

## استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران

■ زینب خواجوی\*

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی  
دانشگاه پیام نور کرج  
zeinab.khajavi@gmail.com

■ علی ربیعی

استادیار و عضو هیأت علمی  
دانشگاه پیام نور تهران  
Alirabiee@csr.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۱/۳۱  
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۰۲/۲۲

### چکیده

مدیریت دانش، یکی از عوامل حیاتی موفقیت در سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. سودمندی پروژه مدیریت دانش بستگی زیادی به هماهنگی موفق موضوعاتی مثل فرهنگ سازمان، فرایند دانشی، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات دارد. این تحقیق از بعد هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی می‌باشد. بررسی وضعیت شاخص‌های ساختار، فرهنگ، فناوری، منابع انسانی، فرایندهای دانشی و رهبری در شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش، با تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفته است و بر اساس آزمون فریدمن (بالاترین میانگین)، اولویت‌بندی شده است. جامعه آماری در این تحقیق شامل مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان شهرداری تهران می‌باشد که شامل ۱۰۵۷ نفر می‌باشند و از این تعداد ۲۸۵ نفر به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در نهایت مدلی کاربردی برای استقرار مدیریت دانش طراحی شده است. پس از تحلیل مشخص شد وضعیت رهبری در شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش مناسب ارزیابی شده و شاخص‌های منابع انسانی، ساختار، فرایندهای دانشی، فناوری و فرهنگ در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.

### واژگان کلیدی

مدیریت دانش، فرایند دانشی، مدل کاربردی مدیریت دانش.

### مقدمه

بعد از مطرح شدن مفاهیم مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت جامع، مفهوم جدیدی به نام مدیریت دانش و به تبع آن سیستم‌های مدیریت دانش پا به عرصه وجود گذاشتند. [۱] مدیریت دانش با نوآوری‌ها و ابداعات در مهارت‌های مدیریتی و یادگیری سازمانی نقاط مشترک بسیاری دارد. ابتدا مدیریت دانش بر سیستم‌های اطلاعاتی متمرکز بود و سپس نیروی خود را به سوی توسعه مدیریت سرمایه فکری و مهارت‌های مدیریتی تغییر داد. با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمان‌ها، می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات به روز برای ادامه حیات سازمان‌ها به

یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه به دقت مورد ارزیابی قرار گیرد، این نتیجه حاصل می‌شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های نیروافزا جای خود را به فناوری‌های دانش‌افزا می‌دهند. [۲]

مدیریت دانش مفهوم جدیدی نیست بلکه قدمت آن به قدمت کار برمی‌گردد. ویگ (۱۹۹۷) و پروساک (۲۰۰۱) ادعا می‌کنند که اصل و ریشه مدیریت دانش به ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح برمی‌گردد، اگر چه به شکل

تخصصی تحت این عنوان نبوده است. [۳] تعریف مدیریت دانش توسط دانشمندان مختلفی ارائه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود: هیلبارد (۱۹۹۶) مدیریت دانش را فرایند به دست آوردن تخصصی گروهی در یک شرکت می‌داند که بالاترین درآمد و ارزش را به وجود می‌آورد. به نظر وی این تخصص می‌تواند در پایگاه داده، اسناد، مغز افراد وجود داشته باشد و مبادله شود. [۴] به نظر بات (۱۹۹۸) مدیریت دانش فرایند ایجاد، تأثیر ارائه توزیع و کاربرد دانش است که این ۵ عامل زمینه آموزش بازخورد و آموزشی مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که

\* نویسنده مسئول مکاتبات

عمل → تصمیم‌گیری → دانش → اطلاعات → داده

نمودار ۱ - سلسله مراتب پردازش: داده به اطلاعات و دانش در یک سلسله مراتب مبتنی بر تصمیم‌گیری و حل مشکل [۱۲]

مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. [۱۰] می‌شوند: فناوری، فرایندها، افراد، حفظ تعهدات راهبردی. **دانش:** دانش عبارت است از ترکیبی از داده‌ها و اطلاعات که تجربیات عقاید و مهارت‌های متفاوتی به آن افزوده شده که نتیجه آن ایجاد دارایی با ارزشی است که در تصمیم‌گیری کاربرد دارد. [۱۱]

### سبک‌های مدیریت دانش

روش‌های مدیریت دانش را می‌توان در سبک‌های زیر طبقه‌بندی کرد: **صریح‌گرا** - میزان رمزی کردن و ذخیره‌سازی دانش سازمانی مورد نیاز افراد را جهت دسترسی و استفاده آسان از دانش بررسی می‌کند. **ضمنی‌گرا** - به سبک و تسهیم دانش از طریق

تعاملات شخصی مربوط می‌شود. شرکت‌هایی که از سبک انفعالی استفاده می‌کنند تمایل کمی به مدیریت دانش دارند، این شرکت‌ها با یک روش نظام‌مند مدیریت نمی‌شوند. [۱۳] شرکت‌هایی که سیستم‌گرا هستند بیشتر بر کدگذاری‌ها و استفاده از دانش تأکید دارند. این شرکت‌ها کدگذاری را از طریق فناوری اطلاعات افزایش می‌دهند و بنابراین پیچیدگی دستیابی و استفاده از دانش را کاهش می‌دهند. پاسخ سریع به مشتری و هزینه پایین تبدیل دانش در این سبک امکان‌پذیر است. [۱۴]

### عوامل اساسی موفقیت در مدیریت دانش

عواملی که در مدیریت دانش به عنوان عوامل موفقیت مطرح‌اند، به چهار دسته تقسیم

معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیاء قابلیت‌های سازمانی مورد نظر است. [۵]

رادینگ (۱۳۸۳): مدیریت دانش شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می‌باشد که پس از آن توزیع می‌شود و در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر استفاده شود. [۶]

جی میکائیل و جرالده اس (۱۳۸۳): مدیریت دانش، نوعی فناوری است که به دانش تأکید دارد و بر آن است تا از طریق بکارگیری مؤثر دانش به حل مشکلات بپردازد. از بررسی و جمع‌بندی مطالب مختلف نگاشته شده درباره مفهوم مدیریت دانش سرانجام به این تعریف دست می‌یابیم که مدیریت دانش عبارت است از فرایند ایجاد جمع‌آوری، سازماندهی، انتشار و بهره‌برداری از دانش. [۷]

### مفهوم داده، اطلاعات و دانش

به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها بپردازیم. عبارات اطلاعات و داده، اغلب به جای عبارت دانش به کار برده می‌شوند اما در واقع آنها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آنها برای انجام یک کار دانش‌محور بسیار مهم و حیاتی است. [۸] **داده:** اولین جزء چرخه دانش داده است. داده و اطلاعات در بسیاری از موارد به جای یکدیگر استفاده می‌شوند در حالی که مترادف نیستند. [۹]

**اطلاعات:** اضافه کردن زمینه تفسیر به داده‌ها و ارتباط آنها به یکدیگر موجب شکل‌گیری اطلاعات می‌شود. اطلاعات داده‌های ترکیبی و

### روش اجرایی تمقیق

در این مقاله به بررسی وضعیت شاخص‌های ساختار، فرهنگ، فناوری، منابع انسانی، فرایندهای سازمانی و رهبری در شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش پرداخته شده است. از آنجا که دولت در جمهوری اسلامی ایران، تملک نسبتاً زیادی دارد و در بخش‌های مختلف فعال است، به نظر می‌رسد اعمال مدیریت دانش در

سازمان‌های دولتی مانند شهرداری تأثیر بسزایی در بهره‌گیری از مزایای یک اقتصاد دانشی داشته باشد. داده‌های حاصل از پرسشنامه در دو بخش برای (کل حجم نمونه و مدیران) به صورت مجزا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و اولویت‌بندی شاخص‌ها با انجام آزمون فریدمن (بر اساس بالاترین میانگین) انجام گرفته است. جامعه آماری در این تحقیق مدیران، کارشناسان و کارمندان شهرداری تهران است که شامل ۱۰۵۷ نفر می‌باشد و از این تعداد ۲۸۵ نفر به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در پایان مدلی کاربردی برای استقرار مدیریت دانش طراحی شده است. پس از تجزیه و تحلیل مشخص شد از میان شاخص‌های مورد بررسی، وضعیت رهبری در شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش مناسب ارزیابی شده و شاخص‌های منابع انسانی، ساختار، فرایند سازمانی، فناوری و فرهنگ در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. نوع تحقیق از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است.

### اهداف کلی تحقیق

- ۱- مطالعه میزان آمادگی استقرار مدیریت دانش در شهرداری شهر تهران؛
- ۲- ارائه مدل برای بکارگیری مدیریت دانش در فرایند اجرایی شهرداری تهران؛
- ۳- بهبود عملکرد شهرداری تهران و بهینه‌سازی فرایندهای اجرایی و مدیریتی.

### سؤالات تحقیق

- ۱- آیا وضعیت ساختار برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است؟
- ۲- آیا وضعیت فرهنگ برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است؟

- ۳- آیا وضعیت فناوری برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است؟
- ۴- آیا وضعیت منابع انسانی برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است؟
- ۵- آیا وضعیت فرایند دانشی برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است؟
- ۶- آیا وضعیت رهبری برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است؟

### شیوه تحلیل داده‌ها

در بررسی تمامی شاخص‌ها فرض صفر و فرض مقابل به صورت زیر تعریف شده‌اند:

**فرض صفر:** عدم وضعیت مناسب در زمینه شاخص  $X$  برای استقرار KM در سازمان

$$H_0: m \leq 3$$

**فرض مقابل:** وجود وضعیت مناسب در زمینه شاخص  $X$  برای استقرار KM در سازمان

$$H_1: m > 3$$

که در فرض‌های فوق  $m$  میانگین جواب سؤال مربوطه است که با استفاده از طیف لیکرت سنجیده می‌شود. امتیاز عددی این پاسخ‌های کیفی به صورت خیلی زیاد = ۵، زیاد = ۴، متوسط = ۳، کم

= ۲ و خیلی کم = ۱ می‌باشد. بنابراین میانگین در سؤالات باید به صورت (متوسط به بالا یا بالای عدد ۳ باشد). برای بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون T یک طرفه استفاده شده است.

تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار Spss انجام گرفته است. این نرم‌افزار با توجه به آزمون T، سه خروجی دارد که هر یک به تنهایی می‌توانند تعیین کننده رد یا پذیرفته شدن فرضیات شوند: ۱- مقدار آماره  $t$  که با مقدار آن در جدول T استیودنت در سطح اطمینان مورد نظر (۹۵٪) مقایسه می‌شود و اگر مقدار به دست آمده از عدد جدول (۱/۹۶) بزرگتر باشد فرضیه پذیرفته می‌شود.

۲- حد بالا و پایین در سطح (۹۵٪) که اگر این بازه شامل عدد صفر نباشد، فرضیه پذیرفته می‌شود.

۳- سطح معناداری (sig)، در سطح اطمینان (۹۵٪) که اگر مقدار آن کمتر از ۰/۰۵ باشد فرضیه پذیرفته می‌شود.

تحلیل فرضیات پژوهش در ابتدا، آمار توصیفی مؤلفه‌های مربوط به هر شاخص (بر اساس میانگین آنها) جهت طراحی

جدول ۱- بررسی آمار توصیفی نمرات آزمودنی شاخص ساختار

سؤالات	طیف لیکرت						مقدار T
	خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	خیلی کم	فراروانی	
۱	۵۳	۱۴۵	۸۲	۰	۴	۲۸۴	۱۸۸۸
۲	۴۶	۱۵۲	۸۷	۰	۰	۲۸۵	۱۸۹۲
۳	۲۵	۱۳۹	۱۱۸	۰	۱	۲۸۴	۱۷۱۶
۴	۶۷	۱۱۰	۱۰۷	۰	۰	۲۸۳	۱۸۸۱
۵	۷	۱۱۹	۱۵۳	۰	۶	۲۸۵	۱۱۰۴
۶	۱۵	۱۴۵	۱۱۸	۰	۷	۲۸۵	۱۳۴۹
۷	۲۲	۱۳۸	۱۲۴	۰	۱	۲۸۵	۱۶۶۷

جدول ۲- آزمون فرضیه اول تحقیق (m=3)

شاخص	فرآوانی	t	درجه آزادی	سطح معنی دار	انحراف معیار	میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
							حد بالا	حد پایین
ساختار	۲۸۵	۲۲.۵۷	۲۸۴	۰.۰۰۹	۰.۴۲	۳.۵۶	۰.۵۱	۰.۶۱

جدول ۳- بررسی آمار توصیفی نمرات آزمودنی شاخص فرهنگ

مقدار T	انحراف معیار	میانگین	فرآوانی	طیف لیکرت				خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	خیلی کم	سوالات
				خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم						
-۱.۰۱	۱.۰۵	۲.۹۴	۲۸۴	۱۴	۸۸	۱۲۲	۲۲	۳۸	۱				
-۰.۸۷	۰.۸۸	۲.۹۵	۲۸۳	۰	۹۷	۱۲۳	۴۲	۲۱	۲				
-۱.۷۶	۱.۰۷	۲.۸۸	۲۸۴	۱۳	۱۰۴	۱۰۷	۲۲	۳۸	۳				
-۰.۹۶	۰.۹۳	۲.۹۳	۲۸۴	۰	۱۰۶	۱۱۰	۴۵	۲۳	۴				
-۱.۳۸	۱.۰۶	۲.۹۱	۲۸۵	۱۳	۱۰۰	۱۰۸	۲۷	۳۷	۵				
-۱.۱۵	۱.۰۳	۲.۹۲	۲۸۵	۱۴	۸۶	۱۲۵	۲۶	۳۴	۶				

جدول ۴- آزمون فرضیه دوم تحقیق (m=3)

شاخص	فرآوانی	t	درجه آزادی	سطح معنی دار	انحراف معیار	میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
							حد بالا	حد پایین
فرهنگ	۲۸۵	-۱۳.۵۷	۲۸۴	۰.۱۷۶	۰.۹۹	۲.۹۲	-۰.۱۹	۰.۳۶

جدول ۵- بررسی آمار توصیفی نمرات آزمودنی شاخص فناوری

مقدار T	انحراف معیار	میانگین	فرآوانی	طیف لیکرت				خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	خیلی کم	سوالات
				خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم						
۱۱.۶۵	۰.۶۵	۳.۴۵	۲۸۵	۰	۴	۱۶۳	۹۴	۱۹	۱				
۱۷.۰۶	۰.۵۰	۳.۵۱	۲۸۴	۰	۰	۱۳۹	۱۴۴	۱	۲				
۱۱.۳۳	۰.۶۴	۳.۴۳	۲۸۳	۵	۴	۱۴۲	۱۲۸	۴	۳				
۱۷.۳۸	۰.۶۷	۳.۶۹	۲۸۴	۰	۰	۱۲۱	۱۳۱	۳۳	۴				
۱۷.۵۴	۰.۵۶	۳.۵۸	۲۸۳	۰	۰	۱۲۹	۱۴۶	۱۰	۵				
۱۷.۱۲	۰.۶۷	۳.۶۸	۲۸۵	۰	۰	۱۲۴	۱۲۸	۳۳	۶				

جدول ۶- آزمون فرضیه سوم تحقیق (m=3)

شاخص	فرآوانی	t	درجه آزادی	سطح معنی دار	انحراف معیار	میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
							حد بالا	حد پایین
فناوری	۲۸۵	۳۸.۸۹	۲۸۴	۰.۰۰۲	۰.۲۴	۳.۵۴	۰.۵۷	۰.۵۱

مدل کاربردی جهت استقرار مدیریت دانش نشان داده شده است.

با توجه به جدول ۱، میزان میانگین تمامی سوالات تحقیق بیشتر از عدد ۳ می باشد (m>3) و بالاترین میانگین مربوط به سؤال ۴ مقدار ۳/۸۵ می باشد، پایین ترین میانگین مربوط به سؤال ۵ با مقدار ۳/۴۲ می باشد.

در فرضیه اول بیان شد که وضعیت ساختار برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است.

با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۰۹ که کمتر از ۰/۰۵ می باشد، در نتیجه فرض صفر مبتنی بر عدم وضعیت مناسب در زمینه ساختار، رد می شود و نتیجه گرفته می شود وضعیت ساختار در سازمان مناسب است. (جدول ۲)

با توجه به جدول ۳ میزان میانگین تمامی سوالات تحقیق کمتر از عدد ۳ می باشد (m<3)، بالاترین میانگین مربوط به سؤال ۲ با مقدار ۲/۹۵ می باشد، پایین ترین میانگین مربوط به سؤال ۳ با مقدار ۲/۸۸ می باشد.

در فرضیه دوم بیان شد که وضعیت فرهنگ برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است.

با توجه به سطح معنی داری ۰/۱۷۶ که بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، در نتیجه فرض صفر مبتنی بر عدم وضعیت مناسب در زمینه فرهنگ پذیرفته می شود و نتیجه گرفته می شود که وضعیت فرهنگ در سازمان مناسب نیست. (جدول ۴)

با توجه به جدول ۵، میزان میانگین تمامی سوالات تحقیق بیشتر از عدد ۳ می باشد (m>3)، بالاترین میانگین مربوط به سؤال ۴ با مقدار ۳/۶۹ می باشد، پایین ترین میانگین مربوط به سؤال ۳ با مقدار ۳/۴۳ می باشد.

جدول ۷ - بررسی آمار توصیفی نمرات آزمودنی شاخص منابع انسانی

سؤالات	طیف لیکرت					مقدار T	انحراف معیار	میانگین	فراوانی
	خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	خیلی کم				
۱	۴۶	۸۶	۱۵۳	۰	۰	۲۵.۴۲	۰.۴۶	۳.۶۹	۲۸۵
۲	۴۱	۱۳۹	۱۰۵	۰	۰	۲۰.۵۹	۰.۷۳	۳.۸۹	۲۸۵
۳	۱۷	۱۱۱	۱۵۷	۰	۰	۱۷.۴۵	۰.۵۵	۳.۵۷	۲۸۵
۴	۰	۱۶۶	۱۱۹	۰	۰	۱۹.۹۰	۰.۴۹	۳.۵۸	۲۸۵
۵	۰	۱۷۰	۱۰۷	۸	۰	۱۴.۱۱	۰.۶۱	۳.۵۰	۲۸۵
۶	۶۳	۱۲۹	۹۳	۰	۰	۱۹.۲۳	۰.۶۸	۳.۷۸	۲۸۵
۷	۰	۱۹۸	۸۷	۰	۰	۱۴.۱۰	۰.۷۵	۳.۶۲	۲۸۵

جدول ۸ - آزمون فرضیه چهارم تحقیق (m=3)

شاخص	فراوانی	t	درجه آزادی	سطح معنی‌دار	انحراف معیار	میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
							حد بالا	حد پایین
فناوری	۲۸۵	۳۸.۸۹	۲۸۴	۰.۰۰۲	۰.۲۴	۳.۵۴	۰.۵۷	۰.۵۱

جدول ۹ - بررسی آمار توصیفی نمرات آزمودنی شاخص فرایند

سؤالات	طیف لیکرت					مقدار T	انحراف معیار	میانگین	فراوانی
	خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	خیلی کم				
۱	۰	۱۳۱	۱۳۹	۰	۱۵	۶.۶۸	۰.۸۴	۳.۲۳	۲۸۵
۲	۰	۱۷۱	۱۱۴	۰	۰	۱۵.۴۰	۰.۶۱	۳.۵۶	۲۸۵
۳	۲	۱۳۰	۱۵۳	۰	۰	۱۷.۴۹	۰.۶۶	۳.۶۹	۲۸۵
۴	۰	۱۳۰	۱۴۶	۰	۹	۱۰.۱۳	۰.۶۵	۳.۳۹	۲۸۵
۵	۳۲	۱۳۲	۱۲۱	۰	۰	۱۵.۴۵	۰.۵۱	۳.۴۷	۲۸۵
۶	۶	۱۵۵	۱۲۰	۰	۴	۲۰.۶۴	۰.۴۹	۳.۶۰	۲۸۵
۷	۰	۱۴۱	۱۲۱	۰	۲۳	۸.۰۹	۰.۷۴	۳.۳۵	۲۸۵

جدول ۱۰ - آزمون فرضیه پنجم تحقیق (m=3)

شاخص	فراوانی	t	درجه آزادی	سطح معنی‌دار	انحراف معیار	میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
							حد بالا	حد پایین
فرایند دانشی	۲۸۵	۴۲.۹۶	۲۸۴	۰.۰۰۳	۰.۲۱	۳.۵۲	۰.۵۰	۰.۵۵

در فرضیه سوم بیان شد که وضعیت فناوری برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است.

با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۰۰۲ که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، در نتیجه فرض صفر مبتنی بر عدم وضعیت مناسب در زمینه فناوری، رد می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود که وضعیت فناوری در سازمان مناسب است. (جدول ۶)

با توجه به جدول ۷، میزان میانگین تمامی سؤالات تحقیق بیشتر از عدد ۳ می‌باشد ( $m > 3$ )، بالاترین میانگین مربوط به سؤال ۲ با مقدار ۳/۸۹ می‌باشد، پایین‌ترین میانگین مربوط به سؤالات ۵ با مقدار ۳/۵۰ می‌باشد.

در فرضیه چهارم بیان شد که وضعیت منابع انسانی برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است.

با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۰۱۲ که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، در نتیجه فرض صفر مبتنی بر عدم وضعیت مناسب در زمینه منابع انسانی رد می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود که وضعیت منابع انسانی در سازمان مناسب است. (جدول ۸)

با توجه به جدول ۹، میزان میانگین تمامی سؤالات تحقیق بیشتر از عدد ۳ می‌باشد ( $m > 3$ )، بالاترین میانگین مربوط به سؤال ۳ با مقدار ۳/۷۱ می‌باشد، پایین‌ترین میانگین مربوط به سؤال ۱ با مقدار ۳/۳۴ می‌باشد.

در فرضیه پنجم بیان شد که وضعیت فرایند دانشی برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است.

با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۰۰۳ که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، در نتیجه فرض صفر مبتنی بر عدم وضعیت مناسب در زمینه فرایند سازمانی، رد می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود که وضعیت

جدول ۱۱- بررسی آمار توصیفی نمرات آزمودنی شاخص رهبری

سؤالات	طیف لیکرت					مقدار T
	خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	خیلی کم	
۱	۵۰	۱۸۰	۵۵	۰	۰	۲۷.۲۹
۲	۰	۱۶۴	۱۲۱	۰	۰	۱۹.۶۲
۳	۴۱	۱۶۵	۷۸	۱	۰	۲۲.۶۴
۴	۳	۱۴۵	۱۳۷	۰	۰	۱۷.۱۸

جدول ۱۲- آزمون فرضیه ششم تحقیق (m=3)

شاخص	فاصله اطمینان ۹۵٪		درجه آزادی	سطح معنی‌دار	انحراف معیار	میانگین	t	فراوانی	شاخص
	حد بالا	حد پایین							
رهبری	۰.۷۹	۰.۷۲	۲۸۴	۰.۰۰۱	۰.۳۳	۳.۷۶	۳۹.۱۵	۲۸۵	رهبری

فرایند سازمانی در سازمان مناسب است. (جدول ۱۰)

با توجه به جدول ۱۱، میزان میانگین تمامی سؤالات تحقیق بیشتر از عدد ۳ می‌باشد ( $m > 3$ ). بالاترین میانگین مربوط به سؤال ۱ با مقدار ۳/۹۹ می‌باشد، پایین‌ترین میانگین مربوط به سؤال ۴ با مقدار ۳/۵۰ می‌باشد.

در فرضیه ششم بیان شد که وضعیت رهبری برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران مناسب است.

با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۰۱ که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، در نتیجه فرض صفر مبتنی بر عدم وضعیت مناسب در زمینه رهبری، رد می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود که وضعیت رهبری در سازمان مناسب است. (جدول ۱۲)

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش به بررسی شاخص‌های اصلی استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران پرداخته شد. هر کدام از این شاخص‌ها نیز دارای مؤلفه‌هایی هستند که در طراحی و تدوین مدل کاربردی تحقیق از آنها استفاده شده است.

نتایج حاصل از این تحقیق و تأیید فرضیه‌های اول و سوم و چهارم و پنجم و ششم، بیانگر این مطلب است که شاخص رهبری در اولویت اول قرار گرفته و بهترین وضعیت در سازمان را دارد و شاخص‌های منابع انسانی و ساختار و فناوری و فرایند به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.

با بررسی و آزمون فرضیه‌ها مشخص شد که فرهنگ حاکم بر شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش وضعیت مطلوبی ندارد. در واقع عدم پذیرش فرضیه دوم، نشانه ضعف سازمان در

رابطه با شاخص فرهنگ می‌باشد.

### مدل کاربردی برای استقرار مدیریت دانش

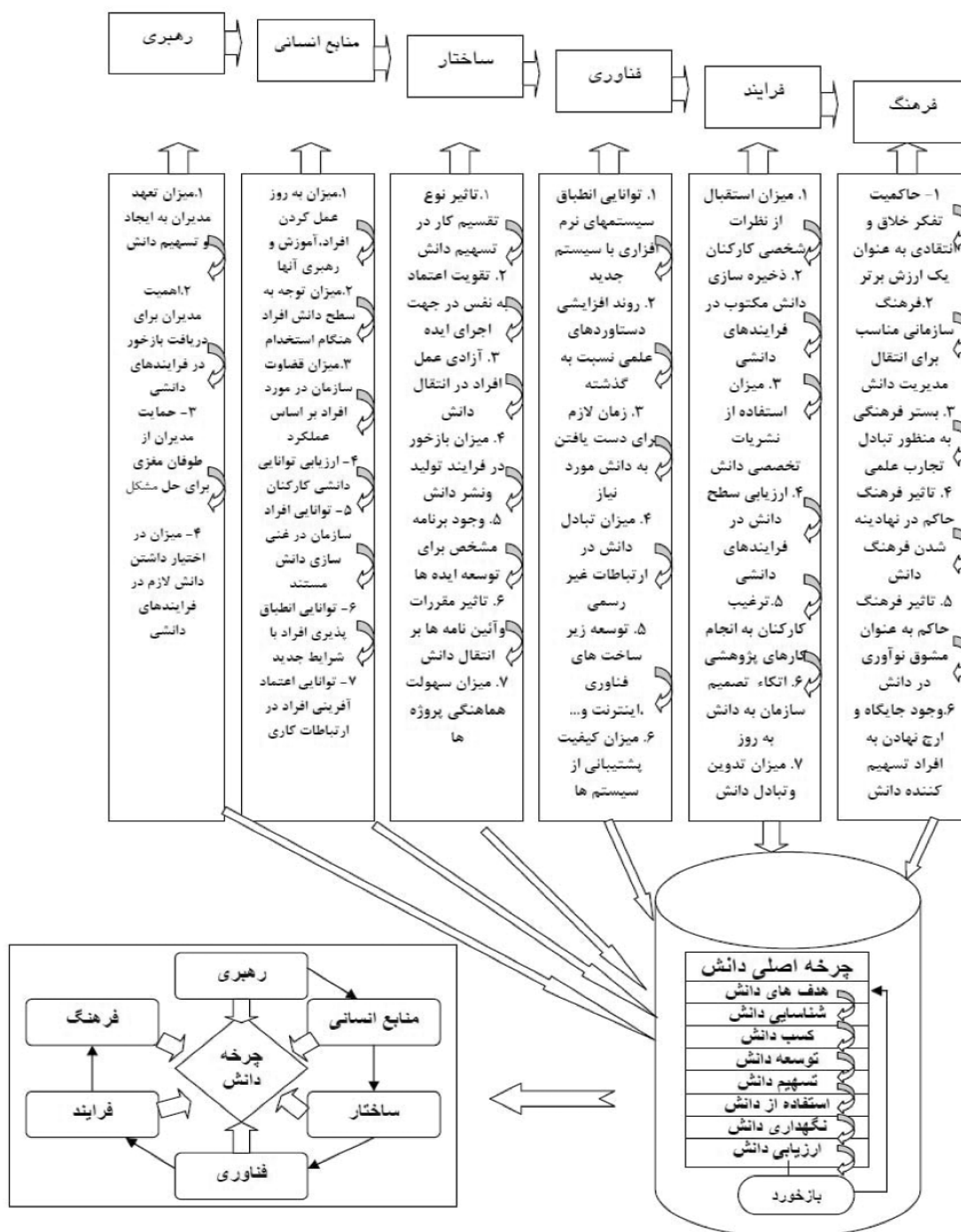
#### در شهرداری تهران

در این تحقیق از مدل نوناکا و تاکوچی برای طراحی پرسشنامه و از مدل پایه‌های ساختمان دانش برای طراحی و تدوین یک مدل کاربردی جهت استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران استفاده شده است.

پس از بررسی یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن و اولویت‌بندی در رابطه با شاخص‌های تحقیق، و تحلیل مؤلفه‌های مربوط به تمامی شاخص‌ها که بر اساس اولویت (میزان میانگین) هر کدام مرتب شده‌اند، مدل کاربردی مدیریت دانش در شهرداری تهران طراحی شد که در ادامه ارائه می‌گردد.

بررسی شاخص‌های اصلی استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران به عنوان نمونه‌ای کوچک از سازمان‌های دولتی در ایران نشان داد که تمامی شاخص‌های بررسی شده نقش مؤثر و مطلوبی در سازمان داشته ولی متأسفانه این سازمان با چالش نبود شاخص فرهنگ مواجه است.

همچنین مطالعات وضعیت مدیریت دانش در سایر سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که معضل این سازمان‌ها نیز نداشتن یک فرهنگ دانشی مناسب است. برای رفع این معضل می‌توان با حمایت مدیران و مشوق‌های لازم در جهت ایجاد زمینه‌های بهبود این شاخص، موفقیت سازمان را در استقرار مدیریت دانش فراهم کرد. مدل پیشنهادی مدیریت دانش در این تحقیق می‌تواند در اجرای بهینه استقرار نظام مدیریت دانش در این سازمان مؤثر باشد.



شکل ۱- مدل کاربردی برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران

## References

1. Bonfield, P (2009) knowledge management strategy of BT. Management information, vol 15. No. 22 P-P 15-25.
2. hariharan, Arun, (2008) knowledge management: strategic tool, Journal of knowledge management practice, P-P: 52.63.
3. Wiig, k, Prousak.J,(2009), knowledge management foundation Arington: TX: Schama Hibbard, J.Knowling what we know.Information weec,october,No.20 P:16 -25.
4. Hilboard Rao, Emerging technologic in knowledge management P-P: 47.
5. Bhatt, F.D. (2008). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies techniques, and people.Journal of knowledge management, No.27. P-P: 23-37.
6. Radding,Allen (2003), Kowledge management , translator:Latifi,Mohammad Hossein (1382),One Edition,Samt Publisher.
7. Jraldlass.J.mikaeil (2008) Managis knowledge. Oxford: Butter worth-Heinemau.
8. Young. S, chon, Jan (2007), Kowledge management supportive human resource environment, Journal sapportive human resowse enroment, Journal of Acadung of Business,No.12, PP: 120.132.
9. Jenny Darroch(2006), knowledge Management, innoation and firm performance , P: 57-69.
10. Junaid Nasir,(2001), infact of Globalization and knowledge management within high tech mnaufacturing ervirament.p-p:140-159.
11. Kimberly Lopez et al.(2005), knowledge management enables cesses and organizational performance P-P: 1-5.
12. lee H, choi (2005) knowledge management enables Aro cesses and organizational perfmrance: an in tegrative riew and empricial exanination. Information Journal: p-p: 23-65.

13. lai, L (2007) A knowledge management approach to knowledge management information sciences international journal, P-P: 96-105.
14. Lia,m.Chen,k.Howang,p, (2008) knowledge management: strategic tool, Journal of knowledge management practice,p-p:119-127.
15. Mackdaneld.J.(2005) , knowledge Management in one week, translator:Nik fetrat,Badri(1384), One Edition, Keifiat-e-modiriati Publisher.
16. Madison,k R & G. Darton (2006). Information system in organization. Firth Edition, London: champan & Hall press. P-P:36-44.
17. Adli,Fariba(1383), knowledge Management, departure into knowledge yonder, Farashenakhtii andishe Publisher.p-p:47-50.
18. Marwick,(2005). knowledge management approach to knowledge management information ,P-P:3-11.

## پیشنهاداتی برای تمقیقات آتی

- ۱- پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات بعدی، ابتدا تلاش در جهت ایجاد بستر فرهنگی در شهرداری تهران صورت پذیرد و پس از گذشت چند ماه تغییرات مورد بررسی قرار بگیرد.
- ۲- پیشنهاد می‌شود در مورد سایر شاخص‌ها و معیارهای مؤثر در مدیریت دانش در شهرداری، تحقیقاتی در آینده انجام شود.
- ۳- به منظور استقرار مدیریت دانش در شهرداری، تحقیقاتی در مورد میزان و نحوه سرمایه‌گذاری در این راستا صورت پذیرد.
- ۴- پیشنهاد استفاده از ابزارهای انگیزشی جهت پاسخ به پرسش‌ها توصیه می‌گردد.
- ۵- با سازمان‌های موفق در زمینه استقرار مدیریت دانش ارتباط برقرار شود و مشارکت مؤثر کارکنان در این زمینه فراهم گردد.