

شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در منطقه ۹ شهرداری مشهد

سید حسین عنبری، کارشناس ارشد مدیریت امور شهری دانشگاه فردوسی مشهد

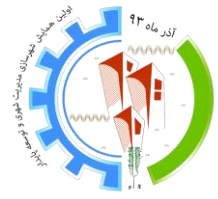
ادرس محل کار: مشهد خیابان دانشگاه برج آلتون طبقه هجدهم واحد ۵

معاونت اقتصادی شهرداری-مدیریت بازاریابی و بهره برداری-کارشناس ارشد بازاریابی

Anbari-h@mashhad.ir

امید علی خوارزمی، استادیار دانشگاه فردوسی مشهد، گروه جغرافیا (رشته مدیریت شهری)

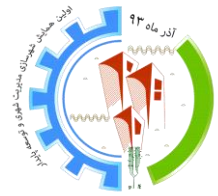
براتعلی خاکپور، دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد، گروه جغرافیا (رشته مدیریت شهری)



چکیده

امروزه، اهمیت دانش و مدیریت دانش در سازمان‌ها غیر قابل انکار است. در عصر رقابت سازمان‌ها، بقای سازمان و توانایی مقابله با تغییرات محیطی به قابلیتش در استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین و روش‌های نو وابسته است. مدیریت دانش از این امر مستثنی نبوده و افزایش ادبیات در زمینه مدیریت دانش در سال‌های اخیر نشان دهنده تلاش سازمان‌ها در به‌کارگیری آن است. مدیران سازمان‌های بزرگ به این امر پی برده‌اند که مدیریت دانش تنها مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی در درازمدت هست. هدف از پژوهش حاضر ارزیابی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شهرداری منطقه ۹ مشهد است. روش تحقیق کاربردی و تحلیلی است. در راستای رسیدن به اهداف تحقیق، پرسشنامه مدیریت دانش طراحی و میان ۸۰ نفر از کارمندان این منطقه توزیع شد. اطلاعات به دست آمده با نرم افزار SPSS و Lisrel مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ۴ بعد رهبری سازمانی، ساختار سازمان، فناوری اطلاعات و همچنین فرهنگ سازمان در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه مؤثر هستند و بیشترین تأثیر مربوط به بعد فناوری اطلاعات ارزیابی گردید. همچنین در ادامه، عوامل مؤثر بر هر بعد نیز شناسایی گردید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، عوامل مؤثر، شهرداری مشهد، منطقه ۹



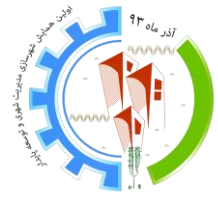
۱- مقدمه و بیان مسئله

امروزه، اقتصاد از عصر مزیت رقابتی بر مبنای اطلاعات، به عصر مزیت رقابتی بر مبنای خلق دانش در حال انتقال هست (Long,2000:22). دانش، به عنوان یک دارایی راهبردی فرض می‌شود که می‌تواند به سازمان‌ها در حفظ توانایی رقابتی خود در یک محیط متلاطم کمک نماید (Jantunen,2005:۱۸۵). در این راستا، مدیریت دانش را می‌توان به عنوان یک عامل کلیدی برای کسب منفعت، پیشرفت و حفظ مزیت رقابتی به شمار آورد (Corsoa et al.2006:۵۲۳). هر چند که مدیریت دانش به عنوان یک رویه تجاری به نظر می‌رسد ولی هر سازمانی باید راهبردهایی را تدوین نماید تا بتواند ارزش بالقوه مدیریت دانش را کسب کند. (Davenport and Prusak,2000 :۳۲۵)

مدیریت دانش در عصر جدید تحولات شگرفی را در مباحث مدیریتی ایجاد کرده است. مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی و نگهداری دانش، به عنوان دارایی‌های سازمان است. به گفته پیترا دراکر، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش است؛ بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانایی برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. (قره بیگلو و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۲).

قبل از هر اقدامی سازمان‌ها باید از میزان آمادگی خود در ارتباط با استقرار مدیریت دانش اطمینان حاصل نمایند و چالش‌ها و مشکلات پیاده‌سازی موفق آن را شناسایی نمایند؛ که اغلب به دلیل نبود پیش نیازهای ضروری، استفاده از چنین فرآیندی به جای آنکه سودی برای سازمان داشته باشد، آن‌ها را دچار پرداخت هزینه‌های اضافی خواهد کرد (رحمانی یوشانلوپی، ۱۳۹۰: ۱۷۵). توسعه مدیریت دانش موفق، امر بسیار دشواری است. در ایران تقریباً ۸۴ درصد برنامه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شوند. علی‌رغم تحقیقات وسیعی که در حوزه مدیریت دانش صورت گرفته است، هنوز پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، سخت و پیچیده است. در نتیجه شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش علاوه بر شناخت استراتژی‌های آن و به‌کارگیری آن‌ها در فرآیند مدیریت دانش به اجرای مؤثرتر آن کمک فراوانی می‌کند (اخوان و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۶۹).

چریدس و همکارانش، عوامل کلیدی گوناگونی را برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان شناسایی کردند که استراتژی، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بازاریابی و کیفیت از عوامل کلیدی آن‌ها بود (شاکری، ۱۳۹۰: ۱۵۶). موه‌رم‌ن در سال ۲۰۰۱ پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش چگونه بر اثربخشی سازمان اثر می‌گذارد؟» انجام داده است. یافته‌های این پژوهش حاکی از



Urban planning ,urban management ,sustainable development

این می‌باشد که مهم‌ترین عوامل سازمانی در اثربخشی مدیریت دانش در سازمان عبارتند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری دانش و حافظه سازمانی (صلواتی و حق نظر، ۱۳۸۸: ۱۲۵).

طی چند سال اخیر، در سازمان شهرداری نیز مانند سایر سازمان‌ها به مدیریت دانش به عنوان موضوعی استراتژیک توجه شده است. بر این اساس اقداماتی مانند نشست‌های تخصصی در راستای مستندسازی تجربیات مدیران، قرار دادن مدیران دانش در فهرست اولویت‌های پژوهشی این سازمان و... انجام گرفته است؛ بنابراین ضرورت توجه به مدیریت دانش در شهرداری به خوبی درک شده است (حسینی، ۱۳۸۹: ۷۰)؛ اما با توجه به اینکه این سازمان در آغاز راه استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش قرار دارد، مسئله اصلی توجه به پیش‌نیازها و زیرساختی‌های لازم جهت استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش هست؛ زیرا عدم توجه به هر یک از این زیرساخت‌ها بدون تردید فرآیند استقرار را به چالش خواهد کشاند و منجر به عدم کامیابی در استقرار مدیریت دانش خواهد شد.

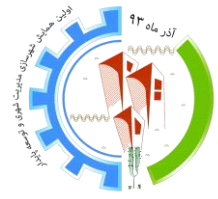
مشهد با دارا بودن ۱۳ منطقه شهری و جمعیتی بالغ بر ۳ میلیون نفر، نیازمند وجود شهرداری‌ای می‌باشد که مدیریت دانش را جهت ارائه خدمات مفیدتر به شهروندان به عنوان اولویت اصلی قرار دهد. شواهد نشان می‌دهد که علی‌رغم سعی بسیار زیاد در این زمینه ولی هنوز مناطق مختلف شهرداری مشهد با چالش‌های بسیاری در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مواجه هستند. تمرکز اصل تحقیق حاضر بر شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در منطقه ۹ شهرداری مشهد می‌باشد.

۱-۱- اهداف تحقیق

- ۱- ارزیابی ابعاد تأثیرگذار در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها
- ۲- ارزیابی مهم‌ترین بُعد جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در منطقه ۹ شهرداری مشهد به ترتیب اولویت.
- ۳- ارزیابی مهم‌ترین عوامل در هر بُعد جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در منطقه ۹ شهرداری مشهد

۱-۲- پیشینه تحقیق

رحمانی یوشانلویی (۱۳۹۰) در تحقیق خود بر اساس نیاز و مسئله تحقیق یک مدل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس عوامل حیاتی ارائه نموده است. جامعه آماری تحقیق کارکنان ستادی شهرداری تهران بوده و نمونه‌گیری از ۲۸۴ نفر انجام شده است. روش مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل اطلاعات توصیفی-پیمایشی از نوع علی بوده است. بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق، مشخص شده است که عوامل فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری تأثیر مستقیم و

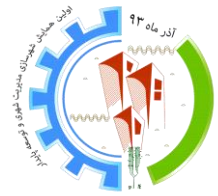


ساختار سازمانی، تأثیر منفی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد. طالبی و سلیمی (۱۳۹۰)، در تحقیق خود بر اساس مطالعه دقیق عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، عوامل اصلی و عناصر فرعی را شناسایی شده و از روش‌های مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، پرسشنامه و ابزار تحلیل، عاملی برای تعیین اهمیت و اولویت آن‌ها استفاده نموده‌اند. جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های قطعه‌سازی ایران خودرو است و نمونه آماری آن نیز شرکت‌های قطعه‌سازی زیرمجموعه خودرو را دربر می‌گیرد. اهمیت و اولویت‌بندی این مجموعه عوامل اساسی موفقیت می‌تواند به عنوان راهنما برای کسب و کارهای کوچک و متوسط کشور در جهت اولویت‌بندی و تنظیم فعالیت‌های مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. همچنین محققان می‌توانند از این پژوهش برای درک بهتر فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش و ایجاد مدل‌هایی استفاده کنند که به گسترش حوزه مدیریت دانش کمک می‌نماید.

Gaffoor & Cloete (۲۰۱۰)، در پژوهشی به ارزیابی میزان آمادگی جهت استقرار مدیریت دانش در دولت محلی شهر استلن بوج با استفاده از شاخص‌های فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و رهبری پرداخته‌اند. در این راستا با استفاده از مصاحبه‌های انجام شده به وضعیت هر یک از شاخص‌ها پرداخته شده است. نتایج پژوهش نشانگر میزان آمادگی سازمان مربوطه برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. Wang & Chang (۲۰۰۹)، در پژوهش خود با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی به سنجش موفقیت مدیریت دانش پرداخته‌اند. این تحقیق یک چارچوب پیش‌بینی‌کننده بر پایه روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی ارائه می‌دهد که برای آگاه‌سازی سازمان از شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش اجرا شده است. نهایتاً این سیستم پیش‌بینی موفقیت یا شکست مدیریت دانش را بر اساس شاخص‌های اصلی بررسی می‌نماید. Fan et al. (۲۰۰۹)، در مقاله‌ای به ارزیابی ظرفیت مدیریت دانش در سازمان‌ها با استفاده از روش متغیرهای فازی پرداخته‌اند. به این منظور از روش تصمیم‌گیری چند معیاره فازی برای بررسی ظرفیت مدیریت دانش استفاده نموده است. در این تحقیق از قضاوت خبرگان برای ارزیابی ظرفیت زیرساخت‌ها و ظرفیت فرآیندها در یک تحلیل سلسله‌مراتبی بهره گرفته شده است.

۱-۳- روش پژوهش

دستیابی به اهداف علم یا شناخت علمی میسر نخواهد بود، مگر زمانی که روش‌شناسی درست صورت پذیرد، به عبارت دیگر، تحقیق از نظر روش است که اعتبار می‌یابد نه از نظر موضوع تحقیق. روش علمی مؤثرترین روش برای یافتن حقایق است و پیشرفت‌های علمی جدید، همگی مرهون پیدایش این



Urban planning ,urban management ,sustainable development

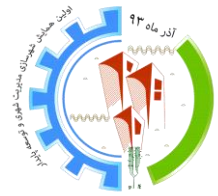
روش است. کلیه وسایل و مراحل جمع‌آوری سیستماتیک اطلاعات و نحوه تجزیه و تحلیل منطقی آن‌ها را برای نیل به یک هدف معین روش علمی تحقیق می‌گویند (خاکی، ۱۳۸۴: ۱۹۳). پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از تحقیقات توصیفی تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شهرداری منطقه ۹ مشهد می‌باشند که با استفاده از جدول مورگان، ۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پرسشنامه پژوهش بر اساس ۴ بعد فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و بعد رهبری سازمانی طراحی گردید. در طراحی پرسشنامه از طیف لیکرت با مقیاس ۱ تا ۵ استفاده شد. ۱ به معنای بسیار کم و ۵ به معنای بسیار زیاد تعیین گردید. داده‌های به دست آمده از تحقیق با نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پایایی پرسشنامه برابر ۰/۹۲۶۰ ارزیابی شد که در سطح مطلوبی قرار دارد.

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- تعریف مدیریت دانش

مدیریت دانش واژه‌ای است که امروزه در ادبیات مدیریت و کسب‌وکار بسیار متداول شده (حسن بیگی، ۱۳۸۹: ۶۱) و علت این اقبال و توجه آن است که بسیاری از مدیران سازمان‌های مختلف، مدیریت دانش را به عنوان فرآیندی در نظر گرفته‌اند که به وسیله آن سازمان‌ها می‌توانند از دانش‌های خود برای ایجاد ارزش در سازمان‌ها استفاده کنند. (رحمانی یوشانلو، ۱۳۹۰: ۱۵۹).

مدیریت دانش به عنوان یک روش برای کنترل و هدایت دانش‌های مشهود و نامشهود سازمان شناخته می‌شود، به نحوی که با به کارگیری دانش داخل و خارج سازمان، تولید دانش، ارزش‌آفرینی، نوآوری و بهبود را در سازمان تسهیل نماید.

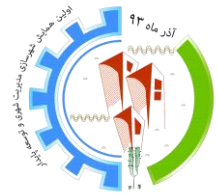


جدول ۱- تعاریف مدیریت دانش

منبع	تعریف مدیریت دانش
Nanaka,1994	مدیریت دانش، هرگونه فرآیند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد دانش است. در هر جایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان افزایش می‌یابد.
قلیچ لی، ۱۳۸۸	نوناکو تاکچی، مدیریت دانش را فرآیند به کارگیری یک رویکرد نظام مند برای کسب، ساختاردهی، مدیریت و توزیع دانش در سراسر یک سازمان به منظور انجام سریع تر کارها، استفاده مجدد از بهترین رویه ها و کاهش دوباره کاری‌ها تعریف کرده‌اند.
Holm,2001	مدیریت دانش، اطلاعات درست را در زمان مناسب در اختیار افراد مناسب قرار می‌دهد و به افراد در خلق و اشتراک دانش کمک می‌کند.
Gaffoor& cloete,2010	مدیریت دانش، رسمی سازی و پذیرش تجارب، دانش و تخصص‌هاست به طوری که منجر به خلق توانایی‌های جدید، بهبود عملکرد، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری می‌شود.
رادرینگ، ۱۳۸۸	مدیریت دانش، شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازمان‌دهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش هست که پس از آن توزیع می‌شود و به عبارت دیگر در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود.
برگون، ۱۳۸۸	مدیریت دانش، به عنوان یک سنجه و معیار، در مقام استراتژی بهینه‌سازی یک کسب‌وکار قاعده‌مند و سیستماتیک است که اطلاعات ضروری کسب‌وکار یک شرکت را گزینش، تصفیه، ذخیره، ساماندهی بسته‌بندی و مخابره می‌کند؛ به گونه‌ای که کارآمدی نیروی کاری را افزایش داده و قدرت رقابت بنگاه را بالا ببرد.

۲-۲- عوامل مؤثر بر مدیریت دانش

مدیریت دانش واژه‌ای است که امروزه در ادبیات مدیریت و کسب و کار بسیار متداول شده (حسن بیگی، ۱۳۸۹: ۶۱) و علت این اقبال و توجه آن است که بسیاری از مدیران سازمان‌های مختلف، مدیریت دانش را به عنوان فرآیندی در نظر گرفته‌اند که به وسیله آن سازمان‌ها می‌توانند از دانش‌های خود برای ایجاد ارزش در سازمان‌ها استفاده کنند. (رحمانی یوشانلوئی، ۱۳۹۰: ۱۵۹). چالش اصلی در سازمان‌های کنونی عدم آمادگی سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس عوامل کلیدی موفقیت است. اهمیت و کاربرد عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در این است که با شناسایی و نظارت بر این عوامل، سازمان می‌تواند به پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش اطمینان داشته باشد.



داونپورت و همکاران یک مطالعه اکتشافی در ۳۱ پروژه مدیریت دانش در ۲۴ شرکت انجام دادند. هدف این مطالعه، گسترش تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش بود. آن‌ها از میان ۱۸ پروژه موفق، ۷ عامل کلیدی موفقیت را شناسایی کردند که عبارتند از: ارزش صنعت، زبان و هدف مشترک، ساختار دانش انعطاف‌پذیر و استاندارد، کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش، فرهنگ دانش‌پسند، زیرساخت سازمانی و فنی، اقدامات انگیزشی و حمایت مدیریت ارشد (Davenport et al,1997:۱۲۵). در تحقیق دیگری علامه و همکارانش به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بعد از فناوری در سازمان مهم‌ترین عامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش می‌باشند. دوپله سیس نیز در پژوهشی به نقش و جایگاه فناوری به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت اشاره کرده است (شاگری، ۱۳۹۰: ۱۲۵). لی بوویتز شش عامل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان را شناسایی کرده است. وی بیان می‌کند که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، حمایت مدیریت عالی از استراتژی مدیریت دانش، مدیر دانش ارشد و یا معادل آن و زیرساخت مدیریت دانش، گونه شناسی دانش و مخازن دانش، نظام‌ها و ابزارهای مدیریت دانش، مشوق‌های محرک تشریک دانش و فرهنگ حمایتی را لازم می‌داند. (Liebowitz,1999:۱۰۲). در پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت شهری، ربیعی و همکارانش، شش عامل ساختار سازمانی، فرهنگ، فناوری، منابع انسانی، رهبری و فرآیند دانش را به عنوان عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش مطرح کرده‌اند (ربیعی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۱).

۳-۲- مدل چهار ستونی اصلی مدیریت دانش^۱

تلاش‌های زیادی توسط محققان مختلف برای ارائه مدلی از مدیریت دانش انجام شده است که هم اجزای اصلی آن و هم ارتباط آن را با محیط نشان دهد. یکی از مدل‌های مفهومی مناسب در این زمینه، مدلی است که توسط استنکوسکی و همکارانش در سال ۱۹۹۹ ارائه شده است. در این مدل که از آن با عنوان مدل چهار ستون اصلی مدیریت دانش یاد می‌شود، چهار ستون اصلی شامل رهبری، زیرساخت سازمانی، فناوری و یادگیری به عنوان DNA مدیریت دانش یاد شده‌اند. همچنین وی در کتاب خود به لزوم به کارگیری تفکر سیستمی و استفاده از نظریه سیستمی سنگه^۲ برای نشان دادن رابطه بین این چهار بُعد، اشاره کرده است؛ همچنین او بیان می‌کند که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در یک سازمان تمامی این چهار ستون و همچنین تأثیر آن‌ها بر روی یکدیگر باید در نظر گرفته شود (۱۷ - ۱۶: Stankosky, ۲۰۱۲).

1. Four Pillars of Knowledge Management
2. Senge



۲-۴- مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مرور مبانی نظری تحقیق، می توان ۴ بعد، رهبری سازمان، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی را به عنوان ابعاد اصلی مدیریت دانش مشخص نمود و در قالب مدل مفهومی شکل ۱ ارائه نمود.

شکل ۱- مدل مفهومی



پیااده سازی موفق مدیریت دانش

۳- یافته های تحقیق

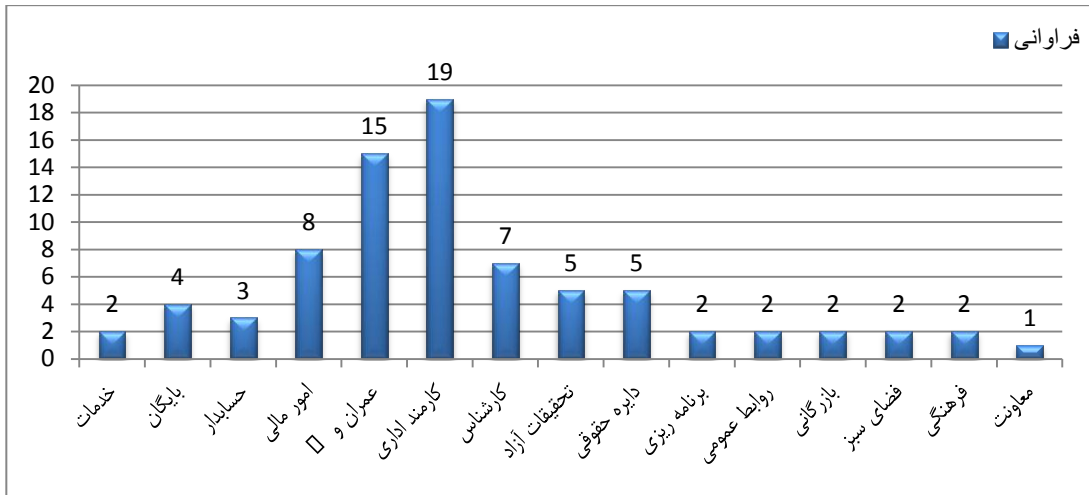
۳-۱- ویژگی های عمومی پاسخ دهندگان منطقه ۹ شهرداری

سمت: از کل ۸۰ نفر نمونه تعداد ۱۹ نفر یعنی ۲۴/۱ درصد از پاسخ دهندگان کارمند اداری، ۱۵ نفر یعنی ۱۹ درصد کارشناس عمران و شهرسازی و ۸ نفر کارشناس یعنی ۱۰/۱ درصد کارشناس امور مالی

Urban planning ,urban management ,sustainable development

بودند. سایر سمت‌ها با فراوانی کمتری در جدول زیر آورده شده است. یک نفر از این تعداد سمت شغلی خود را انتخاب نکرده که جمعیت نمونه مورد مشاهده در جدول زیر ۷۹ است.

نمودار ۱- توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب سمت



۲-۳- آزمون نرمال بودن داده‌ها

. برای آزمون نرمالیتت فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

H_0 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است:

H_1 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست:

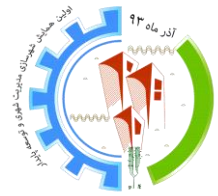
به‌طور مشخص در این پژوهش از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف^۳ برای آزمون نرمال بودن داده‌ها

استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون نرمال در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- آزمون نرمال بودن داده‌های (کولموگروف - اسمیرنوف و شاپرو - ویلک) در منطقه ۹ شهرداری

رهبری	فناوری اطلاعات	فرهنگ	ساختار سازمانی	
76	77	79	76	N
4.06	3.96	3.94	3.94	میانگین
.643	.645	.640	.712	انحراف معیار
1.014	.760	.821	1.072	ضریب کولموگروف - اسمیرنوف
.435	.610	.510	.201	سطح معناداری

^۳ - Kolmogorov - smirnov



بر اساس نتایج آزمون کولوموگراف - اسمیرنوف در تمامی موارد مقادیر معناداری بزرگتر از سطح خطا (۰/۰۵) به دست آمده است، بنابراین هیچ دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد بنابراین توزیع داده‌ها نرمال است.

۳-۳- تحلیل عاملی مقیاس مورد استفاده

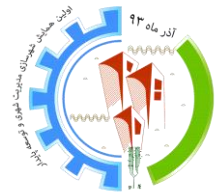
در این مطالعه برای بررسی میزان آمادگی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش از چهار بعد اصلی موفقیت استفاده شده است. به‌طورکلی از مقیاس مرکب از چهار بعد متغیر پنهان و ۳۳ گویه (متغیر قابل مشاهده) استفاده شده است برای بررسی فرضیه‌های تحقیق مبتنی بر این مقیاس، نخست باید صحت مقیاس مورد استفاده تأیید شود؛ بنابراین از تحلیل عاملی برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آن‌ها استفاده شده است. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به‌وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است.

در نهایت از تحلیل عاملی مرتبه دوم برای سنجش تأثیر هر یک از چهار بعد اصلی مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش استفاده شده است که به تفکیک برای هر بعد نتایج مربوطه توضیح داده شده‌اند.

همچنین شاخص **RMSEA** در بیشتر تحلیل‌های عاملی و مدل‌های معادلات ساختاری به عنوان یک شاخص برازش اصلی استفاده می‌شود. اگر این شاخص کوچک‌تر از ۰/۱ باشد مطلوب است. در مدل اشباع شده تحقیق حاضر نیز شاخص **RMSEA** برابر ۰/۰۹۲ به دست آمده است که نشان می‌دهد برازش مدل مطلوب است. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره **t-value** استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون **t-value** کوچک‌تر از ۱/۹۶ محاسبه شود. رابطه معنادار نیست. بر اساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۰/۰۵ مقدار آماره **t-value** بزرگتر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

۳-۴- بررسی عوامل مؤثر در ساختار سازمانی منطقه ۹ شهرداری

با توجه به جدول ۳، بر اساس بار عاملی استاندارد و مقدار معناداری مشاهده شده می‌توان ادعا کرد هر ۹ گویه شناسایی شده در این بعد به درستی عناصر ساختار سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش را مورد بررسی



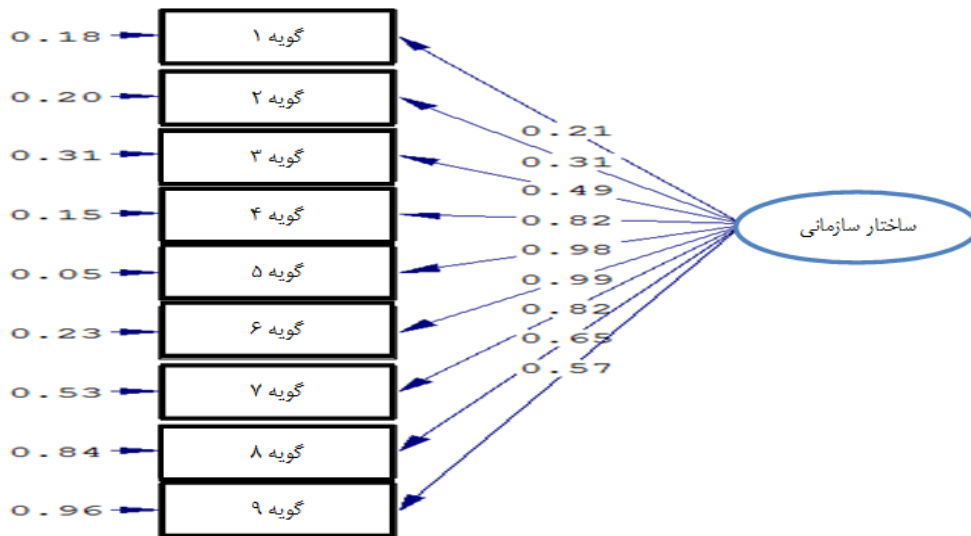
Urban planning ,urban management ,sustainable development

قرار می‌دهد؛ به عبارت دیگر شاخص‌های سنجش تأثیر ساختار بر موفقیت مدیریت دانش عبارت است از: روابط خوب و گرم بین افراد در سازمان، وجود ارتباطات کاری متنوع و زیاد با دیگر کارکنان سازمان، مشارکت دادن کارکنان در مکان‌های رسمی (مانند جلسات رسمی) و غیررسمی (مانند اتاق‌های گفتگو) برای دستیابی به ایده‌ها، رفع محدودیت توسط مدیر عالی جهت دسترسی به اطلاعات مورد نیاز، سهولت تسهیم اطلاعات بین واحدهای مختلف سازمان، دادن اختیار تصمیم‌گیری در مورد کلیه جنبه‌های کاری به افراد، وجود جلسات بدون ساختار و دستور جهت بحث و بررسی موضوعات مهم سازمانی، انعطاف‌پذیری در قوانین و نحوه انجام کار، تلاش‌ها جهت رفع بروکراسی و سلسله مراتب اداری.

جدول ۳- نتایج تحلیل عاملی بعد ساختار سازمانی در منطقه ۹ شهرداری

ردیف	گویه‌ها (ساختار سازمانی)	بار عاملی استاندارد	آماره t	آلفای کرونباخ
۱	روابط خوب و گرم بین افراد سازمان	۰,۲۱	3.89	0.90
۲	وجود ارتباطات کاری متنوع و زیاد با دیگر کارکنان سازمان	۰,۳۱	3.93	
۳	مشارکت دادن کارکنان در مکان‌های رسمی و غیررسمی برای دستیابی به ایده‌ها	۰,۴۹	4.11	
۴	رفع محدودیت توسط مدیر عالی جهت دسترسی به اطلاعات مورد نیاز	۰,۸۲	4.16	
۵	سهولت تسهیم اطلاعات بین واحدهای مختلف سازمان	۰,۹۸	4.04	
۶	دادن اختیار تصمیم‌گیری در مورد کلیه جنبه‌های کاری به افراد	۰,۹۹	3.91	
۷	وجود جلسات بدون ساختار و دستور جهت بحث و بررسی موضوعات مهم سازمانی	۰,۸۲	3.80	
۸	انعطاف‌پذیری در قوانین و نحوه انجام کار	۰,۶۵	3.79	
۹	تلاش‌ها جهت رفع بروکراسی و سلسله مراتب اداری	۰,۵۷	3.76	

نمودار ۱- نتایج تحلیل عاملی بعد ساختار سازمانی در منطقه ۹ شهرداری



بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیلی عاملی برای این بعد می‌توان بیان کرد که از میان عوامل و گویه‌های مربوط به بعد ساختار سازمان گویه‌های ۵ و ۶ (سهولت تسهیم اطلاعات بین واحدهای مختلف سازمان و دادن اختیار تصمیم‌گیری در مورد کلیه جنبه‌های کاری به افراد) مؤثرترین عامل در این بعد هست و سازمان جهت تقویت ساختار سازمانی خود در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش باید به این عوامل توجه بیشتری نشان دهد. همچنین با توجه به بار عاملی محاسبه شده در گویه ۱ (روابط خوب و گرم بین افراد سازمان) ۰/۲۱ میزان تأثیر این گویه نسبت به سایر گویه‌های این بعد ضعیف‌تر ارزیابی شده است.

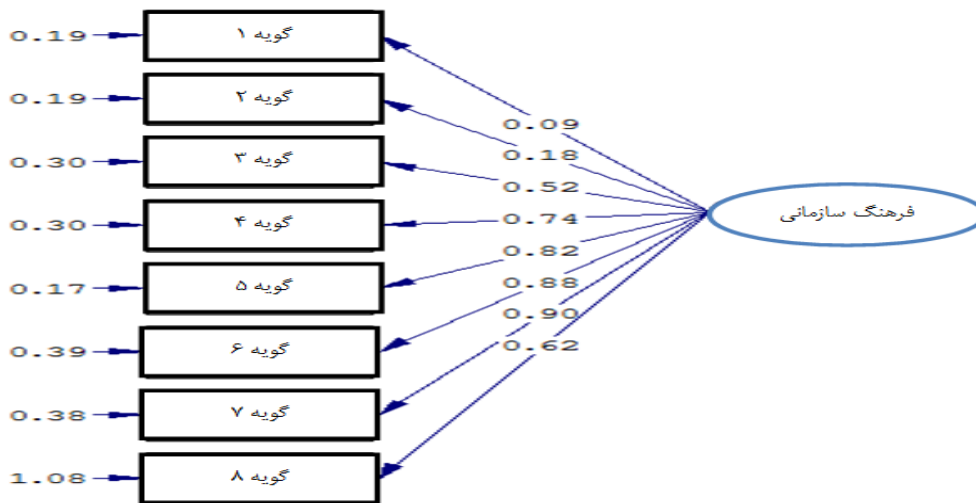
۳-۴-۱- بررسی عوامل مؤثر در بعد فرهنگ سازمانی

با توجه به جدول ۴ بر اساس بار عاملی استاندارد و مقدار معناداری مشاهده شده می‌توان ادعا کرد هر ۸ گویه شناسایی شده در این بعد به درستی عناصر فرهنگ سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش را مورد بررسی قرار می‌دهد. بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیلی عاملی برای این بعد می‌توان بیان کرد که از میان عوامل و گویه‌های مربوط به بعد فرهنگ سازمانی گویه ۷ (وجود جو صراحت بیان و اعتماد در سازمان) مؤثرترین عامل در این بعد هست و سازمان جهت تقویت فرهنگ سازمانی خود در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش باید به این عامل توجه بیشتری نشان دهد. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده (بار عاملی کمتر از ۰,۳) گویه‌های ۱ و ۲ کمترین میزان تأثیر در این بعد را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۴- نتایج تحلیل عاملی بعد فرهنگ سازمانی در منطقه ۹ شهرداری

ردیف	گویه‌ها (فرهنگ سازمانی)	بار عاملی استاندارد	آماره t	آلفای کرونباخ
۱	وجود ارزش‌های سازمانی مشترک در بین کارکنان	۰,۰۹	3.86	0.85
۲	پذیرش اصل همکاری به عنوان یک ضرورت سازمانی	۰,۱۸	4.08	
۳	مشارکت در کارهای تیمی و گروهی	۰,۵۲	4.16	
۴	وجود فرهنگ و جو باز سازمانی جهت طرح ایده و تسهیم دانش	۰,۷۴	4.05	
۵	حمایت از طرح و ایده‌ها و محصولات جدید توسط سازمان	۰,۸۲	4.01	
۶	به روزآوری مهارت‌های کارکنان و آموزش رسمی برای مدیریت دانش به کارکنان توسط سازمان	۰,۸۸	3.76	
۷	وجود جو صراحت بیان و اعتماد در سازمان	۰,۹۰	3.85	
۸	پذیرش تسهیم دانش به عنوان امری ارزش آفرین	۰,۶۲	3.79	

نمودار ۲- نتایج تحلیل عاملی بعد فرهنگ سازمانی در منطقه ۹ شهرداری



۳-۴-۲- بررسی عوامل مؤثر در بعد فناوری اطلاعات

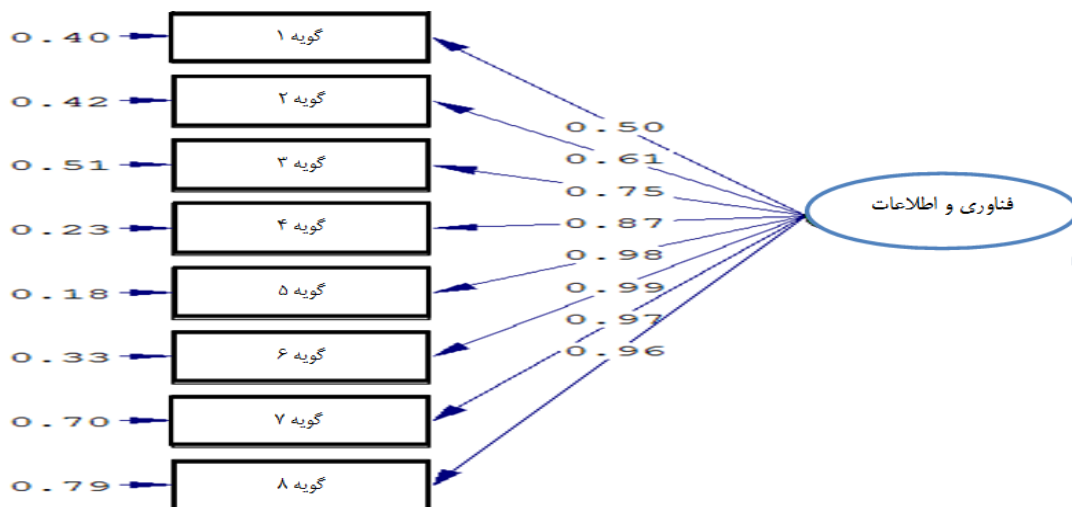
با توجه به جدول ۵ بر اساس بار عاملی استاندارد و مقدار معناداری مشاهده شده می‌توان ادعا کرد هر هشت گویه شناسایی شده در این بعد به درستی عناصر فناوری اطلاعات مؤثر بر مدیریت دانش را مورد بررسی قرار می‌دهد. بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیلی عاملی برای این بعد می‌توان بیان کرد که از میان عوامل و گویه‌های مربوط به بعد فناوری اطلاعات گویه ۵ و ۶ و (استفاده از سیستم فناوری اطلاعات

جهت تشکیل شبکه‌های مختلفی از افراد و استفاده از ویدیو کنفرانس و کنفرانس چت جهت تبادل اطلاعات بین کارکنان سازمان) مؤثرترین عامل در این بعد هستند.

جدول ۵- نتایج تحلیل عاملی بعد فناوری اطلاعات در منطقه ۹ شهرداری

ردیف	گویه‌ها (فناوری اطلاعات)	بار عاملی استاندارد	آماره t	آلفای کرونباخ
۱	وجود Home Page و سایت‌های سازمانی برای دسترسی راحت‌تر افراد خارج از سازمان به اطلاعات سازمان	۰,۵۰	3.86	0.85
۲	سهولت جست‌وجوی اطلاعات به کمک انواع برنامه‌های کاربردی و موتور جستجو توسط کارکنان سازمان	۰,۶۱	4.14	
۳	سهولت دسترسی و استفاده از ابزارهای بر خط (online) شامل اینترنت برای کلیه کارکنان	۰,۷۵	4.19	
۴	دسترسی آسان به طیف وسیع اطلاعات در مکان‌های الکترونیکی	۰,۸۷	3.99	
۵	استفاده از سیستم فناوری اطلاعات جهت تشکیل شبکه‌های مختلفی از افراد	۰,۹۹	4.03	
۶	استفاده از ویدیو کنفرانس و کنفرانس چت جهت تبادل اطلاعات بین کارکنان سازمان	۰,۹۸	3.91	
۷	استفاده از سیستم‌های تصمیم‌گیری گروهی توسط مدیر عالی	۰,۹۷	3.81	
۸	افزایش آموزش‌های الکترونیکی به کارکنان سازمان	۰,۹۶	3.77	

نمودار ۳- نتایج تحلیل عاملی بعد فناوری اطلاعات در منطقه ۹ شهرداری



۳-۴-۳- بررسی عوامل مؤثر در بعد رهبری سازمان

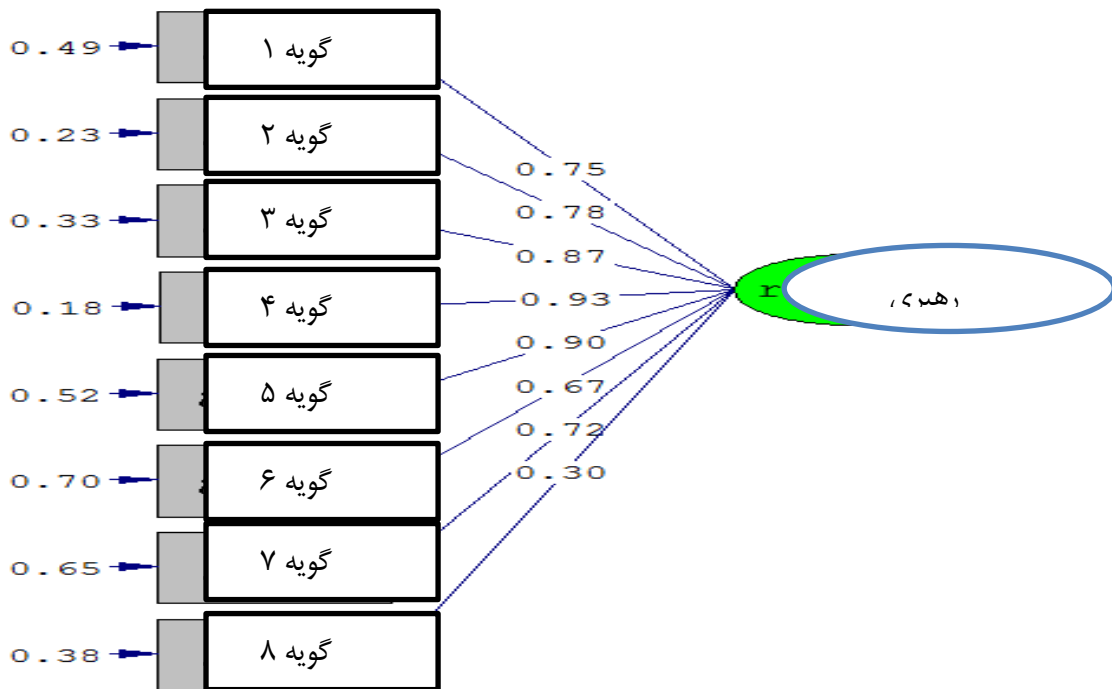
با توجه به جدول ۶ بر اساس بار عاملی استاندارد و مقدار معناداری مشاهده شده می توان ادعا کرد هر هشت گویه شناسایی شده در این بعد به درستی عناصر رهبری مؤثر بر مدیریت دانش را مورد بررسی قرار می دهد. بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیلی عاملی برای این بعد می توان بیان کرد که از میان عوامل و گویه های مربوط به بعد رهبری سازمان گویه ۴ (وجود عوامل انگیزشی مالی و غیر مالی برای تسهیم دانش) با بار عاملی ۰,۹۳ مؤثرترین عامل در این بعد هست؛ و سازمان مربوطه باید به این عامل نسبت به سایر عوامل جهت تقویت بعد رهبری در راستای پیاده سازی مدیریت دانش توجه بیشتری نشان دهد.

جدول ۶- نتایج تحلیل عاملی بعد رهبری سازمان در منطقه ۹ شهرداری

ردیف	گویه ها (رهبری سازمان)	بار عاملی استاندارد	آماره t	آلفای کرونباخ
۱	همسو نمودن منافع سازمانی با منافع شخصی توسط رهبر سازمان	.75	4.29	0.92
۲	وجود یک استراتژی مکتوب برای مدیریت دانش	.78	4.40	
۳	دادن پاداش و مزایا به افرادی که تسهیم دانش می کنند	.87	4.58	
۴	وجود عوامل انگیزشی مالی و غیر مالی برای تسهیم دانش	.93	4.60	
۵	وجود پست مدیر ارشد دانش یا واحد مدیریت دانش	.90	4.62	
۶	استقرار سیاست های ترفیع بر پایه ی سهم دانش	.67	4.64	
۷	وجود روابط شخصی و عاطفی بین مدیر و کارکنان	.72	4.64	
۸	حمایت و مشارکت مدیر عالی در طرح ها و پروژه های دانش محور	۰,۳۰	4.29	



نمودار ۴- نتایج تحلیل عاملی بعد رهبری سازمان در منطقه ۹ شهرداری



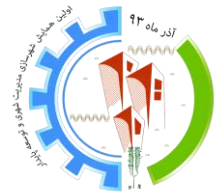
۳-۵- تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در منطقه ۹ شهرداری:

بعد اول: ساختار سازمانی

با توجه به جدول ۷ می‌توان بیان کرد که ساختار سازمانی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش دارد. بار عاملی استاندارد تأثیر ساختار بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش دارد. بار عاملی استاندارد تأثیر ساختار موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش ۰/۳۷ به دست آمده است که بین ۰/۳ تا ۰/۶ بوده و نشان می‌دهد ساختار سازمانی تأثیر متوسطی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد. همچنین سطح معناداری ۰/۰۰۰۱ به دست آمده است که نشان دهنده معنادار بودن رابطه است.

بعد دوم: فرهنگ سازمانی

با توجه به جدول ۷ می‌توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش دارد. بار عاملی استاندارد تأثیر فرهنگ بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش دارد. بار عاملی استاندارد تأثیر این بعد در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش ۰/۴۱ به دست آمده است که بین ۰/۳ تا ۰/۶ بوده و



Urban planning ,urban management ,sustainable development

نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی تأثیر متوسطی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد. همچنین سطح معناداری ۰/۰۰۰۱ به دست آمده است که با نشان دهنده معنادار بودن رابطه است.

بعد سوم: فناوری و اطلاعات

با توجه به جدول ۷ می‌توان بیان کرد که فناوری و اطلاعات سازمانی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش دارد بار عاملی استاندارد تأثیر فناوری و اطلاعات بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش دارد. بار عاملی استاندارد تأثیر فناوری و اطلاعات موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش ۰/۵۱ به دست آمده است که بین ۰/۳ تا ۰/۶ بوده و نشان می‌دهد فناوری و اطلاعات سازمانی تأثیر متوسطی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد. همچنین سطح معناداری ۰/۰۰۰۱ به دست آمده است که با نشان دهنده معنادار بودن رابطه است.

بعد چهارم: رهبری سازمانی

با توجه به جدول ۷ می‌توان بیان کرد که رهبری سازمانی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش دارد بار عاملی استاندارد تأثیر رهبری بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش دارد. بار عاملی استاندارد تأثیر این بعد در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش ۰/۳۵ به دست آمده است که بین ۰/۳ تا ۰/۶ بوده و نشان می‌دهد رهبری سازمانی تأثیر متوسطی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد. همچنین سطح معناداری ۰/۰۰۰۱ به دست آمده است که با نشان دهنده معنادار بودن رابطه است.

جدول ۷- بار عاملی استاندارد و معناداری و روابط متغیرهای مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در منطقه

۹ شهرداری

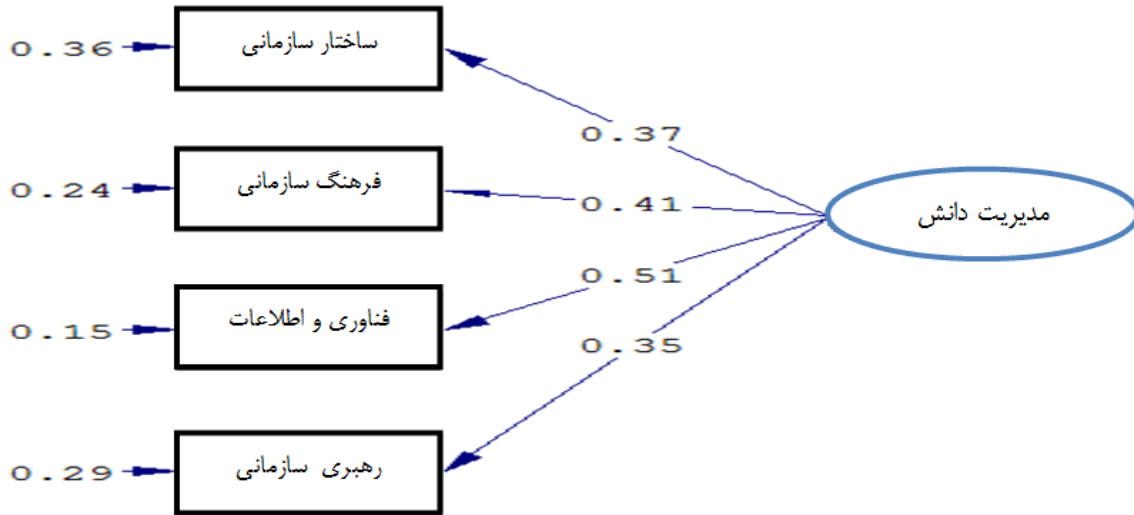
نتیجه	سطح معناداری	بار عاملی استاندارد	متغیر مستقل	متغیر وابسته
	.000	۰,۳۷	ساختار سازمانی	مدیریت دانش
	.000	۰,۴۱	فرهنگ سازمانی	
	.000	۰,۵۱	فناوری و اطلاعات	
	.000	۰,۳۵	رهبری سازمان	



Urban planning ,urban management ,sustainable development

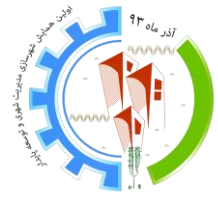
نمودار ۵- بار عاملی استاندارد و معناداری و روابط متغیرهای مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در منطقه

۹ شهرداری



۴- بحث و نتیجه‌گیری

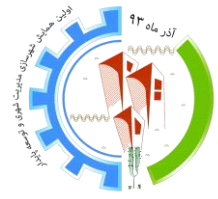
مدیریت دانش، دغدغه جدید سازمان‌ها در دنیای پویا و رقابتی امروز است. سازمان‌ها به این امر پی برده‌اند که دانش تنها مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی در درازمدت می‌باشد. لذا مسائلی نظیر این که سازمان‌ها چگونه دانش را خلق یا کسب، ذخیره، نگهداری، محافظت و توزیع نموده و آن را به کار برند و همچنین چگونه آن را مدیریت کنند، تبدیل به مسائل مهمی برای آن‌ها شده است (متولیان و همکاران، ۱۳۸۸). هدف از انجام تحقیق حاضر، ارزیابی ابعاد مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری منطقه ۹ شهرداری مشهد است. همچنین هدف دیگر تحقیق ارزیابی عوامل مؤثر بر هر بعد می‌باشد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که از میان ابعاد چهارگانه رهبری سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات، بعد فناوری اطلاعات تأثیرگذارترین بعد در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مورد نظر است، هر چند ابعاد دیگر نیز بر فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیرگذارند. پس از فناوری اطلاعات به ترتیب فرهنگ سازمانی، ساختار و رهبری سازمانی مؤثرترین عوامل در مدیریت دانش می‌باشند.



Urban planning ,urban management ,sustainable development

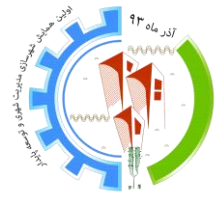
نتایج نشان می‌دهد که در بعد فناوری اطلاعات، عامل استفاده از سیستم فناوری اطلاعات جهت تشکیل شبکه‌های مختلفی از افراد، در بعد فرهنگی عامل وجود جو صراحت بیان و اعتماد در سازمان، در بعد ساختار سازمانی، دادن اختیار تصمیم‌گیری به افراد و در بعد رهبری سازمانی، عامل وجود عوامل انگیزشی مالی و غیر مالی جهت تسهیم دانش جزو مؤثرترین عوامل در هر بعد چهارگانه یاد شده می‌باشند.

از آنجایی که فناوری اطلاعات و به خصوص اینترنت نقش بسیار مهمی در دسترسی به اطلاعات و تسهیم دانش را بازی می‌کند سازمان برای جلوگیری از اتلاف وقت، انرژی و هزینه باید بسترهای لازم جهت ارتقای سطح فناوری اطلاعات خود را به وجود آورد. یکی دیگر از مواردی که منجر به عدم تسهیم دانش می‌شود و باید به آن توجه کرد عدم اطلاع کارکنان از مزایای تسهیم دانش می‌باشد در این زمینه آموزش به کارکنان جهت ارتقاء مهارت‌هایشان و مطلع کردن آن‌ها از مزایای مدیریت دانش یکی از نکاتی است که باید به آن توجه نمود. در این راستا سازمان باید تحت آموزش‌ها و جلسات خاصی کارکنان را با مدیریت دانش و مزایای آن آشنا کند تا افراد تدریجاً فرهنگ مربوط به تسهیم دانش را بپذیرند. وجود پست مدیر دانش یکی دیگر از عوامل مهمی است که به پیشبرد مدیریت و تسهیم دانش در سازمان کمک شایان توجهی می‌کند. وجود مدیر دانش در سازمان باعث می‌شود کارکنان بیشتر به تسهیم دانش تشویق شده و به صورت سیستماتیک و هدفمند دانش و تجربیات مختلف خود را در اختیار دیگران قرار دهند، همچنین وجود این پست در سازمان باعث می‌شود کارکنان به تسهیم دانش به عنوان یک ضرورت سازمانی نگاه کنند.



کتابنامه فارسی

- اخوان، پیمان و همکاران، (۱۳۸۹)، توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل بر موفقیت مدیریت دانش، فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست علم و فناوری.
- اخوان، پیمان و باقری، روح الله، (۱۳۸۹)، مدیریت دانش از (ایده تا عمل)، انتشارات آتی نگر.
- اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان، (۱۳۸۴)، استراتژی تحقیق در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱(۴)، ۱-۲۳.
- حسن بیگی، محسن، (۱۳۸۹)، ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت فرودگاه‌های کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور.
- حسینی، سیده سمانه، (۱۳۸۹)، امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش از نظر وضعیت زیرساخت‌های لازم در شهرداری منطقه ۸ تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۴)، روش تحقیق با رویکردی بر پایان‌نامه نویسی، انتشارات بازتاب.
- ربیعی و همکاران، (۱۳۸۸)، طراحی مدل پیاده سازی نظام مدیریت دانش در سازمان های دولتی (مطالعه موردی شهرداری تهران). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت.
- رحمانی یوشانلوئی، حسین، (۱۳۸۹)، طراحی مدل موفقیت مدیریت دانش با رویکرد چند سطحی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- شاکری، فاطمه. (۱۳۹۰). تحلیلی بر میزان آمادگی شرکت توزیع برق یزد جهت استقرار مدیریت دانش با رویکرد چارچوب ارزیابی عمومی، مجموعه مقالات بیست و ششمین کنفرانس بین المللی برق.
- صلواتی، عادل و حق نظر، فرشته، (۱۳۸۸)، بررسی تحلیلی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران، فراسوی مدیریت، سال سوم، ۱۰۴-۱۱۰.
- ظهور، علیرضا و کریمی موقنی، حسین، (۱۳۸۲)، تحلیل اطلاعات در مطالعات کیفی. فصلنامه اصول بهداشت روانی، ۶ (۱۹ و ۲۰)، ۱۰۷-۱۱۳.
- علی احمدی، علیرضا و غفاریان، وفا، (۱۳۸۲)، اصول شناخت و روش تحقیق (با نگاهی به مطالعات تاریخی). فصلنامه علمی- پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهرا (س)، ۱۳(۴۶-۴۷).
- قره بیگلو، ح و همکاران، (۱۳۹۰)، بررسی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در مجموعه شهرداری‌های شهرستان رشت، همایش ملی شهر ایرانی.
- متولیان، ع و همکاران، (۱۳۸۸)، آسیب‌شناسی عدم بهره‌گیری از سیستم مدیریت دانش در دولت (مطالعه موردی: وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی)، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.



کتابنامه انگلیسی

adhikari,D.R.(2010). knowledge management in academic institutions. International Journal of Educational Management ,24(2):94-104

corsoa,M.Martini,A, Pellegrini, L, Mass,S. and Testa, s.(2006).Managing dispersed workers: the new challenge in knowledge management. Technovation, 26, 583-594.

Davenport, T. & Prusak, L. (1919). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Jantunen, A.(2005). Knowledge Processing Capabilities and innovative performance and empirical study. European Journal of Innovation Management Vol.8 No.3pp.336-40

Liebowitz, J. (1999) “Key ingredients to the success of an organization’s knowledge management strategy, Knowledge and process Management”. ۱(۹), pp. ۳۰-۳۹

Lin, C. Yen, D. C. & Tarn, D. D. (2007). An Industry-level Knowledge Management model—a study of information-related industry in Taiwan. Information & Management, 22-39

Long,D.W.and Fahey, L(2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management . Academy of Management Executive, 14(4), 113-27

Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2005). Research Methods for Business Students

Sivan, Y. Y. (2000). Knowledge technology: Plannig technology foundation infrastructure .through the knowledge value chain, internet technologies, application and issues

Smith, E.A.(2001), The role of tacit and Explicit knowledge in the workplace ,Journal of knowledge Management, VOL.5 No.4.,pp.311-321.