

شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر مدیریت دانش در شهرداری های کشور (مطالعه موردی: شهرداری کرج)

عباس خمسه^۱، علی اسکندری^۲

^۱ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت صنعتی

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت کسب و کار، دانشگاه صنایع و معادن، واحد البرز

نام نویسنده مسئول:

علی اسکندری

مجله علمی پژوهش در مدیریت و مطالعات اجتماعی (سال سوم)
شماره ۹ / پاییز ۱۳۹۶ / ص ۳۲-۴۴

چکیده

مقاله حاضر به بررسی مدیریت دانش و ارائه الگوی مدیریت دانش در شهرداری کرج پرداخته است. از لحاظ ماهیت پژوهش، غیرتجربی و از حیث هدف، کاربردی و از حیث روش پیمایشی؛ توصیفی و مطالعه موردی است و با در نظر گرفتن حضور در سازمان و جمع آوری اطلاعات خبرگان داخل سازمان از طریق پرسشنامه، از حیث روش پیمایشی از نوع میدانی می باشد. جامعه آماری و گروه مورد بررسی شامل مدیران ارشد، میانی و اجرایی شهرداری کرج می باشد. در این پژوهش از مدلی با ۵ عامل و ۲۵ شاخص که برازش آن با نرم افزار Smart PLS مورد تایید قرار گرفته، استفاده شده است. برای اولویت بندی عوامل از فرایند تحلیل شبکه ای (ANP) و نرم افزار Super decision بهره برده ایم. نتایج ANP نشان دهنده آن است که در مدیریت دانش عامل شناسایی دانش در اولویت اول و عوامل توسعه دانش، کسب دانش، بکارگیری دانش و تسهیم دانش، به ترتیب در الویت های بعدی از نظر خبرگان قرار دارند.

واژگان کلیدی: دانش^۱، شهرداری^۲، فرایند تحلیل شبکه ای (ANP)^۳، مدیریت دانش^۴

1 - Knowledge

2- Municipality

3 - Analytic Network Process

4 - Knowledge Management

۱- مقدمه

در دهه های اخیر تغییرات چشم گیر در فضای کسب و کار تمرکز سازمان ها را از دارایی های ملموس به سوی دارایی های ناملموس معطوف کرده است که در این میان دانش از برجسته ترین این دارایی ها محسوب می شود. مدیریت دانش در سازمانها حداقل از ۱۷ سال قبل به عنوان یک فعالیت مفید ثبت شده است (Davenport & Prusak, 1997; Nonaka, 1994) و برای سال های زیادی -احتمالاً- قرن ها- قبل از آن نیز وجود داشته است. با این حال بسیاری از سازمان ها- یا بلکه مدیران شان- هنوز هم دست یابی به مدیریت دانش را تا حدودی یک مبارزه دشوار می دانند، به ویژه وقتی که زمان اجرای برنامه هایی که تصمیم گرفته اند می رسد.

یکی از مشکلات سازمان های ایرانی پیاده سازی فرایندهای مدیریت دانش است. مطالعات نشان داده اند که بخشی از موانع پیاده سازی مرتبط با عدم ارتباط برنامه های مدیریت دانش و عوامل زیرمجموعه آن با برنامه ریزی های کلان و به تعبیری استراتژی های اصلی سازمانهاست. همسویی برنامه های مدیریت دانش با استراتژیهای سازمانی، با توجه به اینکه مدیریت دانش خود به یک چشم انداز سازمانی تبدیل می شود، علاوه بر تضمین برای اجرای مدیریت دانش پیاده سازی آن را نیز تسهیل می نماید (ربیعی و پرهیزگار، ۱۳۹۰).

امروزه سازمان ها به طور روزافزونی بر پایه دانسته های خود از یکدیگر فاصله می گیرند و در واقع دانش را می توان بزرگترین مزیت رقابتی سازمانها در عرصه اقتصاد جهانی به شمار آورد. سرمایه ذهنی بعنوان یک نیروی قدرتمند، در حال جایگزین شدن بجای سرمایه های فیزیکی است. دانش (دانسته مبتنی بر تجربه) یک منبع کلیدی در هر سازمانی است. انسان هرچه بیشتر بداند، بهتر میتواند عمل کند. در دنیای امروز، دانش نه تنها بعنوان یک سرمایه محسوب میشود؛ بلکه بعنوان مهمترین سرمایه نیز برای سازمانها تلقی میشود. لذا همانند مدیریت منابع فیزیکی مانند پول، مدیریت دانش نیز باید بخشی از سیاست های استاندارد سازمان باشد. مدیریت دانش، مربوط به استفاده نظام مند از دانش در سازمان و بکارگیری آن در فعالیتهای، به منظور تحقق اهداف و رسالت سازمان است (همان منبع).

در شرایط موجود، مدیران شهرداری کرج به موضوع های سازمانی از منظر کارکردی و اجرایی می نگرند و اهمیت و ضرورت اعمال یک سازوکار را از طریق ارزیابی اثرات و کارکردهای آن مورد ارزیابی قرار می دهند. عمده تحقیقات انجام شده پیرامون مدیریت دانش از منظر کارکردی به ارزیابی اثر مدیریت دانش بر یک عامل متمرکز شده اند و از نگاهی جامع به این موضوع غفلت نموده اند. با توجه به اینکه پس از بررسی پژوهشگر تا کنون پژوهشی در خصوص شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر عملکرد مدیریت دانش در شهرداری های ایران مشاهده نگردید لذا این پژوهش دارای نوآوری می باشد

۲. مروری بر ادبیات

مدیریت دانش مفهومی میان رشته ای است که در دهه اخیر به دیدگاه دیدگاه شکل روزافزونی مورد توجه پژوهشگران و سازمان ها در ایران قرار گرفته است. مدیریت دانش به هر نوع فعالیتی که به تجربه و دانش ذهنی افراد توجه کرده به گونه ای که بتواند با آشکارسازی و به اشتراک گذاری آن به هم افزایی دانش کمک کند، گفته می شود. هم افزایی دانش می تواند به دانش آفرینی مشترک نسبت داده شود. این اشتراک در خلق دانش، همکاری مستقیم در خلق دانش نیست، بلکه به خلق دانش بر مبنای دانسته ها (دانش خلق شده پیشین) که به اشتراک گذاشته شده اشاره دارد. بنابراین، مدیریت دانش به فرایندی اشاره دارد که دارای یک نقطه آغازین و روند تکاملی است. این روند مرحله ای چون کسب آگاهی نسبت به دانش نهان، عیان سازی، به اشتراک گذاری، گسترش و درک و بهره گیری از آن در خلق دانش جدید را طی می کند. در این روند، مرحله آغازین که به شناسایی و آگاهی از دانش نهفته در ذهن اختصاص دارد، به مرحله بلوغ که درک، استفاده و خلق مجدد است، می رسد. این فرایند، یعنی آشکار شدن دانش نهان، نهان شدن دانش آشکار و باز خلق دانش را نوناکا و تاکئوچی چرخه مدیریت دانش می نامند (نوناکا و تاکئوچی، ۱۹۹۵). خلق و بازخلق دانش موجب تحول، رشد و تغییر می شود. بنابراین، مدیریت دانش که همواره با کشف و خلق سروکار دارد، عامل و فرایندی است برای تحول، توسعه و رشد.

تعریف مدیریت دانش کار آسانی نیست. نویسندگان مختلف از دیدگاه های مختلف و با رویکرد های متفاوت به تعریف مدیریت دانش پرداخته اند. از دیدگاه رابیتز مدیریت دانش، شامل همه ی روش هایی است که سازمان، دارایی های دانش خود را اداره می کند که شامل چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکار گیری، به روز سازی و ایجاد دانش است. گراور و مدهاوم نیز مدیریت دانش را مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای مربوط به ایجاد، سازماندهی، انتشار و استفاده و اکتشاف دانش تعریف کرده اند (وحیده علی پور). پرز معتقد است مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش، قابلیت های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت بازایی برای آنها به عنوان یک سرمایه سازمانی. نیومن بر این

باور بود که مدیریت دانش مجموعه ای از پدیده هایی است که پدیدآوری، اشاعه و بکارگیری دانش ذهنی و عینی در یک سازمان را در بر می گیرد. (منصور دهقان نجم، ۱۳۸۸).

مدیریت دانش فرآیندی است که سازمان ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و هم چنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه ای موثر در تصمیم های خود به کارگیرند (Ron Johnston, 2000).

هنری و هدیث (۲۰۰۳): مدیریت دانش سیستمی است که دارایی دانش جمعی سراسر سازمان را (دانش صریح و تلویحی) اداره می کند و یک فرآیند مارپیچی است که شامل شناسایی، اعتبار سنجی، ذخیره و پالایش دانش برای دسترسی کاربران به آن است، و نتایج زیر را در پی دارد:

۱. استفاده مجدد دانش توسط دیگران برای نیازهای مشابه.

۲. حذف دانش بدلیل فقدان اعتبار

۳. تغییر شکل دانش و خلق آن در شکل جدید (Rene Jorna, 2001)

مدیریت دانش به فرآیند تسخیر تخصص های جمعی و بکارگیری هوشمندی در سازمان و استفاده از آنها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر اشاره دارد (Quinn & et al, 1996).

فرایند مدیریت دانش شامل ۴ مرحله می باشد که در سازمان به صورت فرایند زیر انجام می گیرد:

در مرحله اول باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش تصریحی و تلویحی نزد افراد، بانک های اطلاعاتی، مستندات و...) مورد شناسایی واقع شده و سپس جمع آوری گشته و به صورت مناسبی ذخیره سازی شود. سپس برای اینکه دانش با ارزش شده و به هم افزایی و زایش مجدد منجر گردد، باید دانش میان افراد به اشتراک گذاشته شود. پس از این مرحله باید از دانش کسب شده در جهت اهداف سازمان استفاده شود. و در مرحله آخر با ورود اطلاعات جدید به سیستم خلق دانش انجام می گیرد (میثم نوروزیان، ۱۳۸۴).

پژوهش علی یعقوبی (۱۳۹۳) به عنوان بررسی رابطه بلوغ مدیریت دانش با میزان کیفیت خدمات و نوآوری پرداخته است. شعله موحد (۱۳۹۳) رابطه سطح بلوغ مدیریت دانش با مدیریت ارتباط با مشتری را بررسی نموده است. پژوهش مجید سدید (۱۳۹۳) به بررسی رابطه مدیریت دانش با رفتار شهروندی سازمانی پرداخته و الیکانی و فکری (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان میدهند که مدیریت دانش میتواند نوآوری محصول را پیش بینی کند و بر آن تأثیر گذارد؛ همچنین دلیرپور و یعقوبی (۱۳۹۲) به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی و نوآوری پرداخته اند.

محمدی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به کارگیری قابلیت های مدیریت دانش در دانش آفرینی و نوآوری پلیسی اشاره میکنند. بررسی تأثیر بلوغ مدیریت دانش بر میزان کیفیت خدمات و نوآوری؛ عنوان مقاله ای است که توسط یوسف پاشازاده و علی گوهری در سال ۱۳۹۱ به بررسی سطوح ارتباط بین بلوغ مدیریت دانش و نوآوری و کیفیت خدمات و همچنین ارتباط نوآوری و کیفیت خدمات پرداخته است، شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش توسط صالحی و همکاران در سال ۱۳۹۱ صورت پذیرفته است.

یوسفی و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی میزان تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری می پردازند. احمدی و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله ای به بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی پرداختند. امینی و انعامی (۱۳۹۱) ضمن پرداختن به چابکی و ابعاد کمتر شناخته شده مدیریت دانش، مولفه های کلیدی تأثیرگذار بر این رشته نوظهور علمی را احصا نموده و در فرجام یافته های خود، تأثیر حوزه جدید مدیریت دانش را بر نوآوری در سازمانهای دفاعی به طور عام و نوآوری های دفاعی به طور اخص ارائه نموده است.

طالقانی و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه خود به بررسی ارتباط میان مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه می پردازند. شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاه علوم پزشکی شیراز توسط شعبانی و همکاران در سال ۱۳۹۰ بررسی گردید.

میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی مدیریت دانش، نوآوری دانش و عملکرد نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط می پردازند؛ نقی زاده (۱۳۸۹) در پژوهش خود سعی نموده است تا مدیریت دانش، مدیریت نوآوری و مدیریت فن آوری را تجمیع نموده تا ضمن بهره گیری از ویژگیهای هر یک، از دوباره کاری و مدیریت جزیره ای جلوگیری کند و در نهایت چارچوب جدید ارائه مینماید. دهقان نجم (۱۳۸۸) به موضوع مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری میپردازد و فرایندها و استراتژیهای مدیریت دانش را در زمینه نوآوری بیان می دارد.

کارولینا و آنجل (۲۰۱۱) در پژوهش خود بیان میدارد که استراتژی مدیریت دانش از طریق افزایش توانایی و نوآوری بر روی عملکرد سازمان تأثیر میگذارد. آرلینگ و چون (۲۰۱۱) نیز به بررسی ایجاد نوع جدید دانش در سازمان و به بلوغ رساندن مدیریت دانش در سازمان از طریق ارائه یک مدل مفهومی مبتنی بر بررسی موردی یک شرکت صنایع دفاعی پرداختند. کاماسک و بولوتلار (۲۰۱۰) به بررسی تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری میپردازند و اذعان میدارند که میان اشتراک دانش و نوآوری ارتباط معنی داری وجود دارد.

کارو (۲۰۱۰) دریافت که مدیریت دانش تأثیر مستقیمی بر عملکرد مالی دارد و موجب بهبود عملکرد محصولات جدید می شود. یانگ (۲۰۱۰) اثبات کرد که میان استراتژیهای مدیریت دانش و عملکرد ارتباط مستقیمی وجود دارد و در این حالت نوآوری در بالاترین سطح خود قرار دارد. خطیبیان و همکارانش (۲۰۱۰)، مدلی را برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در سازمانها ارائه کردند و دریافتند که اجرای مدیریت دانش در سازمانها در صورت بلوغ کافی سازمان، موجب تغییرات مهمی در فرآیند، زیرساخت و فرهنگ سازمانی می شود. بررسی عوامل موثر بر مدیریت دانش در سازمان این مقاله یک چارچوب توصیفی برای درک عوامل موثر بر موفقیت ابتکارات مدیریت دانش در یک سازمان را معرفی می کند و سه دسته ی اصلی از عوامل (مدیریتی، منابع، و زیست محیطی) موثر بر مدیریت دانش را شناسایی و مشخصات هر دسته را بیان می کند (Joshi, 2000).

۳. متدولوژی و مدل پژوهش

برای تصمیم گیری موثر در مسائل و نقاط استراتژیک و ایجاد یک کسب و کار و اقتصاد دانش محور، بهره گیری از مدیریت دانش در کسب مزیت های رقابتی در فراسوی بازارها و بهبود فرآیند تصمیم گیری ضروری است. نوناکا الگوی استراتژیک مدیریت دانش را تنها مزیت رقابتی سازمانها می داند و به زعم او در حالی که بازارها مرتباً دستخوش تغییرات هستند، فناوریها روز به روز جایگزین انواع جدیدتر میگردند، رقبا در تنوع و تعدد روز به روز فزونی می یابند؛ سازمانهایی موفق هستند که به طور مستمر به تولید دانش جدید میپردازند. مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی کاری به طور همزمان بر روی مرزهای چندگانه سازمان عمل کرده و نیز ابزاری جهت پیشرفت کلی برنامه یک سازمان محسوب می شود. مدیریت دانش با ایجاد قدرت داخلی در سازمانهای کشور، سعی در برطرف نمودن چالشهای خارجی را دارد (Kruger, 2011).

در واقع، الگوی استراتژیک مدیریت دانش؛ هنر ایجاد، سازماندهی، بکارگیری و انتقال دانش برای تسهیل درک شرایط و تصمیم گیری است. درجه ای که نشان دهنده بکار گیری موثر این هنر در سازمان است، شاخصی برای نشان دادن الگوی استراتژیک مدیریت دانش است. سازمانهای موفق در مدیریت دانش، دانش را یک سرمایه سازمانی دانسته و ارزش ها و قوانین سازمانی را جهت پشتیبانی از تولید و اشتراک دانش توسعه می دهند (Robinson, 2006).

با توجه به مطالب فوق الذکر درباره مدیریت دانش و الگوی استراتژیک مدیریت دانش و با توجه به تعدد مدلها و الگوهای مختلف؛ انتخاب مدل یا مدلهای نزدیک و همسو با کسب و کار و چشم اندازهای سازمان که کار پژوهش مورد نظر در آن انجام می گردد از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. لذا در این پژوهش، به دنبال عواملی هستیم که استفاده یا کاربرد مناسب آنها در شهرداری کرج؛ به عنوان عامل مثبت و برتری آن سازمان در توسعه الگوی استراتژیک مدیریت دانش سازمانی محسوب گردیده و به تسهیم دانش و خودشکوفایی افراد کمک نماید. مدل های مدیریت دانش، مجموعه ای از دستورالعمل ها، مستندات، ابزارهای تحلیلی و تکنیک های پیشرفته مدیریت دانش هستند که برای ارزیابی، برنامه ریزی، اجرا و اندازه گیری فعالیتهای مدیریت دانش استفاده میشوند. برخی از آنها عبارتند از: مدل نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، مدل بک من (۱۹۹۹)، مدل هیسینگ (۲۰۰۰)، مدل 7C، مدل مک الروی (۲۰۰۲)، مدل پایه های ساختمان دانش (۲۰۰۲).

پس از بررسی مدل های مختلف مدیریت دانش و با در نظر گرفتن نقاط مشترک آنها مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر بیان می گردد:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به اینکه از نتایج این پژوهش در شهرداری کرج می توان استفاده کرد، لذا این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی بوده و با در نظر گرفتن حضور در سازمان و جمع آوری اطلاعات خبرگان داخل سازمان از طریق پرسشنامه، از حیث روش پیمایشی از نوع میدانی می باشد. ضمناً با توجه به اینکه نتیجه پژوهش مربوط به شهرداری کرج می باشد، لذا پژوهش از نوع مطالعه موردی محسوب می گردد.

۴. اهداف و سوالات پژوهش

این پژوهش در نظر دارد وضعیت مدیریت دانش در شهرداری کرج را بررسی نموده و ضمن ارائه الگوی مدیریت دانش در شهرداری کرج با توجه به اهداف پژوهش، به سوالات پژوهشی زیر پاسخ دهد :

۱- عوامل موثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج کدامند؟

۲- رتبه بندی عوامل موثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداری کرج چگونه است؟

۴-۱- فرضیه پژوهش :

هریک از عوامل موثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج در سطح مثبت و معناداری هستند.

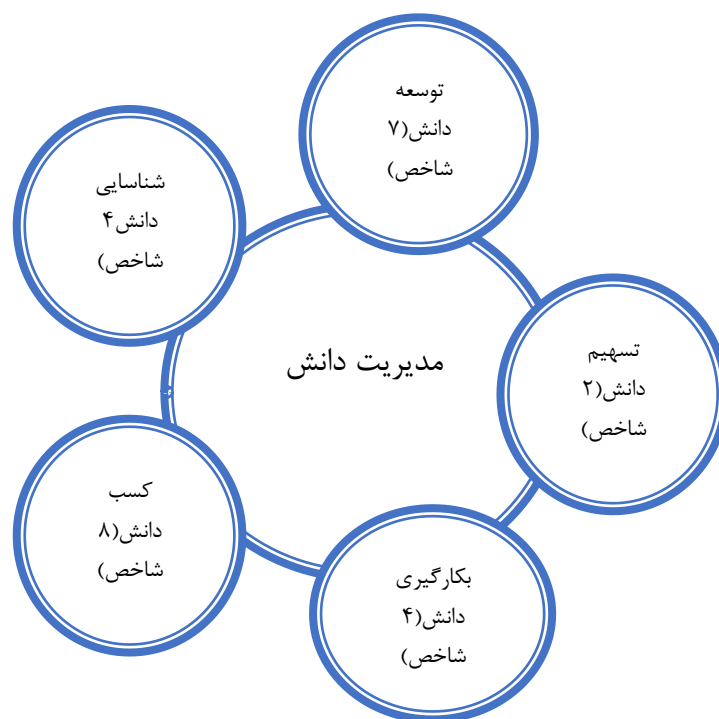
۵. جامعه آماری

کلانشهر کرج پنجمین شهر پرجمعیت کشور و نزدیکترین آنها به پایتخت می باشد. شهرداری کرج در سال ۱۳۳۰ تأسیس شد، این شهرداری در ابتدا سازمانی بسیار کوچک با وظایف و اختیارات محدود بود. به موازات گسترش شهر کرج، سازمان شهرداری نیز در چارچوب مقررات قانونی گسترش یافت، به طوری که علاوه بر ستاد مرکزی، دوازده شهرداری منطقه ای نیز آن را در برمی گیرد و از معاونت های مختلفی چون اداری و مالی، شهرسازی و معماری، خدمات شهری، حمل و نقل و ترافیک، فرهنگی و اجتماعی، فنی و عمرانی و هماهنگی و برنامه ریزی تشکیل می شود. در پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداری کرج از روش پیمایشی به عنوان روش مرجع مورد استفاده شده است. جامعه آماری و گروه مورد بررسی شامل مدیران ارشد، میانی و اجرایی شهرداری کرج که در تاریخ انجام پژوهش مشغول به کار بوده اند می باشد. از نمونه آماری معادل ۶۰/۵ درصد دارای مدرک لیسانس می باشند و کمترین آن معادل ۳ درصد دارای مدرک دکتری می باشند. نمونه مورد نظر شامل ۲۰۰ نفر است که با توجه به محدود بودن خبرگان مدیریت دانش (در شهرداری های کرج)، به روش کل شماری اقدام شد.

۶. روش شناسی پژوهش

داده های گردآوری شده از طریق پرسشنامه با استفاده از تکنیک های مناسب آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با استفاده از تکنیک های آماری توصیفی و استنباطی نتایج حاصل ارائه گردید.

در ابتدا با توجه به مرور ادبیات پرسشنامه ای با ۷۳ شاخص تهیه گردید که بعد از نظرسنجی و امتیاز دهی توسط ۷ نفر از خبرگان به ۴۲ شاخص تقلیل یافت و پس از امتیازدهی مجدد و بررسی امتیازات به ۲۵ شاخص منتهی و پرسشنامه نهایی بر اساس همین شاخص ها و با ۴۰ سوال تدوین و توزیع گردید. در نهایت برازش مدل پژوهش با نرم افزار Smart PLS و با تعداد ۲۵ شاخص در ۵ عامل مورد تایید قرار گرفت که مدل پژوهش در شکل ۲ و مدل ساختاری نهایی برازش شده با Smart PLS در شکل ۳ آمده است.



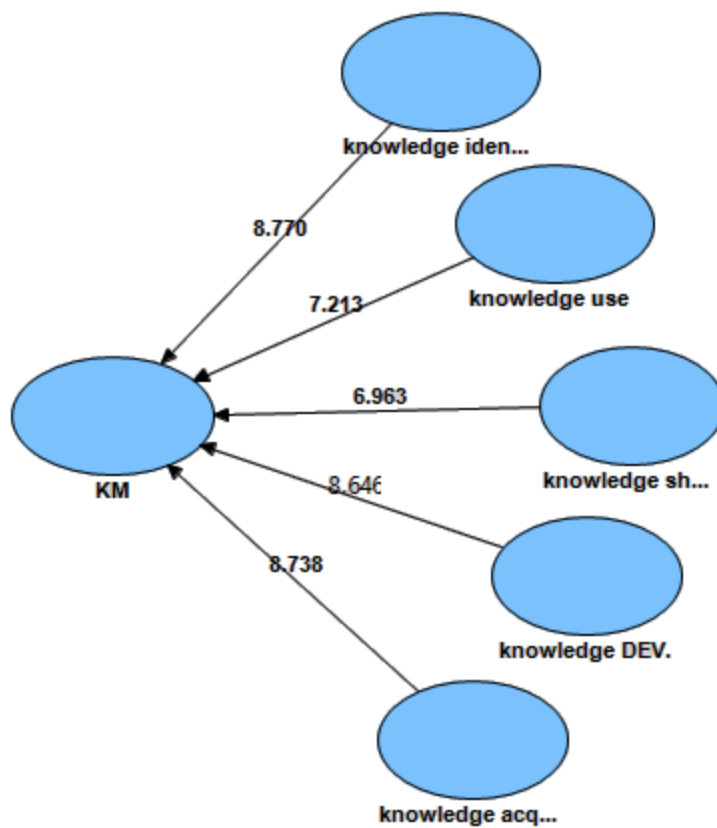
شکل ۲- خلاصه الگوی مدیریت دانش در شهرداری کرج

روایی پرسشنامه ای که بر اساس مدل فوق طراحی گردید بر اساس قضاوت خبرگان و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفته است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است. مطابق با الگوریتم تحلیل داده ها در PLS، پس از سنجش بارهای عاملی سوالات، به محاسبه و گزارش پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ پرداخته شد که نتایج آن در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۱- آلفای کرونباخ متغیرها

متغیرها	شناسایی دانش	کسب دانش	بکارگیری دانش	تسهیم دانش	توسعه دانش
ضریب آلفا	۰/۸۷۰	۰/۸۳۰	۰/۸۱۵	۰/۷۴۹	۰/۸۸۲

با توجه به جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷ و مطلوب می باشد. مدل ساختاری نهایی برازش شده با PLS در شکل ۳ آورده شده است.



شاخص GOF	Q^2	R^2
۰/۷۷۶	۰/۶۸۱	۰/۹۶۹

شکل ۳- مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب مسیر

۷. جمع بندی یافته های پژوهش

۷-۱- سوال اول پژوهش: عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج کدامند؟

بر اساس تحلیل های انجام شده در نرم افزار PLS نهایتاً ۲۵ شاخص و ۵ مؤلفه به عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج (جدول ۲) شناسایی شدند.

جدول ۲: عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج

Knowledge identification	شناسایی دانش
Knowledge acquisition	کسب دانش
Knowledge use	بکارگیری دانش
Knowledge shared	تسهیم دانش
Knowledge development	توسعه دانش

۷-۲- سوال دوم پژوهش: رتبه بندی عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداری کرج چگونه است؟

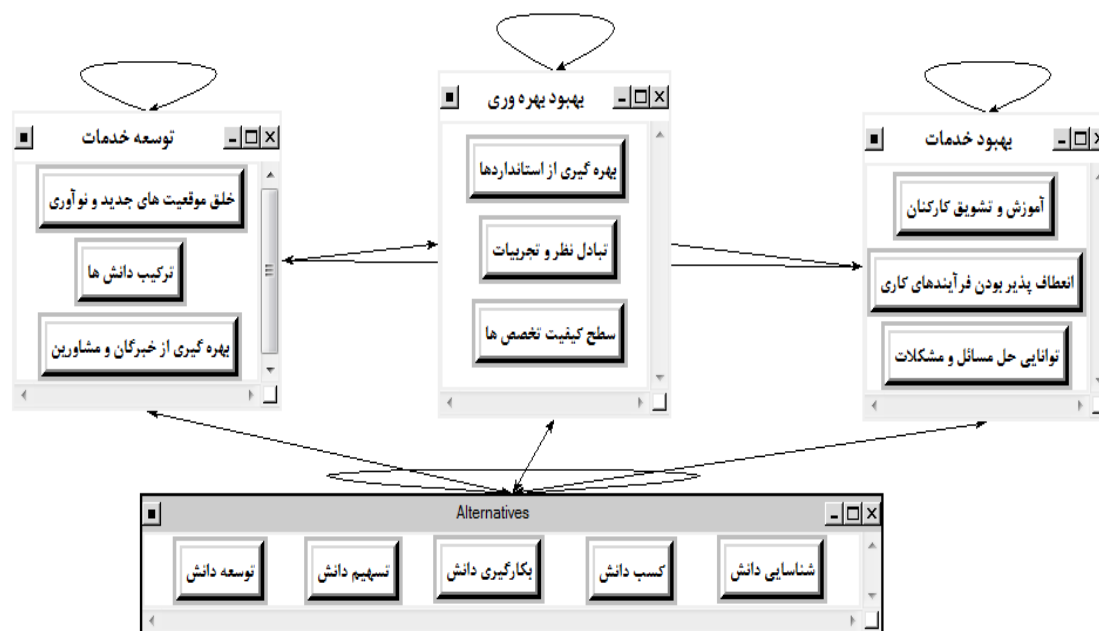
برای الویت بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج از فرآیند تحلیل شبکه ای ANP مطابق مراحل زیر استفاده نموده ایم:

الف) فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) و مراحل آن:

به منظور تحلیل مدل و اولویت بندی منظرها و شاخص های مورد مطالعه پژوهش از نرم افزار Super Decisions استفاده شده است. این نرم افزار توسط گروه ANP شاغل در سازمان تصمیمات خلاق آمریکا (Creative Decisions) نوشته شده و در واقع مراحل سه گانه فرایند تحلیل شبکه و تحلیل این مدل را به صورت نرم افزاری انجام می دهد (Jabal Ameli, et al, 2007).

• مرحله ۱- تعریف ساختار مدل و تشکیل شبکه تحلیل

در این مرحله با استفاده از مدل مفهومی تحقیق، خوشه های اصلی مدل را تشکیل می دهند. درون هر خوشه مجموعه ای از شاخص ها قرار دارند که به عنوان گره دارای رابطه هستند، و همچنین با گره های درون سایر خوشه ها نیز دارای رابطه می باشند. شکل ۴ ساختار مدل پیشنهادی و نوع رابطه میان مؤلفه ها را در درون نرم افزار Super Decision نمایش می دهد.



شکل ۴- شبکه ANP جهت رتبه بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج

• **مرحله ۲- انجام مقایسات زوجی، وزن دهی به شاخص های مدل ANP :**

سلسله مراتب کنترل ANP، مجموعه معیارهایی هستند که برای مقایسه تعامل هایی که ممکن است در شبکه وجود داشته باشد، استفاده می شوند. تعیین وزن نسب در ANP شبیه به AHP است. به عبارتی از طریق مقایسات زوجی می توان میزان نسبی معیارها و زیر معیارها را مشخص کرد (Jabal Ameli, et al, 2007).

در این پژوهش وزن دهی به معیارها و شاخص های مدل ANP بر اساس نتایج پرسشنامه خبره که در تحلیل های شبکه ای و تصمیم گیری چند معیاره استفاده می شود، انجام گرفته است.

روش وزن دهی به معیارها در مدل ANP بر اساس دامنه عددی ۱ تا ۹ می باشد. در این روش شبکه را به شاخه های کوچکتر تقسیم کرده و تک تک عناصر هر شاخه مانند I را نسبت به یک عنصر در شاخه J ام مقایسه زوجی را تشکیل می دهیم (همان منبع).

• **مرحله ۳- ساخت سوپر ماتریس وزنی بر اساس داده ها**

بر اساس مقایسه زوجی که در مرحله قبل انجام شد، سوپر ماتریس وزنی تشکیل می شود و وزن هر معیار و شاخص بر اساس سیستم برداری تعریف شده و مشخص می گردد. در واقع هر ستون سوپر ماتریس از چند بردار ویژه تشکیل می شود که جمع بردارها وزن نسبی معیارها و شاخص ها را مشخص می نماید. (همان منبع)

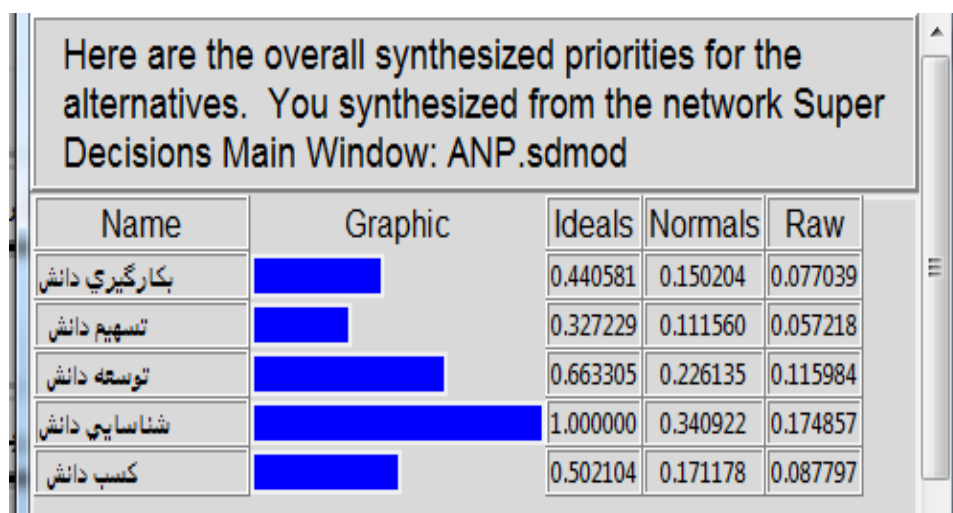
ب) اولویت و اهمیت معیارها نسبت به مؤلفه ها :

در این مدل هر گروه نتایج خاص خود را دارا می باشد. از آنجا که ارائه کل نتایج حجم گسترده ای دارا است، بدین ترتیب در این قسمت برخی از وضعیت های برجسته و عمده حاصل از اجرای ANP در جدول ۳ اشاره می شود.

جدول ۳- اولویت بندی شاخص های مؤثر بر طراحی الگوی مدیریت استراتژیک دانش در شهرداری کرج

متغیرها	وزن محاسبه شده	وزن نرمال شده
شناسایی دانش	۰/۰۷۷۰۳۹	۰/۱۵۰۲۰۴
کسب دانش	۰/۰۵۷۲۱۸	۰/۱۱۱۵۶۰
بکارگیری دانش	۰/۱۱۵۹۸۴	۰/۲۲۶۱۳۵
تسهیم دانش	۰/۱۷۴۸۵۷	۰/۳۴۰۹۲۲
توسعه دانش	۰/۰۸۷۷۹۷	۰/۱۷۱۱۷۸

در نمودار ۳ نتایج مربوط به وزن شاخص ها در نرم افزار Super Decision به دست آمده، طراحی گردیده است.



نمودار ۳. اولویت بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج با ANP

بر اساس نمودار فوق اولویت بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج به شرح زیر می باشد:

رتبه اول : شناسایی دانش

رتبه دوم : توسعه دانش

رتبه سوم : کسب دانش

رتبه چهارم : بکارگیری دانش

رتبه پنجم : تسهیم دانش

۳-۷- نتایج حاصل از فرضیه پژوهش :

هریک از عوامل احصاء شده مؤثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج در سطح مثبت و معناداری هستند. با توجه به داده های پرسشنامه و با استفاده از خروجی حاصل از ضرایب معناداری نرم افزار PLS، مطابق جدول ۴ مشاهده می شود در تمامی ضرایب معناداری بین عوامل از قدرمطلق مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان می دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته و کلیه عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج با سطح معناداری ۹۵٪ مورد تایید قرار گرفته اند.

جدول ۴- ضرایب معناداری عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شهرداری کرج

متغیرها	معناداری	نتیجه آزمون فرض
شناسایی دانش	۸/۷۷۷	تایید
کسب دانش	۸/۷۶۷	تایید
بکارگیری دانش	۶/۸۴۵	تایید
تسهیم دانش	۵/۸۰۰	تایید
توسعه دانش	۸/۱۰۲	تایید

۸. پیشنهادها

۱- با توجه به نتایج و یافته های پژوهش عامل شناسایی دانش رتبه اول را بدست آورده که نشان می دهد مدیران شهرداری اهتمام ویژه ای برای جایگاه شناسایی دانش قائل هستند. پیشنهادات زیر جهت بهبود بر اساس شاخص ها و ابعاد ارائه می گردد :

استقرار فرایندهایی جهت تبادل دانش با مشترکین و سایر افراد ، بکارگیری و تعامل با مشاوران، مراکز و سازمان های تحقیقاتی، مستند سازی آموخته ها و تجربیات افراد در زمینه های مختلف کاری و حضور در کنفرانس و همایش های ملی و بین المللی در جهت کسب اطلاعات توجه کافی داشته باشند تا از این طریق به اندوخته های و دانش شرکت اضافه گردد.

۲- با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون معادلات ساختاری و فرآیند تحلیل شبکه ای ANP پژوهش، عامل توسعه دانش از دیگر عوامل بنیادین مدیریت دانش در شهرداری کرج و حائز رتبه دوم می باشد. پیشنهادات زیر جهت بهبود بر اساس شاخص ها و ابعاد ارائه می گردد :

طراحی نقشه دانش به صورت ترسیمی از منابع فیزیکی مانند مکتوبات، پرونده ها و منابع نرم افزاری مانند پایگاه های داده ها و افراد صاحب اطلاعات که دارای تجارب و تخصص می باشند، برگزاری کارگاه های آموزشی مربوط به موضوع های نوین کسب و کار مانند بازاریابی الکترونیک و مدیریت مستندات ، طراحی سیستم مدیریت مستندات ، تشکیل تیم های چند تخصصی برای انجام پروژه ها .

۳- با توجه به نتایج بدست ، عامل کسب دانش دارای رتبه سوم در مدیریت دانش در شهرداری کرج می باشد. پیشنهادات زیر جهت بهبود بر اساس شاخص ها و ابعاد ارائه می گردد :

ایجاد بانک های اطلاعاتی در خصوص موضوعات مختلف مطالعاتی، استقرار سیستم های اطلاعاتی با امکان بازیابی و تحلیل اطلاعات، ایجاد بانک های ثبت و ذخیره سازی تجربیات، ایده ها، دستاوردها و گزارش ها تخصصی باید مورد توجه باشد تا در زمینه های مختلف کاری مورد استفاده قرار بگیرد.

۴- با توجه به نتایج و یافته های پژوهش، عوامل به کارگیری و تسهیم دانش از دیگر عوامل بنیادین مدیریت دانش و دارای رتبه چهارم و پنجم در شهرداری کرج می باشند. پیشنهادات زیر جهت بهبود بر اساس شاخص ها و ابعاد ارائه می گردد :

در بُعد به کارگیری دانش؛ شهرداری باید از دانش سازمانی در جهت تولید محصولات و ارائه خدمات و فرایندهای سازمانی به کار گیرد. از دانش و تجربیات افراد در اجرای پروژه‌ها برای شناسایی فرصت‌ها و مسائل استفاده نماید. شهرداری باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد و افراد را ترغیب نماید تا با فکر و ایده جدید بتوانند به شناسایی مسائل و فرصت‌ها و ایجاد راهکارهای مناسب و با بکارگیری راه حل بهینه مشکلات را حل نمایند.

در بعد تسهیم دانش؛ طراحی شبکه‌ها یا انجمن‌های حرفه‌ای این شبکه‌ها اگر چه در ساختار رسمی شرکت دیده نمی‌شوند اما در واقع به صورت تشکلهایی غیر رسمی عمل می‌کنند که مبنای فعالیت آنها علایق، تجارب و تخصص مشترک و یا حل مشکل سازمانی می‌باشد. امروزه توسعه‌ی این شبکه‌ها بسیار مورد توجه قرار گرفته است و نقش برجسته آنها در تسهیم و نشر دانش قابل توجه می‌باشد. تدوین کتابچه راهنمای متخصصان شرکت موجب سهولت دسترسی افراد و تیم‌ها به افراد متخصص می‌شود. این کتابچه‌ها می‌تواند به صورت مکتوب و مستند و یا به صورت فایل نرم افزاری باشد. تدوین کتابچه‌ها به صورت نرم افزاری این مزیت را دارد که کارکنان می‌توانند چه در سازمان و چه در خارج سازمان از طریق ورود به سایت سازمان و فعال ساختن فایل مربوطه با توجه به موضوع مورد نظر خود افرادی را که در آن زمینه تخصص و تجربه دارند شناسایی کرده و از طریق ارتباطات مشخص شده در سایت مانند پست الکترونیک یا مراجعه حضوری از اطلاعات وی استفاده کنند. استقرار سیستم کتابخانه دیجیتالی برای توزیع اطلاعات در حجم زیاد، زمان اندک و بدون نیاز به مکان مشخص به کارکنان این امکان را می‌دهد تا بدون نیاز به حضور در مکانی مشخص در زمانی محدود در هر زمان با استفاده از سایت اتاق و داخل شدن در کتابخانه مجازی به مطالب تخصصی و کتاب‌های مربوط به زمینه کاری خودشان دسترسی داشته باشند.

به نظر می‌رسد مدیریت شهری باید شهرداری را به سمت مدیریت دانش تشویق و ترغیب کند تا بتوانند جوابگوی شرایط متغیر و ارباب رجوعی که روز به روز دانشی‌تر می‌شوند باشد. الگو برداری از سازمان‌های خصوصی که فرایند پیاده سازی مدیریت دانش را در سازمان‌های خود با موفقیت اجرا نموده اند می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با سرعت بیشتری به سمت این موضوع حیاتی پیش روند. برای اجرای اثر بخش مدیریت دانش بایستی ابتدا با توجه به دانش‌های آشکار و پنهان موجود در سازمان، استراتژی مدیریت دانش انتخاب گردد و سپس جهت گیری اصلی سازمان برای سرمایه گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود.

منابع

۱. احمدی، ابراهیم، کراهی مقدم، سیروس، رحیمی، فرج الله، (۱۳۹۱)، "تأثیر استراتژیهای مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری"، دانشگاه علوم و تحقیقات، واحد خوزستان.
۲. الیکانی، حامد، فکری، رکسانا، (۱۳۹۳)، "ارائه مدل نوآوری با رویکرد مدیریت دانش در صنایع خودرو سازی ایران"، کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
۳. پاشا زاده، یوسف و گوهری، علی، (۱۳۹۱)، "بررسی تاثیر بلوغ مدیریت دانش بر میزان کیفیت خدمات و نوآوری"، پنجمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.
۴. دلیر پور، مصطفی، سعید یعقوبی، (۱۳۹۲)، "ارائه مدلی برای بررسی تأثیر مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی و نوآوری"، دهمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، تهران، انجمن مهندسی صنایع ایران، دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۵. دهقان نجم، منصور، "مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری سازمانی"، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته شماره ۱۰، شهریور ۱۳۸۸.
۶. رایینز، استیون، "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه فرزاد امیدواران، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، صفحه ۲۴۷، ۱۳۸۵.
۷. سدبند، مجید، (۱۳۹۳)، "بررسی رابطه مدیریت دانش با رفتار شهروندی سازمانی در بانک صادرات شهر تهران"، کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران.
۸. طالقانی، غلامرضا، انواری، علی، افتخاری، لیلا، (۱۳۹۱)، "بررسی ارتباط میان مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه"، پنجمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.
۹. علیپور، وحیده، "مدیریت دانش؛ تعاریف و مفاهیم"، برگرفته از سایت مرکز تحقیقات و مطالعات رسانه ای (همشهری).
۱۰. نوروزیان، میثم، "کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی"، ماهنامه تدبیر شماره ۱۵۶، صفحه ۲۴، اردیبهشت ۱۳۸۴.
۱۱. تقی پناه، فاطمه، "بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد براساس نظریه نوناکو"، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶.
۱۲. حمزی، بهاره، "ارائه چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم های مدیریت دانش از جنبه عوامل کلیدی"، ارائه شده در پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com، ۱۳۸۹.
۱۳. رضائیان، علی، احمدوند، علی محمد، تولایی، روح الله، "بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمان ها"، دوماهنامه علمی-ترویجی "توسعه انسانی پلیس"، شماره ۲۷، ارائه شده در پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com، ۱۳۹۰.
۱۴. قلیچ لی، بهروز، "مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها"، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، ۱۳۸۸.
۱۵. ربیعی، علی، پرهیزگار، مهدی، "استراتژیهای مدیریت دانش"، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۰.
۱۶. محمدی، یوسف، محبی، علی، محمدی، یحیی، (۱۳۹۲)، "الگوی به کارگیری قابلیت های مدیریت دانش در دانش آفرینی و نوآوری های پلیسی"، فصلنامه علمی-پژوهشی آموزش در علوم انتظامی، سال اول، شماره ۱.
۱۷. موحد، شعله، (۱۳۹۳)، "بررسی رابطه سطح بلوغ مدیریت دانش با مدیریت ارتباط با مشتری در بانک کارآفرین شهر تهران"، کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران.
۱۸. میرفخرالدینی، حیدر، حاتمی نسب، سید حسن، طالعی فر، رضا، (۱۳۸۹)، "مدیریت دانش، نوآوری دانش و عملکرد نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط"، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲.
۱۹. یعقوبی، علی، (۱۳۹۳)، "بررسی رابطه بلوغ مدیریت دانش با میزان کیفیت خدمات و نوآوری در شرکت زرماکارون"، کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران.
۲۰. یوسفی، احسان، فیضی، جعفر صادق، سلیمانی، محمد، (۱۳۹۱)، "بررسی میزان تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری"، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال اول، شماره ۳.

References

1. Carolina, Lopez-Nicolas, Angel, L., Mero no Cerdan, (2011). **Strategic Knowledge management, innovation and performance**", International Journal of Information Management 31.
2. Drew, S; Smith, P. (1995). **The learning organization: change profiling and strategy**, The Learning Organization Journal, 2(1), pp. 4-14.
3. Garvin, D. (1993). **Building learning organization**, Harvard Business Review, 71.
4. Jabal Ameli, M.S, Rezaeifar, A., Chaibakhsh, A. (2007). **Ranking project risks using MADM methodologies**, journal of Tehran University, Vol.41, and No.7.
5. Jones, A; Hendry, C. (1994). **The learning organization**, British Journal of Management, 5, pp. 153-162.
6. Joshi, K.D. (2000). **An investigation of factors that influence the management of Knowledge in organizations**, Journal of Strategic Information Systems, Vol. 9, pp. 235-61.
7. Kamasak, R., Bulutlar, F., (2010). **The influence of Knowledge sharing on innovation**", European Business Review, Vol. 22 No. 3.
8. Khatibian, N., Gholoi Pour, Hasan, Jafari, T. (2010). **Measurement of knowledge management maturity level within organizations**, Business Strategy Series, Vol.11.
9. Kruger, C, J., Johnson, and R.D. (2011). **Is there a correlation between knowledge management maturity and organizational performance?**, VINE, Vol. 41.
10. Marsick, V; Watkins, K. (1990). **Informal and incidental learning in the workplace**, rout ledge, London.
11. Mohammadi, Yousef, Mohebbi, Ali, Mohammadi, Yahya. (1392). **The Pattern of Using Knowledge Management Capabilities in Knowledge Generation and Police Innovations**". Quarterly Journal of Education in Law
12. Senge, p. (1996). **The leader new work: building learning organization**, International Thompson Business Press, London, pp 288-315.
13. Senge, P.M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of learning organization**, New York, Doubleday.
14. Smith, P; Tosey, P. (1999). **Assessing the learning organization: part 1-theoretical foundations**; The learning organization Journal, 6(2), pp. 70-75.
15. Tenenhaus, M., and Tenenhaus, A. (2009). **A criterion-based PLS approaches to SEM**. In 3rd Workshop on PLS Developments, ESSEC Business School of Paris, France, May 14th 2009.
16. Watkins, Karen E; Marsick, Victoria J and Yang, Baiyin. (2004). **The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation**, Journal of Human Resource Development Quarterly, pp. 33-35.
17. Yang, J. (2010). **The Knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis**, International journal of production economics, Vol .125(2):215-223, June 2010.