

## بررسی تأثیر مدیریت دانش بر کارایی بخش مالی دستگاه‌های اجرایی (مطالعه موردی: شهرداری مشهد)

\* سید حسام وقفی<sup>۱</sup>، محمد مهدی قمیان<sup>۲</sup>، علی فیاض<sup>۳</sup>، سامیران خواجه‌زاده<sup>۴</sup>

۱. مربی حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران.

۳. کارشناس ارشد حسابداری.

۴. دانشجوی دکتری مهندسی مالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهر قدس.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۳/۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۶/۸

## Investigating the Effect of Knowledge Management on the Efficiency of the Financial Sector of Executable Organizations (Case study: Mashhad Municipality)

\*S.H. Vaghfi<sup>1</sup>, M. Ghomian<sup>2</sup>, A. Fayaz<sup>3</sup>, S. Khajehzadeh<sup>4</sup>

1. Lecturer Department of Accounting, Payame Noor University, Iran.

2. PhD. student of Publi Administration, University of Tehran, Iran.

3. M.A. in Accounting, Iran.

4. PhD. student of Financial engineering, Islamic Azad University, Shahr-e-Qods Branch, Iran.

Received: 2016/5/29

Accepted: 2016/8/30

### Abstract

Obviously, the knowledge has been considered as an important asset and is managed for creation of competitive advantage in private and public sector organizations. In the present study, effect amount of knowledge management factors on creativity and learning of zone one Mashhad municipality employees as been studied. This zone has been selected via two phased clustered method. Morgan method has been used for determination of size of samples and simple accidental method has been used for selection of samples. Measuring tool is Likert questionnaire (includes 58 questions) whose validity is confirmed with content analysis method and its reliability is confirmed with alpha cronbach method (software R). The output of the study indicates aspects of knowledge management causes increasing organizational creativity and learning.

### چکیده

یکی از مباحث انکارنشدنی در سازمان‌های امروزی این مسئله است که دانش به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک دارایی مهم مورد توجه قرار گرفته و در سازمان‌های بخش دولتی، عمومی و خصوصی برای ایجاد مزیت رقابتی، مدیریت می‌شود. در این پژوهش، میزان تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر کارایی (خلاقیت و یادگیری) کارکنان بخش مالی شهرداری منطقه یک کلانشهر مشهد، مورد مطالعه قرار گرفته است. منطقه مورد نظر با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای دو مرحله‌ای انتخاب شده است. برای تعیین حجم نمونه کارکنان از جدول مورگان و جهت انتخاب نمونه‌ها از روش تصادفی ساده استفاده گردیده است. ابزار سنجش، پرسشنامه پنج گزینه‌ای در مقیاس لیکرت (حاوی ۵۸ پرسش متناظر با زیر متغیرهای پژوهش) بوده که روایی آن با استفاده از روش تحلیل محتوا و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ (نرم‌افزار R)، تأیید شده است. برونداد پژوهش نشان داده که ابعاد مدیریت دانش باعث افزایش خلاقیت سازمانی و افزایش یادگیری سازمانی می‌گردد.

**Keywords:** Efficiency of the Financial Sector, Knowledge Management, Municipality Public Sector Organization.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان‌های بخش عمومی، شهرداری، کارایی بخش مالی، مدیریت دانش.

JEL Classification: H26, M48

طبقه‌بندی موضوعی: H26, M48

## مقدمه

در سال‌های اخیر، مدیریت دانش به‌عنوان یکی از جالب‌ترین و چالش برانگیزترین موضوعات مدیریت کسب و کار بوده و دایره کاربرد آن همواره با سایر موضوعات عرصه مدیریت گسترده‌تر می‌شود. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی و انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند. از آنجا که مدیریت دانش ریشه‌هایی در سیستم‌های خبره، یادگیری سازمانی و نوآوری دارد، به خودی خود ایده جدیدی نیست. مدیران موفق همیشه از سرمایه‌های فکری بهره برده و ارزش آن را تشخیص داده‌اند. اما این تلاش‌ها سازمان‌یافته نبوده و تضمینی وجود نداشت که دانش بدست آمده به‌طور مناسب، برای حداکثر منافع سازمان، به اشتراک گذاشته شده و توزیع گردد (ریاحی، ۱۳۸۴).

امروزه دانش یکی از مهم‌ترین عوامل و اساسی‌ترین عامل برای رقابت است. به‌ویژه دانش ضمنی می‌تواند یک منبع منحصر به فرد و مزیت رقابتی باشد (گران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). با این حال صرف عمل به دانش تنهایی نمی‌تواند مزیت استراتژیک را تضمین نماید و در سال‌های بعد شرکت‌هایی که در ایجاد دانش جدید و عمل به آن به‌طور مؤثر و کارآمد اقدام نموده‌اند می‌توانند در ایجاد مزیت رقابتی موفق باشند (زاک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

اکثر سازمان‌های بزرگ در ایالات متحده آمریکا و بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های اروپایی به‌طور فعال و مبتکرانه‌ای به استفاده از مدیریت دانش و استفاده از سرمایه فکری دست زده‌اند با این حال اگر چه در این خصوص پیشرفت‌های خوبی صورت پذیرفته لیکن هنوز بسیاری از مدیران نمی‌دانند که چه متغیرهایی می‌تواند به موفقیت مدیران دانش در بهبود نوآوری و عملکرد سازمانی کمک کند یکی از مواردی که می‌تواند نقش مهمی در فرایند نوآوری ایفا نماید، دانش سازمانی است (تسنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

در این پژوهش به بررسی ابعاد مدیریت دانش بر دو مؤلفه خلاقیت و یادگیری سازمانی پرداخته شده است.

## مبانی نظری

گستره علوم روز به روز وسیع‌تر و پردامنه‌تر می‌گردد. از جمله تحولات چشم‌گیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور

پدیده‌هایی همچون مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می‌باشد. برای موفقیت سازمان، دانش به‌عنوان یک سرمایه، باید بین انسان‌ها مبادله‌شده باشد و توانایی رشد داشته باشد. پیش‌تر اشاره شد که مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به‌صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند. موضوع دیگری که در این پروژه بررسی شده خلاقیت سازمانی است. خلاقیت کارکنان سازمان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارهایشان خلاق باشند قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی درباره محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه داده و به کار گیرند. تبدیل شدن به یک سازمان خلاق وسیله‌ای جهت رقابتی شدن در محیط تجاری پویا و تغییرپذیر امروز شده است (دافی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

برای درک مفهوم مدیریت دانش می‌توان به مفاهیم داده، اطلاعات و دانش اشاره نمود. تعریف این مفاهیم دشوار بوده و تنها از طریق ابزارهای بیرونی یا از دید یک کاربر می‌توان بین آن‌ها تمایز قائل شد. به‌طور کلی، داده به‌عنوان واقعیات خام مورد بررسی قرار گرفته، اطلاعات به مثابه مجموعه‌ای سازمان‌یافته از داده مورد توجه است و دانش به‌عنوان اطلاعاتی معنادار مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. رابطه بین داده و اطلاعات و دانش بازگشتی<sup>۵</sup> بوده و به درجه سازمان‌یافتگی<sup>۶</sup> و تفسیرپذیری<sup>۷</sup> آن‌ها بستگی دارد. داده و اطلاعات بر حسب میزان سازمان‌یافتگی از هم متمایز می‌شوند و اطلاعات و دانش بر اساس تفسیرپذیری از یکدیگر متمایز می‌گردند. در واقع، دانش ترکیبی سازمان‌یافته از داده می‌باشد که با مجموعه‌ای از قوانین، رویه‌ها و عملیات آموخته شده به واسطه تجربه و عمل تلفیق شده است. به یک معنا دانش مفهومی است ساخته و پرداخته ذهن، بر این قرار، دانش همان اطلاعات یا داده است. تنها به واسطه معناست که اطلاعات حیات‌یافته و تبدیل به دانش می‌گردد (موفر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴).

خلاقیت سازمانی را می‌توان به این صورت تعریف کرد، خلاقیت سازمانی به‌عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در کارهای تجاری بوده که برای کل سازمان جدید می‌باشد. خلاقیت سازمانی واقعیت ساختن تکنولوژی یا کارهای

4. Duffy  
5. Recursive  
6. Organized  
7. Detailed vulnerability  
8. Muford

1. Grant  
2. Zack  
3. Tseng

مدیریتی جدید در ارتباط با محصولات یا فرایندهای جدید می‌باشد (سایمون<sup>۹</sup>، ۱۹۹۱).

سومین بحث در این مطالعه، درباره یادگیری سازمانی است. محوریت پارادایم‌های جدید، یادگیری سازمانی است و بنابراین سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها در فرایندهای کاری خود نشان دهند. دقیقاً به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است. سایمون، یادگیری سازمانی را رشد بینش و تجدید ساختاردهی و بازننگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می‌شود، تعریف کرده است. یادگیری سازمانی پایه‌های مناسبی را برای دانش ساختار یافته فراهم می‌کند تا در سازمان‌ها توسعه یابد (ترز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶).

به‌منظور توسعه قابلیت‌های یادگیری، سازمان باید فرایندهای مدیریت دانش را بخوبی تکمیل کند. بدون مدیریت دانش، یک سازمان نمی‌تواند قابلیت‌های یادگیری گروهی یا شخصی را گسترش دهد. سازمان‌ها و اعضای سازمانی باید به‌جای آنکه از روش‌های قدیمی و ساکن یادگیری استفاده کنند، یادگیری را تجربه نمایند. سابقاً که یادگیری به‌طور سکون و ناکارا انجام می‌گرفت، اثر منفی بر یادگیری سازمانی داشت. به‌عبارت دیگر جهت افزایش خلاقیت سازمانی، دانش باید از طریق یادگیری سازمانی اجرا شود. موفقیت سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چگونه به‌طور مؤثر سازمان می‌تواند دانش را از بین کارکنان سطوح مختلف سازمان جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کند (موفر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴).

در سال‌های اخیر نیز نقش دانش به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی، به موضوعی بسیار مهم تبدیل شده و ایده "قابل مدیریت بودن دانش" در بسیاری از کسب و کارهای مبتنی بر دانش، سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت سرمایه‌های فکری، جا باز کرده است. مدیریت دانش را آگاهی از دانش موجود در سازمان، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن تعریف می‌کنند که این اقدامات در فرایند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی سازمان‌ها صورت می‌گیرد. تسهیم و اشتراک دانش به صورت

دوکنش در نظر گرفته می‌شود:

- انتقال (فرستادن یا عرضه دانش به یک گیرنده بالقوه)،

- جذب دانش توسط آن فرد یا گروه.

دانش علاوه بر اینکه عاملی مهم برای جذب منابع، کاربرد درآمد قابلیت‌ها و هماهنگی بین آن‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است، یکی از مهم‌ترین منابع استراتژیک نوآوری سازمان، فرایندها و محصول نیز می‌باشد (علیقی و همکاران، ۱۳۹۱).

### دانش و مدیریت دانش

دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها و اطلاعات جدید است که در ذهن دانشور به وجود می‌آید و به کار می‌رود. مطالعه دانش انسانی قدمتی به اندازه تاریخ بشر دارد. از یونان باستان تاکنون یکی از موضوعات اصلی در فلسفه و معرفت‌شناسی، مطالعه دانش انسانی بوده است. دانش در سال‌های اخیر موجی از توجهات را به سمت خود متوجه ساخته است. نظریه‌پردازانی همچون دراگر و تافلر توجه ما را به سمت اهمیت دانش به‌عنوان منبع قدرت مدیریت معطوف می‌دارند. دراگر از اندیشمندان عرصه مدیریت در عصر اطلاعات معتقد است: "با توجه به تعریف نیازها در دوره جدید، عوامل سنتی تولید یعنی زمین، نیروی کار و حتی منابع طبیعی، دیگر برای هیچ کشوری امتیاز رقابتی ویژه‌ای به حساب نمی‌آیند. منبع عمده و مهم اقتصادی جامعه جدید، دانش است و بس". همچنین آنان بر این باورند که عوامل سنتی از بین نرفته‌اند بلکه تنها نقش‌های ثانویه پیدا کرده‌اند. منظور ما از علم و دانش، اطلاعاتی است که در عمل قابل استفاده بوده و ناظر بر پژوهش عینی نتایج است که دیگر نه در درون شخص که در جهان بیرونی یعنی در جامعه و بنگاه و عرصه اقتصادی متجلی است (سوری و بیگزاده، ۱۳۸۵).

### انواع دانش انسانی

#### دانش صریح

دانش صریح را می‌توان با زبان رسمی و با کمک جملات دستوری، عبارت‌های ریاضی، علائم، راهنمایی‌ها و... بیان کرد. پس این دانش از ذهن در آمده و با کلمات دنیای بیرون طرح شده، مستندسازی شده و با قالب‌های نمادین و یا زبان طبیعی منتقل شده است.

#### دانش ضمنی

دانش ضمنی دانشی است که در ذهن افراد قرار دارد و مستندسازی نشده است. فرد هنگامی از دانش خود آگاه

9. Simon  
10. Teresa  
11. Muford

می‌شود که با مشکلی مواجه شده یا در وضعیتی خاص قرار می‌گیرد. این نوع دانش ناملموس است و کاملاً جنبه فردی دارد.

همان‌طور که لویت (۱۹۹۱)، بیان می‌کند: "ارزشمندترین دانش قابل یادگیری نبوده و قابل انتقال هم نیست". وی در توضیح نظریه عدم یادگیری خودآگاه پیرامون همه موارد آموخته‌شده از استعاره دیگری استفاده می‌کند:

"یک بچه کوچک به محض لمس کردن یک اجاق داغ احساس درد کرده و با صدای بلند گریه می‌کند. طولی نمی‌کشد که با تسکین درد و درمان جزئی، بچه آرام می‌شود. فقط یک تاول کوچکی بر روی پوست باقی می‌ماند. عصر همان روز همین که والدین به خانه باز می‌گردند، طبق روال همیشه با بچه احوال‌پرسی میکنند. "سلام، امروز چی یاد گرفتی؟" بچه به آرامی جواب می‌دهد: "هیچی". اما دیگر هیچ‌گاه دست به بخاری نخواهد زد، حتی زمانی که بخاری خاموش باشد مگر اینکه این کار را بسیار محتاطانه انجام دهد."

از مهم‌ترین تفاوت‌های دانش صریح و ضمنی این است که دانش صریح را می‌توان به کمک رایانه مورد پردازش قرار داد. این نوع دانش توسط ابزارهای الکترونیکی منتقل در پایگاه‌های داده ذخیره می‌شود، اما ماهیت انتزاعی دانش ضمنی پردازش یا انتقال آن در حالات منطقی و نظام‌مند، دشوار است.

با توجه به انواع دانش، می‌توان به چهار مدل خلق دانش داشت:

**اجتماعی‌سازی (از ضمنی به ضمنی):** به طور مثال در کارآموزی، فرد با مشاهده مستقیم دیگر افراد به یادگیری می‌پردازد. تجربه، عامل اصلی در رسیدن به دانش ضمنی است.

**برون‌سازی (از ضمنی به صریح):** عمل نوشتن، تبدیل دانش ضمنی به دانش قابل بیان تلقی می‌شود. مستندسازی بهترین تجربیات یا مستندسازی یادگیری‌ها از گذشته، نمونه‌هایی از تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح هستند.

**تلفیق‌سازی (از صریح به صریح):** تلفیق‌سازی، شیوه‌ای از خلق دانش است که افراد به کمک ابزاری مانند اسناد، جلسات، مکالمات تلفنی و یا شبکه ارتباط رایانه‌ای به خلق دانش و تبادل آن بپردازند.

**درون‌سازی (از صریح به ضمنی):** به‌طور مثال هنگامی که از طریق مباحث گروهی مکتوب، دانشی را کسب

می‌کنیم، این دانش به صورت موجودی با ارزشی در می‌آید. بر اساس مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش، فرایند مدیریت دانش شامل تعیین هدف‌های دانش، شناسایی دانش، تحصیل دانش، توسعه دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، بهره‌برداری دانش، حفاظت از دانش و ارزیابی دانش می‌شود. اهداف مدیریت دانش نیز به‌صورت زیر می‌باشد:

۱. مرئی ساختن دانش و نشان دادن نقش آن در نظام‌های کلان و خرد،
۲. توسعه فرهنگ دانش مشتاق با پشتیبانی از رفتار اشتراک دانش،
۳. ایجاد زیرساخت‌های دانش نه فقط از بعد فنی بلکه از بعد زیرساخت‌های اجتماعی و فرهنگی (فرهادی، ۱۳۹۱).

### پیشینه پژوهش

همان‌طور که ذکر شد بحث در مورد مدیریت دانش سابقه زیادی دارد. و قدمت آن تاریخ تفکر انسان است. همه اندیشمندان از افلاطون گرفته تا دکارت و کانت در جستجوی اصطلاحی بودند که ماهیت دانش را بیان کنند. در ژاپن در اواسط دهه هشتاد نوناکا نویسنده شرکت دانش آفرین در سال ۱۹۸۵ برای اولین بار اصطلاح مدیریت دانش را به کار برد. در آمریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش به‌طور رسمی در فرهنگ واژگان درس سال ۱۹۸۹ ثبت گردید. با این مقدمه به تعدادی از پژوهش‌های اخیر که با پژوهش حاضر همخوانی دارند، اشاره می‌شود (زنجیرچی و ربانی، ۱۳۸۵).

خادم عباس خیابانی (۱۳۸۷)، پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین رویه‌های مدیریت دانش و سطح نوآوری در سازمان‌های مورد مطالعه: شرکت‌های زیر مجموعه بنگاه‌های اقتصادی منتخب شهر اصفهان" انجام داده است. پژوهشگر در پژوهش مذکور دو فرضیه کلی برای پژوهش در نظر گرفته است. اول اینکه بین رویه‌های سه‌گانه مدیریت دانش (شامل کسب دانش، انتشار دانش، و پاسخگویی به دانش) با یکدیگر رابطه وجود دارد. دوم اینکه، بین رویه‌های مدیریت دانش و نوآوری رابطه وجود دارد. نتایج پژوهش بیانگر این بود که اولاً بین رفتارها و رویه‌های سه‌گانه مدیریت دانش با یکدیگر و ثانیاً بین این رویه‌ها و نوآوری همبستگی مستقیم وجود دارد. به عبارت دیگر شواهد تجربی لازم برای حمایت از فرضیه‌های پژوهش فراهم آمد.

احمدی و دیگران (۱۳۹۱)، پژوهشی تحت عنوان "تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری" انجام داده است. بر اساس پژوهش مذکور استراتژی‌های مدیریت

بین توانمندسازهای مدیریت دانش، فرایندها و عملکرد سازمانی“ به انجام رساندند. پژوهش مذکور در برگیرنده سه توانمندساز فرهنگ، ساختار و تکنولوژی اطلاعاتی بود. در این پژوهش که بر شرکت‌های بزرگ تمرکز کرده است، فرایند خلق دانش شامل اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی می‌باشد. جهت ارزیابی اعتبار بین خلق دانش و عملکرد سازمانی، نوآوری و خلاقیت سازمانی به‌عنوان متغیر مداخله‌گر به درون مدل اضافه شده است. داده‌های این پژوهش از شرکت‌های کره‌ای گردآوری گردید. نتایج پژوهش بیانگر ضرورت فرهنگ سازمانی جهت خلق دانش می‌باشد و متغیر ساختار سازمانی تأثیر چندانی بر خلق دانش نداشت. متغیر تکنولوژی اطلاعات تنها متغیر تأثیر گذار بر ترکیب متغیرهای خلق دانش بود. در این بین خلق دانش دارای رابطه‌ای مثبت با نوآوری سازمانی داشت که رابطه مثبت با عملکرد سازمانی را نشان می‌داد.

### روشن شناسی پژوهش

#### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه ۱: عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر افزایش خلاقیت در واحدهای صافی شهرداری مشهد تأثیر معنادار دارند.

فرضیه ۲: عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر افزایش یادگیری در واحدهای صافی شهرداری مشهد تأثیر معنادار دارند.

#### متغیرهای پژوهش

متغیر مستقل، در این پژوهش متغیر مستقل، موفقیت مدیریت دانش می‌باشد. هفت عامل که با عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت و یادگیری سازمانی مشترک می‌باشند را به‌عنوان متغیرهای مستقل انتخاب کرده‌ایم که عبارتند از: فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات.

متغیرهای وابسته (کارایی سازمان)، دو مورد هستند:

خلاقیت سازمانی که عوامل آن شش مورداند؛ اعتقادات و جو سازمانی، ابعاد ساختاری برای نوآوری، صلاحیت منابع انسانی، استراتژی برای نوآوری، مکانیزم حمایتی برای نوآوری و کشف و نیز جمع‌آوری و انتشار دانش.

دانش (مستندسازی و شخصی‌سازی) به شکل مستقیم و همچنین غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت داشتند.

کریمی علاقه‌بند (۱۳۸۵)، در پژوهشی با عنوان “توانایی مدیریت دانش به‌عنوان عامل کلیدی برای کسب رقابت‌پذیری در سازمان‌ها؛ با تأکید بر مدیریت ارتباط با مشتری” به انجام رسانده است. جامعه آماری پژوهش را نخبگان صنعت بانکداری و آگاه به سیستم‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتریان تشکیل می‌دهند. نتایج پژوهش بیانگر این است که تقاضای رو به رشد مشتریان برای کیفیت و نوآورانه بودن کالاها و خدمات، شرکت‌ها را تحت فشار قرار داده است. این موضوع به همراه رقابت جهانی، قواعد بازار را دستخوش تغییر نموده و شرکت‌ها را وادار کرده است تا به سرعت خود را با تغییرات وفق دهند.

کارلینا و آنجل<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان “مدیریت دانش استراتژیک: نوآوری و عملکرد سازمانی”<sup>۱۳</sup>، ۳۱۰ شرکت اسپانیایی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. بر اساس این پژوهش دو استراتژی مدیریت دانش (مدون و شخصی) می‌توانند بروی عملکرد سازمان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق افزایش توانایی نوآوری) اثر بگذارد.

اسچرودر و پائولین<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۷)، در پژوهشی تحت عنوان “حاکمیت مدیریت دانش و تأثیر دانش” پرداخته‌اند. هدف از این پژوهش بررسی میزان تأثیر مدیریت دانش یک سازمان و پژوهش در مورد تأثیر آن بر توسعه مدیریت دانش بود. نتایج پژوهش بیانگر اهمیت ساختار متمرکز مدیریت دانش برای خلق هم‌افزایی میان جنبه‌های مختلف مدیریت دانش بوده است. همچنین این پژوهش اهمیت رهبری، ارتباطات و همکاری را در ارتقای مدیریت دانش آشکار نموده است.

داروچ<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۵)، در پژوهشی تحت عنوان “مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد مؤسسه” به انجام رسانده است. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر رابطه مثبتی بین هر سه مؤلفه کسب دانش، انتشار دانش، و پاسخگویی به دانش با نوآوری وجود دارد. پژوهشگر چنین استدلال می‌کند که اگر چه دانش به خودی خود یک منبع است اما مدیریت دانش افراد درون مؤسسه را قادر می‌سازد تا بهره بیشتری از سایر منابع موجود در مؤسسه و در نهایت نوآوری باشند.

لی و چو<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۳)، پژوهشی تحت عنوان “بررسی رابطه

12. Carolina & Angel
13. Strategic knowledge Management, Innovation and Performance
14. Schroeder & Pauleen
15. Darroch

$X_{ij}$ : نمرات سؤال  $j$ ام با توجه به مقیاس‌های طیف لیکرت است؛  
 $\gamma$ : تعداد سؤالات می‌باشد؛  
 1: برابر حجم نمونه (تعداد پاسخگویان) است.

### یافته‌های پژوهش

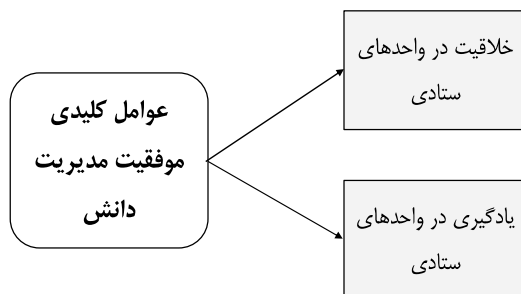
#### آمار توصیفی

در این پژوهش ۱۲۴ نفر از پاسخگویان مرد (۷۳.۳٪) و ۴۵ نفر زن (۲۶.۷٪) بوده‌اند. متوسط سن پاسخگویان در این مطالعه ۳۴ سال و کمترین سن ۲۴، بیشترین سن ۵۴ سال بوده است. توزیع فراوانی تحصیلات پاسخگویان در این پژوهش به این صورت بوده است که ۵ نفر دارای تحصیلات زیر دیپلم، ۲۷ نفر دیپلم، ۴۶ نفر دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۶۶ نفر کارشناسی و ۲۵ نفر دارای سطح تحصیلات کارشناسی‌ارشد بوده‌اند. متوسط سابقه کار پاسخگویان ۱۰ سال و کمترین ۲ سال، بیشترین سابقه کار ۲۳ سال بوده است. توزیع وضعیت استخدامی پاسخگویان در این پژوهش به این صورت بوده است که ۴۶ نفر رسمی (۲۷.۲٪)، ۲۴ نفر پیمانی (۱۴.۲٪)، ۴۱ نفر شرکتی (۲۴.۳٪) و ۵۸ نفر (۳۴.۳٪) از پاسخگویان دارای وضعیت قراردادی بوده‌اند.

همان‌طور که بیان شد در این پژوهش از بی‌مقیاس‌سازی فازی استفاده شده است و تمامی متغیرهای مستقل و وابسته بین عدد صفر تا یک قرار دارند. جدول ۱ آمار توصیفی متغیر وابسته و مستقل را نشان می‌دهد، آمار توصیفی نشان می‌دهد که به‌طور متوسط به میزان ۷۴٪ عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه تأثیرگذار خواهند بود و متوسط نمره میزان خلاقیت در واحدهای صافی برابر ۳۲٪ و میزان یادگیری برابر ۲۸٪ است.

#### آزمون فرضیه‌ها

به‌منظور سنجش فرضیات این پژوهش از روش رگرسیون کمترین مربعات استفاده شده است. جدول ۲ آزمون معناداری



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

یادگیری سازمانی که عوامل آن شش مورد هستند؛ به‌کارگیری و انتقال کسب، اطلاعات و دانش، کار و یادگیری تیمی، یادگیری مرتبط با رسالت و چشم‌انداز سازمان، ایجاد فرهنگ یادگیری، محیط تسهیل‌کننده یادگیری و به‌کارگیری فناوری.

#### جامعه آماری، روش تعیین حجم نمونه و روش انتخاب نمونه‌ها

این پروژه، برای استفاده در مناطق شهرداری در کلانشهر مشهد انجام می‌شود به‌عبارت دیگر جامعه آماری این پژوهش پرسنل مناطق شهرداری کلانشهر مشهد است. از آنجایی‌که جمع‌آوری اطلاعات از کلیه مناطق شهرداری مشهد امری دشوار و زمان‌بر محسوب می‌شود، لذا از روش نمونه‌گیری دو مرحله‌ای استفاده شده است که با استفاده از جدول اعداد تصادفی شهرداری منطقه یک شهر مقدس مشهد به‌عنوان خوشه اول در جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود. همچنین با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده اعضای خوشه دوم نمونه‌گیری گردیده‌اند و حجم نمونه طبق جدول مورگان برابر ۱۶۹ تعیین گردید.

#### ابزار سنجش متغیرها

در این پژوهش از پرسشنامه پنج‌گزینه‌ای در مقیاس لیکرت استفاده شده است. پرسشنامه طراحی شده مشتمل بر ۵۸ سؤال بوده که هر چند سؤال متناظر با یک ریز متغیر (پیش‌گفته) بوده است. جهت اطمینان از روایی پرسشنامه از روش تحلیل محتوا استفاده شده و پایایی پرسشنامه نیز با نرم‌افزار R آزموده شده که آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ بیانگر پایایی قابل قبول ابزار سنجش این متغیرها بوده است.

#### شاخص‌سازی ابزار سنجش متغیرها

با توجه به اینکه تعداد عامل‌ها در متغیرهای مستقل و وابسته متفاوت می‌باشد و از طرفی به‌منظور یکسان‌سازی بیان و تعریف متغیرهای وابسته و مستقل از بی‌مقیاس‌سازی فازی استفاده شده تا اثر تعداد سؤالات حذف گردد. فرمول بی‌مقیاس‌سازی فازی به صورت زیر می‌باشد. که در این فرمول داریم:

$$F_i = \frac{\sum_j^n X_{ij} - (\delta \times \gamma)}{(\delta \times \gamma) - \gamma}$$

$F_i$ : امتیاز متغیر وابسته و  $\delta$  و  $\gamma$

مستقل پاسخگوی شماره  $i$ ام که بین صفر تا یک می‌باشد و هر چه به یک نزدیک‌تر باشد اهمیت مؤلفه بیشتر است؛

در ایران از نتایج این پروژه می‌توانند از مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری برای افزایش خلاقیت سازمان و پرسنل آن و همچنین برای افزایش یادگیری سازمانی استفاده کنند. البته شرکت‌های خصوصی که شرایط و فرهنگ سازمانی مشابه با سازمان‌های دولتی دارند، می‌توانند از نتایج این پروژه استفاده نمایند. با اجرای کامل مدیریت دانش در سازمان می‌توان انتظار مزایای زیر را داشت:

- (۱) سیستم مدیریت دانش به‌طور کامل در سازمان پیاده‌سازی و اجرا می‌گردد.
- (۲) اشتراک دانش بین کارکنان افزایش می‌یابد و در نتیجه سطح دانش کارکنان سازمان ارتقای می‌یابد. که باعث یادگیری بیشتر افراد می‌شود.
- (۳) تجارب و تخصص‌های کارکنان در قالب ساختاری منسجم در می‌آیند که در مواقع ضروری جهت حل مشکلات سازمانی استفاده می‌شوند.
- (۴) شرایطی جهت شکوفایی استعداد کارکنان خلاق و نوآور فراهم می‌گردد.
- (۵) یادگیری سازمانی افزایش یافته و در نتیجه سطح دانش کارکنان سازمان ارتقای می‌یابد.

#### منابع

- احمدی، ابراهیم؛ کراهی مقدم، سیروس؛ رحیمی، فرج اله. (۱۳۹۱). "تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری". *دانشگاه علوم و تحقیقات*، واحد خوزستان.

جدول ۱. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

نام متغیر	میانگین	کمینه	بیشینه	انحراف استاندارد
عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	۰/۷۴	۰/۳۵	۰/۹۸	۰/۱۲
خلاقیت در واحدهای صفی	۰/۳۲	۰/۰۲	۰/۷۴	۰/۱۶
یادگیری در واحدهای صفی	۰/۲۸	۰/۱۷	۰/۵۲	۰/۰۹

جدول ۲. آزمون معناداری ضرایب

اثر متغیر مستقل بر عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	متغیر وابسته	ضریب برآورد شده	انحراف از خطا	آماره تی
	خلاقیت در واحدهای صفی	۱/۱۰۸	۰/۰۶۳	۱۷/۶۳
	یادگیری در واحدهای صفی	۰/۴۶۱	۰/۰۵۲	۹/۴۵

جدول ۳. معیارهای دقت رگرسیون فرضیات پژوهش

شماره فرضیه	همبستگی کل	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف استاندارد تخمین
فرضیه ۱	۰/۸	۰/۶۵	۰/۶۴	۰/۰۹۵
فرضیه ۲	۰/۵۹	۰/۳۵	۰/۳۴	۰/۰۷۹

ضرایب رگرسیون برازش شده به داده‌ها را نشان می‌دهد که با توجه به مقدار آماره تی جدول ۲ که در هر دو فرضیه بزرگتر از عدد ۲ است می‌توان گفت ضرایب برآورد شده معنادار هستند و به‌عبارت دیگر عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر خلاقیت در واحدهای صفی و یادگیری در واحدهای صفی تأثیرگذار است. با توجه به مثبت بودن ضرایب می‌توان گفت عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر خلاقیت و یادگیری واحدهای صفی تأثیر مستقیم و افزایشی داشته است و با این اثر افزایشی بر خلاقیت در واحدهای صفی بیشتر است.

معیار دقت دو الگوی رگرسیون برازش شده به داده‌ها در جدول ۳ درج شده است ضریب تعیین الگوی رگرسیون فرضیه اول برابر ۰/۶۴٪ و الگوی رگرسیون دوم برابر ۰/۳۵٪ است که نشان می‌دهد عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تغییرات در متغیر خلاقیت را بیشتر از متغیر یادگیری در واحدهای صفی تبیین و بیان می‌کند.

#### بحث و نتیجه‌گیری

در فرضیه اول ابعاد مدیریت دانش ۶۵ درصد تغییرات متغیر وابسته یعنی خلاقیت سازمانی را پیش‌بینی کرده‌اند و در فرضیه دوم ابعاد مدیریت دانش ۳۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته یعنی یادگیری سازمانی را پیش‌بینی کرده‌اند. با انجام این پروژه مشخص می‌شود که در سازمان‌ها از مدیریت دانش می‌توان استفاده‌های بهینه‌تری کرد و با اجرای صحیح و کامل برخی از عوامل کلیدی مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد. سازمان‌های بخش عمومی و دولتی

- خادم عباس خیابانی، صبا. (۱۳۸۵). "رابطه بین رویه‌های مدیریت دانش و سطح نوآوری در سازمان‌های مورد مطالعه: شرکت‌های زیر مجموعه بنگاه‌های اقتصادی منتخب شهر اصفهان". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده مدیریت.
- ریاحی، حمیدرضا. (۱۳۸۴). *فناوری اطلاعات در مدیریت*. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- زنجیرچی، سیدمحمود؛ ربانی، مژده. (۱۳۸۵). "رویکردی به دانش آفرینی". *ماهنامه تدبیر*، ۱۷ (۱۷۵).
- سوری، حسن؛ بیک‌زاده مرزبانی، ناصر. (۱۳۸۵). "مدل راهبردی مدیریت دانش در توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی". *ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت*.
- فرهادی، کاوه. (خرداد و تیر، ۱۳۹۱). مدیریت دانش و آینده پژوهی، *دوماهنامه فارابی*، ۲۷.
- کریمی علاقه‌بند، فروغ. (۱۳۸۵). "توانایی مدیریت دانش به‌عنوان عامل کلیدی برای کسب رقابت‌پذیری در سازمان‌ها: با تأکید بر مدیریت ارتباط با مشتریان". *پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت*.
- Carolina L.N. & Angel L.M. (2011). "Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance". *International Journal of Information Management*, 31, 502-509
- Darroch, J. (2005). "Knowledge Management, Innovation and Firm Performance". *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115
- Duffy, D. (1998). "Knowledge Champions". *CIO Enterprise*, 2(2).
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lee, H. & Choi, B. (2003). "Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination". *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Muford, M.D. (2004). "Leading for Innovation: Conclusion, Issues and Directions". *The Leadership Quarterly*, 1(15), 163-171.
- Schroeder, A. & Pauleen, D. (2007). "KM Governance: Investigating the case of a Knowledge Intensive Research Organization". *Journal of Enterprise Information*, 20(4), 414-431.
- Simon, H.A. (1991). "Bounded Rationality and Organizational Learning". *Organizational Science*, 1(2), 124-134
- Teresa L.J. (2006). "A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation". *International Industrial Management & Data Systems*, 6(106), 855-877
- Tseng, S.M. (2008). "Knowledge Management System Performance Measure Index". *Expert Systems with Applications*, 34(1), 734-745.
- Zack, M.H., McKeen, J. & Singh, S. (2009). "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis". *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.