

ارائه مدل مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری اصفهان)

دکتر سید اکبر نیلی پور طباطبایی^۱ | دکتر جمشید تقسیمي^۲ | طیبه فاطمی^۳

۱- استادیار دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر. a.nilipour93@gmail.com

۲- استادیار دانشگاه آزاد واحد خوراسگان. dr.taghsimi@yahoo.com

۳- دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی، پژوهشگاه مهندسی بحرانهای طبیعی شاخص پروژه tfatemi14143@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۳/۱۰

چکیده

هدف: عبور از جامعه صنعتی و ورود به جامعه اطلاعاتی ما را بر آن می‌دارد تا سرمایه‌های سازمانی را صرفاً به سرمایه‌ها و دارایی‌های مشهود محدود نکرده و به سرمایه‌های نامشهود (دانشی) نیز توجه کنیم. هدف از انجام این پژوهش ارائه مدل مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی در شهرداری اصفهان می‌باشد. مدلی که بتواند با ارائه مولفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی، امکان تبدیل شهرداری اصفهان به یک سازمان دانش محور و یادگیرنده را فراهم سازد.

روش پژوهش: در این پژوهش از نوع ترکیبی (کیفی، کمی) می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی تحلیلی و از نظر روش اجرا اسنادی پیمایشی می‌باشد.

یافته‌ها: بر اساس تحقیق حاضر مولفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی در شهرداری اصفهان عبارتند از منابع انسانی و مدیریت، استراتژی و ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرآیندهای دانشی، فرآیندهای سازمانی و فرهنگ سازمانی. نتیجه گیری: یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که میانگین امتیاز هر یک از این مولفه‌ها در شهرداری اصفهان از حد متوسط پایین تر بوده و لذا به منظور پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش در شهرداری اصفهان تعیین سازو کارهای لازم جهت ارتقای سطح کمی و کیفی هر یک از این مولفه‌ها ضروری می‌نماید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، مدل های مدیریت دانش، قابلیت یادگیری سازمانی

مقدمه:

دانش مخلوطی سیال از تجربیات، ارزش ها، اطلاعات موجود و نگرش های نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجارب و اطلاعات جدید به دست می دهد. (داونپورت و پروساک، ۱، ۱۳۷۹) به عبارتی دانش، اطلاعات آمیخته با تجربه، مضمون، تفسیر و اندیشه است. منبعی تجدید شدنی که می تواند به کرات مورد استفاده قرار گیرد و از طریق کاربرد و ترکیب با تجربه کارکنان در سازمان انباشته شود (گوتسچالک، ۲، ۲۰۰۷). از طرف دیگر دانش سازمانی مجموعه دانش فردی اعضای سازمان است که به عنوان یک پایگاه دانش عمل کرده و بیانگر تعامل و تبادل میان اعضای سازمان است. این دانش مجموعه ای از فرهنگ سازمانی، دانش ضمنی افراد، فرآیندها و رویه های کاری است (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۱). برای آنکه سازمان ها بتوانند به سازمانی دانش آفرین تبدیل شوند بایستی ویژگی هایی اعم از: ساختار سلولی یعنی داشتن ساختار سازمانی که منعطف باشد، زیرا ساختار سازمانی در مقابل تغییر خواهد بود. خود مدیریتی، برای انجام خلاقیت زیرا لازمه آن داشتن امکان جریان آزاد اطلاعات از بالا به پایین و برعکس است. کارآفرینی، برای بقا در یک اقتصاد دانش محور همه باید کارآفرین باشند. سیستم تشویق و پاداش، زیرا در یک سازمان به سیستم پاداش برای افزایش حس تعلق سیستمی نیازمندیم. مخازن دانش غنی، زیرا سیستم باید به دانش به عنوان قابلیت کلیدی نگاه کند و لذا به مهارت نیاز دارد نه افرادی با اطلاعات عمومی. رهبری مشارکتی به دلیل مدیران کمتر نقش نظارتی به عهده بگیرند و بیشتر نقش هدایت کنندگی داشته باشند (جاتیندر و سوشیل، ۳، ۱۳۹۰) از آنجا که یادگیری سازمانی نقش مؤثری که بر مدیریت دانش و بالعکس دارد. از آنجا که در این تحقیق به آن دسته از مؤلفه های مدیریت دانش که مبتنی بر یادگیری سازمانی است پرداخته شده است. تعاریفی از یادگیری سازمانی که تأثیر بسزایی در فرآیند مدیریت دانش و پیاده سازی آن دارد ارائه می شود. یادگیری سازمانی مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می انجامد و در برگیرنده رفتار سازمانی مشخص است. یادگیری سازمانی به

استفاده بیشتر از داشته های ذهنی کارکنان در جهت تصمیم سازی بهتر می انجامد. در سازمان های رسمی تصمیمات اغلب بر اساس چشم اندازهای مدیریتی بدون توجه به نظر سایر اعضا صورت می گیرد. در حالی که در سازمان های یادگیرنده برای نظر اعضا ارزش زیادی قائل می شوند که این امر در سایه یادگیری سازمانی انجام می شود.

شهرداری اصفهان هم سازمانی است بزرگ اما با ساختارهای سنتی که توان و انعطاف لازم جهت هم سویی با تغییرات محیط پیرامون، به ویژه همگام شدن با تغییرات و تکنولوژی ها و فناوری های روز (جهانی شدن) را نخواهد داشت و برای بقای خود ناچار است یا تغییر ساختار بدهد یا خود را به ابزارهایی مجهز کند تا بتواند با تغییرات جهانی همگام شوند. برای اینکه بتوان مدیریت دانش در شهرداری اصفهان را پیاده سازی کرده و آن را به سازمان یادگیرنده و در نهایت دانش آفرین تبدیل کرد بایستی مؤلفه های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی را ارائه نمود. براساس مفاهیم ارائه شده در مورد قابلیت یادگیری سازمانی یعنی توانایی افزایش یادگیری های فردی، گروهی و سازمانی و تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح یعنی تبدیل دانش فردی به سازمانی (احمد کاظم، ۲۰۱۳) و مؤلفه های مدیریت دانش مبتنی بر استفاده از دانش در سیاست گذاری ها به منظور تولید محصولاتی جدیدتر و خدماتی بهتر (سیادت و نایچی، ۲۰۱۵)، تمرکز بر فرآیندهای اجرایی در شهرداری اصفهان، شناسایی منابع دانشی، استخراج دانش، بهینه سازی، سازماندهی و تسهیم و کاربرد دانش در شهرداری اصفهان امری ضروری می نماید.

تحقیقات و پژوهش های متعددی در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش انجام شده است. حاتمی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان "ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی"، عامل موفقیت مدیریت دانش را فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش معرفی کرده اند. شعبانی بهار (۱۳۹۴) در تحقیق خود به پیش بینی ۵۵٪ تغییرات عملکردی از طریق مدیریت دانش اشاره کرده است. ادریس (۲۰۱۶) در تحقیق خود با عنوان "عوامل محیطی در مدیریت دانش"، پنج عامل اساسی در پیاده سازی مدیریت دانش را فرهنگ، استراتژی، اطلاعات سازمانی،

Jatinder and Sushil. ۳

1 Davenport and Prusak

2 Gottschalk

رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی خلاء تحقیقاتی وجود داشته و هنوز مدلی از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت‌های یادگیری سازمانی ارائه نشده است. بنابراین موضوع تحقیق از این حیث حائز اهمیت و انجام آن ضروری است. لذا با ارائه این مدل در شهرداری اصفهان می‌توان میزان کارآمدی را افزایش داده و به یکی از اساسی‌ترین نیازهای آن یعنی سازمانی منعطف و همراه با تکنولوژی‌های روز و دانش آفرین، جامه عمل پوشید.

سوالات تحقیق:

۱- مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی کدامند؟

۲- اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی چگونه است؟

روش پژوهش

روش تحقیق در این پژوهش روش ترکیبی (کیفی-کمی) است. روش ترکیبی، روشی است که محقق در آن در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، ترکیب یافته‌ها و نتیجه‌گیری در مورد یک موضوع خاص، از هر دو رهیافت کمی و کیفی استفاده می‌کند. این پژوهش در دو بخش انجام گردید. بخش اول بخش کیفی و بخش دوم بخش کمی. در فاز اول بخش کیفی اکتشافی، ابتدا محقق با مطالعه کتب و مقالات مربوط به مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با رویکرد قابلیت سازمانی اقدام به استخراج مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی نموده و سپس به وسیله کدگذاری این مؤلفه‌ها را دسته‌بندی کرده است. لازم بذکر است که در بخش کیفی جهت طراحی پرسشنامه و به منظور جمع‌آوری اطلاعات کمی، محقق از روش استقرایی استفاده نموده است و پرسشنامه مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی با ۶ بعد استراتژی و ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و مدیریت، فرآیندهای

رهبری و قوانین و مقررات معرفی کرد. عبود و الوهادیان^۴ (۲۰۱۵) در تحقیق خود به طراحی مدلی جهت کمک به افزایش اقدامات مدیریت دانش در محیط‌های مقاوم در برابر تغییر پرداخته و نشان دادند که مقولات فرهنگ اعم از اتخاذ استراتژی‌های ترغیب‌کننده، رهبری مشارکتی و فرآیندها اعم از زیر ساخت‌های مدیریت دانش، کیفیت فرآیندهای مدیریت دانش و سطوح استفاده از مدیریت دانش بر یادگیری و نوآوری مؤثر بوده و همچنین بر ارزیابی عملکرد یک سازمان اثرگذار است. اولوگبول (۲۰۱۵) در تحقیق خود مدلی نظری برای فرآیند مدیریت دانش در ارتباط با نوآوری سازمانی ارائه کرده است. در این مدل محقق ابعاد مختلف سازمانی به ویژه بعد منابع انسانی آن هم نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در این خصوص را بررسی کرده است. در این مقاله متغیرهای نگرشی (رضایت شغلی و تعهد سازمانی) و متغیرهای رفتاری (رفتارهای سازمانی و اشتغال کارکنان) و تأثیر آن بر فرآیند مدیریت دانش (کشف، ذخیره، تسهیم و کاربرد) و سپس تأثیر بر قابلیت نوآوری سازمانی را بررسی و به ارتباط قابل توجه آنها با هم اشاره کردند. هویی (۲۰۱۳) در تحقیق خود بیان داشته مدیریت دانش بر سه بعد از ابعاد عملکرد سازمانی اعم از عملکردهای مالی، تجاری و مشارکتی تأثیر قابل توجهی دارد. لویز و آنگل^۵ (۲۰۱۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که استراتژی دانش از طریق ثبت و درونی‌سازی دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی بطور مستقیم اثرگذار است. در این تحقیق نقش مدیریت دانش بر خلاقیت و در نهایت 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. لیندر و والد^۶ (۲۰۱۰) 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. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در زمینه موضوع تحقیق یعنی ارائه مدل مدیریت دانش با

^۶ Lindner and Wald

^۴ Abaoud and Alluhaidan

^۵ López and Ángel

دانشی، فرآیندهای سازمانی ساخته شد. در فاز دوم بخش کیفی به کمک خبرگان موضوعی (دانشگاهی و سازمانی) مؤلفه‌های

مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی به وسیله تحلیل عاملی تأییدی، توسط گروه خبره تأیید شد. بدین صورت که برخی از گویه‌ها حذف و برخی از گویه‌ها اضافه شد. سپس محقق اقدام به ساختن پرسشنامه بسته پاسخ نمود. برای بررسی روایی آن از ضریب توافقی استفاده شد و روایی آن تأیید گردید (در روایی ضریب توافقی، متخصصان رشته‌های مذکور با تجربیات خود پیرامون موضوع مورد پژوهش، تمام مؤلفه‌های مورد بررسی را تأیید کردند).

جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی شاغل در شهرداری مناطق، سازمان‌ها و معاونت‌های وابسته به آن خواهد بود که به دلیل هتروژن بودن جامعه آماری، محقق اقدام به انتخاب ۳۵ نفر خبره شامل ۱۰ نفر دانشگاهی و ۲۵ نفر سازمانی در سطح مدیران، رؤسا و مسئولین نمود. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کارکنان سازمان‌ها، معاونت‌ها و مناطق پانزده گانه شهرداری اصفهان می‌باشد که دارای مدارک کارشناسی به بالا هستند. حجم جامعه آماری در بخش کمی ۲۹۵۸ نفر (مناطق: ۱۴۰۵، معاونت‌ها: ۴۴۲، سازمان‌ها: ۱۰۸۵) نفر بودند.

در بخش کمی با توجه به اهمیت موضوع مدیریت دانش از کارکنان با مدرک لیسانس به بالا در شهرداری استفاده گردید که تعداد آنان ۲۹۸۵ نفر بود و حجم نمونه از روش کوکران ۳۷۹ نفر با آلفای ۰/۵ محاسبه گردیده است.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 379 \quad \text{فرمول (۱)}$$

در بخش کمی از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. با توجه به اینکه این پژوهش در مناطق ۱۵ گانه شهرداری اصفهان و سازمان‌های وابسته به آن انجام می‌شود و از آنجا که میزان تجانس در درون هر یک از گروه‌ها بیشتر بود.

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی آن ۰/۹۰ برآورد شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی و ترسیم جداول) و استنباطی، آزمون تی و آزمون فریدمن انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

جهت سنجش میزان برازش شاخص‌های توسط سازه مورد نظر، از بارهای عاملی استفاده می‌گردد. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (هالند، ۱۹۹۹) مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در تحقیق حاضر با توجه به بارهای عاملی هیچ یک از گویه‌ها حذف نشد.

جدول ۱. توزیع جمعیت شناختی داده‌های پژوهش

مؤشر	ابعاد	فراوانی	درصد	مؤشر	ابعاد	فراوانی	درصد
۱. جنسیت	بی پاسخ	۶	۱/۶	۲. سطح تحصیلات	بی پاسخ	۹	۲/۴
	مرد	۲۲۰	۵۸		کمتر از ۵ سال	۳۳	۸/۷
	زن	۱۵۳	۴۰/۴		۵ تا ۱۰ سال	۹۹	۲۶/۱
۳. سن	بی پاسخ	۳	۰/۸	۳. سطح درآمد ماهانه	بیشتر از ۲۰ سال	۱۷	۴/۵
	کمتر از ۳۰ سال	۲۴	۶/۳		بی پاسخ	۱۴	۳/۷
	۳۰ تا ۴۰ سال	۲۴۵	۶۴/۶		کارشناس	۲۱۲	۵۵/۹
۴. شغل	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۷	۲۸/۲	کارشناس مسئول	۱۰۹	۲۸/۸	
	بی پاسخ	۶	۱/۶	مدیر	۱۸	۴/۷	
	کارشناسی	۲۰۸	۵۴/۹	معاون	۲۶	۶/۹	
۵. مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد	۱۵۸	۴۱/۷				
	دکتری	۷	۱/۸				

نتایج جدول (۱) نشان می‌دهد ۵۸ درصد از شرکت کنندگان در

شاخص ها	اختصاص	مقدار	مقدار	پذیرش/عد
	ار	قابل قبول	بدست آمده	م پذیرش
شاخص نیکویی برآزش	GFI۷	$\geq 0,9$	۰,۹۶۴	پذیرش
شاخص نیکویی برآزش اصلاح شده	AGFI ^۸	$\geq 0,9$	۰,۹۱۶	پذیرش
شاخص برآزش تطبیقی	CFI ^۹	$\geq 0,9$	۰,۹۸۴	پذیرش
شاخص برآزش نسبی	RFI ^{۱۰}	$\geq 0,9$	۰,۹۶۷	پذیرش
کای اسکوتر	CMI N/D F ^{۱۱}	≤ 3	۲,۶۱۱	پذیرش
ریشه میانگین خطای برآورد	RMS EA ^{۱۲}	≤ 1	۰,۰۹۸	پذیرش

شاخص‌های برآزش مدل معادله ساختاری در شکل جدول شماره

۳ بیان شده است.

همان‌طور که در جدول فوق مشخص است شاخص‌های برآزش مدل معادله ساختاری مورد تأیید قرار گرفته است. نتایج 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

پژوهش مرد و ۴۰/۴ درصد دیگر زن هستند. سن ۶۴/۶ درصد

شرکت کنندگان در پژوهش ۳۰ تا ۴۰ سال است. تحصیلات ۵۴/۹ درصد شرکت کنندگان در پژوهش کارشناسی و سابقه خدمت ۳۶/۹ درصد از شرکت کنندگان در پژوهش ۱۱ تا ۱۵ سال است. پست سازمانی ۵۵/۹ درصد از شرکت کنندگان در پژوهش کارشناسی است.

جدول ۲. 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

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که از نظر پاسخگویان، بالاترین میانگین با ۲/۹۱ مربوط به فناوری اطلاعات و پایین‌ترین میانگین با ۲/۷۰ مربوط به فرهنگ سازمانی بوده است.

در نمودار زیر مدل معادله ساختاری بر اساس مدل مفهومی نتایج نشان داد مدیریت دانش به عنوان یک متغیر پنهان تحت تأثیر متغیرهای مختلفی قرار دارد. در این تحقیق پژوهشگر بر این باور است که می‌توان با شش متغیر استراتژی و ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و مدیریت، فرآیندهای دانشی و فرآیندهای سازمانی بخش مهمی از واریانس مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی را تبیین نمود. هر کدام از متغیرهای پنهان در مدل با استفاده از چند معرف (شاخص‌ها) اندازه‌گیری می‌شود.

^{۱۰}Relative fit index

^{۱۱}Normed chi-square

^{۱۲}Root mean squared error of approximation

^۷Goodness-of-fit index

^۸Adjust goodness-of-fit index

^۹Comparative fit index

۰/۰۰۱	۳۷۸	-۷/۷۰۷	۰/۶۶	۲/۷۴	منابع انسانی و مدیریت
۰/۰۰۱	۳۷۸	-۷/۸۱۳	۰/۷۰	۲/۷۲	فرآیندهای دانش
۰/۰۰۱	۳۷۸	-۳/۸۲۵	۰/۷۷	۲/۸۵	فرآیندهای سازمانی

بر اساس یافته‌های جدول (۴) میانگین میزان استراتژی و ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و مدیریت، فرآیندهای دانشی، فرآیندهای سازمانی از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری ۲/۷۳، ۲/۷۰، ۲/۹۰، ۲/۷۴، ۲/۷۲، ۲/۸۵ می‌باشد. از آنجایی که قدرمطلق t محاسبه شده از t جدول بزرگتر است. بنابراین میزان استراتژی و ساختار سازمانی از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری، کمتر از سطح متوسط می‌باشد.

جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی از آزمون فریدمن استفاده شده که نتایج در جداول ۵ و ۶ آورده شده است.

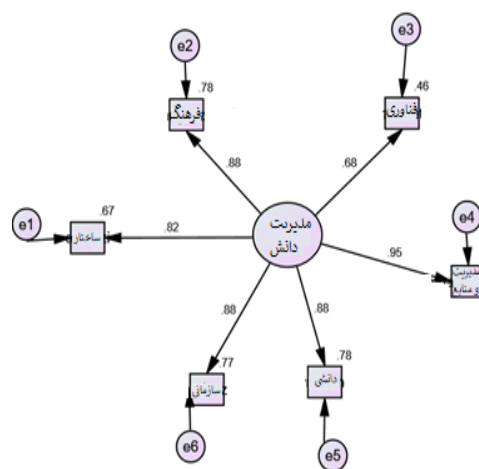
جدول ۵. میانگین رتبه‌بندی ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی

میانگین رتبه بندی	مؤلفه ها
۳/۳۶	استراتژی و ساختار سازمانی
۳/۲۴	فرهنگ سازمانی
۳/۹۲	فناوری اطلاعات
۳/۳۳	منابع انسانی و مدیریت
۳/۲۸	فرآیندهای دانش
۳/۸۸	فرآیندهای سازمانی

نتایج جدول ۵ میانگین رتبه‌بندی ابعاد نشان می‌دهد فناوری اطلاعات بالاترین و فرهنگ سازمانی پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است.

جدول ۶. آزمون فریدمن ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی

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 می‌توان نتیجه گرفت در شهرداری اصفهان بیشترین تأثیر بر مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی مربوط به مؤلفه‌ی مدیریت و منابع انسانی با ۰/۹۵ و کمترین ضریب تأثیر مربوط به فناوری با ۰/۶۸ بوده است.



جدول ۴. مقایسه میانگین میزان استراتژی و ساختار سازمانی‌های از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری با میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معناداری
استراتژی و ساختار سازمانی	۲/۷۳	۰/۶۹	-۷/۷۷۶	۳۷۸	۰/۰۰۱
فرهنگ سازمانی	۲/۷۰	۰/۷۹	-۷/۴۱۳	۳۷۸	۰/۰۰۱
فناوری اطلاعات	۲/۹۰	۰/۷۳	-۲/۴۴۰	۳۷۸	۰/۰۱۵

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

روان بودن جریان اطلاعات، تفویض اختیار و تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد بنابراین باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. سیر گذار و تکامل سازمان‌ها به سازمان‌های ارگانیک، منعطف، مسطح و غیر متمرکز نشان می‌دهد که ابعاد تشکیل دهنده آنها باید چیزی فراتر از ابعاد سازمان‌های سلسله مراتبی 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 بدست آوردن فرصت در محیط پویا باید انطباق پذیرتر و منعطف‌تر باشند. ادراکات سنتی که در ساختار سازمانی وجود دارد در مواجهه با چالش‌ها و نیازهای جدید اقتصاد دانشی با شکست روبه‌رو می‌شوند. به هرحال برای توسعه و ترسیم اشکال ساختاری جدید که بتوانند نیازهای جدید محیط دانش محوری را برآورده سازند به کمک ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است. برخی از مهم‌ترین الزامات ساختاری برای مدیریت موثر دانش در سازمان عبارتند از کاهش مرزها، سیالیت، تعامل و انعطاف‌پذیری. در نهایت بر اساس یافته‌های جدول (۴) میانگین نمره پاسخ مربوط به مؤلفه "استراتژی و ساختار سازمانی" ۲/۷۳ می‌باشد و از آنجایی که قدرمطلق t محاسبه شده (۷/۷۷۶-) از t جدول بزرگتر است. بنابراین میزان استراتژی و ساختار سازمانی در شهرداری اصفهان از حد متوسط کمتر است. نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش انجام شده توسط (منوریان، ۱۳۸۶)، (سنگه، ۱۳۸۰) و (دفت، ۱۳۷۷) هم‌خوانی دارد.

فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. بنابراین مدیریت دانش یکی از راه‌های بهبود بخشیدن به شرایط بقاء سازمان است و زمانی به طور موفقیت آمیز در سازمان اجرا می‌گردد که از قبل زمینه

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهند که نتایج حاصل بین مجموعه رتبه‌های شش گانه ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی در سطح $p < 0/01$ معنی دار است (مقدار χ^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.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به تعیین مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری در شهرداری اصفهان پرداخته است. 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

سوال اول: مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی کدامند؟

بر اساس یافته‌های جدول (۴) مربوط به مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی، میزان میانگین مؤلفه‌های استراتژی و ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و مدیریت، فرآیندهای دانشی، فرآیندهای سازمانی از مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری ۲/۷۳، ۲/۷۰، ۲/۹۰، ۲/۷۴، ۲/۷۲، ۲/۸۵ است که به طور معنی داری در شهرداری اصفهان همگی از حد متوسط کمتر هستند و شهرداری لازم است به زیرساخت‌های پیاده سازی مدیریت دانش مبتنی بر رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی بیشتر توجه کند. در تبیین این سؤال می‌توان گفت از آنجا که استراتژی چشم انداز و اهداف بلند مدت 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. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط، کانال‌های ارتباط رسمی، کمک به

فرهنگی متناسب با این نظام بسترسازی شده باشد؛ چرا که هدایت نمودن دانش موجود در سازمان یک امر انسانی است و به طور کامل مربوط به منابع انسانی می‌شود و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان می‌باشد. بنابراین سازمان‌ها باید برای اجرای موفق مدیریت دانش، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد نموده و براساس آن عمل نمایند و مولفه‌های فرهنگ سازمانی اعم از حمایت مدیریت، خلاقیت فردی، سبک رهبری، تعلق سازمانی و سازش با تعارض بایستی به هنگام پیاده سازی مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد. در نهایت بر اساس یافته‌های جدول (۴) میانگین نمره پاسخ مربوط به مؤلفه میزان فرهنگ سازمانی ۲/۷۰ می‌باشد و از آنجایی که قدرمطلق t محاسبه شده ($-۷/۴۱۳$) از t جدول بزرگتر است. بنابراین میزان فرهنگ سازمانی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری اصفهان کمتر از سطح متوسط می‌باشد. بنابراین وجود یک فرهنگ سازمانی که به خوبی بتواند تغییرات را در سازمان حمایت کند ضروری می‌نماید. نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش‌های انجام شده توسط (پژوهان، ۱۳۹۰)، (صادقی، ۱۳۸۳)، (نیک پور، ۱۳۹۰) و (زمانی، ۲۰۱۱) هم‌خوانی دارد.

فناوری اطلاعات نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها به ویژه در امر مدیریت دانش دارد. این فناوری افراد و گروه‌ها را دور هم جمع می‌کند تا به شکل تیم‌های مجازی و جامعه مجازی به تبادل اطلاعات و دانش بپردازند. اگر چه دانش به طور انحصاری محصول فناوری نیست اما فناوری اطلاعات به طور قابل ملاحظه‌ای در ایجاد دانش و انجام فرآیندهای مبتنی بر آن مؤثر بوده است. در نهایت بر اساس یافته‌های جدول (۴) میانگین میزان فناوری اطلاعات ۲/۹۰ می‌باشد. از آنجایی که قدرمطلق t محاسبه شده ($-۲/۴۴۰$) از t جدول بزرگتر است. بنابراین میزان فناوری اطلاعات در شهرداری اصفهان، کمتر از سطح متوسط می‌باشد. نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش‌های انجام شده توسط (صادق زاده، ۱۳۹۰) و (حسن زاده، ۱۳۸۶) هم‌خوانی دارد.

دانش به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک به عنوان یک دارایی برای سازمان‌ها مطرح است و ارائه محصولات و خدمات

باکیفیت، بدون وجود کارکنان و مدیران دانشی و استفاده صحیح از این منابع ارزشمند دشوار است. چنانچه سازمان‌ها جهت کسب مزیت رقابتی نیاز به مدیریت دانش داشته باشند و در عصر دانایی که تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری شناخته شده است؛ جوامعی توسعه می‌یابند که از حیاتی‌ترین عامل تولید یعنی منبع انسانی و مدیریت صحیح حداکثر بهره برداری را بنمایند. می‌توان گفت رمز موفقیت سازمان‌ها استفاده از مدیران دانشی است که با تربیت دانشکاران 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 دان آنها از چشم انداز، اهداف و راهبردهای مدیریت دانش، ایجاد جو اعتماد و فرهنگ سازمانی در خصوص تغییرپذیری و افزایش سطح ریسک‌پذیری کارکنان و تشویق کارکنان کلیدی و دانشی می‌توانند نقش مهمی را در پیاده‌سازی مدیریت دانش ایفا نمایند. در نهایت بر اساس یافته‌های جدول (۴) -۲۳) میانگین نمره پاسخ مؤلفه "منابع انسانی و مدیریت" ۲/۷۴ است. از آنجایی که قدرمطلق t محاسبه شده ($-۷/۷۰۷$) از t جدول بزرگتر است. بنابراین در شهرداری اصفهان مؤلفه "منابع انسانی و مدیریت" به عنوان یکی از ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری، کمتر از سطح متوسط است. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج حاصل از تحقیقات انجام شده توسط (سرلک، ۱۳۹۴)، (دانایی فرد، ۱۳۹۴)، (روایی، ۱۳۹۳) و (پرچ، ۱۳۹۲) هم‌خوانی دارد.

از آنجا اهمیت دانش در ارائه خدمات بهتر به مشتری، کاهش زمان لازم جهت انجام عملکردهای سازمانی، انجام فعالیت با

دانشی تولید و توسط ابزار فناوری اطلاعات گسترش می‌یابد؛ تسهیم دانش: به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مورد نیاز، به گونه ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد. در این مرحله دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام به سطح دانش سازمانی انتقال می‌یابد. استفاده از دانش: کاربرد دانش در مواقعی که به آن نیاز است؛ نگهداری دانش: ذخیره و نگهداری و روز آمد کردن دانش؛ ارزیابی دانش: در این مرحله دانش موجود به منظور تعیین و یا اصلاح هدف ارزیابی می‌شود. بنابراین توجه به فرآیندهای دانشی به عنوان یکی از ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی از اهمیت بالای برخوردار است. در نهایت می‌توان گفت که بر اساس یافته‌های جدول (۴) میانگین نمره پاسخ "فرآیندهای دانش" به عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی ۲/۷۲ است. از آنجایی که قدرمطلق t محاسبه شده (۷/۸۱۳-) از t جدول بزرگتر است. بنابراین مؤلفه فرآیندهای دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی در شهرداری اصفهان، کمتر از سطح متوسط می‌باشد. نتایج حاصل از این تحقیق با تحقیقات انجام شده توسط (مارویک، ۲۰۰۱)، (هاسلیندا، ۲۰۰۹) و (نیومن، ۱۹۹۹) هم‌خوانی دارد.

سوال دوم: رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت دانش با رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی کدامند؟

بر اساس رتبه‌بندی که از طریق آزمون فریدمن انجام شده و نتایج آن در جداول شماره جداول ۵ و ۶ آمده است، 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. نتایج نشان داد فناوری اطلاعات بالاترین و فرهنگ سازمانی پایین‌ترین رتبه را در شهرداری اصفهان به خود اختصاص داده است. نتایج حاصل بیانگر آن بود که بین مجموعه رتبه‌های شش‌گانه ابعاد مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری سازمانی

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 انعطاف پذیری 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 امکان پذیر نخواهد بود. در نهایت می‌توان گفت بر اساس یافته‌های جدول (۴) میانگین نمره پاسخ "فرآیندهای سازمانی" به عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری ۳/۱۵ می‌باشد. از آنجایی که قدرمطلق t محاسبه شده (۳/۸۲۵-) از t جدول بزرگتر است. بنابراین میزان فرآیندهای سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر قابلیت یادگیری، در شهرداری اصفهان کمتر از سطح متوسط است. نتایج حاصل از این تحقیق با تحقیقات انجام شده توسط (لیتراس، ۲۰۰۲)، (ربیعی، ۱۳۹۳)، (حسنوی، ۱۳۹۱)، (مرتینز، ۲۰۰۳) و (کینگ، ۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد.

فرآیند دانش شامل ۸ مرحله است و متشکل از دو چرخه درونی و بیرونی است. چرخه درونی به وسیله بلوک‌های کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره برداری) و نگهداری از دانش ساخته می‌شود و چرخه بیرونی شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نماید. این دو چرخه توسط فرآیند بازخور کامل می‌شود. نحوه عملکرد عبارت است از هدف‌های دانش که شامل الف) سطح استراتژیک: نگهداری سازمان بر اساس مدیریت دانش و تغییر و اصلاح فرهنگ و سیاست‌های سازمان ب) سطح عملیاتی: فرآیندهای شناسایی، کاربرد، انتشار و نگهداری دانش. این سطح در راستای اهداف سازمان طراحی و به مرحله اجرا در می‌آید. شناسایی دانش: آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم؟ کسب دانش: کسب دانش از بازارهای داخلی و خارجی؛ تولید و توسعه دانش: طی این فرآیند دانش از طریق فعالیت‌های افراد و انجام فرآیندهای

در سطح $p < 0/01$ معنی دار است (مقدار X^2 دو ۵۳/۴۴۲). در تبیین این سوال می‌توان گفت از آنجا که این ابعاد نقش مهمی در مدیریت دانش ایفا می‌کنند بایستی در شهرداری اصفهان به تقویت این پارامترها توجه کرد. تا بتوان سازمانی یادگیرنده 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، ۲۰۰۲)، (ربیعی، ۱۳۹۳)، (حسنوی، ۱۳۹۱)، (مرتینز، ۲۰۰۳) و (کینگ، ۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد.

در پایان پیشهاد می‌گردد:

از آنجا که الزامات عصر دانایی، موجب ظهور و توسعه سازمان‌های دانش محوری شده است که برخی ویژگی‌های آنها تفاوت‌هایی اساسی با ساختارهای سنتی سلسله مراتبی دارد. شاید مهم‌ترین تفاوت‌ها نقش مهم و تعیین کننده ساختار غیررسمی در این سازمان‌ها باشد که در سازمان‌های سنتی کمتر به آن توجه شده است. پس بایستی به حل این مشکل از طریق تعیین اهداف دانشی و معماری دانش همچنین ارائه آموزش‌های لازم در این خصوص و تعریف ارتقای کارکنان در چشم انداز سازمان و ایجاد تفکر سیستمی و داشتن چشم انداز مشترک مبادرت ورزید.

مدیریت دانش که یکی از راه‌های بهبود بخشیدن به شرایط بقاء سازمان است، زمانی به طور موفقیت آمیز در سازمان اجرا می‌گردد که از قبل زمینه فرهنگی متناسب با این نظام بسترسازی شده باشد؛ چرا که هدایت نمودن دانش موجود در سازمان یک امر انسانی است و به طور کامل مربوط به منابع انسانی می‌شود و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان می‌باشد. بنابراین سازمان‌ها باید برای اجرای موفق مدیریت دانش، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد نموده و براساس آن عمل نمایند. برای ایجاد زمینه مناسب جهت اجرای مدیریت دانش در شهرداری اصفهان توجه به عواملی از قبیل ایجاد جو اعتماد، اعطای پاداش و ارتقای افراد خلاق و نوآور، فرهنگ سازی در خصوص رهبری مشارکتی، فرهنگ‌سازی در خصوص تسهیم دانش، تشویق به دانش پژوهی، تشویق دارندگان دانش کلیدی در سازمان، تغییرپذیری و رسیک‌پذیری، دادن حق خطا به پرسنل در سازمان ضروری است.

مدیریت دانش نتیجه دو تحول بزرگ یعنی کوچک‌سازی و توسعه فناوری است. از آنجا که دربرگیرنده کلیه فرآیندهای مربوط به تولد و گردآوری تا اشاعه و کاربرد دانش می‌باشد. در جامعه اطلاعاتی امروز، فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نقش بسزایی در بروز آن خواهد داشت. این دو ابزار عامل مهمی در زایش و رشد دانش و اجرای آن در سیستم تلقی می‌گردد. بر اساس پژوهش انجام شده شناخت قابلیت‌های فناوری، ایجاد زیرساخت‌های مناسب، تهیه پایگاه‌ها و بانک‌های اطلاعاتی، ایجاد سیستم‌های مدیریت اطلاعات جهت استفاده مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری، امکان دسترسی به اطلاعات، آموزش مهارت‌های لازم جهت استفاده از تکنولوژی و فناوری، استفاده از فضای مجازی جهت تبدیل دانش ذهنی به عینی امری ضروری است.

سازمانی می‌تواند کارآمد باشد که دارای فرهنگ سازمانی مناسب و پویا بوده و مدیریت و نیروی انسانی آن، براساس دانش محوری و دانش بنیانی عمل نماید. امروزه در اکثر کتب مدیریت، به اصطلاحات منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی برخورد می‌کنیم. به نظر محقق، اصطلاحات مزبور، اصطلاحات مناسبی نیستند چون منابع انسانی سازمان‌ها در درون سازمان‌ها نیستند، بلکه در بیرون سازمان قرار دارند. بنابراین مدیریت منابع انسانی، توسط مدیران برون سازمانی و محیط سازمانی مانند سازمان مدیریت توسعه و سرمایه نیروی انسانی ریاست جمهوری و مؤسسات و دانشگاه‌های تربیت‌کننده مدیران و به عبارت دیگر، بازار کار نیروی انسانی صورت می‌گیرد.

مدیریت دانش رهیافتی یکپارچه به مدیریت کل سرمایه‌های فکری سازمان است. نه تنها دانش عیان مورد استفاده سازمان بلکه دانشی که در اذهان کارکنان نهفته است نیز همین ویژگی را دار است. بنابراین کلیه اقدامات موجود بایستی فرآیند گردآوری، تولید، ذخیره، اشاعه، بازیابی، تسهیم، کاربرد و ارزیابی دانش را حمایت نماید. بر اساس یافته‌های تحقیق از آنجا که در رابطه با این مولفه در شهرداری اصفهان پایین‌ترین میانگین نمره پاسخ به گویه در این سازمان با ذخیره‌سازی مناسب دانش، با از دست رفتن دانش جلوگیری می‌شود اختصاص داده شده است.

فرآیندها و اقدامات سازمان تعیین نمایند. روش اندازه‌گیری و معیارهای انتخابی باید به گونه ای باشند که نوسانات شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان را در بازه‌های زمانی مشخص به درستی توجیه و تفسیر نمایند. از طرف دیگر نتایج شاخص‌های کلیدی رهنمود لازم را در جهت توسعه و بهبود سیستم دانش سازمانی به مدیریت ارائه نمایند. میزان استفاده از موفقیت‌های دیگران، میزان بکارگیری تجارب قبلی و فعلی، الگوبرداری از سازمان‌های موفق، سرعت انتقال دانش در سازمان، نرخ یادگیری و یاددهی و... از معیارهای اندازه‌گیری فرآیندها و نحوه عملکرد دانش سازمان است.

توماس، کلسون (۱۹۹۶). قابلیت یادگیری سازمانی و مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار

جاتیندر، گوپتا و سوشیل، شارما (۱۳۹۰). خلق سازمان‌های دانش محور. ترجمه عباس منوریان. تهران: سازمان مدیریت صنعتی. ۴۵۹ ص.

حاتمی، سعید، صابونچی، رضا و سبحانی، یزدان (۱۳۹۴). ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت ورزشی. دوره ۷، شماره ۲، ۲۵۳ - ۲۶۶ ص.

حسن زاده، محمد (۱۳۸۶). مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها. تهران: کتابدار، ۱۰۲ ص.

حسنوی، رضا، اخوان، پیمان و سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۹۱). عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش. تهران: آتی نگر

حسین زاده، محمد (۱۳۹۳). مدیریت دانش نیاز سازمان‌های عصر اطلاعات. تهران: یاد عارف، ۳۰۷ ص.

حسینی، حسن و اکبری، مهدی (۱۳۹۳). طراحی الگوی سرآمدی مدیریت دانش سازمانی با رویکرد مدل سازی تفسیری - ساختاری. مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۶، شماره ۳، ۳۵۱ - ۳۷۴ ص.

حیدرزاده، ناهید و سالاری، محسن (۱۳۹۴). اندیشه ای برای مدیریت فردا در پرتو مدیریت دانش. تبریز: یارا، ۱۹۱ ص.

Abaoud, Duaa. Iluhaidan. Ala. (2015). Introducing A Change Resistance Factor in Knowledge Management Model: A Concentration in Organizational Culture. Conference on Information Systems Applied Research

لذا رعایت و انجام اقداماتی نظیر ارائه آموزش جهت دستیابی و تأمین دانش مورد نیاز 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 اصفهان ضروری می‌نماید. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند مدیریت دانش را به منظور دستیابی به اهداف موردنظر خود توسعه داده و تقویت کنند، لازم است روشی را جهت شناسایی، بررسی، ارزیابی و اندازه‌گیری

منابع

ابراهیمی، احمد و دیگران (۱۳۹۳). ارتباط مدیریت دانش و اجزای سرمایه فکری. (مطالعه موردی: اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه). مجله بین‌المللی مطالعات پیشرفته در علوم انسانی و اجتماعی. دوره ۱، شماره ۴، ۲۳۲ - ۲۴۳ ص.

احمدیان، علی اکبر، شکاری، حمیده و افشاری، محمدعلی (۱۳۹۰). بررسی رابطه رکود دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در مراکز آموزش عالی یزد. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۹، شماره ۲، ۱۳۱ - ۱۵۴ ص.

افزازه، عباس (۱۳۹۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). تهران: افزازه

برجرون، برایان (۱۳۸۶). اصول مدیریت دانش. ترجمه غلامرضا ملک زاده. مشهد: انتشارات نما، ۱۷۵ ص.

پاکباز، محسن و دیگران (۱۳۹۴). مدیریت دانش و یادگیری سازمانی. مجله بین‌المللی علوم انسانی و مدیریت. دوره ۳، شماره ۷، ۲۵۹۱ - ۲۵۹۸ ص.

پروبیست، گیلبرت. دوب و استفان، دومه‌هارت کای (۱۳۸۵). مدیریت دانش. ترجمه حسینی خواه، علی. تهران: یسطرون، ۳۸۷ ص.

پیری، زکیه و آصف زاده، سعید (۱۳۸۵). چگونه می‌توان مدیریت دانش را بکار گرفت؟. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین. سال ۱۰، شماره ۱، ۱۲۴ - ۱۳۲ ص.

تسلیمی، محمدسعید و فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۵). سازوکارهای یادگیری سازمانی: مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده. فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۳۰، ۳ - ۱۸ ص.

Davenport ,T.H. ,De long and Beers M. (1997) .Building successful Knowledge Management project,center of innovation .

Denton,John(1998).Organizational Learning and Effectiveness ,New York,Routledge

Ferguson,S. , Weckert,J.(2005). Knowledge Management system and The search for totality.Hnformation Online:12Th conference and Exhibition ,Sydney . February

Frost,Alan(.2014).A.Synthesis of Knowledge Management Failure Factors, www.knowledge-management-tools.net,www.knowledge-management-tools.net/failure.html

Andersen, Arthur(1992). The Economic Intelligence Unite: The Valuation of Intangible Assets.Special Report.

Chang, S. C., Lee, M. S. (2009). "The linkage between knowledge management capability and organizational innovation". Journal of Knowledge Management, 12(1), pp: 3 – 20

Cristea, Dragoş Sebastian,(2009). Perspectives on knowledge management models. The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati, Economics and Applied Informatics.pp355-366

Dalkir, Kimiz.(2005). Knowledge Management in theory and Practice .Mc Gill University

