

بررسی تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری در سازمان های خدماتی

مطالعه ی موردی: سازمان شهرداری کلان شهر مشهد

ارائه دهنده(نویسنده ی مسئول: امیدعلی خوارزمی^۱)

kharazmi@um.ac.ir

امیدعلی خوارزمی^۲، لیلا جوهری^۳

چکیده

مدیریت دانش پشتیبان نوآوری، ایجاد کننده ایده های جدید و بهره برداری از قدرت تفکر سازمان است. هدف پژوهش حاضر بررسی وضع موجود و همچنین تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری در سازمان های خدماتی مطالعه ی موردی سازمان شهرداری کلان شهر مشهد می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه ی محقق ساخته ی مدیریت دانش و نوآوری می باشد که روایی صوری آن با استفاده از نظر خبرگان و کارشناسان مدیریت و روایی محتوایی آن با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی و آزمون بارتلت سنجیده شده است و برای تمام متغیرها بالاتر از ۰/۵ بوده که این میزان مورد تایید است، همچنین به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن برای تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷ بوده که مورد تایید می باشد. جهت سنجش فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار SPSS از آزمون های t تک نمونه و تحلیل رگرسیون استفاده شده است. جامعه ی آماری شامل کلیه کارمندان شهرداری مرکزی مشهد و سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری مشهد می باشد که در مجموع تعداد آن ها ۱۰۲۸ نفر می باشد. برای تعیین حجم نمونه نیز با توجه به معلوم بودن جامعه آماری از جدول مورگان استفاده شده است و حجم نمونه تحقیق تعداد ۲۷۸ نفر محاسبه شد که در نهایت ۲۶۹ پرسشنامه بازگشت و تحلیل شد. نتایج حاکی از این است که وضع موجود نظام مدیریت دانش و نوآوری در سازمان شهرداری مشهد بالاتر از استاندارد تعیین شده (عدد ۳) می باشد و قابل قبول است اما همچنان با ایده آل فاصله وجود دارد، علاوه براین تمامی متغیرهای مدیریت دانش به استثنای تسهیم دانش بر نوآوری در شهرداری مشهد تاثیر دارند

کلیدواژگان: مدیریت دانش، نوآوری، سازمان خدماتی، شهرداری مشهد

۱. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد، رشته مدیریت شهری، ایران، مشهد

۲. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد، رشته مدیریت شهری، ایران، مشهد

۳. کارشناسی ارشد مدیریت شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران، مشهد

The Impact of Knowledge Management on Innovation in Service Organizations

Case study: Mashhad Metropolitan Municipality

Paper Presenter: Omid Ali Kharazmi^۱

Kharazmi@um.ac.ir

Omid Ali Kharazmi^۲, Leila Johari^۳

Abstract

Knowledge management supports the innovation, creates new ideas and exploits the organization thinking power. The present study aims to investigate the current situation as well as the impact of knowledge management on innovation in service organizations case study of Mashhad Metropolitan Municipality. Data collection tool is a researcher-made questionnaire on knowledge management and innovation that its face validity is assessed by using the opinion of management experts and its content validity was measured using factor analysis and Bartlett's test and it was higher than 0.5 for all variables that it is confirmed, also to measure the reliability Cronbach's alpha coefficient is used that its value for all variables is above 0.7 and it is confirmed. To assess the research hypotheses, using SPSS software, one-sample t-tests and regression analysis were used. The statistical population consists of all employees in the central municipality of Mashhad, and Mashhad Municipality ICT organization, that is a total number of 1028 subjects. To determine the sample size, given the statistical population Morgan table is used and the research sample size is calculated 278 that finally 269 questionnaires were returned and analyzed. The results suggest that the current situation of knowledge management and innovation in Mashhad Municipality is higher than the determined standard (3) and it is acceptable, but it is still far from ideal, in addition, all the variables of knowledge management, excluding the knowledge sharing, are effective on innovation in Mashhad Municipality.

Keywords: *Knowledge Management, Innovation, Service Organization, Mashhad Municipality.*

1 Assistant Professor of Ferdowsi University of Mashhad, Urban Management Field, Iran, Mashhad.

2 Assistant Professor of Ferdowsi University of Mashhad, Urban Management Field, Iran, Mashhad.

3 Master of Urban Management, Ferdowsi University of Mashhad, Iran, Mashhad

مقدمه و بیان مساله

در آستانه هزاره سوم، مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز استراتژیک برای موسسات، سازمان ها و نهادهای خدماتی مطرح است، مدیریت دانش تضمین کننده برتری های بلند مدت برای سازمان ها و جوامع و میزان بهره گیری آن ها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است (طباطباییان و بناب پاکزاد، ۱۳۸۵). مدیریت دانش، نگرشی است که می تواند از سوی مدیریت سازمان ها با کمی انعطاف پیاده سازی شود و رقابت پذیری در آینده، پیشرو بودن در محصول و خدمات جدید را به ارمغان بیاورد. در واقع مدیریت دانش پشتیبان نوآوری، ایجاد کننده ایده های جدید و بهره برداری از قدرت تفکر سازمان است. امروزه با پیچیدگی رقابت، نوآوری به عنوان یکی از مزیت های اصلی برای حیات سازمان ها محسوب می شود. ایده های نو و بدیع همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می شود و آن را از نیستی نجات می دهد (دهقان نجم، ۱۳۸۸). ظرفیت های نوآوری سازمانی تحت تأثیر توانمندی سازمان ها در انتقال دانش و مهارت های مبتنی بر فناوری و کسب تجربیات برتر می باشد و دانش اساس نوآوری به شمار می آید (Qianzhen, 2005). در بخش خدمات، اگر نوآوری به شکل رادیکالی باشد در این صورت سازمان ها به دنبال خلق خدمات جدید برای بازارهای تعریف نشده، خدمات جدید برای بازارهای موجود و یا پیشنهاد خدمات جدید برای مشتریان موجود هستند و اگر نوآوری، تدریجی باشد تنها چهره خدمات موجود را تغییر می دهد (Paul et al., 2002). از دیدگاه دیگر، در بخش های خدماتی تمرکز عمده روی نوآور بودن در فرآیند است. نوآور بودن در فرآیند در سازمان های خدماتی را اینگونه تعریف می کنند: «گرایش سازمان به حمایت ایده های جدید و خلاقیت ها برای توسعه فرآیندهای جدید» (Vaccaro et al., 2010). بنابراین نوآوری در خدمات یکی از مسائل مهم در رقابت محسوب می شود. به طور کلی عصر دانایی محور که در آن دانش، به سان مهم ترین سرمایه سازمان ها محسوب می شود، نیازمند رویکرد متفاوت مدیریتی نسبت به مسائل سازمان و کارکنان است. از این رو سازمان های موفق به شکل مستمری میزان تولید، نشر، تبادل و به کارگیری دانش در بین کارکنان خود را به وسیله روش های مختلف، اندازه گیری و مورد ارزیابی قرار می دهند تا از این طریق بتوانند راهکارهای نیل به اهداف سازمانی را کسب کنند. سازمان شهرداری کلان شهر مشهد از زمره سازمان های خدماتی می باشد که از پیشروترین و موفق ترین شهرداری های کشور تلقی می شود که این امر زمینه های مختلف شهری، سازمانی، اجرایی، مدیریتی را شامل می شود، به طوریکه در سال ۱۳۹۲ در بین ۳۵ کشور اسلامی مشهد رتبه ی دوم را به لحاظ زیبایی به خود اختصاص داده است (طراحی شهری-شهرسازی) (art.mashhad.ir). اما مسئله ی اصلی این است که ارائه کنندگان این خدمات، منابع انسانی-اصلی ترین عامل موفقیت سازمان ها هستند (مشبکی و زارعی، ۱۳۸۲). در قرن بیست و یکم باور رایج این است که کلیدی ترین عامل در دهه های آینده اتکای به دانش، نیروهای فکری و فناوری های مبتنی بر آن در توسعه ی همه جانبه می باشد. توسعه دانش در محیط مساعد و مناسب جریان می یابد و با بازخورد و ارزیابی لازم تحت نظارت قرار می گیرد تا نتایج مورد انتظار را به دست دهد (محمدی، ۱۳۸۹). از سوی دیگر در سازمان های دولتی و بعضا خدماتی گسترش بوروکراسی اداری و فقدان نوآوری در ارائه ی خدمات نه تنها مانع کارایی و پاسخگویی سریع می شود که این امر نارضایتی مشتریان هدف را در بردارد و با مشاهده ی بوروکراسی و سرکوب ایده های خلاقانه و نوآورانه، وظایف تکراری، قوانین متوقف کننده، خروج نیروهای تحصیل کرده و حرفه ای از سازمان ها محقق خواهد شد و عملاً بخشی از دانشی که طی سال ها سازمان برای آن سرمایه گذاری کرده است از سیستم خارج می شود. در سطح سازمان شهرداری مشهد، تلاش در جهت راه اندازی نظام جامع مدیریت دانش و تمرکز بر کارکنان دانشی منجر به کسب عنوان سازمان تلاشگر در چهارمین جایزه ملی مدیریت دانش شد. در این راستا، با هدف تسهیل در فعالیت ها و فرآیندهای مدیریت دانش به جهت دستیابی و حرکت به سوی سازمانی یادگیرنده و دانش بنیان گروه مدیریت دانش شهرداری مشهد به عنوان یگ گروه مستقل در سال ۱۳۹۱ فعالیت خود را آغاز نمود.

با در نظر گرفتن چالش‌های مدیریت دانش در سازمان شهرداری مشهد همچون ایجاد فرهنگ مناسب تسهیم دانش، تشویق روحیه نوآوری و ایجاد انگیزه در تسهیم دانش، گستردگی خدمات قابل ارائه به شهروندان و پیچیدگی فرآیند هماهنگی و تیم‌سازی در میان کارکنان به سبب گستردگی شبکه‌ی نیروی انسانی و عدم وجود شاخصی برای اندازه‌گیری عملکرد دانش در سازمان (www.Km.mashhad.ir)، با توجه به استقرار نظام جامع مدیریت دانش در شهرداری مشهد هدف اصلی پژوهش حاضر و محوریت آن بررسی وضع موجود و همچنین تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری در سازمان خدماتی شهرداری مشهد می‌باشد. در پی این هدف ابتدا لازم است فرآیند مدیریت دانش، نوآوری و مولفه‌های اصلی و مداخله‌گر در نوآوری مورد بررسی قرار گیرد.

فرضیات تحقیق:

- ۱- به نظر می‌رسد وضع موجود سیستم مدیریت دانش در سازمان خدماتی شهرداری مشهد مطلوب است.
- ۲- به نظر می‌رسد وضع موجود سیستم نوآوری در سازمان خدماتی شهرداری مشهد مطلوب است.
- ۳- به نظر می‌رسد مدیریت دانش و اجزاء آن بر ارتقا نوآوری در سازمان خدماتی شهرداری مشهد تاثیر دارد.

روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر بررسی وضع موجود و همچنین تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری در سازمان خدماتی شهرداری مشهد می‌باشد. بر این اساس روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از منظر هدف کاربردی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که نوآوری سازمانی در ۱۲ سوال و مدیریت دانش در ۳۱ سوال طراحی شده است. با توجه به اینکه پرسشنامه‌ها محقق ساخته بوده، روایی صوری با استفاده از نظر کارشناسان و خبرگان سنجیده شده و جهت سنجش روایی محتوایی از تکنیک تحلیل عاملی استفاده شده است، همچنین به منظور بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج روایی و پایایی ابزار تحقیق در جدول ۱ مشخص شده است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه کارمندان شهرداری مرکزی مشهد و سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری مشهد می‌باشد که در مجموع تعداد آن‌ها ۱۰۲۸ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه نیز با توجه به معلوم بودن حدود تعداد جامعه آماری از جدول مورگان استفاده شده است و حجم نمونه تحقیق تعداد ۲۷۸ نفر محاسبه شد و نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شده است. که در مجموع ۲۶۹ پرسشنامه بازگشت داده شده و مورد تحلیل قرار گرفته است. با توجه به نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کالموگروف اسمیرنوف به منظور سنجش فرضیات از آزمون t تک نمونه و همچنین از تحلیل رگرسیون استفاده شده است. جهت تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

جدول ۱- نتایج بررسی روایی و پایایی ابزار تحقیق

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد گویه های حذف شده	واریانس تبیین شده	بارتلت	KMO	سازه
۰/۸۵۳	۱	۵۰/۹۴	۰/۰۰۰	۰/۷۱۴	خلق دانش
۰/۷۷۰	۱	۴۲/۶۶	۰/۰۰۰	۰/۵۹۲	تسهیم دانش
۰/۷۸۵	۰	۴۸/۹۶	۰/۰۰۰	۰/۷۶۱	به کارگیری دانش
۰/۸۰۵	۰	۴۶/۶۲	۰/۰۰۰	۰/۷۵۲	ذخیره سازی دانش
۰/۷۰۱	۰	۴۵/۸۴	۰/۰۰۰	۰/۵۶۸	کسب دانش
۰/۷۸۰	۰	۳۷/۶۹	۰/۰۰۰	۰/۶۸۸	نوآوری

منبع: یافته های پژوهش

مبانی نظری

نوآوری

نوآوری دارای اهمیت بسیاری برای شرکت ها و سازمان ها است زیرا می تواند مزیت رقابتی پایدار را برای آن ها فراهم کند (Weisberg, 2006). بسیاری از سازمان ها در محیط خود با مشکلات زیادی از نظر رقابتی مواجه هستند و این مشکلات به علت سرعت بالای تغییرات در محیط می باشد (صحت و محمدپور دوستکوهی، ۱۳۹۳). در همین راستا مدیران و کارکنان باید از قدرت خلاقیت و نوآوری در جهت تطبیق و هماهنگ شدن با تغییرات سریع، خطوط تولید، شیوه های مدیریتی و فرآیندهای تولید و خدمات استفاده کنند (Castiaux, 2007). از دیدگاه رقابتی، سازمان هایی که در آن ها جهت رسیدن به مزیت رقابتی، نوآوری تشویق می شود از دانش و ایده های جدید کارکنان و مدیران برای تولید محصولات جدید، خدمات، فناوری و روش های مدیریتی ظاهر می شود (Yang, 2010). نوآوری در محصول، محصولات یا خدماتی را شامل می شود که به مشتری یا ارباب رجوع سود می رساند و نوآوری های فرایند شامل دانش، تجهیزات، امکانات و شیوه های مدیریتی و اداری است که در فرایند تولید یا ارائه خدمات به کار می رود. نوآوری های تدریجی به معنای تغییر زیاد در کسب و کار کنونی نیست بلکه برای سازمان هایی که بر مبنای فنون موجود بنا شده اند، به احتمال قوی فرصتی فراهم می کند و شایستگی درونی آن ها را ارتقاء می دهد. اغلب نوآوری ها تدریجی است و غالباً به شکل اصلاح محصولات و خدمات موجود بروز می کنند. برعکس نوآوری های بنیادین منجر به حذف شایستگی موجود شده و دانش و مهارت های موجود را از سازمان خارج می کنند. این نوآوری ها به اقدامات مدیریتی مختلفی نیاز دارند. این نوآوری ها از دانشمندان نشأت گرفته شده است به همین دلیل تحت نوآوری های فشار تکنولوژی طبقه بندی می شوند و برای رسیدن به موفقیت های بلندمدت مهم هستند (Choi et al., 2008).

مولفه های نوآوری

به طور کلی بر اساس نظریات صاحب نظران مختلف، مولفه های شکل دهنده و تاثیرگذار بر نوآوری در سازمان های خدماتی در جدول ۲ گردآوری شده است:

جدول ۲- مولفه های نوآوری

نوآوری در فرآیند			
کد	شاخص	منبع	تعریف
۱	شیوه های غیر رسمی	(Dolog et al., 2009)	به کارگیری فرآیند غیر رسمی جهت تولید و پرورش ایده
۲	تکنولوژی	(Cardinal, 2001)	به کارگیری از تکنولوژی نوین در گسترش فرآیند ارائه خدمات
۳	حمایت از ایده پروری و خلاقیت	(Grant, 1996)	گسترش راه حل های جدید و غیرسنتی
۴	حداقل بوروکراسی	(Darroch, 2005)	دسترسی آسان تر به خدمات
۵	شیوه های رسمی	(Gupta and Sharma, 2004)	به کار گیری فرآیند رسمی جهت بهبود خدمات
۶	استراتژی و چشم انداز	(Lee, 2009)	به کارگیری استراتژی های توسعه یافته و مشخص
۷	انعطاف پذیری	فریبا، ۱۳۸۴	به کارگیری استراتژی های مدیریتی انعطاف پذیر برای مقابله با تغییرات
نوآوری در محصول/خدمات			
کد	شاخص	منبع	تعریف
۸	نیازسنجی بر اساس گروه سنی	(Robbins, 1998; Lee, 2009)	ارائه خدمات و محصولاتی بر اساس نیاز گروه های سنی مختلف
۹	ارتقا کیفیت	(Cardinal, 2001)	بهبود خدمات فعلی و ارتقا کیفیت خدمات
۱۰	تکنولوژی	(Choi et al., 2008)	ارائه ی خدمات و محصولات الکترونیک و مرتبط با تکنولوژی روز
۱۱	سرعت و دقت عمل	(Vaccaro et al. 2010)	سرعت در تشخیص نیازهای شهری و شهروندان و ارائه ی خدمات اقتضایی
۱۲	گسترده گی و پویایی	(Dolog et al., 2009)	ارائه ی طیف گسترده ای از محصولات و خدمات

منبع: نگارندگان

مدیریت دانش

مدیریت دانش: علی رغم تعاریف متعدد برای دانش، نکته ی مهم در مدیریت دانش کاربرد آن در سازمان و روند تکاملی آن نسبت به قبل است (Adamides and Karacapilidis, 2006). منظور از دانش در مدیریت دانش مرحله ی بعد از اطلاعات است. از نظر

داونپورت و پروساک دانش از اطلاعات ریشه می گیرد که از طریق چهار عمل مقایسه، تعیین پیامدها، ایجاد ارتباط و گفتگو و جدل منطقی حاصل می شود. عده ای از صاحب نظران سطح دانش را فراتر از دانش آشکار در سازمان می دانند و به بعد دیگری از دانش تحت عنوان دانش ضمنی یا پنهان اعتقاد دارند (بیگلری و مدهوشی، ۱۳۷۸). مطالعه ی نوناکا و تاکچی (۱۹۹۵) نشان داد که چگونه دانش در سازمان ها خلق، استفاده و تسهیم می شود و چگونه چنین دانشی به توزیع نوآوری کمک می کند. مدیریت دانش شامل یک فرآیند چرخشی است که مراحل زیر را در بر دارد:

تولید و خلق دانش: دانش ابتدا از طریق تجربیات و مهارت های کارکنان نشات می گیرد. به عبارت دیگر در زمانی که افراد در پی یافتن نحوه ی انجام کار هستند در واقع دانش خلق می کنند. چنانچه این دانش نتواند در درون سازمان ایجاد شود آن را از بیرون وارد خواهند کرد.

انباشت دانش: دانش تولید شده باید در همان شکل خام خود در پایگاه داده ذخیره شود. بسیاری از سازمان ها تدابیر لازم را از طریق طراحی سیستم های اطلاعاتی و سیستم های انباشت داده در این راستا اندیشیده اند.

پالایش دانش: دانش جدید باید در بستری قرار گیرد که به راحتی قابل دسترس باشد تا بتوان استفاده مناسبی از آن به عمل آورد. در همین مرحله است که دانش ضمنی وارد صحنه شده و همراه با دانش آشکار مورد پالایش قرار می گیرد.

ذخیره ی دانش: کدبندی دانش آشکار و نهان به قابلیت دسترسی به دانش و ذخیره ی مناسب آن جهت استفاده های لازم کمک می کند.

مدیریت و اداره ی دانش: همانند یک کتابخانه، دانش نیز باید به روز نگه داشته شود و مورد بازرسی و تجدید نظر قرار گیرد.

انتشار و توزیع دانش: دانش باید به شکل و فرمت مناسبی برای کسانی که نیاز به آن دارند، در دسترس قرار گیرد. در این رابطه فناوری های جدید مانند گروه افزارها، اینترنت، اینترانت، سیستم های پشتیبانی تصمیم و سیستم های اطلاعات مدیریت سازمان را در انتشار اطلاعات یاری می دهند (Nonaka et al., 2000; Xu and Li, 2009).

بر اساس این فرآیند، می توان سه هدف کلی را در فرآیند مدیریت دانش ذکر کرد: توزیع دانش در سازمان، خلق دانش و ترویج نوآوری و افزایش مشارکت و مساعدت کارکنان و به تبع آن افزایش سطح مهارت کارکنان.

جدول ۳ پنج سطح مدیریت دانش و معیارهای مربوط در هر سطح را نشان می دهد:

جدول ۳- معیارهای سطوح پنجگانه ی مدیریت دانش

مدیریت دانش			
مولفه	کد	معیارها	تعریف
خلق دانش	۱	یادگیری	میزان یادگیری از اشتباهات در بین کارکنان
	۲	ارزش تولید ایده جدید	میزان با ارزش بودن تولید دانش و ایده جدید در سازمان
	۳	فضاسازی دانشی	وجود فضای مناسب برای به اجرا درآوردن نظریه ها و ایده های جدید
	۴	سامانه مدیریت ایده	وجود سامانه های مدیریت ایده ها همچون نظام پیشنهادات، اتاق فکر، شورای مشورتی و ... در سازمان
	۵	ساز و کار مشخص و هدفمند	وجود ساز و کار مشخص جهت تبدیل دانش ضمنی کارکنان به دانش آشکار

۶	سیستم های اطلاعاتی	وجود سیستم های اطلاعاتی جهت ارتقا دانش سازمانی	
۷	چشم انداز و استراتژی	وجود چشم انداز و استراتژی مشخص در حوزه دانش	
۸	تسهیم دانش و تجربیات	میزان تسهیم دانش و تجربیات افراد با همکاران در سازمان	تسهیم دانش
۹	تشویق جهت تسهیم دانش	میزان تشویق افراد به خاطر تسهیم و به اشتراک گذاری دانش خود	
۱۰	وجود اطلاعات لازم	وجود اطلاعات لازم جهت تسهیم دانش در سازمان	
۱۱	تیم سازی	میزان رواج کار تیمی در سازمان	
۱۲	اعتماد	وجود اعتماد کافی در سازمان برای ارائه دانش افراد به کل سازمان	
۱۳	جلسات تبادل اطلاعات	میزان برگزاری جلسات منظم و مستمر برای تبادل اطلاعات میان مسئولین و کارکنان	
۱۴	ارزیابی عملکرد	به اشتراک گذاری دانش در محل کار به عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان	
۱۵	تصمیم گیری اثربخش	میزان اخذ تصمیم درست و مطمئن با توجه به دانش موجود در سازمان	به کارگیری دانش
۱۶	بازخورد	وجود حلقه های بازخورد بین رفتار و نتایج آن در سازمان	
۱۷	همراستایی با هدف	میزان استفاده از دانش خود در جهت اهداف سازمانی	
۱۸	شناسایی نیروی دانشی	شناسایی کارکنان کلیدی جهت ثبت و نگهداری دانش آن ها	
۱۹	دانش در تصمیم گیری	میزان استفاده از دانش افراد در امر تصمیم گیری	
۲۰	حل مشکل	استفاده از دانش جهت حل اغلب مشکلات سازمانی	
۲۱	ثبت اطلاعات دانشی	میزان ثبت و نگهداری اطلاعات مربوط به دانش کارکنان	ذخیره سازی دانش
۲۲	ثبت تجارب کارکنان	میزان ثبت و نگهداری پژوهش و تجارب ارزنده	
۲۳	ثبت اطلاعات مراجعان	میزان ثبت و نگهداری اطلاعات مربوط به مراجعان	
۲۴	مستندسازی پروژه ها	مستندسازی و نگهداری از اطلاعات مربوط به پروژه ها	
۲۵	حافظه الکترونیکی	میزان مجهز بودن سازمان به یک حافظه الکترونیکی	
۲۶	مستندسازی موفقیت ها/شکست ها	مستندسازی و نگهداری از تجارب آموخته شده در موفقیت های مهم یا دلایل شکست ها	
۲۷	روزآمدسازی دانش ذخیره شده	وجود ساز و کارهایی برای روزآمدسازی دانش ذخیره شده	
۲۸	گردش شغلی	ترغیب کارکنان به گردش شغلی در سازمان	کسب دانش
۲۹	یافتن راه حل های جایگزین	تشویق کارکنان به یافتن راه حل های جایگزین برای انجام وظایف محوله در سازمان	
۳۰	پذیرش نیروی دانشی جدید	ورود کارکنان دانشی جدید به سازمان بر عملکرد کارکنان اثر گذار خواهد بود	
۳۱	اشتباهات گذشته	بررسی اشتباهات گذشته بر افزایش تجربه کارکنان اثر گذار خواهد بود	

منبع: (Nonaka et al., 2000; Xu and Li, 2009)

هفت سطح دانش در سازمان

دانش در صورتی که به حال خود رها شود از بین خواهد رفت، طول عمر دانستنی ها به علت ورود مداوم و سریع تکنولوژی ها، محصولات و خدمات جدید به بازار محدود است. کسی نمی‌تواند دانش را نگهدارد. افراد و سازمان ها باید به طور مداوم آن را به روز، مجدداً ذخیره و توسعه داده و دانش بیشتری را تولید نمایند.

از آنجا که اغلب کارها در عصر حاضر اطلاعات و یا دانش محورند و سازمان ها بر اساس دانش رقابت می‌نمایند و نیازهای اطلاعات روز افزون تولیدات و خدمات، یادگیری مستمر و دائم یک واقعیت گریز ناپذیر می باشد لذا مدیریت نمودن بر دانش یا همان مدیریت دانش اولین فرصت برای دستیابی به صرفه جویی در سازمان، بهبود کافی در عملکرد کارکنان، و مزیت رقابتی می‌باشد (Xu and Li, 2009). به اعتقاد خو و لی (۲۰۰۹) سطوح دانش در سازمان و فعالیت های مرتبط با آن را در هفت دسته طبقه بندی نموده اند (جدول ۴).

جدول ۴- سطوح دانش در سازمان

سطح	فعالیت های کلیدی
دانش مشتری	توسعه روابط عمیق مبتنی بر تسهیم دانش درک نیاز مشتری شناسایی فرصت های جدید
روابط دینفعان	بهبود جریان دانش بین عرضه کنندگان، کارمندان، ذی نفعان جامعه و... استفاده از این دانش برای تبیین استراتژی های کلیدی
بینش های محیط کسب و کار	کنکاش محیطی سیستماتیک شامل محیط سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی، روندهای اجتماعی و محیطی تحلیل رقبا سیستم های هوشمند بازار
حافظه سازمانی	تسهیم دانش پایگاه داده های مربوط به بهترین تجربیات اسناد بر خط قلمروهای مباحثه، مناظره و اینترنت
دانش در فرآیندها	هدایت دانش به فرآیند کسب و کار و تصمیم گیری
دانش در تولیدات و خدمات	ارائه ی خدمات مبتنی بر دانش احاطه ی محصولات از دانش
دانش در افراد	نشست های تسهیم دانش کارگاه های نوآوری شبکه های یادگیری اجتماعات دانش و فناوری اطلاعات

منبع: (Xu and Li, 2009)

فرآیندهای مدیریت دانش و نوآوری

جدول ۵ هر کدام از فرآیندهای اصلی مدیریت دانش و مکانیزم های نوآوری مرتبط با سطح مربوطه را ارزیابی می کند:

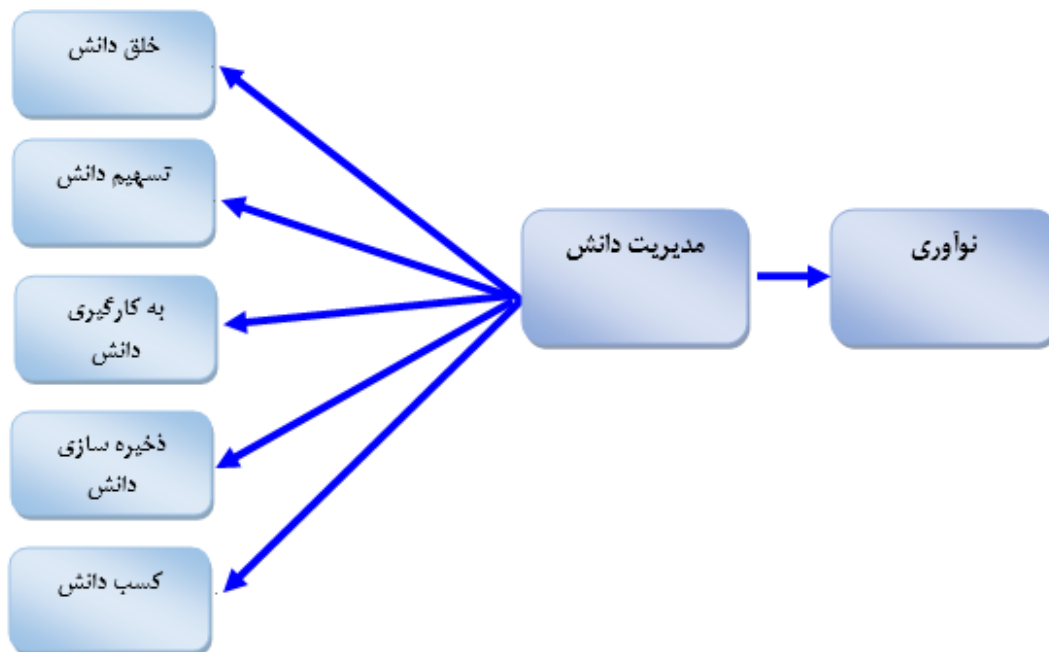
جدول ۵- فرآیندهای مدیریت دانش و نوآوری

مکانیزم نوآوری	فرآیندهای مدیریت دانش
پاداش های انگیزشی/ محرک ها تحریک نارضایتی تشویق آزمایش و انکار تخصص ها معرفی تغییر: دیدگاه ها، گروه ها، محیط ارزیابی فرهنگی سازمانی و گروهی تشویق آزمایش و انکار تخصص ها	خلق دانش
تشویق یادگیری و آموزش (اغلب به طور متناوب) منابع درونی و بیرونی (اجتماعات کاربران) فرصت ها (به بیرون جعبه نگاه کنید) ابزار یا رسانه ی ذخیره سازی عقاید قابل استفاده یا غیر قابل استفاده	اکتساب دانش
دستورات استراتژیکی سازماندهی دانش کارکردی یا دانش فرآیندی زیر سوال بردن عمل های موجود استفاده از چشم اندازها با دیدگاه های مختلف (تسهیم عقاید)	سازماندهی
ارتباط بین آن هایی که می دانند با آن هایی که نیاز به دانستن دارند. تشویق تسهیم عقاید ایده ها را زنده نگه دارید، صرفا بایگانی نکنید، تا آنجا که ممکن است آن ها را عینی کنید. توزیع اطلاعات درباره ی آن ها که می دانند یعنی متخصصان موضوعات مهم	اشاعه
آزادی برای تجربه: نمونه اصلی، مدل ها راهنما، عقایدی که در تجربه موفق هستند یا خوب درخشیدند	کاربرد

منبع: (Gloet and Terziowski, 2004)

مدل عملیاتی تحقیق

همانطور که در شکل ۱ ملاحظه می شود، مدل عملیاتی و هدف تحقیق حاضر بررسی تاثیر نظام مدیریت دانش بر نوآوری در سازمان خدماتی شهرداری مشهد و در سطح بعدی سنجش تاثیر هر کدام از ۵ سطح مدیریت دانش بر نوآوری به صورت مجزا می باشد.



شکل (۱): مدل عملیاتی تحقیق

وضع موجود نظام مدیریت دانش شهرداری مشهد

مدیریت شهرداری مشهد با جاری سازی نظام جامع مدیریت دانش، بهره وری را در این سازمان افزایش داده است و در تلاش است چالش های پیش روی خود را هر چه زودتر پیش بینی و رفع نماید تا بتواند با قدرت و سرعت بالاتری به جایگاه بالقوه خود در سطح ملی و فراملی دست یابد.

در این راستا، با هدف تسهیل در فعالیت ها و فرآیندهای مدیریت دانش به جهت دستیابی و حرکت به سوی سازمانی یادگیرنده و دانش بنیان گروه مدیریت دانش شهرداری مشهد مقدس به عنوان یگ گروه مستقل در سال ۱۳۹۱ فعالیت خود را آغاز نموده است.

اهداف کلی گروه عبارتند از:

- نهادینه سازی فرهنگ به اشتراک گذاری دانش؛
- بهره مندی بهینه از منابع و سرمایه های ناملموس و دانشی در راستای بهبود خدمت رسانی به شهروندان؛
- تلاش برای جلوگیری از عدم اتلاف سرمایه های دانشی با بازنشسته شدن و یا خروج کارکنان از سازمان؛
- تلاش برای جلوگیری از انجام دوباره کاری ها و اتلاف سرمایه های فکری و مادی شرکت؛
- نمایش جایگاه و ساختار دانشی و روند رشد آن؛
- اخذ، نظم دهی، دسته بندی و طبقه بندی مستندات دانشی؛

- ساماندهی دانش‌های تولید شده حین فرایندهای کاری شامل: جمع‌آوری، ارزیابی، دسته‌بندی و بازیابی آن‌ها در جهت تولید بانک دانش؛
 - بهبود و مکانیزه کردن نظام ارزیابی عملکرد با توجه به نقش دانشی کارکنان؛
 - نهادینه سازی استفاده از بانک دانش و سیستم مدیریت دانش
- سازمان شهرداری مشهد با کسب عنوان سازمان تلاشگر در چهارمین جایزه ملی مدیریت دانش در سال ۱۳۹۰ محوریت فعالیت‌های خود را بر برگزاری سمینارها و همایش‌های مدیریت دانش، آموزش شهروندی، چاپ و انتشار تجربیات مدیران شهری در اشاعه مدیریت دانش، راه اندازی خبرنامه الکترونیکی کافه خرد و برگزاری کارگاه‌های آموزشی، قرار داده است. با توجه به اینکه نظام مدیریت دانش‌ها و مهارت‌ها در سازمان‌های ایران نو پا هستند، مهمترین سرعت‌گیرهایی که در جاده استقرار مدیریت دانش در شهرداری مشهد در سر راه این سازمان قرار دارند به شرح زیر می‌باشند:
- تاکنون توجه کمی به مقوله مستندسازی تجربیات مدیران و بررسی نقش آن‌ها در توسعه دانش در حوزه ملی شده است. مطالعات، الگوها و چارچوب‌های کافی در زمینه استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی وجود ندارد و این موضوع در شهرداری‌ها کاملاً جدید است و هنوز ناشناخته‌های بسیاری در این راه وجود دارد.
 - مدیریت دانش در کشور مقوله‌ای جدید است و کارکنان شهرداری با این نظام آشنایی ندارند.
 - تعداد زیاد کارمندان شهرداری، اجرا و نهادینه کردن این فرایند را پیچیده می‌کند.
 - تنوع زیاد خدمات ارائه شده در شهرداری نیز بر پیچیدگی کار می‌افزاید.
 - پیاده‌سازی پورتال‌های جامع شهری به‌گونه‌ای که یکپارچگی و جامعیت سرویس‌های الکترونیکی و در نهایت رضایت شهروندان را تضمین کند، کار چندان ساده‌ای نیست.
 - شناخت و درک مفاهیم مدیریت دانش در سطح سازمان، کار دشوار و بلندمدتی است.
 - مهم‌ترین چالش کار، فراهم کردن بستر فرهنگ سازمانی مناسب است.
 - ایجاد ساختار سازمانی مطلوب نیز یکی دیگر از چالش‌ها محسوب می‌شود.
 - باید شاخصی برای اندازه‌گیری عملکرد دانش در شهرداری طراحی شود (<http://www.km.mashhad.ir>).

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی:

بر اساس حجم نمونه‌ی تعیین شده (۲۷۸ نفر) با استفاده از جدول مورگان در نهایت ۲۶۹ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، که نتایج آمار توصیفی بدین شرح می‌باشد. اکثر پاسخگویان (۵۱ درصد) بین سنین ۳۰-۴۰ سال قرار دارند. ۶۰ درصد پاسخگویان مرد و مابقی زن هستند. از نظر تحصیلات ۴۵ درصد دارای تحصیلات لیسانس و پس از آن بیشترین فراوانی مربوط به افراد با تحصیلات فوق لیسانس (۲۴ درصد) می‌باشد. ۳۲ درصد افراد دارای سابقه کاری ۱۰-۵ سال و ۲۷ درصد بالای ۱۵ سال سابقه کاری دارند. در میان کارکنان ۴ درصد افراد در پست مسئول دفتر مشغول به کار هستند، ۳۳ درصد در پست‌های کارشناسی، ۲۰ درصد در پست مدیریتی و ۱ درصد در پست معاونت به سوالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند.

آزمون فرضیات:

برای پاسخ گویی به فرضیات وضع موجود با توجه به نرمال بودن داده ها از آزمون t تک نمونه استفاده شده است. بدین منظور میانگین متغیرها با حد وسط مقیاس ابزار اندازه گیری (پرسشنامه) یعنی عدد ۳ مورد مقایسه قرار گرفت که نتایج آزمون ها به تفکیک در ادامه بیان می گردد.

۱- به نظر می رسد وضع موجود سیستم مدیریت دانش در سازمان خدماتی شهرداری مشهد مناسب است.

۲- به نظر می رسد وضع موجود سیستم نوآوری در سازمان خدماتی شهرداری مشهد مناسب است.

صورت کلی فرضیه در قالب فرضیه آماری، به صورت زیر می توان نوشت که در آن ادعای تحقیق در فرضیه H_0 قرار گرفته است.

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_1: \mu \neq 3$$

جدول ۶- نتایج آزمون t ، وضع موجود مدیریت دانش و نوآوری در شهرداری مشهد

فرضیات	مولفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	Sig	حد پایین	حد بالا
فرضیه یک	مدیریت دانش	۲۶۹	۳/۶	۰/۷۳	۳/۹۵	۲۶۸	۰/۰۰۰	۰/۰۷	۰/۲۲
فرضیه دو	نوآوری	۲۶۹	۳/۸	۰/۵۲	۱۱/۰۳	۲۶۸	۰/۰۰۰	۰/۷۲	۱/۰۵

منبع: یافته های پژوهش

با توجه به جدول ۶ که در آن مقدار Sig محاسبه شده برای هر دو مولفه (مدیریت دانش-نوآوری) کمتر از ۰/۰۵ است می توان نتیجه گرفت که فرض H_0 رد شده، فرض H_0 مبنی بر برابر بودن میانگین پاسخ ها با عدد ۳ رد می شود. اما با توجه به مثبت شدن حدهای بالا و پایین می توان نتیجه گرفت که این فرضیات تایید می شود و وضع موجود مدیریت دانش و نوآوری در سطح سازمان شهرداری مشهد مناسب می باشد.

۳- به نظر می رسد مدیریت دانش و اجزای آن بر ارتقا نوآوری در سازمان خدماتی شهرداری مشهد تاثیر دارد.

به منظور بررسی اثر متغیرهای مستقل مدیریت دانش و عناصر آن بر متغیر وابسته نوآوری و بررسی فرضیه های تحقیق، از رگرسیون خطی چندگانه استفاده شده که متغیرها از روش $Enter$ وارد مدل رگرسیونی شدند که نتایج آزمون ها در سطح تشخیص ۵ درصد خطا و اطمینان ۹۵ درصد به تفکیک بررسی شده است.

جدول ۷- ضرایب همبستگی و ضرایب تعیین مدل رگرسیونی

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	تخمین خطای استاندارد
اصلی	۰/۲۶۶	۰/۰۷۱	۰/۰۶۷	۰/۴۶۷
فرعی	۰/۴۱۷	۰/۱۷۴	۰/۱۵۸	۰/۴۴۴

منبع: یافته های پژوهش

جدول ۸- نتیجه آزمون تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

مدل		مجموع مربعات	درجه آزادی	مجدور میانگین	F	معناداری
اصلی	رگرسیون	۴/۴۵۹	۱	۴/۴۵۹	۲۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
	خطا	۵۸/۳۸۸	۲۶۷	۰/۲۱۹		
	کل	۶۲/۸۴۷	۲۶۸			
فرعی	رگرسیون	۱۰/۹۱۵	۵	۲/۱۸۳	۱۱/۰۵۵	۰/۰۰۰
	خطا	۵۱/۹۳۲	۲۶۳	۰/۱۹۷		
	کل	۶۲/۸۴۷	۲۶۸			

منبع: یافته های پژوهش

جدول ۹- نتیجه آزمون مدل رگرسیونی

مدل	متغیر وابسته	متغیر	ضرایب استاندارد نشده	ضرایب استاندارد شده	t	معناداری	آماره هم خطی بودن	
			B	Beta			Tolerance	VIF
اصلی	نوآوری	مقدار ثابت	۲/۱۱۸		۸/۳۵۶	۰/۰۰۰		
		مدیریت دانش	۰/۲۸۵	۰/۲۶۶	۴/۵۱۶	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
فرعی	نوآوری	مقدار ثابت	۱/۸۴۳		۷/۳۸۱	۰/۰۰۰		
		خلق دانش	-۰/۲۰۱	-۰/۲۷۳	-۳/۷۶۱	۰/۰۰۰	۰/۵۹۷	۱/۶۷۵
		تسهیم دانش	-۰/۰۶۶	-۰/۰۷۶	-۰/۹۴۹	۰/۳۴۴	۰/۴۸۴	۲/۰۶۸
		بکارگیری دانش	۰/۲۱۴	۰/۲۶۶	۳/۳۸۲	۰/۰۰۱	۰/۵۰۹	۱/۹۶۴
		ذخیره دانش	۰/۱۵۹	۰/۱۸۷	۲/۴۹۱	۰/۰۱۳	۰/۵۵۸	۱/۷۹۴
		کسب دانش	۰/۲۵۱	۰/۲۶۸	۳/۹۷۱	۰/۰۰۰	۰/۶۹۲	۱/۴۴۵

منبع: یافته های پژوهش

همانطور که جدول ۸ نشان می دهد، نتیجه آزمون تحلیل واریانس جهت بررسی خطی بودن مدل رگرسیونی برای هر دو معادله برازش شده در سطح تشخیص ۰/۰۵ معنادار است بنابراین با احتمال ۹۵ درصد مدل خطی رگرسیونی به درستی هم برای مدل

اصلی^۷ و هم برای مدل فرعی^۸ تحقیق برآزش شده است. همچنین، با توجه به اینکه پیش فرض اصلی رگرسیون، عدم هم پوشانی یا هم خطی بودن متغیرهای مستقل مدل تحقیق است، لذا به منظور بررسی آن از شاخص های تولرانس^۹ و VIF استفاده شده است. برای این منظور شاخص تولرانس می بایست بیشتر از $0/1$ ، و شاخص VIF کمتر از عدد 10 باشد تا بین متغیرهای مستقل مدل تحقیق هم پوشانی یا هم خطی وجود نداشته باشد. لذا با توجه به جدول ۹ شرایط مذکور در بین متغیرهای مدل فرعی تحقیق برقرار است و در نتیجه بین متغیرهای مستقل مدل فرعی تحقیق هم خطی به چشم نمی خورد.

در معادله رگرسیونی به دست آمده در مدل اصلی تحقیق در جدول ۹ که نوآوری به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد؛ نتایج حاکی از آن است که ضریب تأثیر متغیر مستقل مدیریت دانش در سطح تشخیص $0/05$ معنادار به دست آمد، ($P-value=0.000$, $t=4.516$)، بنابراین، فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر اثر مدیریت دانش بر نوآوری مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به ضریب تعیین محاسبه شده در مدل اصلی تحقیق، در این مدل تنها 7 درصد تغییرات متغیر نوآوری توسط متغیر مدیریت دانش وارده شده در مدل قابلیت پیش بینی دارد و بقیه عواملی هستند که مورد بررسی قرار نگرفتند.

همچنین در معادله رگرسیونی به دست آمده در مدل فرعی تحقیق در جدول ۹ نیز که نوآوری به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد؛ نتایج حاکی از آن است که ضریب تأثیر متغیر مستقل خلق دانش در سطح تشخیص $0/05$ معنادار به دست آمد؛ بنابراین، فرضیه فرعی اول تحقیق مبنی بر اثر متغیر خلق دانش بر نوآوری مورد تأیید قرار گرفت. اما ضریب تأثیر متغیر مستقل تسهیم دانش در سطح تشخیص $0/05$ معنادار به دست نیامد، بنابراین فرضیه فرعی دوم تحقیق مبنی بر اثر متغیر تسهیم دانش بر نوآوری مورد تأیید قرار نگرفت. متغیر سومی که وارد این مدل شد، متغیر به کارگیری دانش است که ضریب تأثیر آن در سطح خطای $0/05$ معنادار به دست آمد، بنابراین فرضیه فرعی سوم تحقیق مبنی بر اثر متغیر به کارگیری دانش بر نوآوری نیز مورد تأیید قرار گرفت. چهارمین متغیر وارد شده در مدل، متغیر ذخیره دانش، ضریب تأثیر آن در ارتباط با متغیر نوآوری در سطح خطای $0/05$ معنادار به دست آمد، بنابراین فرضیه فرعی چهارم تحقیق نیز مبنی بر اثر متغیر ذخیره دانش بر نوآوری مورد تأیید واقع شد. نهایتاً فرضیه پنجم تحقیق که اثر متغیر کسب دانش بر نوآوری را مورد بررسی قرار می داد نیز همانطور که جدول ۹ نشان می دهد، با احتمال 95 درصد تأیید می شود. در مجموع با توجه به ضریب تعیین محاسبه شده در مدل فرعی تحقیق، در این مدل تنها 17 درصد تغییرات متغیر نوآوری توسط عناصر معنادار متغیر مدیریت دانش وارده شده در مدل قابلیت پیش بینی دارد و بقیه عواملی هستند که مورد بررسی قرار نگرفتند.

به طور کلی می توان نتیجه آزمون فرضیات تحقیق را در جدول ۱۰ مشاهده کرد:

جدول ۱۰- نتایج آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه	مسیر	فرضیه
مطلوب/تایید	وضع موجود مدیریت دانش	اصلی ۱
مطلوب/تایید	وضع موجود نوآوری	اصلی ۲

۷. تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری

۸. تأثیر اجزای مدیریت دانش بر نوآوری

اصلی ۳	مدیریت دانش ← نوآوری	تأیید
فرعی ۱	خلق دانش ← نوآوری	تأیید
فرعی ۲	تسهیم دانش ← نوآوری	رد
فرعی ۳	بکارگیری دانش ← نوآوری	تأیید
فرعی ۴	ذخیره دانش ← نوآوری	تأیید
فرعی ۵	کسب دانش ← نوآوری	تأیید

منبع: یافته های پژوهش

بحث و نتیجه گیری

بطور کلی مدیریت دانش، همان سازماندهی دانسته ها می باشد و تلاش برای به دست آوردن دانش مورد نیاز، به اشتراک گذاشتن اطلاعات در داخل سازمان و تاکید بر تقویت حافظه ی سازمانی به منظور بهبود روند تصمیم گیری و تشویق افراد به نوآوری در سازمان خواهد بود. در قلب مدیریت دانش باید نوآوری را جستجو کرد زیرا مزیت رقابتی پایدار در نوآوری پنهان است. لذا سازمان باید برپایی جلسات طوفان مغزی، ایجاد بانک های دانشی، ایجاد نشریه های تخصصی و تعامل و همکاری بیشتر با سازمان های مشابه را به منظور ظهور نوآوری مورد تاکید قرار دهد. سازمان باید جوی را به وجود آورد که تبادل آشکار دانش و نوآوری در آن مورد تاکید قرار گیرد. نتایج تحقیق حاضر حاکی از این است که با توجه به راه اندازی نظام مدیریت دانش در سازمان خدماتی شهرداری مشهد و در راستای آن برگزاری کارگاه ها و سمینارهای آموزشی و تلاش های وافر در مسیر مدیریت دانش، وضع موجود مدیریت دانش در سازمان شهرداری مشهد و همچنین وضع موجود نوآوری که با محتوای نوآوری در فرآیند ارائه ی خدمات به شهروندان و نوآوری در محصول/خدمات شهرداری سنجیده شد، مطلوب ارزیابی شد. در بررسی فرضیات تحقیق، علاوه بر تایید تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری، در مرحله ی بعدی تاثیر پنج سطح مدیریت دانش بر نوآوری سنجیده شد که به استثنای متغیر تسهیم دانش، چهار مرحله ی دیگر: خلق دانش، به کارگیری دانش، ذخیره ی دانش، کسب دانش بر نوآوری تاثیر مثبت دارند. نتایج پژوهش حاضر از جمله تاثیر مدیریت دانش بر ارتقا نوآوری در سایر پژوهش های انجام شده به خصوص سازمان هایی که در زمینه ی خدماتی فعالیت داشته اند نیز تایید شده است (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱؛ طباطباییان و همکاران، ۱۳۸۵). بنابراین می توان استنباط نمود که غالباً سیستم مدیریت دانش بر ارتقا نوآوری در سازمان های خدماتی تاثیر دارد. به طور کلی به منظور ارتقا مضاعف وضع موجود مدیریت دانش در سازمان خدماتی شهرداری مشهد و با توجه به تاثیر مستقیم این مولفه بر نوآوری، بایستی حمایت مدیران ارشد از رویه های مدیریت دانش افزایش یابد و همچنین برگزاری کنفرانس ها و سمینارها به منظور آشنا ساختن مدیران با این مفهوم می تواند سازمان را به سوی بهبود عملکرد و رقابت پذیری بالاتر سوق دهد. درحال حاضر شهرداری مشهد در حوزه شهری-اجرایی و ارائه ی خدمات به شهروندان و همچنین پرورش کارکنان دانشی، عملکردی بسیار قوی داشته است (<https://www.mashhad.ir/>). علی رغم اینکه وضع موجود مدیریت دانش و نوآوری در سازمان خدماتی شهرداری مشهد مطلوب ارزیابی شد، اما متغیر تسهیم دانش بر نوآوری در این سازمان خدماتی تاثیرگذار نیست. به عبارت دیگر تسهیم دانش به خودی خود و ماهیتا دارای وضعیت مطلوبی است و این نشان دهنده ی این امر است که فرآیند به اشتراک گذاری دانش و فرهنگ تسهیم دانش بر سازمان شهرداری مشهد حکمفرماست؛ یکی از اساسی ترین مراحل مدیریت دانش، استفاده از دانش ضمنی و نهان

افراد و تبدیل آن به دانش آشکار و به اشتراک گذاری دانش می باشد، که در اغلب سازمان های دولتی به دلیل عدم وجود فرهنگ تسهیم دانش این امر به سختی صورت می پذیرد و بعضا کارکنان سعی در حفظ دانسته ها، تجربیات و اندوخته های خود داشته و دانش در سطح سازمان به کندی جریان می یابد، که سازمان شهرداری مشهد با موفقیت این مراحل را طی نموده است (www.Km.mashhad.ir)، اما تسهیم دانش بر ایجاد نوآوری به طور خاص تاثیرگذار نبوده است (جدول ۱۰). این در حالی است که غالبا در سایر پژوهش های انجام شده تسهیم دانش منجر به ارتقا نوآوری سازمانی شده است (دهقان نجم، ۱۳۸۸؛ صحت و محمدپور دوستکوهی، ۱۳۹۳). البته شایان ذکر است که دانش و تسهیم آن در دو بعد ضمنی و عینی قابل بحث است و به نظر می رسد پاسخ گویان در پژوهش حاضر بیشتر به بعد عینی آن پرداخته اند. بنابراین تحقیقات بیشتری لازم است تا بررسی کنند که چگونه دانش و تسهیم آن با توجه به دو بعد یاد شده در ارتقای نوآوری در شهرداری مشهد تاثیرگذار است.

منابع

- بیگری، علی، مدهوشی، مهرداد. (۱۳۷۸). بررسی تاثیر قابلیت های مدیریت دانش بر فرآیند نوآوری تکنولوژیکی در سازمان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه مازندران، دانشکده علوم اقتصادی و اداری.
- دهقان نجم، منصور. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری سازمانی، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، سال اول، شماره ۱۰: ۴۷-۵۲.
- صحت، سعید، محمدپور دوستکوهی، مرضیه. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه بندی مولفه های نوآوری در صنعت بیمه، ماهنامه تازه های جهان بیمه، شماره ۱۶۳.
- صفرزاده، حسین، تدین، اعظم، حرمحمدی، اعظم. (۱۳۹۱). بررسی استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس)، فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال یازدهم، شماره اول.
- طباطباییان، سید حبیب الله، بناب پاکزاد، مهدی. (۱۳۸۵). بررسی سیستم های سنجش نوآوری و ارائه چهارچوبی برای سنجش نوآوری در ایران، فصلنامه مدرس علوم انسانی، شماره ۹.
- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش؛ حرکت به سوی فرادانش، انتشارات اندیشه، تهران.
- محمدی، داوود. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری در مرکز تحقیقات کشاورزی و منابع کرمانشاه، فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، شماره ۱۴: ۳۶-۴۳.
- مشبکی، اصغر، زارعی، عظیم. (۱۳۸۲). مدیریت دانش با محوریت نوآوری، ماهنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۶۰.

Adamides, E.D. and N. Karacapilidis. (2006). "Information technology support for the knowledge and social processes of innovation management". *Technovation*, 26, 50-59.

Cardinal, L.B., Alessandria, T.M. and Turner, S.F. (2001). "Knowledge codifiability, resources, and science based innovation". *Journal of Knowledge Management*, 2, pp: 195-204.

Castiaux A. (2007). "Radical innovation in established organizations: being a knowledge predator". *J Eng Tech Manage*. 24(1-2):36-52.

Choi B, Poon S, Davis J. (2008). "Effects of knowledge management strategy on organization performance: A complementarity theory-based approach". *Omega*, 36(2): 235-251.

Darroch, J. (2005). "Knowledge management, innovation and firm performance". *Journal of Knowledge Management* 9 (3), p.112.

Dolog, P., et al. (2009). *Social Web and Knowledge Management*, Computer Science Department, Aalborg University, Denmark, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

- Grant, R.M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, (Winter Special Issue 17), p.111.
- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). "Exploring the relationship between knowledge Management practices and innovation performance". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15, 402-409.
- Gupta, J.N.D & Sharma, S.K. (2004). "Creating knowledge Base organizations". *Idea group publishing*, PP.1-15.
- Lee, SH. (2009). "Developing hierarchical structure for assessing the impact of innovation factors on a Firm's Competitiveness - a dynamic-capabilities approach Taiwan". *The Journal of American Academy of business, Cambridg Vol. 15, No. 1, pp. 216-23.*
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, M. (2000). "SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation". *Long Range Planning*.
- Panian, Z. (2010). "The Growth of Interpersonal Knowledge Accelerated by Web 2.0 Technologies". *Department of Informatics, university of Zagreb*.
- Paul Q et al. (2002). "knowledge Management". *a Strategic agenda, long range planning*.
- Qianzhen, C. (2005). "The impact of knowledge creation and utilization process on the effectiveness of innovation". *unpublished master thesis, Concordia university Montreal Quebece Canada*.
- Robbins, SP. (1998). "Organizational behavior: concepts, controversies applications". *8thed, Upper saddle River, NJ: Prantice – Hall, pp. 258-61.*
- Vaccaro, A., Parente, R., Veloso, F.M. (2010). "Knowledge Management Tools, Inter-organizational Relationships, Innovation and Firm Performance". *Technological Forecasting & Social Change*, 32, 34-20.
- Weisberg, R.W. (2006). "Expertise and Reason in Creative Thinking: Evidence Fromcase Studies and the Laboratory In: Kaufman JC, Baer J, editors. *Creativity and Reason in Cognitive Development*". Cambridge: Cambridge University Press.
- www.km.mashhad.ir
<https://www.mashhad.ir/>
- Xu, J., Li, Y. (2009). "An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances". *Research Policy*, 38, pp: 358-368.
- Yang J. (2010). "The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis". *International Journal of Production Economics*, 125(2): 215–223.