ۱۴ آزمون فریدمن برای ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی نشان داده شده است.

جدول ۱۴. آزمون خی دو برای ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی

تعداد	۳۷۹
مقدار خی دو	۵۳/۴۴۲
درجه آزادی	۵
سطح معناداری	۰/۰۰۱

نتایج جدول شماره ۱۴ نشان می‌دهند که بین مجموعه رتبه‌های شش‌گانه ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی در شهرداری تهران برای سطح  $p < 0/01$  معنی‌دار است (مقدار خی دو ۵۳/۴۴۲). لذا سؤال تحقیق مبنی بر این که تفاوت معنی‌داری بین مجموعه نمرات ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی وجود دارد به این ترتیب تأیید می‌گردد.

#### تحلیل نتایج آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل

اگر فرضیه مطرح شده به مقایسه میانگین دو جامعه بپردازد برای بررسی صحت و سقم آن باید از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه استفاده کرد. برای استفاده از این آزمون، وجود یک متغیر کمی و یک متغیر طبقه‌ای الزامی است. متغیر کمی همان متغیر وابسته و متغیر مورد مقایسه در دو جامعه است، ولی متغیر طبقه‌ای همان متغیر مستقل است و متغیری است که جامعه‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند. این آزمون به بررسی فرضیه زیر می‌پردازد:

فرض صفر: میانگین عامل جامعه اول برابر با میانگین همان عامل در جامعه دوم می‌باشد.

فرض مقابل: میانگین عامل جامعه اول برابر با میانگین همان عامل در جامعه دوم نمی‌باشد.

برای آزمون تساوی میانگین دو جامعه لازم است ابتدا بررسی شود آیا واریانس دو جامعه برابرند یا خیر؟ به عبارت دیگر آزمون تساوی واریانس‌ها مقدم بر آزمون تساوی میانگین‌ها است. جهت آزمون تساوی واریانس‌ها از آزمون لوین<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. چنانچه sig مربوط به آزمون لوین کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد، فرض برابری واریانس‌ها رد می‌شود و در غیر این صورت فرض برابری واریانس‌ها تأیید می‌گردد (حسن‌زاده، ۱۳۹۷).

جدول ۱۵. آزمون تی دو نمونه مستقل

منبع	متغیرها	واریانس‌ها	sig	sig	اختلاف میانگین	نتیجه
جنسیت	استراتژی و ساختار سازمانی	برابری	۰/۶۲	۰/۲۱۸	-۰/۰۹۰	تفاوت معنادار ندارند.
	فرهنگ سازمانی	برابری	۰/۱۵۴	۰/۸۸۰	۰/۰۱۲	تفاوت معنادار ندارند.
	فناوری اطلاعات	برابری	۰/۹۴۱	۰/۰۰۱	۰/۲۷۸	تفاوت معنادار دارند.
	منابع انسانی و مدیریت	برابری	۰/۳۴۵	۰/۲۴۶	۰/۰۸۰	تفاوت معنادار ندارند.
	فرآیندهای دانشی	برابری	۰/۸۸۵	۰/۴۹۶	۰/۰۵۰	تفاوت معنادار ندارند.
	فرآیندهای سازمانی	برابری	۰/۱۲۲	۰/۰۹۶	۰/۱۳۵	تفاوت معنادار ندارند.

نتایج آزمون تی دو نمونه مستقل نشان می‌دهد که تنها میانگین مؤلفه‌های استراتژی و ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و مدیریت، فرآیندهای دانشی و فرآیندهای سازمانی بر اساس جنسیت با توجه به سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ بین مؤلفه‌ها برحسب

<sup>۱</sup>. Levene



جنس، اختلاف معناداری ندارد. میانگین مؤلفه فناوری اطلاعات بر حسب جنسیت معنی دار است یعنی بین میانگین فناوری اطلاعات زنان و مردان تفاوت وجود دارد و میانگین نمره مردان در این مؤلفه بیشتر از زنان بوده است.

تحلیل نتایج آزمون مقایسه میانگین چند جامعه (ANOVA)

برای مقایسه میانگین دو یا چند جامعه (یعنی تأثیر یک متغیر مستقل گروه بندی بر یک متغیر کمی وابسته) از این آزمون استفاده شده است که نتیجه آن به شرح جدول شماره ۱۶ است.

جدول ۱۶. آزمون آنوا بر اساس متغیرهای دموگرافیک

سطح معناداری	F	متغیرها	
۰/۰۰۱	۷/۱۵۹	استراتژی و ساختار سازمانی	
۰/۰۲۳	۳/۷۹۷	فرهنگ سازمانی	
۰/۰۰۵	۵/۳۸۵	فناوری اطلاعات	تحصیلات
۰/۰۱۴	۴/۲۹۵	منابع انسانی و مدیریت	
۰/۰۰۱	۱۰/۵۵۴	فرآیندهای دانشی	
۰/۱۳۳	۲/۰۲۹	فرآیندهای سازمانی	
۰/۰۰۶	۵/۲۴۹	استراتژی و ساختار سازمانی	
۰/۳۰۹	۰/۳۰۹	فرهنگ سازمانی	
۰/۴۵۲	۰/۴۵۲	فناوری اطلاعات	سن
۰/۷۳۴	۰/۷۳۴	منابع انسانی و مدیریت	
۰/۰۰۴	۰/۰۰۴	فرآیندهای دانشی	
۰/۲۰۱	۰/۲۰۱	فرآیندهای سازمانی	
۰/۰۰۷	۳/۵۶۸	استراتژی و ساختار سازمانی	
۰/۶۵۱	۰/۶۱۶	فرهنگ سازمانی	
۰/۰۷۲	۲/۱۷۱	فناوری اطلاعات	سابقه خدمت
۰/۰۰۶	۳/۶۴۶	منابع انسانی و مدیریت	
۰/۱۴۰	۱/۷۴۲	فرآیندهای دانشی	
۰/۰۰۱	۷/۶۷۹	فرآیندهای سازمانی	
۰/۸۷۰	۰/۲۳۸	استراتژی و ساختار سازمانی	
۰/۰۱۵	۳/۵۵۶	فرهنگ سازمانی	
۰/۰۰۸	۴/۰۱۱	فناوری اطلاعات	پست سازمانی
۰/۳۲۵	۱/۱۵۹	منابع انسانی و مدیریت	
۰/۰۵۱	۲/۲۳۵	فرآیندهای دانشی	
۰/۰۰۲	۵/۱۳۲	فرآیندهای سازمانی	

یافته‌های مندرج در جدول شماره ۱۶ نشان می‌دهد که بین نظرهای پاسخگویان در استراتژی و ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و مدیریت و فرآیندهای دانشی برحسب تحصیلات تفاوت معناداری وجود دارد. باین حال بین نظرهای پاسخگویان مؤلفه فرآیندهای سازمانی برحسب تحصیلات تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. نتایج مندرج در جدول شماره ۱۶ همچنین نشان می‌دهد که بین نظرهای پاسخ‌دهندگان در فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و مدیریت و فرآیندهای سازمانی برحسب سن تفاوت معناداری وجود ندارد. بین نظرهای پاسخگویان در استراتژی و ساختار سازمانی و فرآیندهای دانشی برحسب سن تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بین نظرهای پاسخگویان در مؤلفه‌های استراتژی و ساختار سازمانی، منابع انسانی و مدیریت و فرآیندهای سازمانی برحسب سابقه تفاوت معناداری وجود دارد. در مؤلفه فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، فرآیندهای دانشی برحسب سابقه تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. بین نظرهای پاسخگویان در ابعاد فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، و فرآیندهای سازمانی برحسب پست سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. بین نظرهای پاسخگویان در ابعاد استراتژی و ساختار سازمانی، منابع انسانی و مدیریت و فرآیندهای دانشی برحسب پست سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد. حال برای تعیین این اختلاف بین گروه‌ها از آزمون توکی استفاده شده است که در جدول شماره ۱۷ آمده است.

جدول ۱۷. آزمون توکی بر اساس متغیرهای دموگرافیک

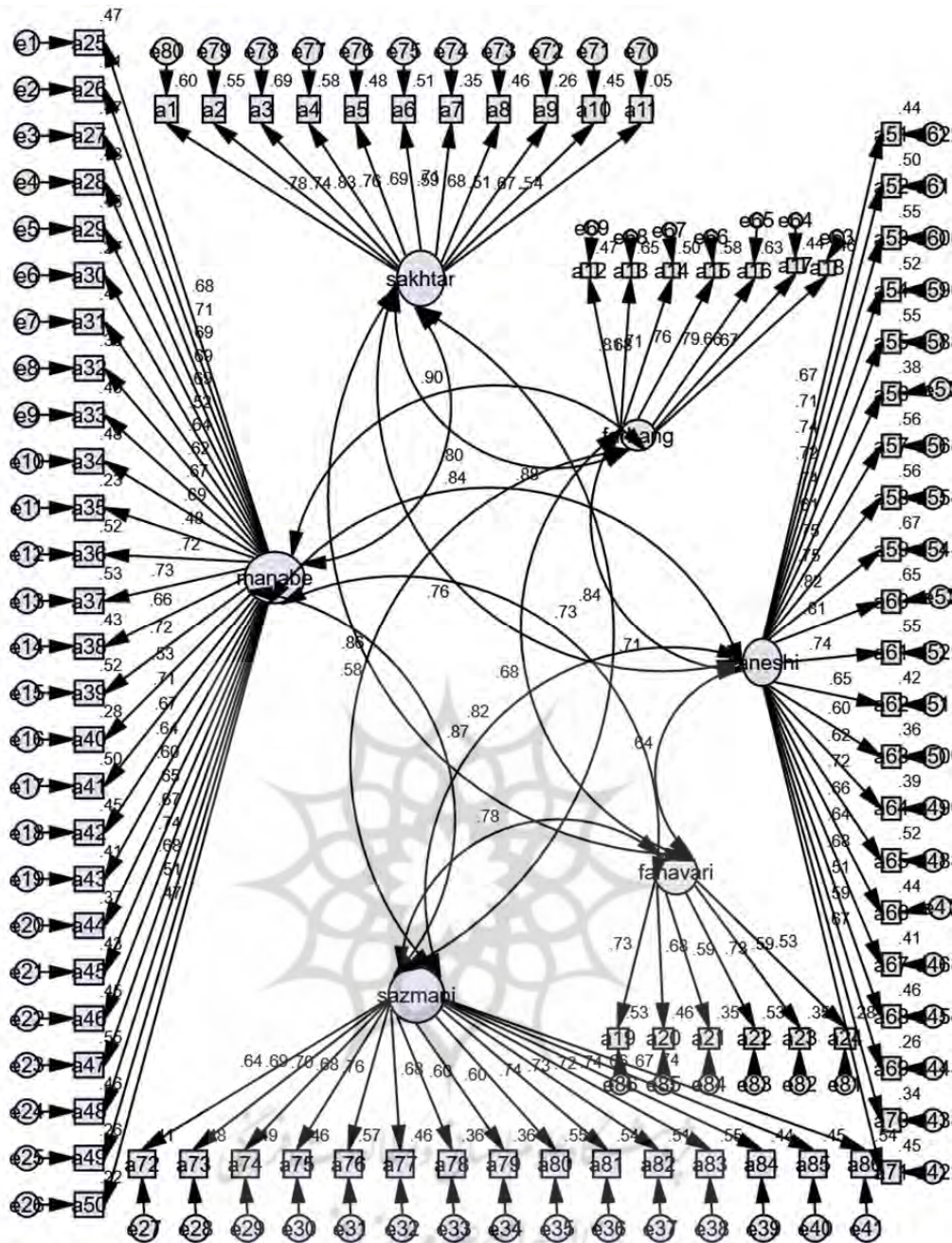
متغیر	گروه ۱	گروه ۲	اختلاف میانگین (۱-۲)	سطح معناداری
استراتژی و ساختار سازمانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	۰/۲۲۶	۰/۰۰۵
	کارشناسی	دکتری	۰/۶۴۵	۰/۰۳۸
فرهنگ سازمانی	کارشناسی	دکتری	۰/۷۲۴	۰/۰۴۶
	کارشناسی	دکتری	۰/۸۵۷	۰/۰۰۶
فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	دکتری	۰/۹۱۱	۰/۰۰۳
	کارشناسی	دکتری	۰/۷۳۶	۰/۰۱۰
منابع انسانی و مدیریت	کارشناسی ارشد	دکتری	۰/۷۱۶	۰/۰۱۳
	کارشناسی	دکتری	۱/۱۹۷	۰/۰۰۱
فرآیندهای دانشی	کارشناسی ارشد	دکتری	۱/۱۳۲	۰/۰۰۱
	کمتر از ۳۰ سال	۳۰ تا ۴۰ سال	۰/۴۰۲	۰/۰۱۸
استراتژی و ساختار سازمانی	کمتر از ۳۰ سال	۳۰ تا ۴۰ سال	۰/۴۶۲	۰/۰۰۹
	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال	۰/۱۹۸	۰/۰۳۵
فرآیندهای دانشی	۱۰ تا ۱۵ سال	بیشتر از ۲۰ سال	۰/۵۶۴	۰/۰۱۲
	۵ تا ۱۰ سال	بیشتر از ۲۰ سال	-۰/۵۰۴	۰/۰۲۸
منابع انسانی و مدیریت	۱۰ تا ۱۵ سال	بیشتر از ۲۰ سال	-۰/۶۲۵	۰/۰۰۲
	۱۵ تا ۲۰ سال	بیشتر از ۲۰ سال	-۰/۵۶۰	۰/۰۱۲
سابقه خدمت	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	۰/۳۹۰	۰/۰۰۱
	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵ تا ۲۰ سال	-۰/۲۸۸	۰/۰۴۶
فرآیندهای سازمانی	۵ تا ۱۰ سال	بیشتر از ۲۰ سال	۰/۸۵۷	۰/۰۰۱

متغیر	گروه ۱	گروه ۲	اختلاف میانگین	سطح معناداری
	۱۵ تا ۲۰ سال	بیشتر از ۲۰ سال	(۱-۲)	
فرهنگ سازمانی	کارشناس	معاون	-۰/۴۳۴	۰/۰۴۱
فناوری اطلاعات	پست سازمانی	معاون	-۰/۴۲۹	۰/۰۲۳
فرآیندهای سازمانی	کارشناس	کارشناس مسئول	-۰/۲۸۰	۰/۰۱۰
	کارشناس	معاون	-۰/۴۴۷	۰/۰۲۴

همان گونه که در جدول شماره ۱۷ مشاهده می شود نتایج آزمون توکی نشان می دهد میانگین مؤلفه استراتژی و ساختار سازمانی در کارکنان با تحصیلات کارشناسی با کارکنان با تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری اختلاف معناداری دارد. میانگین مؤلفه فرهنگ سازمانی در کارکنان با تحصیلات کارشناسی با کارکنان با دکتری اختلاف معناداری دارد. همچنین میانگین فناوری اطلاعات، منابع انسانی و مدیریت فرآیندهای دانشی در گروه دکتری با کارکنان با مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد تفاوت معنی داری دارد. میانگین مؤلفه استراتژی و ساختار سازمانی در کارکنان گروه سنی کمتر از ۳۰ سال و ۳۰ تا ۴۰ سال اختلاف معناداری دارد. همچنین میانگین فرآیندهای دانشی در گروه ۴۰ تا ۵۰ سال با گروه های سنی کمتر از ۳۰ سال و ۳۰ تا ۴۰ سال تفاوت معنی داری دارد. میانگین مؤلفه استراتژی و ساختار سازمانی در کارکنان ۱۰ تا ۱۵ سال با کارکنان با سابقه بیشتر از ۲۰ سال اختلاف معناداری دارد. همچنین میانگین منابع انسانی و مدیریت در کارکنان با سابقه بیشتر از ۲۰ سال با کارکنان با سابقه ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۵ تا ۲۰ سال تفاوت معنی داری دارد. میانگین مؤلفه فرآیندهای سازمانی در کارکنان با سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال با کارکنان با سابقه ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۵ تا ۲۰ سال، و بیشتر از ۲۰ سال اختلاف معناداری دارد. میانگین مؤلفه ها بین نمرات فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و فرآیندهای سازمانی برحسب پست سازمانی کارشناس و معاون اختلاف معناداری دارد.

#### مدل معادلات ساختاری مدل

نتایج انجام معادلات ساختاری نشان داد که ضریب تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی ۰/۸۸، ضریب تأثیر فناوری بر مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی ۰/۶۸، ضریب تأثیر مدیریت و منابع انسانی بر مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی ۰/۹۵، ضریب تأثیر فرآیندهای دانشی بر مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی ۰/۸۸، ضریب تأثیر فرآیندهای سازمانی بر مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی ۰/۸۸ و ضریب تأثیر استراتژی و ساختار سازمانی بر مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی ۰/۸۲ بوده است. بنابراین می توان نتیجه گرفت در شهرداری تهران بیشترین تأثیر بر مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی مربوط به مؤلفه ی مدیریت و منابع انسانی با ۰/۹۵ و کمترین ضریب تأثیر مربوط به فناوری با ۰/۶۸ بوده است. که خلاصه آن در تصویر شماره ۳ نشان داده شده است.



تصویر ۳. مدل اندازه‌گیری کل متغیرهای تحقیق

### بحث و نتیجه‌گیری

هر سازمانی برای بقا و ماندگاری نیازمند دانش و منابع یادگیری است. از آنجاکه غالب یادگیری‌های سازمانی مبتنی بر تجربه است، لذا در عصر دانایی محوری، دانش جزو دارایی‌های نامشهود سازمان است که نیاز به مدیریت دارد تا دانایی و یادگیرندگی در سازمان رخ دهد و سازمان یادگیرنده‌ای ایجاد گردد که نتیجه آن، جامعه یادگیرنده می‌باشد.

هدف از انجام این مطالعه ارائه مدلی برای مدیریت دانش با رویکرد سازمان یادگیرنده در شهرداری تهران بود تا بتوانند فرایندهای مدیریت دانش را در سطح شهرداری و شرکت‌های تابعه خود به نحو مطلوب‌تری اجرا کرده و عملکرد کارکنان را به‌عنوان سرمایه‌های اصلی شهرداری تهران، بهبود بخشند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشخص گردید که سه گام از مدیریت دانش یعنی ایجاد دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری و استفاده از دانش، سازمان یادگیرنده را از سه منظر برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، خروجی شایستگی‌ها و توانایی تحلیل و حل مشکلات، بهبود می‌بخشد بنابراین

تحقیق حاضر به تعیین مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری در شهرداری تهران پرداخت. بر اساس یافته‌های تحقیق ۶ مؤلفه استراتژی و ساختار سازمانی، منابع انسانی و مدیریت، فناوری اطلاعات، فرآیندهای دانشی، فرآیندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی در ارتباط با مدل مذکور شناسایی گردید. در قسمت نخست بحث به جمع‌بندی یافته‌های تحقیق در خصوص پاسخ به تک‌تک سؤالات پژوهش، همچنین ضرورت‌ها و الزامات موجود در رابطه با توجه به شاخص مذکور پرداخته شده است. در مجموع نتایج حاصل از این مطالعه توجه به ابعاد و مؤلفه‌های زیر در ارائه مدل مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی را خاطر نشان ساخت که عبارت‌اند از:

#### نخست: قابلیت‌های زیرساختی با رویکرد تکنولوژیکی

قابلیت استفاده آسان (کاربر مدار بودن)، قابلیت انعطاف و انطباق لازم جهت انجام امور، توانایی ذخیره، پردازش، سازمان‌دهی، اشاعه و تفسیر حجم زیادی از اطلاعات، توانایی پاسخ به نیاز مخاطبین، بهینه‌سازی ارتباطات درون‌سازمانی به منظور روانی جریان اطلاعات در سازمان و تسهیم دانش، صرف حداقل زمان جهت ارائه بیشترین اطلاعات به کاربر، قابلیت هماهنگی و انجام کار گروهی.

#### دوم: قابلیت‌های زیرساختی با رویکردهای سازمانی

ساختار سازمانی منعطف و مسطح، عدم تمرکز، استراتژی، چشم‌انداز، هدف، مأموریت، منابع (مالی، انسانی، مادی)، تقسیم کار

#### سوم: قابلیت‌های زیرساختی با رویکرد مدیریتی و منابع انسانی

برقراری ارتباط مؤثر بین کارکنان در سطوح مختلف سازمان، پذیرش مسئولیت انجام کار توسط زیردستان، تشویق به یادگیری فردی، گروهی و سازمانی، تعیین وظایف و مسئولیت کارکنان، ایجاد تمایل در کارکنان جهت پذیرش تغییر، زمینه‌سازی جهت انجام کارها به شکل مشارکتی، تعهد و حمایت مدیران، در نظر گرفتن پارامترهای تشویقی در قبل کسب دانش، مهارت، ایده پردازی و خلاقیت به منظور تهییج نیروی انسانی امکان پیشرفت حرفه‌ای افراد از طریق افزایش دانش، تجربه و مهارت

#### چهارم: قابلیت‌های زیرساختی با رویکرد فرهنگ سازمانی

تعلق و تعهد سازمانی، تصمیم‌گیری جمعی، یادگیری تیمی، روزآمد شدن و یادگیری مستمر، خلاقیت و نوآوری، همکاری و تشریک‌مساعی، تفکر سیستمی، اشتراک دانش، ریسک‌پذیری و تغییر در پاسخ به سؤال مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی کدامند؟ می‌توان اذعان داشت که بر اساس یافته‌های پژوهش که مربوط به بُعد «استراتژی و ساختار سازمانی» به عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی، بیشترین میانگین نمره پاسخ در شهرداری تهران مربوط را بر اساس ساختار سازمانی افقی و مسطح داشته است که با میانگین ۳/۰۷ و بار عاملی ۰/۵۱، سطح معنی‌داری ۰/۱۷۲ بوده است و سپس اهداف مدیریت دانش تعیین شده است که دارای میانگین ۲/۸۸ و بار عاملی ۰/۷۷، سطح معنی‌داری ۰/۰۲۰ و نیز مدیریت دانش با اهداف سازمانی سازگاری با میانگین ۲/۸۳ و بار عاملی ۰/۷۵ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۲ می‌باشد. این در حالی است که کمترین میانگین نمره پاسخ مربوط به راهبردهای مشخص جهت تولید علم در بخش‌های مختلف شهرداری تهران است که با میانگین ۲/۵۱ و بار عاملی ۰/۵۸ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ می‌باشد.

سایر یافته‌ها حاکی از آن است که در قسمت مربوط به استراتژی و ساختار سازمانی، میانگین گویه‌ها به طور معنی‌داری از حد متوسط پایین‌تر و یا در حد متوسط می‌باشد. در تبیین این سؤال می‌توان گفت از آنجا که استراتژی چشم‌انداز و اهداف بلندمدت سازمان را تعیین و ساختار سازمانی، چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی را مشخص کرده و مجموعه راه‌هایی را جهت شکسته شدن کار به وظایف مشخص ارائه می‌کند در مدیریت دانش نقش بسزایی را به عهده دارد. سیر گذار و تکامل سازمان‌ها به سازمان‌های ارگانیک، منعطف، مسطح و غیرمتمرکز نشان می‌دهد که ابعاد تشکیل‌دهنده آن‌ها باید چیزی فراتر از ابعاد سازمان‌های سلسله‌مراتبی و رسمی باشد. در این گونه سازمان‌ها روابط غیررسمی می‌توانند نقش مهمی در ساختاردهی سازمانی ایفا کنند. این روابط جنبه مهمی از تفاوت بین ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی را تشکیل می‌دهند. بنابراین با ورود به یک فضای دانشی سازمان‌ها برای به دست آوردن فرصت در محیط پویا باید انطباق پذیرتر و منعطف‌تر باشند. برخی از مهم‌ترین الزامات ساختاری برای مدیریت مؤثر دانش در سازمان عبارت‌اند از کاهش مرزها، سیالیت، تعامل و انعطاف‌پذیری. درنهایت بر اساس دیگر یافته‌های تحقیق میانگین نمره پاسخ مربوط به مؤلفه " استراتژی و ساختار سازمانی " ۲/۷۳ می‌باشد و از آنجایی که قدر مطلق t محاسبه شده (۷/۷۷۶-) از t جدول بزرگ‌تر است. بنابراین میزان

استراتژی و ساختار سازمانی در شهرداری تهران از حد متوسط کمتر است. از این لحاظ نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش انجام‌شده توسط (کریستیا، ۲۰۱۴)، (فرگوسن، ۲۰۱۰) و (هوئی، ۲۰۱۸) همخوانی دارد.

از سوی دیگر بر اساس یافته‌های پژوهش مربوط به مؤلفه "فرهنگ‌سازمانی" بیشترین میانگین نمره پاسخ مربوطه "بر اشاعه فرهنگ دانش‌پژوهی پرسنل تأکید می‌شود" با میانگین ۲/۸۶، بار عاملی ۰/۶۳، سطح معنی‌داری ۰/۰۱۶ و گویه مربوط به "دارندگان دانش کلیدی در سازمان معرفی و تشویق می‌شوند" با میانگین ۲/۸۶، بار عاملی ۰/۶۷، سطح معنی‌داری ۰/۰۱۵ و کمترین میانگین نمره پاسخ مربوط به گویه "فرهنگ حاکم بر سازمان مبتنی بر ریسک‌پذیری و تغییر وضع موجود است" با میانگین ۲/۵۱، بار عاملی ۰/۷۲ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ بوده است. بنابراین یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که در قسمت مربوط به فرهنگ‌سازمانی، میانگین گویه‌های مربوطه به‌طور معنی‌داری از حد متوسط پایین‌تر می‌باشد.

همچنین فرهنگ‌سازمان، سیستمی از استنباط‌های مشترک است که اعضاء نسبت به یک شهرداری دارند و همین ویژگی نیز موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر شده است. بنابراین مدیریت دانش یکی از راه‌های بهبود بخشیدن به شرایط بقاء شهرداری تهران است و زمانی به‌طور موفقیت‌آمیز در سازمان اجرا می‌گردد که از قبل از پیاده‌سازی، زمینه فرهنگی متناسب با این نظام بسترسازی شده باشد؛ چراکه هدایت نمودن دانش موجود در سازمان یک امر انسانی است و به‌طور کامل مربوط به منابع انسانی می‌شود و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان می‌باشد. بنابراین شهرداری باید برای اجرای موفق مدیریت دانش، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد نموده و بر اساس آن عمل نمایند. بنابراین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی اعم از حمایت مدیریت، خلاقیت فردی، سبک رهبری، تعلق سازمانی و سازش با تعارض بایستی به هنگام پیاده‌سازی مدیریت دانش موردتوجه قرار گیرد. در نهایت بر اساس یافته‌های دیگر میانگین نمره پاسخ مربوط به مؤلفه میزان فرهنگ‌سازمانی ۲/۷۰ می‌باشد و از آنجایی که قدر مطلق  $t$  محاسبه‌شده (۷/۴۱۳) از  $t$  جدول بزرگ‌تر است. بنابراین میزان فرهنگ‌سازمانی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری تهران کمتر از سطح متوسط می‌باشد. بنابراین وجود یک فرهنگ‌سازمانی که به‌خوبی بتواند تغییرات را در سازمان حمایت کند ضروری می‌نماید. از این منظر نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش‌های انجام‌شده توسط دهقانی (۱۳۹۸)، تسلیمی، (۱۳۹۸)، احمدیان و همکاران، (۱۳۹۵) و لیتراس (۲۰۱۲)، همخوانی دارد.

همچنین یافته‌های دیگر نیز حاکی از آن است که در بخش مربوط به فناوری اطلاعات، میانگین نمره پاسخ گویه‌های مربوطه برای کارکنان شهرداری مهارت‌های لازم برای استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی را دارند. مقدار میانگین برابر ۲/۷۵، بار عاملی ۰/۶۱، سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ و گویه مربوط به سیستم‌های مدیریت اطلاعات برای پشتیبانی از مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری وجود دارد و به‌طور مستمر به‌روز می‌گردد. با میانگین نمره پاسخ ۲/۸۲، بار عاملی ۰/۶۷، سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ بوده که به‌طور معنی‌داری از حد متوسط پایین‌تر و میانگین گویه‌های مربوطه در سازمان منابع و امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جهت مدیریت دانش وجود دارد که نشان می‌دهد دانش موردنیاز در امور پژوهشی سازمان از طریق سیستم‌های اطلاعاتی در دسترس است، همچنین در این سازمان مانع و محدودیت‌چندانی برای دسترسی به اطلاعات از طریق امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری وجود ندارد. دیگر یافته نشان می‌دهد که دانش ذهنی پرسنل که از طریق گروه‌های بحث الکترونیکی آشکار می‌شود، در حد متوسط می‌باشد. اگرچه دانش به‌طور انحصاری محصول فناوری نیست اما فناوری اطلاعات به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای در ایجاد دانش و انجام فرآیندهای مبتنی بر آن مؤثر بوده است. از این منظر نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش‌های انجام‌شده توسط جنیکس و همکاران (۲۰۱۱) و لیندر و ولد (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

یافته‌های دیگر حاکی از آن است که در قسمت مربوط به منابع انسانی و مدیریت به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی در شهرداری تهران، میانگین گویه‌های مربوطه به‌طور معنی‌داری از حد متوسط پایین‌تر می‌باشد. در تبیین آن می‌توان گفت دانش به‌عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک به‌عنوان یک دارایی برای شهرداری تهران مطرح است و ارائه محصولات و خدمات باکیفیت، بدون وجود کارکنان و مدیران دانشی و استفاده صحیح از این منابع ارزشمند دشوار است. چنانچه شهرداری برای کسب مزیت رقابتی نیاز به مدیریت دانش داشته باشد و در عصر دانایی که تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری شناخته‌شده است؛ در مجموع جوامعی توسعه می‌یابند که از حیاتی‌ترین عامل تولید یعنی منبع انسانی و مدیریت صحیح حداکثر بهره‌برداری را نمایند. همچنین می‌توان گفت یکی

از رمزهای موفقیت شهرداری استفاده از مدیران دانشی است که با تربیت دانش کاران در سازمان‌های دانش محور امروزی بتوانند به شکلی مناسب و برانگیزاننده شرایط مطلوب کار را برای افراد فراهم می‌کنند. این در حالی است که نیروی انسانی نقش اساسی در فراهم آوری، ذخیره، پردازش، بازیابی، اشاعه، تسهیم و کاربرد دانش داشته و مدیران دانش نیز از طریق برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی برای مدیران و کارکنان در راستای با اهمیت جلوه دادن دانش، در جریان قرار دادن آن‌ها از چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای مدیریت دانش، ایجاد جو اعتماد و فرهنگ‌سازمانی در خصوص تغییرپذیری و افزایش سطح ریسک‌پذیری کارکنان و تشویق کارکنان کلیدی و دانشی می‌توانند نقش مهمی را در پیاده‌سازی مدیریت دانش ایفا نمایند. از این منظر نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج حاصل از تحقیقات انجام‌شده توسط پیری و آصف زاده (۱۳۹۰)، خوراکیان (۱۳۹۹)، ساعدی (۱۳۹۳) و کریستا (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

در پاسخ به سؤال رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی کدامند؟ می‌توان اذعان داشت که بر اساس یافته‌های پژوهش بر اساس رتبه‌بندی که از طریق آزمون فریدمن انجام شده و نتایج آن استراتژی و ساختار سازمانی با میانگین رتبه ۳/۳۶، فرهنگ سازمانی با میانگین رتبه ۳/۲۴، فناوری اطلاعات با میانگین رتبه ۳/۹۲، منابع انسانی و مدیریت با میانگین رتبه ۳/۳۳، فرآیندهای دانش با میانگین رتبه ۳/۲۸ و فرآیندهای سازمانی با میانگین رتبه‌بندی ۳/۸۸ تعیین شدند. فناوری اطلاعات بالاترین و فرهنگ سازمانی پایین‌ترین رتبه را در شهرداری تهران به خود اختصاص داده است.

ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی در سطح  $p < 0/01$  معنی دار است (مقدار  $\chi^2$  دو ۵۳/۴۴۲). لذا سؤال تحقیق مبنی بر این که تفاوت معنی داری بین مجموعه نمرات ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی وجود دارد، تأیید می‌گردد. در تبیین این سؤال می‌توان گفت از آنجا که این ابعاد نقش مهمی در مدیریت دانش ایفا می‌کنند بایستی در شهرداری تهران به تقویت این پارامترها توجه کرد. تا بتوان سازمانی بادگیرنده و دانش محور در سایه وجود مدیران دانشی و کارکنانی در جایگاه دانشکار به وجود آورد. نتایج حاصل از این تحقیق با تحقیقات انجام شده توسط (لیتراس، ۲۰۱۲) و (ریبعی، ۱۳۹۳) همخوانی دارد.

همچنین می‌توان با توجه به سایر یافته‌ها چنین اذعان داشت که اهمیت دانش در ارائه خدمات بهتر به مشتری، کاهش زمان لازم جهت انجام عملکردهای سازمانی، انجام فعالیت با حداقل مخارج و دارایی ثابت، کاهش زمان توسعه محصولات، بهبود خدمات به مشتری، افزایش توانایی کارکنان و تفویض اختیار به آنان، نوآوری در خدمات و محصولات در جهت کیفیت بالاتر، بالا بردن انعطاف‌پذیری و تطابق با محیط، به دست آوردن اطلاعات، توزیع، تسهیم و کاربرد آن خلاصه می‌شود، لذا رسیدن به این مهم جز از طریق تعیین فرآیندها و اقدامات سازمانی مطلوب و دانش محور امکان‌پذیر نخواهد بود. جدول شماره ۱۸ به مقایسه مؤلفه‌های مربوط به مدل‌های مدیریت دانش در تحقیقات پیشین با مؤلفه‌های مربوط به مدل پیشنهادی تحقیق حاضر می‌پردازد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱۸. مقایسه مؤلفه‌های مربوط به مدل‌های مدیریت دانش مرسوم با مؤلفه مربوط به مدل پیشنهادی در تحقیق حاضر

ردیف	عنوان مدل	پدیدآور	مؤلفه‌ها
۱	مدیریت دانش	پاکباز، ۱۳۹۹	بی‌نظمی دانش، آگاهی دانش، تمرکز دانش، مدیریت دانش، محوریت دانش
۲	پایه‌های ساختمان دانش	دهقانی، ۱۳۹۸	اهداف دانش (شناسایی، کسب، تولید، توسعه، ارزیابی کاربر، نگهداری، تسهیم و انتشار دانش)
۳	ظرفیت‌های دانش	ریعی و خواجوی، ۱۳۹۳	عوامل بازار (مشتری و رقبا)، فراساختارها (تکنولوژی، ساختار، فرهنگ)، ظرفیت فرآیندهای دانش (کسب، تبدیل، به‌کارگیری و نگهداری دانش)
۴	مدل شش بعدی مدیریت دانش	لیندر و ولد، ۲۰۲۰	چارچوب مدیریت دانش شامل ابزارهای دانش، ساختار رسمی و غیررسمی، مفهوم دانش، مدیریت تغییر، محتوای دانش
۵	مدیریت دانش سازمانی	کریستیا، ۲۰۱۴	دانش سازمانی شامل (تسهیم، بکارگرفتن، سازمان‌دهی، تطبیق، جمع‌آوری، شناسایی، ایجاد)، رهبری، تکنولوژی و فرهنگ
۶	مدیریت دانش	فرگوسن، ۲۰۱۰	شناسایی، تسخیر، انتخاب، ذخیره، به‌کارگیری و ایجاد
۷	هفت سی	افرازه، ۱۳۸۹	خلق - ایجاد، در دام انداختن، بسط و تسهیم، همکاری، مبادله و ارتباط
۸	فرآیند چرخه دانش	هویی، ۲۰۱۸	تحصیل، به‌کارگیری، یادگیری، تسهیم
۹	تلفیقی مدیریت دانش	جنکس و الفمن، ۲۰۱۱	یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، حافظه سازمانی
۱۰	چارچوب مدیریت دانش	ساباتیس، ۲۰۱۵	عوامل توانمند ساز (یادگیری، رهبری، سازمان، ساختار، فرهنگ، فناوری) روش‌ها و سیستم‌ها (علم شناختی، ارتباطات، رفتارسازی‌مانی، رفتار فردی، روانشناسی مالی و اقتصادی، منابع انسانی، مدیریت، تفکر سیستمی، مهندسی مجدد فرآیند، فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، نرم‌افزارها و علم کتابخانه)
۱۱	عمومی دانش سازمانی	تومی، ۲۰۱۶	نگهداری، خلق، تبدیل و به‌کارگیری
۱۲	طبقه‌بندی دانش	عبدعلی، ۱۳۹۷	دانش عمومی، دانش متداول و مرسوم، عقل سلیم، دانش شخصی
۱۳	مبثنی بر فرآیندهای دانش	ساعدی، ۱۳۹۳	ایجاد دانش و یادگیری، ذخیره، توزیع، حذف، به‌کارگیری و ایجاد دانش جدید
۱۴	زنجیره ارزش مدیریت دانش	اولوگ بوول، ۲۰۲۰	سنجش فرآیندهای مدیریت دانش (تدوین خط‌مشی و استراتژی، تعیین دانش موجود، تسهیم دانش، کاربرد دانش)
۱۵	مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی	پیشنهادی	قابلیت‌های زیرساختی (تکنولوژی و فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ، منابع انسانی و مدیریت) قابلیت‌های فرآیندی (فرآیندهای دانشی شامل: شناسایی، ارزیابی، اکتساب، پردازش، سازمان‌دهی، به‌کارگیری، اشاعه و تسهیم، خلق دانش جدید) و فرآیندهای سازمانی شامل: نیازسنجی اطلاعاتی، سواد اطلاعاتی، مهارت اطلاع‌یابی، انجام یادگیری دو حلقه‌ای و سه حلقه، بررسی فرآیندهای کاری فعلی، بازطراحی و مهندسی مجدد فرآیندها بر اساس دیدگاه‌های دانش‌محور موجود

با مطالعه جدول شماره ۱۷ می‌توان گفت که مدل پیشنهادی در این مطالعه علاوه بر تأیید مؤلفه‌های ارائه‌شده در پژوهش‌های قبلی، مؤلفه "فرآیندهای سازمانی" را نیز تعیین و لحاظ نموده است که این خود یک نوآوری محسوب می‌شود.



بر این اساس نیز برخی پیشنهادها کاربردی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

الف- برقراری روابط مبتنی بر اعتماد، تعریف ساختاری سیال جهت روانی جریان اطلاعات و ایده پردازی از طریق جلوگیری از ایجاد ساختارهای سخت، غیر منعطف، پیچیده و متمرکز، اقدام نمود. این در حالی است که مهم‌ترین اقدام در خصوص حل مشکل مربوط در شهرداری تهران، تعیین اهداف مدیریت دانش و ترسیم نقشه دانشی، توجیه کردن افراد در قیل اهداف دانشی سازمان جهت رسیدن به چشم‌انداز مشترک و تدوین خط‌مشی‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و رویه‌های مناسب جهت تدوین راهبردهای مشخص اقدام نمود.

ب- پیشنهاد می‌گردد به پارامترهایی از قبیل حمایت مدیریت از طریق برقراری ارتباط دوستانه با پرسنل، سازش با پدیده تعارض یعنی میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند و افزایش قدرت خلاقیت در پرسنل و قائل شدن حق خطا برای کارکنان از طرف مدیران توجه بیشتری نمود.

ج- بر اساس یافته‌های تحقیق از آنجا که در رابطه با این مؤلفه در شهرداری تهران پایین‌ترین میانگین نمره پاسخ به گویه به پرسنل در خصوص تسهیم دانش آموزش داده شود، به نظر می‌رسد با ارائه آموزش‌های لازم جهت برقراری تیم‌های کاری، تصمیم‌گیری مشترک و مدیریت مشارکتی به‌ویژه استفاده از فضای مجازی جهت راه‌اندازی گروه‌های مباحثه و گپ و گفت الکترونیکی می‌توان تا حدود زیادی معضل موجود را برطرف نمود.

و- رعایت و انجام اقداماتی نظیر ارائه آموزش جهت دستیابی و تأمین دانش موردنیاز سازمان از داخل و خارج از آن، شناخت انواع محمل‌های اطلاعاتی، آشنایی با روش‌های ذخیره، بازیابی، اشاعه و کاربرد دانش، کمک به روانی جریان اطلاعات، تهیه دستورالعمل‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های لازم، کمک به انتقال دانش از سطح فردی به سازمانی، کمک با انتقال تجارب، کمک به ثبت اطلاعات و تولید دانش در شهرداری تهران ضروری می‌نماید.

بر اساس مطالعات انجام‌شده می‌توان چنین بیان کرد که پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در شهرداری تهران مستلزم اقدام در جهت یادگیری سازمانی و نتیجه آن ایجاد یک سازمان یادگیرنده برای خدمت‌رسانی به شهروندان تهران می‌باشد. در نتیجه اجرای مدیریت دانش که خود مستلزم وجود مأموریت‌ها، چشم‌اندازها، اهداف، فرآیندها، زیرساخت‌ها و قابلیت‌های مختلف می‌باشد می‌توان فرآیند یادگیری را به‌طور نظام‌مند و هدفمند مدیریت کرده و آن را با اهداف دانشی و ساختار سازمانی دانش‌بنیان و منعطف هماهنگ نمود و راهبردهای مناسبی را تعیین کرد که بتواند توسعه پایدار را برای شهرداری تهران در زمینه‌های موردنظر رقم بزند.

## منابع

- ابراهیمی، ا. (۱۳۹۸). ارتباط مدیریت دانش و اجزای سرمایه فکری (مطالعه موردی: اعضای حیات علمی دانشگاه ارومیه). فصلنامه بین‌المللی مطالعات پیشرفته در علوم انسانی و اجتماعی، ۱(۴)، ۲۳۲-۲۴۳.
- احمدیان، ع.، شکاری، ح. و افشاری، م. (۱۳۹۵). بررسی رابطه رکود دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در مراکز آموزش عالی یزد. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹(۲)، ۱۳۱-۱۵۴.
- افرازه، ع. (۱۳۹۹). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). چاپ دهم. افزاه پاکباز، م. (۱۳۹۹). مدیریت دانش و یادگیری سازمانی. فصلنامه بین‌المللی علوم انسانی و مدیریت، ۳(۷)، ۵۹۱-۵۹۸.
- پیری، ز. و آصف زاده، س. (۱۳۹۰). چگونه می‌توان مدیریت دانش را بکار گرفت؟. فصلنامه علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، ۱۰(۱)، ۱۲۴-۱۳۲.
- تسلیمی، م. و فرهنگی، ع. (۱۳۹۸). ساز و کارهای یادگیری سازمانی. مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده. فصلنامه دانش مدیریت، ۸(۳۰)، ۳-۱۸.
- حسن‌زاده، ر. و مداح، م. (۱۳۹۸). روش‌های آماری در علوم رفتاری. ویرایش، ۱۰-۱۱.
- حسن‌زاده، م. (۱۳۹۷). مدیریت دانش (مفاهیم و زیرساخت‌ها). کتابدار، ۱۰۲.

- حسنوی، ر.، اخوان، پ. و سنجقی، م. (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش. چاپ نهم. آتی نگر.
- خوراکیان، ع. (۱۳۹۹). بررسی نقش فرهنگ‌سازمانی دانش‌محور به‌عنوان عوامل تعدیل‌کننده تأثیرگذار مدیریت دانش بر نوآوری. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، تهران
- داوینپورت، ت. و پروساک، ل. (۱۳۹۰). مدیریت دانش. ترجمه حسین رحمان سرشت. سمت.
- دهقانی، ح. (۱۳۹۸). نقش مدیریت دانش در نوآوری سازمان‌ها. فصلنامه رشد فناوری، ۱۰ (۳۹)، ۱۲۰-۱۴۸.
- ریبیعی، ع. و حسن، خ. (۱۳۹۳). طراحی مدل پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی شهرداری تهران). مجله پژوهش‌های مدیریت، ۲ (۶)، ۱۵۹-۱۷۳.
- زارع، ح. و رجایی پور، س. (۱۳۹۶). سازمان یاد دهنده؛ الگویی برای رهبری دانشگاه امروز. جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان، ۱۸۴.
- ساعدی، م. و یزدانی، ح. (۱۳۹۳). ارائه مدل فرآیندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران‌خودرو (نظریه برخاسته از داده‌ها). نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱ (۲)، ۶۸-۸۳.
- عبد علی، غ. و مسلمی، ر. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی در شرکت آلفا سم اصفهان. مجله بین‌المللی آموزش مدیریت، ۱ (۲)، ۴۹-۵۷.
- عسگری، م. (۱۳۹۵). سازمان یادگیرنده و یادگیری. تهران. فصلنامه بصیرت، ۳۷ (۸)، ۱۹۷-۲۰۹.
- غفاری، ه.، رافعی، م. و چنگی آشتیانی، ع. (۱۳۹۶). کیفیت در آموزش عالی از طریق مدیریت دانش. مجله تحقیقات علوم پایه و کاربردی، ۲ (۲)، ۱۷۸۷-۱۷۹۲.
- کریمی، م. (۱۳۹۹). مدیریت دانش و سیستم‌های تصمیم‌یار. اتحاد، ۱۱۱.

## References

- Abaoud, D., & Alluhaidan, A. (2020). Introducing A Change Resistance Factor in Knowledge Management Model: A Concentration in Organizational Culture. In Proceedings of the Conference on Information Systems Applied Research ISSN, 1508
- Abdul Ali, G. and Muslimi, R. (2018). Investigating the effect of knowledge management on organizational entrepreneurship in Alfa Sem Company of Isfahan. *International Journal of Management Education*, 1 (2), 49-57. [In Persian]
- Afrazah, A. (2020). Knowledge management (concepts, models, measurement and implementation). to print Tehran: Afraza. [In Persian]
- Ahmadian, A., Shekari, H. and Afshari, M. (2016). Investigating the relationship between knowledge stagnation, organizational learning and organizational innovation in Yazd higher education centers. *Organizational Culture Management Quarterly*, 9 (2), 131-154. [In Persian]
- Askari, M. (2015). Learner and learning organization. Tehran: *Basirt Quarterly*, 37 (8), 197-209. [In Persian]
- Cristea, Dragos Sebastian, (2014). Perspectives on knowledge management models. The Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati, Economics and Applied Informatics. *Jama psychiatry*, 74(4), 319-328
- Davenport, T. and Prusak, L. (1390). *knowledge management*. Translated by Hossein Rahman Sarasht. Sixth edition. [In Persian]
- Dehghani, H. (2019). The role of knowledge management in organizational innovation. *The Quarterly of Roshd Tavari*, 10 (39), 120-148. [In Persian]
- Ebrahimi, A. (2017). The relationship between knowledge management and the components of intellectual capital (case study: members of the academic life of Urmia University). *International Quarterly of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences*, 1(4), 232-243. [In Persian]
- Ferguson, S. & Weckert, J. (2010). Knowledge Management system and The search for totality. *International Journal of Information Management*, 31(6), 546-555.
- Ghafari, H., Rafei, M. & Chengi Ashtiani, A. (2016). Quality in higher education through knowledge management. *Research Journal of Basic and Applied Sciences*, 2 (2), 1787-1792. [In Persian]
- Gottschalk, P. (2017). *Knowledge Management*. Norwegia School of Management BI, The Knowledge Management system in law Enforcement: technologies and Techniques, 71-93
- Hasnawi, R., Akhwan, P. & Sanjaghi, M. (2016). *Key success factors of knowledge management*. Ninth edition. Atinagar. [In Persian]
- Hassanzadeh, M. (2017). *Knowledge management (concepts and infrastructures)*. Kitabdar, 102. [In Persian]
- Hassanzadeh, R. and Madah, M. (2019). *Statistical methods in behavioral sciences*. Edition, 10-11. [In Persian]

- Hui, Huang (2018). Impact of Knowledge Management and Organizational Learning on Different Dimensions of Organizational Performance: A Case Study of Asian Food Industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3).
- Jennex, Murray E. & Olfman, L. (2011). A Model of Knowledge Management success. University of USA. *International Journal of Knowledge Management*, 2(3), 605- 613
- Kerami, M. (2020). *Knowledge management and decision support systems*. 9th edition. Etihad, 111. [In Persian]
- khorakiyan, A. (2020). Investigating the role of knowledge-oriented organizational culture as the influencing factors of knowledge management on innovation. *The fifth international conference on knowledge management*, Tehran. [In Persian]
- Lindner, Frank, Wald, Andreas. (2020). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal Of Project Management*, 29(7), 877-888
- Lytras MD., Pouloudi A., & Poulymenakou A. (2012). Knowledge management convergence – expanding learning frontiers. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 40-51
- Ologbool, Andrew C. (2020). Knowledge management processes and firm innovation capability: a theoretical model. *Asian Social Science*, 11(18).
- Pakbaz, M. (2020). Knowledge management and organizational learning. *International Quarterly Journal of Human Sciences and Management*, 3 (7), 591-598. [In Persian]
- Piri, Z., and Asifzadeh, S. (2011). How can knowledge management be used? *Scientific Quarterly of Qazvin University of Medical Sciences*, 10(1), 124-132. [In Persian]
- Rabiei, A. and Hasan, Kh. (2013). Designing the implementation model of the knowledge management system in government organizations (case study of Tehran Municipality). *Management Research Journal*, 2 (6), 159-173. [In Persian]
- Sabbatis, M. (2015). Facing the Future with more Intelligence. *Accounting Today*, 52(2), 275-310.
- Saedi, M. & Yazdani, H. (2013). Presenting a process model for the implementation of knowledge management based on organizational learning in Iran Khodro (theory derived from data). *Journal of Information Technology Management*, 1 (2), 68-83. [In Persian]
- Taslimi, M. and Farhangi, A. (2019). Organizational learning mechanisms: a basis for creating a learning organization. *Knowledge Management Quarterly*, 8 (30), 18-3. [In Persian]
- Toumi, I. (2016). The Futuer of Knowledge Management. *Lifelong Learning in Europe*, 6, 69-79
- Zare, H. & Rajaipour, S. (2017). teaching organization; A model for today's university leadership. Academic Jihad, Isfahan Branch, 184. [In Persian]