



## اثربخشی مدیریت دانش بر مدیریت شهری از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۴/۱۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۵/۲۲

رامین عقیقی

فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت امور فرهنگی،  
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات ra.afifi45@yahoo.com

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** مدیریت شهری یکی از مسایل رفتاری بسیار مهم در حوزه مدیریت بوده که خود تعیین‌کننده بسیاری از دیگر متغیرهای سازمانی است. در آستانه هزاره سوم مدیریت دانش به عنوان یک نیاز استراتژیک برای موسسات، سازمانها و نهادهای خدماتی مطرح است. مدیریت دانش تضمین‌کننده برتری‌های بلند مدت برای سازمانها و جوامع و میزان بهره‌گیری آنها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. با توجه به اهمیت و کاربردی بودن موضوع مورد مطالعه، این سوال مهم مطرح است که در سازمان مهم و تاثیرگذار و تصمیم‌گیرنده‌ای چون شهرداری تهران به کارگیری مقوله مدیریت دانش و مولفه‌های تشکیل‌دهنده آن شامل تکنولوژی (فناوری اطلاعات)، مقوله رهبری، مقوله فرهنگ سازمانی، مقوله منافع انسانی، مقوله مکانیسم و فرآیند، ساختار سازمانی به افزایش و بهبود مدیریت شهری اثر بخش است و این مساله تا چه میزان می‌تواند موجب بهبود شرایط در مدیریت شهری سازمان شهرداری خصوصاً شهرداری منطقه یک شهر تهران شود؟

**هدف پژوهش:** مطالعه «اثربخشی مدیریت دانش و مولفه‌های آن بر مدیریت شهری از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران»

**روش پژوهش:** این پژوهش بر اساس طبقه بندی بر مبنای هدف در زمره تحقیقات کاربردی است و از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است.

**یافته‌ها:** در رابطه با خرده مقیاس‌های تکنولوژی، رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، مکانیسم و فرآیند، ساختار سازمانی رهبری؛ در سطح اطمینان ۰/۹۹ مشخص شد؛ به عقیده مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران کلیه مولفه‌های مدیریت دانش با مدیریت شهری رابطه دارد.

معادله پیش‌بینی مدل مدیریت شهری با توجه به مولفه‌های آن عبارت است از:

مدیریت شهری = ۸،۵۹۴ تکنولوژی + ۵۶۷ رهبری + ۰،۱۹۵ ساختار سازمانی + ۰،۲۷۶ فرهنگ سازمانی + ۲،۸۳۶ منابع انسانی + ۰،۵۶۲ مکانیسم و فرآیند

**نتیجه گیری:** در رابطه با مولفه‌های تکنولوژی، رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، مکانیسم و فرآیند، ساختار سازمانی، در سطح اطمینان ۰/۹۹ مشخص شد؛ به کارگیری این مولفه‌ها با مدیریت شهری رابطه دارند

**واژگان کلیدی:** اثربخشی، مدیریت دانش، مدیریت شهری

## مقدمه

امروزه، شهرها از دو جنبه اهمیت یافته‌اند: یکی بعنوان مرکز تجمع گروه عظیمی از مردم، دیگری بعنوان عمده ترین بازیگر نقش اقتصادی، در کل اقتصاد ملی. از اینرو، باید به مسائل و مشکلات آنها، توجه بیشتر و دقیق تر کرد. از طرفی مدیریت شهری یکی از مسایل رفتاری بسیار مهم در حوزه مدیریت بوده که خود تعیین کننده بسیاری از دیگر متغیرهای سازمانی است. چه اهداف و وظایفی بر سیستم مدیریت شهری مترتب است و این اهداف چگونه و از چه طریق باید تحقق پیدا کند. پاسخ به این سئوالها، در وهله اول مستلزم شناسایی و تبیین مسایل مبتلا به سیستم مدیریت شهری و در وهله دوم شناخت مسایل حاکم بر آن است (رحیمی، ۱۳۸۶، ۱۰۹).

در آستانه هزاره سوم مدیریت دانش به عنوان یک نیاز استراتژیک برای موسسات، سازمانها و نهادهای خدماتی مطرح است. مدیریت دانش تضمین کننده برتری‌های بلند مدت برای سازمانها و جوامع و میزان بهره گیری آنها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. بحث مدیریت دانش یکی از مباحث نوظهور در مدیریت است که به شدت مورد استقبال و توجه دانشمندان علم سازمان و مدیریت واقع شده و مهمترین رکن مدیریت دانش پیاده سازی و اثر بخشی آن می باشد که شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی برای پیاده سازی آن ضروری است (پرهیزکار ۱۳۸۶، ۵۷).

با توجه به اهمیت مدیریت شهری و چگونگی پرداختن به این موضوع و افزایش ارتقا و بهبود آن در همین رابطه به نظر می رسد اجرای اصول و مفاهیم مدیریت دانش در زمینه مدیریت شهری می تواند به نحو چشمگیری ما را در رسیدن به این هدف یاری کند. در این تحقیق چالش‌های موجود بر سر راه پیاده سازی فرآیند مدیریت دانش در ۶ محور ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، رهبری شایسته، فرهنگ سازمانی، مکانیسم و فرآیند و منابع انسانی در حوزه مدیریت شهری در شهرداری منطقه یک شهر تهران به عنوان یکی از گزینه‌های قابل مطالعه در زمینه پیاده سازی و اجرای مقوله مدیریت دانش مورد بررسی قرار می گیرد و در این رابطه به بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات می پردازیم و در ادامه مدلی برای نمایش اثربخشی مدیریت دانش و بهبود مدیریت شهری از منظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران ارائه می شود.

الگوریتم پیشنهادی می تواند در سازمان‌های مشابه قابلیت تعمیم پذیری داشته باشد و در هر سازمانی با روش سنجش مشابه با این پژوهش جهت بهبودسازی مدیریت شهری بکار رود.

## بیان مساله

مدیریت شهری و بهره گیری به جا و شایسته از آن، از کارآمد ترین راه‌های رهایی از تنگناها و دشواری‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و آموزشی است. مدیریت شهری با قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه خود چنانچه به خوبی مورد توجه قرار گیرد می تواند نقش مهم و اساسی را در راستای رسیدن به رشد و توسعه اقتصادی ایفا کند. در بین مباحث مدیریتی، یکی از عمده ترین و شاید جنجال برانگیزترین مفاهیمی که از یک سو تلاش‌های نظری و بنیادی بسیاری را به خود معطوف ساخته، و از دگرسو در تمام سطوح مدیریت سازمانها اهمیت زیادی پیدا کرده، مدیریت شهری است. به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران تفاوت بین آنچه اداره شهر در حال حاضر دارد با آنچه به دنبال آن است، می تواند شاخصی از مدیریت شهری باشد. در حقیقت به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران مانند پورتر (۱۹۷۶)، لافکوئیست و دیویس (۱۹۶۹)، این اختلاف مفهوم اصلی مدیریت شهری را تشکیل می دهد. در همین راستا، گتی (۱۹۸۹)، لافکوئیست و دیویس بر این اعتقادند که مدیریت شهری کنشی از هماهنگی میان نیازها و ارزشهای حرفه‌ای شهر و نظام تقویت کننده مدیریت است (الوانی، ۱۳۸۹، ۹۷).

بسیاری از سازمانها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه گذاری در زمینه اجرای اثر بخش مولفه‌های آن به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از مدیریت دانش هستند و تلاش می کنند با پیاده سازی اثر بخش مدیریت دانش عملکرد خود را بهبود بخشند. مدیریت دانش موضوعی سیستماتیک است مقوله‌ای که اجرای اثر بخش آن نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. اجرای اثر بخش وظیفه مدیریت دانش در سازمان‌های مدرن امروزی مستلزم ویژگی‌های خاص از جمله ساختار مطلوب، مکانیسم متناسب، فناوری اطلاعات بهینه، رهبری شایسته، و فرهنگ سازمانی است که وجود شکاف و ناهمبندی در بین این عوامل مانع پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش خواهد بود (افرازه، ۱۳۸۴، ۹۸).

با توجه به اهمیت و کاربردی بودن موضوع مورد مطالعه، این سوال مهم مطرح است که در سازمان مهم و

تاثیرگذار و تصمیم گیرنده‌ای چون شهرداری تهران به کارگیری مقوله مدیریت دانش و مولفه‌های تشکیل دهنده آن شامل تکنولوژی (فناوری اطلاعات)، مقوله رهبری، مقوله فرهنگ سازمانی، مقوله منافع انسانی، مقوله مکانیسم و فرآیند، ساختار سازمانی به افزایش و بهبود مدیریت شهری اثر بخش است و این مساله تا چه میزان می‌تواند موجب بهبود شرایط در مدیریت شهری سازمان شهرداری خصوصاً شهرداری منطقه یک شهر تهران شود؟

### اهمیت و ضرورت مساله

برخلاف گذشته اکنون زندگی بسیار پیچیده و به میزان زیاد متنوع شده است. پیچیده شدن مسائل شهری گسترش و دگرگونی زیادی در حوزه مدیریت شهری به وجود آورده است. مدیریت شهری در کشور، امروز سخت نیازمند اطلاعات و شناخت میزان تأثیر گذاری هر یک از مقوله‌های اطلاعاتی در فرآیند برنامه ریزی و تصمیم گیری و اداره امور است. به این منظور تلاش در جهت کسب و گرد آوری اطلاعات و پردازش آن، در این حوزه بسیار ضروری و مفید است. (بروس شرتز، ۲۰۱۰، ۶۷)

اهداف مدیریت شهری عبارتست از هدف تئوریک سیستم مدیریت شهری، تقویت فرایند توسعه شهری است به نحوی که در سطح متعارف جامعه زمینه و محیط مناسبی برای زندگی راحت و کارآمد شهروندان، به تناسب ویژگیهای اجتماعی و اقتصادی فراهم شود. (کاظمیان، ۱۳۸۳، ۳۹)

مدیریت دانش شیوه جدید برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان است مدیریت دانش اشاره به فرآیند سیستماتیکی دارد که به هماهنگ کردن فعالیتهای کسب، ایجاد، ذخیره، تسهیم، انتشار، توسعه و به کار گیری دانش سازمان بوسیله افراد و گروهها که در جهت تحقق اهداف سازمانی است می‌پردازد. (راستگی، ۲۰۰۰)

مدیریت دانش سبب بهبود مزیت رقابتی سازمان، بهبود مشتری مداری، بهبود روابط کاری، بهبود خلاقیت و کاهش هزینه‌ها در سازمان می‌شود. (اکسیریم و ادمینسون، ۱۹۹۷، ۷۴)

شهرداری منطقه یک شهر تهران به عنوان جزئی از مجموعه گسترده شهرداری کشورمان و نیز به عنوان یک سازمانی که در تلاش می‌باشد تا با اصلاح و بهسازی ساختارها و فرآیندهای خود بتواند نقش خود را در بهسازی و زیبا سازی شهر و ارائه خدمات عمرانی، فضای

سبز، زیباسازی، مالی، اجتماعی و فرهنگی شهر به نحو موثر و موفقیت آمیز ایفا نماید. مدیریت دانش یکی از مهمترین وظایفی است که می‌تواند در شرایط موجود به ارتقاء هرچه بیشتر سطح عملکرد مدیریت شهری این سازمان کمک کند. در این پژوهش به دنبال آن هستیم تا با شناسایی ساختار اداری و بدنه شهرداری منطقه یک شهر تهران و همچنین شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات موجود بر سر راه این سازمان به ارائه مدل استراتژیک مدیریت دانش و اثربخشی آن با ارتقای مدیریت شهری از نظر مدیران شهرداری منطقه یک پردازیم.

### هدفهای پژوهش

در این تحقیق به بررسی با توجه به متمر ثمر بودن مدیریت دانش و شاخص‌های مختلف و متعدد آن، و بررسی کاربرد سیستم مدیریت دانش، در سیستم مدیریت شهری سازمان شهرداری تهران و رابطه آن بر مولفه‌های مدیریت شهری از نظر مدیران شهرداری، خصوصاً شهرداری منطقه یک شهر تهران می‌پردازیم. هدف اساسی تحقیق حاضر بررسی اثربخشی مدیریت دانش بر مدیریت شهری از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران است. با توجه به این هدف، فرضیه اصلی مطرح شده در این پژوهش بدین قرار است:

از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران مدیریت دانش با مدیریت شهری رابطه دارد.

فرضیه‌های فرعی پژوهش به این شرح است:

از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران مقوله تکنولوژی (فناوری اطلاعات) با مدیریت شهری رابطه دارد.

از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران مقوله رهبری با مدیریت شهری رابطه دارد.

از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران مقوله فرهنگ سازمانی با مدیریت شهری رابطه دارد.

از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران مقوله منافع انسانی با مدیریت شهری رابطه دارد.

از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران مقوله مکانیسم و فرآیند با مدیریت شهری رابطه دارد.

از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران مقوله ساختار سازمانی با مدیریت شهری رابطه دارد.

## مبانی نظری

## زمینه‌های شکل‌گیری مدیریت دانش

مدیریت دانش و مفاهیم استراتژیک مربوطه، به عنوان اجزا و عناصر مهم بقای سازمان و حفظ موقعیت رقابتی آن مورد توجه قرار گرفته‌اند (مارتسون، ۲۰۰۲: ۱). به عنوان نمونه مک‌الروی (۲۰۰۲) معتقد است که دانش و کارکنان دانشی عواملی کلیدی سازمان در دستیابی به توسعه پایدار قلمداد می‌شوند و در زمره اصلی‌ترین منابع رقابتی آینده شرکتها قرار دارند. افزون بر این مارتسون (۲۰۰۰) مدعی است که مدیریت دانش پیش‌نیاز قطعی برای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری سازمانهای خصوصی و دولتی است و از این رو توجه به آن از وظایف و مسئولیتهای مدیران و مجریان است.

مارتسون (۲۰۰۲) معتقد است که عامل اساسی برای بقای سازمانها دانش است. در حقیقت، همانطور که بیجرز (۲۰۰۰) مطرح می‌سازد، دانش عاملی است که بر اساس آن، مدیران می‌توانند خود را از رقیبانشان متمایز سازند. افزون بر این، دانش ابزاری است که با آن محیط تجاری به شکل ضعیف سازمان یافته را می‌توان به خوبی سازمان داد، و از این طریق دنیای پیچیده قابل مدیریت می‌شود و می‌توان مسایل نامشخص را تفسیر کرد. دانش در واقع، دارایی کلیدی شرکت محسوب می‌شود. تافلر (۱۹۹۳) معتقد است: ارزش واقعی شرکتها بیشتر به عقاید، دیدگاهها و اطلاعات واقع در ذهن کارکنان و در بانکهای اطلاعاتی و حق اختراعات بستگی دارد تا به مواد و خطوط مونتاژ و سایر دارایی‌های فیزیکی که ممکن است در اختیار داشته باشند. بنابراین اکنون سرمایه متکی بر عواملی است که عمدتاً نامشهودند.

گراولیز (۲۰۰۱) معتقد است که «تمایز داده‌ها» و «اطلاعات» مشکل است، و تنها از طریق مفاهیم بیرونی یا از دیدگاه کاربر می‌توان بین «داده‌ها» و «اطلاعات» و «دانش» تفاوت قائل شد، معمولاً داده به عنوان مواد خام، اطلاعات به عنوان مجموعه سامان یافته‌ای از داده و دانش به عنوان اطلاعات با مفهوم شناخت می‌شود.

## نقش دانش در مدیریت دانش

ادلسن می‌گوید: «مردم همواره دانش داشته‌اند و از آن استفاده کرده‌اند». (۲۲) اما دقیقاً دانش چیست؟ دانش، دانستنی است که در تجربیات، مهارتها، قابلیتها، توانایی‌ها، استعدادها، افکار، عقاید طرز کارها، الهامات و تصورات افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس،

فرآیندهای کاری و امور روزمره یک شرکت خود را آشکار می‌سازد.

مدیریت دانش، فرآیند گسترده‌ای است که امر بررسی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد. امروزه دانش مهم‌ترین دارایی سازمانها محسوب می‌شود، لذا مدیریت دانش به منزله چالش کشف دانایی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرآیند کارهای روزمره به کار گرفت. (پاکسرشت، ۱۳۸۲، ۲۷).

به اعتقاد اسکیرم (۱۹۹۹) مدیریت دانش بر گسترده‌ای از مفاهیم شامل درک و دانش از مشتریان، تولیدات و خدمات، افراد، فرآیندها و روابط را در بر می‌گیرد. و به اعتقاد لی و چوی (۲۰۰۳) برای توصیف آن از واژگان گوناگونی بهره گرفته شده است شامل مدیریت سرمایه‌های فکری، مدیریت سرمایه‌های دانشی و قدرت مغز یا IQ شرکت. آنها معتقدند تعریف مدیریت دانش به دلیل مفاهیم چندسطحی آن مشکل است. و هنوز در تعریف مدیریت دانش اتفاق نظر وجود ندارد (آذری، ۱۳۸۰: ۴۷). الوانی (۱۳۸۷) معتقد است که در اغلب تعاریفی که از مدیریت دانش ارائه شده است، فرآیند استفاده از دانش<sup>۱</sup> بیش از همه مورد استفاده قرار گرفته و کمتر به خلق دانش به عنوان عنصر اصلی پرداخته شده است. در حالیکه مدیریت دانش زمانی می‌تواند نقش مؤثری در جامعه ایفا کند که در تولید و خلق دانش توفیق داشته باشد. تعاریف مختلفی از مدیریت دانش وجود دارند که بعضی متمرکز بر فرآیندهای مدیریت دانش هستند و برخی بر اهداف آن توجه دارند (پارک، ۲۰۰۷: ۲۰).

جنکس و همکارانش (۲۰۰۶)، اسملینک و کروسدل (۲۰۰۶)، ژنگ (۲۰۰۵) ولی و چوی (۲۰۰۲)، معتقدند که هدف نهایی مدیریت دانش، بهبود عملکرد سازمانی است.

چوچان وی (۱۹۹۹)، هدف اصلی و پیام مدیریت دانش را در بهره‌وری پایدار جوامع اعلام نمود. در اوایل سال ۲۰۰۰ شعار مدیریت دانش، خلق، اشاعه، استفاده از دانش و اطلاعات با کیفیت بالا به منظور دستیابی اهداف و یادگیری فردی و سازمانی مطرح شده است.

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) دانش را به دو نوع ضمنی<sup>۲</sup> و صریح<sup>۳</sup> طبقه‌بندی کردند و ماتریس چهار مرحله‌ای



جدول (۱): تعاریف دانش

نویسنده	تعریف مدیریت دانش
بارون (۲۰۰۰)	یک رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده و تسهیم شدن در تجربیات و تخصص‌های مدون و نامدوم موجود در سازمان
بیلی، کسلر و کریستیفن (۲۰۰۰)	استراتژی ارائه دانش موردنیاز و به موقع افراد در زمان درست می‌باشد که به آنها کمک می‌کند که اطلاعات را به اشتراک گذارند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند.
بیهاکت (۲۰۰۰)	فرآیند خلق، نشر، توزیع و کاربرد دانش
تیلور (۲۰۰۰)	حرکت و جنبشی است که عصر آینده را مسخر خود خواهد ساخت
راستگی (۲۰۰۰)	فرآیند سیستماتیک که به هماهنگ کردن فعالیت‌های کسب، ایجاد، ذخیره، تسهیم، انتشار، توسعه و بکارگیری دانش سازمان بوسیله افراد و گروهها، که در جهت تحقق اهداف سازمانی است می‌پردازد
مارتسون (۲۰۰۰)	روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت‌پذیری، بهبود کارآمد کسب، تسهیم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای تصمیم‌گیری بهبود یافته، طریقی برای بدست آوردن بهترین روشها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و دیرکردهای پژوهشی و روشی برای سازمان نوآورترشدن
هندلی (۲۰۰۰)	یک توصیف کلی از فرهنگ، فرآیندها، زیرساخت‌ها و فناوری موجود در یک سازمان است که جذب، رشد و بهینه‌سازی سرمایه دانشی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی را ممکن می‌سازد.
باک (۲۰۰۱)	برنامه مدیریتی که مجموعه‌ای از فرآیندهای دانشی نظیر کسب، خلق و تسهیم دانش را در سازمان مدیریت می‌کند.
برادوک (۲۰۰۱)	استفاده و کاربرد یک سلسله مفاهیم و چارچوب‌های علمی
کوزمین (۲۰۰۲)	فرآیند جذب و اخذ دانش بوسیله متخصصان، کارشناسان، و افراد حرفه‌ای در سازمان است که نتیجتاً موجب می‌شود این گروه در مقابل مدیریت سازمان از قدرت، اعتبار و استقلال برخوردار شوند و دانش خود را در برابر ما به ازای مناسبی در اختیار مدیریت قرار دهند.
استازکوسکی (۲۰۰۳)	مدیریت سرمایه‌های فکری در جهت بهبود عملکرد سازمانی
توربان و همکارانش (۲۰۰۳)	خلق و ذخیره دانش، و توزیع آن به گونه‌ای که بهره‌برداری از آن در سازمان امکانپذیر باشد
جکسون و همکارانش (۲۰۰۳)	سیستمی شامل جمع‌آوری، نگهداری و مستندسازی داده‌ها، اطلاعات و تجربه‌هاست که در آن تعاملات گروهی و اجتماعی برای مبادله دانش نهفته و صریح تسهیل و ترویج می‌شوند.
جعفری مقدم (۱۳۸۱)	فرآیند ایجاد، تسهیل و تقویت یادگیری سازمانی، میسر کردن زمینه‌های توزیع، تسهیم و استفاده از دانش سازمانی، استفاده مجدد از دانش سازمانی بازیابی شده و به روز کردن حافظه سازمانی است.

لال و تاکار (۲۰۰۷) دانش را به سه قسم می‌دانند: دانش صریح، دانش ضمنی و دانش فرهنگی که شامل مفروضات و عقایدی است که برای درک و توضیح و تشریح واقعیات به کار می‌رود.

دانش از نظر جورنا: رنه جورنا در مقاله‌ای با عنوان «انواع دانش و اشکال مختلف سازمان» سه نوع دانش را نام می‌برد: دانش نهان: که مقابل مشاهده نبوده و در تجارب، فرهنگ و ارزشهای یک فرد یا سازمان نهفته است. دانش صریح: آشکار و کدگذاری شده است. دانش نظری یا تئوریک: دانشی است که از تخصص‌های عمیق افراد سرچشمه می‌گیرد.

موفقیت مدیریت دانش مستلزم نگرش سیستمی است که کلیه عوامل و اجزا و فرآیندهای مدیریتی دانش را مدنظر قرار دهد. هرگونه جزء نگری ممکن است چالش‌های جدی بر سر راه موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش به وجود آورد. بسیاری از سازمان‌ها بر این باور هستند که دانش مهمترین دارایی آنهاست، اما در عمل

خلق دانش را که حاصل تبدیل انواع دانش به یکدیگر است را طراحی کردند. دانش نهفته یا ضمنی (پنهان) مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های حرفه‌ای و کاری، الگوهای ذهنی در درون فرد است که به طور ساده قابل انتقال نیست و کاملاً جنبه شخصی و فردی دارد. دانش صریح یا آشکار، دانش مدونی است که با واژه‌ها و لغات و کلمات به سادگی قابل بیان و انتقال باشد.

امانتی (۱۳۸۱) دانش را به چهار نوع طبقه‌بندی می‌کند: دانش نیروی انسانی که در مغز اعضای سازمان وجود دارد. دانش مکانیزه که حامل وظایف ویژه یکپارچه در سخت‌افزار ماشین است. دانش مستند که به شکل بایگانی، کتاب، سند، دفتر کل، دستورات و نمودارها، و... ذخیره می‌شود. دانش خودکار (اتوماتیک) که به طور الکتریکی ذخیره شده و بوسیله برنامه‌های رایانه‌ای که وظایف خاص را پشتیبانی می‌کند قابل دسترسی است.

مدیریت شهری عبارت است از اداره امور شهر به منظور ارتقاء مدیریت پایدار مناطق شهری در سطح محلی با در نظر داشتن و تبعیت از اهداف سیاست‌های ملی، اقتصادی و اجتماعی کشور است.

مدیریت شهری عبارت است از یک سازمان گسترده، متشکل از عناصر و اجزای رسمی و غیررسمی مؤثر و ذریب در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و کالبدی حیات شهری با هدف اداره، کنترل و هدایت توسعه همه جانبه و پایدار شهر مربوطه. هدف سیستم مدیریت شهری، به مثابه جزئی از سیستم حکومتی، اداره امور شهرها است و ایفای نقشی است که دولت برای این سیستم قائل می‌شود تردیدی نیست که صرف نظر از هر تعریفی که برای مدیریت شهری در نظر گرفته شود هدف سیستم مدیریت شهری در جهت اهداف ملی بوده و با آن همسو است و از کلیات آن تبعیت می‌کند و به همین دلیل است که برنامه‌های این سیستم برای ساماندهی امور شهر، به طور کلی در چارچوب برنامه‌های کلان و قوانین جاری کشور تدوین می‌گردد و اقدامات این سیستم ناقض مقررات قانونی کشور نیست. (نکویی، ۱۳۹۰، ۸۵)

مدیریت شهری باید برای شهر برنامه‌ریزی کند، فعالیت‌های شهر را سازمان دهد، بر فعالیت‌های انجام شده نظارت کند، حتی برای انجام بهینه امور، انگیزش لازم را در سازمان مدیریت شهری و سایر سازمانها و شهروندان ایجاد نماید. به نقل از پاول هوس و کنت ایچ بلانچارد معمولاً مدیریت شهری به عنوان زیر مجموعه‌ای از حکومت محلی تعریف شده و شهرداری خوانده می‌شود. همچنین مدیریت شهری به مثابه سیستمی است که دارای ورودیها و خروجیهای مشخصی باشد (پرهیزکار، ۱۳۸۶، ۴۹)

استرن<sup>۴</sup> (1993) بیان می‌کند که اصول کلی برای فهم مدیریت شهری وجود ندارد و مفهوم اصلی این واژه بسیار گیج کننده است. مدیریت شهری با توجه به سلیقه ها، ادارک افراد و همچنین اقتضای سیاسی - اجتماعی زمانهای مختلف معانی متفاوت داشته است. چنانچه ما در زمان کنونی نیز این اختلاف معانی و مفهوم را کاملاً شاهد هستیم.

از نظر بانک جهانی مدیریت شهری یک فعالیت شبه تجاری برای دولت هاست. به عبارت دیگر مدیریت شهری یعنی اداره امور شهری و کارایی بیشتر برای استفاده از وام‌های بانک جهانی می‌باشد. بعضی اوقات مدیریت شهری بعنوان ابزاری برای اجرای سیاست‌گذارهای شهری

کمتر به آن پایبندند. یکی از دلایل عمده این امر آن است که سازمانها نمی‌دانند چگونه به سراغ مدیریت دانش بروند. برای این منظور در این فصل مدلهای مختلف مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد. براساس نگرش و رویکردی که صاحب‌نظران نسبت به مدیریت دانش اتخاذ کرده‌اند، مدلهای مختلفی شکل گرفته است. اثربخشی هر کدام از این مدلها موقعیت و جایگاهی نسبتگی دارد که سازمان در آن قرار گرفته است.

### علل پیدایش مدیریت دانش

افزایش فوق‌العاده حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات به طور کلی ارزش دانش را افزوده است؛ زیرا فقط از طریق دانش است که این اطلاعات ارزش پیدا می‌کند، دانش همچنین ارزش بالایی پیدا می‌کند و به اقدام نزدیک‌تر است. اطلاعات به خودی خود تصمیم ایجاد نمی‌کند، بلکه تبدیل اطلاعات به دانش مبتنی بر انسان‌ها است که به تصمیم و بنابراین به اقدام می‌انجامد. (باریگر روش، ۱۳۸۲، ۱۱۳)

از نظر داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸) مدیریت دانش اهداف ذیل را دنبال می‌کند:

- ۱- تدوین راهبردهایی مشخص برای تحقق مبادلات خلق‌الساعه دانش. مبادله دانش می‌تواند از طریق مشارکت در دانش، تدوین و برقراری روابط استاد-شاگردی تحقق پذیرد.
- ۲- سرعت انتقال دانش
- ۳- تبدیل مدیریت دانش به جزئی از کار کارکنان از طریق انجام وظیفه تمام وقت تعدادی از کارکنان ستادی دانشور که می‌تواند به پدیده‌ای فراگیر تبدیل شود.
- ۴- فرهنگ سازمانی، فرهنگی فوق‌العاده است تا دانش، آزادانه و راحت بر سازمان مسلط شود.
- ۵- مدیریت دانش مستلزم انجام کارهای جالب و جدید است.
- ۶- شکل‌های خاصی از دانش را سازمان داده و فعالیت‌های ویژه مربوط به دانش را بهبود می‌بخشد.
- ۷- مدیران دانش بر اعمال مدیریت پروژه، مدیریت تغییر و مدیریت فناوری تسلط دارند. (داوونپورت و پروساک، ۱۹۹۸: ۳۴).

مدیریت شهری

مطالعات مدیریت شهری

سال هفتم

شماره بیستم و سوم

پاییز ۱۳۹۴

۸۶

در نظر گرفته می‌شود که به مفهوم علم اداره جامعه می‌باشد (دانایی فر، ۱۳۸۵، ۶۴).

تعریف تخصصی دیگری عبارت است از مدیریت شهری به‌عنوان چارچوب سازمانی توسعه شهر به سیاستها، برنامه‌ها و طرحها و عملیاتی اطلاق می‌شود که در پی اطمینان از تطابق رشد جمعیت با دسترسی به زیرساختهای اساسی مسکن و اشتغال هستند. براین اساس، کارآیی مدیریت شهری وابستگی مشخصی به عوامل زمینه‌ای از قبیل ثبات سیاسی، یکپارچگی اجتماعی و رونق اقتصادی و نیز عوامل دیگری از قبیل مهارت و انگیزه‌های سیاستمداران و اشخاص استفاده‌کننده از این سیاستها دارد. تحت این شرایط چارچوب و ویژگیهای سازمانی حکومت و مدیریت شهری به‌ویژه نقش اجرایی بخش دولتی و عمومی در آن، تاثیر بسیار تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آن ایفا می‌کند (میرسپاسی، ۱۳۸۶، ۷۱).

از منظر **UMIC** مدیریت شهری عبارت است از اداره امور شهر به منظور ارتقاء شاخص‌های زندگی شهری در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی با همکاری کلیه اجزاء رسمی و غیررسمی موثر و ذیربط (اعم از بخش خصوصی و دولت؛ قوای سه‌گانه و مردم) با رهبریت شهرداری و با هدف دستیابی به توسعه همه‌جانبه و پایدار شهری و با عنایت کلی به اهداف و سیاستهای کلان کشور.

### نقشهای مدیریت شهری

مدیریت شهری به طور کلی دارای وظایفی در حوزه برنامه ریزی و اداری - اجرایی می‌باشد

**نقش سیستم مدیریت شهری به مثابه یک برنامه ریزی:** برنامه ریزی مجموعه‌ای از تصمیم‌گیری سنجیده است که بر اساس قیودات کمی، کیفی، زمانی، مکانی شیوه دخالت انسان را در موضوعی مشخص بیان می‌کند. (قادری ۱۳۸۷)

سیستم مدیریت شهری بنا به تعریف و به لحاظ وظایف عملی موظف به به برنامه ریزی توسعه و عمران شهری و اجرای برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های مربوطه است. انجام این وظایف تعیین‌کننده نوع هویت برنامه ریزی اجرایی برای آن است. در واقع مدیریت شهری در قالب نظام برنامه ریزی اقتصادی، اجتماعی و قضایی حاکم بر کشور، اقدام به تهیه برنامه‌های توسعه شهری برای شهر می‌کند نقش سیستم مدیریت شهری به عنوان یک برنامه ریز را می‌توان در دو قالب روابط برون و درون

سیستمی مطالعه کرد. در قالب اول روابط مدیریت و برنامه ریزی شهری در ارتباط با نظام عمومی برنامه ریزی و سطوح بالا تر برنامه ریزی بررسی می‌شود. مهمترین موضوع قابل توجه در این سطوح ضرورت تأمین هماهنگی این سطوح با یکدیگر است. در قالب دوم تهیه برنامه‌های فیزیکی اقتصادی، اجتماعی و مالی لازم برای توسعه کارآمد شهر به عنوان اصلی‌ترین وظیفه سیستم مورد توجه است. (داداش پور هاشم، ۱۳۹۰، ۱۶۸)

### نقش اداری - اجرایی سیستم مدیریت شهری:

مدیریت شهری برنامه‌های تهیه شده را، در چارچوب نظام اداری - اجرایی حاکم، به پروژه‌های عملیاتی تبدیل کرده و به مرحله اجرای اجرا می‌رساند. مدیریت شهری به لحاظ اداری - اجرایی یک سازمان بسیار گسترده و مشتمل بر عناصر متعدد و متنوع لازم برای اداره امور یک شهر است. از آن جمله شهرداری، ادارات آب، برق، گاز، مخابرات و سازمان‌های اتوبوسرانی، آتش نشانی، مراکز رفاهی و تفریحی و... از عناصر اصلی سازمان اداری - اجرایی می‌باشند. هر چند این عناصر طیف عملکردی گسترده‌ای را شامل می‌شوند اما به هر حال عناصر مرکزی و اصلی سازمان شهرداری است که در تمامی عملکردهای تدوین شده سیستم به ویژه امور اداری و اجرایی دخیل است. در واقع شهرداری از یک سو جزء عناصر مهم مدیریت سیاسی و اجتماعی شهر محسوب می‌گردد و از طرف دیگر مهم‌ترین عنصر اجرایی سیستم مدیریت شهری است. مدیریت شهری باید بتواند پروژه‌های اجرایی از سوی هر سازمانی را به نفع شهروندان سوق دهد. (اعرابی، ۱۳۸۶، ۳۹)

### وظایف شهرداری ها

در سراسر جهان و بویژه کشورهای توسعه یافته، شهرداری‌ها از وظائف متنوع و متعددی برخوردار می‌باشند. در ایران به علت عدم وجود مدیریت واحد شهری، وظائف شهرداری‌ها در بین سازمانها و شرکتهای دولتی و غیر دولتی محلی متعددی توزیع شده است بطوری که وظائف شهرداری‌ها و به تبع آن اختیارات آنها، در شهرها محدود به مواردی خاص شده اند. بر همین اساس در حال حاضر می‌توان وظائف شهرداری‌ها را به پنج گروه زیر تقسیم بندی کرد:

الف) وظائف عمرانی: مانند احداث خیابانها- معابر-میدانین

ممکن، جلوگیری از تداخل و ناهماهنگی در بین سازمانهای متولی و ارائه خدمات مناسب تر به شهروندان لازم است همه دست اندر کاران و سیاست مداران، دولت مردان و برنامه ریزان و قانون گذاران به تشکیل مدیریت واحد شهری توجه ویژه داشته باشند و از راهبردهای مؤثر در این زمینه، موارد زیر را می توان نام برد.

” جلب مشارکت عموم برای مدیریت شهرها بهبود و توسعه ساختار سازمانی و تشکیلاتی و امور پرسنلی و قانونی  
بهبود شیوههای مدیریت مالی و اقتصادی  
تأکید بر مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک و جامع سیستم

سازمان دهی و بهبود کیفیت محیط فیزیکی زندگی شهری ” ( داداش پور، ۱۳۹۰، ۶۷)

### وظایف مدیریت شهری

**برنامه ریزی شهری:** یکی از مهم ترین وظایف مدیریت شهری، برنامه ریزی شهری می باشد. مطابق با اصول علمی مدیریت، برنامه ریزی شهری جزء وظایف و عناصر اصلی سیستم مدیریت شهری محسوب می شود. بر این اساس برنامه ریزی فیزیکی، اقتصادی و اجتماعی برای یک شهر، تحت نظارت و هدایت سیستم مذکور انجام می گیرد.

**طراحی شهری:** رنگ آمیزی، نورپردازی، نمایش بافت و جنس اشیاء از جمله عناوین مشترک میان نیازهای حرفه ای طراحی شهری و تمهیدات موجود است.  
**مدیریت مشارکتی:** ارتباط مستقیم مدیریت شهری با شهروندان و خواسته های آنها ایجاد می کند که سیستم مدیریت شهری به عنوان ابزاری برای توسعه انسانی پایدار و مشارکت شهروندان در امور شهری طراحی و تدوین گردد.

**پایگاه اطلاعات مکانی:** امروزه متولیان مدیریت شهری با حجم بسیار زیادی از اطلاعات مواجه اند که بخش اعظمی از این اطلاعات مکان مرجع هستند. این اطلاعات زمانی می تواند مفید باشد به صورت یک پارچه و هدف دار مدیریت شود.

به روز رسانی اطلاعات: مدیریت کارآمد شهری بدون استفاده از اطلاعات به روز در مورد کاربری ها و روند تغییرات آن، نوع و وسعت فعالیت ها، رشد و توسعه کالبد شهر و... عملی نیست.

مدیریت بحران و سوانح: مدیریت شهری کارآمد

(ب) وظائف خدماتی: ایجاد تاسیسات عمومی نظیف و نگهداری و تسطیح معابر و مجاری آب، تعیین محللهائی مخصوص برای تخلیه زباله، نخاله و فضولات ساختمانی

(ج) وظایف نظارتی و حفاظتی: اجراء آراء کمیسیون ماده ۱۰۰ - صدور پروانه ساختمان- نظارت بر کلیه ابنیه ای که در شهر ایجاد می شود.

(د) وظائف رفاهی: احداث بناها و ساختمانهای مورد نیاز شهر از قبیل بوستان، جلوگیری از سد معابر عمومی (ه) مدیریت منابع: عوارض ساختمان و ترتیب ممیزی و وصول آن، نقش شهرداری در تعیین ارزش معاملاتی ساختمانها (طوسی، ۱۳۸۴، ۹۹)

### تعیین اهداف و راهبردهای مدیریت شهری

هدف تئوریک سیستم مدیریت شهری، تقویت فرآیند توسعه شهری است. به نحوی که در سطح متعارف جامعه زمینه و محیط مناسبی برای زندگی راحت و کارآمد شهروندان، به تناسب ویژگی های اجتماعی و اقتصادی فراهم شود. ( داداش پور، ۱۳۹۰، ۲۰۴)

۱. ارتقای شرایط کار و زندگی همه جمعیت شهر با توجه ویژه به افراد و گروه های کم درآمد  
۲. زمینه سازی و ایجاد مشوق های توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار  
۳. حفاظت از محیط کالبدی شهر  
سازمان ملل متحد، برای ارتقای مدیریت شهری و ارتقای مردم سالاری، بر پاره ای از موضوعها و اولویتهای تاکید ویژه دارد که عبارتند از:

- بازنگری در جایگاه و کارکردهای دولت
- تلاش برای تعیین راهبردهای شهر با مشارکت نهادها و شهروندان
- شفافیت کارکرد مالی در تمام سطوح
- جریان آزاد اطلاعات، به عنوان پیشنیاز شفافیت و مشارکت و رضایت شهروندان
- تأکید بر جایگاه رهبری مدیریت شهری
- وجود ضابطه های اخلاقی برای رفتار مدیریت شهری (علاقه بند، ۱۳۸۶، ۹۸)

### راهبردها در مدیریت شهری

در راستای دستیابی به اهداف مطرح شده برای مدیریت شهری و ضرورت جلوگیری از اتلاف منابع در شهرها، انجام امور شهروندان در کوتاه ترین زمان



مدیریتی است که در شرایط بحرانی هر چه سریع تر و مناسب تر به خدمات دهی و سامان دهی امور بپردازد. بحران‌های مختلفی ممکن است در شهرها رخ دهد که در همه آن‌ها نیازمند به سرعت عمل و دقت بالای واحدهای امداد و حوادث داریم (دانایی فر، ۱۳۸۵، ۸۱).

### راهبردها در مدیریت شهری

- برای تحقق اهداف و انجام وظایف مذکور، راهبردهای اساسی ذیل ارائه و تدوین می‌شود:
- انتقال مسئولیت و وظایف برنامه ریزی، مدیریت و گردآوری و تخصیص منابع از سوی دولت و سازمانهای مرکزی به مدیریت شهری
  - جلب مشارکت عموم مردم برای مدیریت شهرها
  - بهبود و توسعه ساختار سازمانی و تشکیلاتی سیستم و امور پرسنلی و قانونی
  - بهبود شیوه‌های مدیریت مالی و اقتصادی
  - تاکید بر مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک و جامع سیستم
  - بسیج کلیه منابع توسعه شهری با مشارکت فعالانه بخش خصوصی و سازمانهای مربوط به جامعه محلی
  - تاکید بر راهبردهای (توان بخشی) در ارتباط با مسکن و امکانات زیربنایی با کمکهای ویژه برای اقشار کم درآمد (خوش سیما، ۱۳۸۶، ۱۲۹)

### روش پژوهش

جهت مطالعه بررسی، این پژوهش بر اساس طبقه بندی بر مبنای هدف در زمره تحقیقات کاربردی است و از حیث روش جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی به شمار می‌آید. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است. همچنین پژوهش حاضر بر مبنای نوع داده‌های گردآوری شده نیز از نوع کمی می‌باشد که در این راستا پرسشنامه‌هایی برای دریافت نظرات توزیع خواهد شد.

جامعه مورد مطالعه این پژوهش را رده مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران تشکیل می‌دهد، که بر طبق تحقیقات صورت گرفته در مجموع در تعداد مدیران این مجموعه ۱۵۰ نفر تعیین می‌گردد که در مجموع پاسخنامه ۵۰ نفر از مدیران ارشد و معاونین اداری مشغول در شهرداری منطقه یک شهر تهران که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از بین جامعه آماری به عنوان گروه نمونه انتخاب شدند بررسی شود.

پس از گردآوری اطلاعات و انجام مطالعات، پرسشنامه‌ای شامل ۳۰ گزاره جهت سنجش متغیرهای مطرح شده توسط پژوهشگر تهیه شد و جهت بررسی روایی محتوایی یا سازه پرسشنامه به سمع و نظر اساتید و متخصصان این رشته، رسید و مورد تایید ایشان قرار گرفت. مجموعه‌ای ۳۰ سواله که در ۶ بخش به بررسی اثربخشی مدیریت دانش بر بهبود رویکرد مدیریت شهری در شهرداری منطقه یک شهر تهران که شامل سنجش میزان مولفه تکنولوژی، سنجش میزان مولفه رهبری، سنجش میزان مولفه فرهنگ سازمانی، سنجش میزان مولفه منابع انسانی، سنجش میزان مولفه مکانیسم و فرایند، سنجش میزان مولفه ساختار سازمانی می‌پردازد، ارزشگذاری هر سوال بر مبنای لیکرتی دارای پنج گزینه کاملاً مخالف، مخالف، بی نظر، موافق و کاملاً موافق بوده که با مقیاس ۵ درجه‌ای نمره گذاری شده است. بنابر این حداقل نمره کسب شده ۳۰ و حداکثر نمره ۱۵۰ می‌باشد. برای بررسی اعتبار داده‌ها از فرمول ضریب همبستگی آلفا کرونباخ استفاده شد که میزان همگونی درونی را نشان می‌دهد و برای به دست آوردن روایی آن از روش تحلیل مولفه‌های اصلی استفاده شده است. بر این اساس کفایت نمونه برداری (KMO، کیسر- مایر- اولکین) جهت بررسی مقادیر همبستگی، مورد سنجش قرار گرفته که برابر ۰،۸۷۸ است و از میزان معناداری ۰،۷ بالاتر است و این کفایت گزینه‌ها را برای تحلیل عاملی نشان می‌دهد. تعداد عامل‌های استخراجی در این پژوهش ۶ عامل اصلی تحت عناوین مولفه تکنولوژی، مولفه رهبری، مولفه فرهنگ سازمانی، مولفه منابع انسانی، مولفه مکانیسم و فرایند، مولفه ساختار سازمانی به صورت محتوایی گنجانده شده است

جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد مطالعه و بررسی رابطه احتمالی متغیرها، و استفاده از آماره همبستگی پیرسون ابتدا به بررسی پیش فرض‌های امکان استفاده از این آماره پرداختیم بدین معنا که پیش فرض توزیع نرمال داده‌ها، مورد سنجش قرار گرفت که معناداری نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف در سطح ۰،۹۹٪ اطمینان تایید می‌شود. پس از تایید توزیع نرمال داده‌ها به تحلیل و بررسی فرضیه‌های مورد پژوهش می‌پردازیم.

جدول (۲): مولفه‌های مدیریت دانش با ارتقای مدیریت شهری

متغیرها	حجم گروه نمونه	انحراف استاندارد	میانگین	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری
تکنولوژی	۵۰	۲/۶۱۴۸	۲۶/۱۴۰۰	۰/۸۳۱**	۰/۰۴۰
رهبری	۵۰	۲/۴۷۱۳	۲۸/۵۴۰۰	۰/۷۵۳**	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۵۰	۲/۳۲۵۴	۲۵/۴۲۱	۰/۶۴۴**	۰/۰۰۰
منابع انسانی	۵۰	۲/۷۵۴۱	۲۷/۵۴۱	۰/۷۲۱**	۰/۰۲۷
مکانیسم و فرایند	۵۰	۲/۵۷۴۱	۲۸/۴۵۴	۰/۸۳۹**	۰/۰۰۰
ساختار سازمانی	۵۰	۲/۵۱۴۴	۲۳/۱۴۱	۰/۶۲۴**	۰/۰۰۰

جدول (۳): تحلیل رگرسیون

مدل درستی	R	R <sup>2</sup>	میزان درستی R <sup>2</sup>	انحراف استاندارد
1	0/380 <sup>a</sup>	0/145	0/132	2/6701

با توجه به  $R^2 (0/99)$  می‌توان نتیجه گرفت که ۹۹ درصد از واریانس متغیر وابسته (مدیریت شهری) به کمک یک ترکیب خطی تکنولوژی، رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، مکانیسم و فرایند، ساختار سازمان؛ قابل تبیین است. با توجه به  $F (11/055)$  می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۰/۰۵ درصد واریانس تبیینی محاسبه شده  $[R^2 (0/99)]$  معنی دار است.

با توجه به جدول t تکنولوژی (۹۰/۸۱)، t رهبری (۵۰/۳۵۳)، t ساختار سازمانی (۲۰/۱۰۰)، t منابع انسانی (۳۰/۵۸)، t منابع انسانی (۴۰/۹۴۹)، t مکانیسم و فرایند (۸۰/۲۴۲)، در سطح اطمینان ۰/۰۵ معنادار بوده در نتیجه همگی وارد معادله رگرسیون می‌شوند. نیز ضریب تحمل VIF تکنولوژی (۷۰/۹۵۹)، رهبری (۴۰/۵۴)، ساختار سازمانی (۳۰/۴۵۰)، فرهنگ سازمانی (۶۰/۶۹۲۹)، منابع انسانی (۵۰/۵۷۳) و مکانیسم و فرایند (۰۰/۳۲) کوچکتر از ۱۰ بوده در نتیجه مدل با ثبات است و قدرت برآورد رگرسیون وجود دارد.

جدول (۴): جدول f

مدل درستی	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجدور میانگین	F	سطح معناداری
1	236/463	۵	78/821	11/055	0/000 <sup>a</sup>

جدول (۶): مدل پیش بینی مدیریت شهری با توجه به مدیریت دانش

	B	انحراف استاندارد	Beta	T	سطح معناداری	حد توان	VIF
1	8/594	0/946	0/364	9/081	0/026	0/126	7/959
	1/567	0/106	0/423	5/353	0/047	0/247	4/054
	0/195	0/093	-0/172	2/100	0/029	0/290	3/450
	0/276	0/090	0/245	3/058	0/014	0/143	6/629
	2/836	0/573	0/325	4/949	0/000	2/836	0/573
	0/562	0/068	0/587	8/242	0/000	0/562	0/032

## یافته‌های پژوهش

فرضیه ۱: از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران به کارگیری مقوله‌های تکنولوژی، رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، مکانیسم و فرایند، ساختار سازمانی، با ارتقای مدیریت شهری رابطه دارد. در رابطه با خرده مقیاس‌های تکنولوژی، رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، مکانیسم و فرایند، ساختار سازمانی رهبری؛ در سطح اطمینان ۰/۹۹ مشخص شد؛ به عقیده مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران کلیه مولفه‌های مدیریت دانش با مدیریت شهری رابطه دارد.

با توجه به معناداری رابطه تکنولوژی، رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، مکانیسم و فرایند، ساختار سازمانی رهبری؛ در سطح اطمینان ۰/۹۹ با مدیریت شهری، جهت بررسی میزان این معناداری از آماره رگرسیون استفاده می‌شود: تحلیل رگرسیون بر اساس مدل Enter انجام شده است (تمام داده‌ها در بررسی پیش بینی وارد شده اند).

معادله پیش بینی مدل مدیریت شهری با توجه به مدیریت دانش و مولفه‌های آن عبارت است از:

مدیریت شهری =  $8,594$  تکنولوژی +  $0,567$  رهبری +  $0,195$  ساختار سازمانی +  $0,276$  فرهنگ سازمانی +  $2,836$  منابع انسانی +  $0,562$  مکانیسم و فرایند

به این معنا که با به عقیده مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران مدیریت شهری بیش از هر مساله تکنولوژی رابطه و به ترتیب عواملی همچون فرهنگ سازمانی، رهبری، مکانیسم و فرایند، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی رابطه دارند.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر به منظور بررسی "رابطه مدیریت دانش با مدیریت شهری از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران" و با هدف ساخت یک پرسشنامه استاندارد برای سنجش این مقوله آغاز شد. در اجرای این پژوهش گروهی با حجم 50 نفر از مدیران ارشد شهرداری منطقه یک شهر تهران که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و پرسشنامه بر روی آنها اجرا گردید.

ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته‌ای مبنی بر 30 گزاره بر مبنای لیکرتی در پنج گزینه کاملاً مخالف، مخالف، بی نظر، موافق، کاملاً موافق تنظیم و در مقیاس 5 درجه‌ای نمره گذاری شده است. روایی محتوایی مجموعه با کمک نظر اساتید و کارشناسان مورد ارزیابی قرار گرفت و عوامل به دست آمده بر اساس روایی محتوایی و کمک گرفتن از نظریه ادگر (2003) نام گذاری و اعتبار آنها هم از طریق الفای کرونباخ سنجیده شد، میزان اعتبار عوامل پرسشنامه در حد قابل قبول و به شرح زیر می‌باشد: عامل تکنولوژی (فناوری اطلاعات) دارای اعتبار 0,845، عامل رهبری دارای اعتبار 0,811، عامل فرهنگ سازمانی دارای اعتبار 0,723، عامل منابع انسانی دارای اعتبار 0,732، عامل مکانیسم و فرایند دارای اعتبار 0,621، عامل ساختار سازمانی دارای اعتبار 0,814 می‌باشد. 6 عامل به دست آمده در مجموع 67,211 درصد واریانس را تبیین می‌کند.

در رابطه با مولفه‌های تکنولوژی، رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، مکانیسم و فرایند، ساختار سازمانی، در سطح اطمینان 0/99 مشخص شد؛ به کارگیری این مولفه‌ها با مدیریت شهری رابطه دارند.

بر طبق نظرات پاسخگویان به ترتیب اولویت مولفه‌ها به شرح زیر می‌باشد:

بیش از هر مساله مولفه تکنولوژی با مدیریت شهری رابطه دارد و به ترتیب عواملی همچون فرهنگ سازمانی، رهبری، مکانیسم و فرایند، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی با مدیریت شهری رابطه دارند.

پارک (2007): در یک مطالعه اکتشافی که در زمینه مدیریت دانش در مدیریت بخش دولتی انجام گرفته به مقایسه اعمال و اقدامات مدیریت دانش در بخش دولتی با بخش خصوصی پرداخته است. وی در این مطالعه دریافت که بین برخی از اقدامات و اعمال مدیریت دانش در بخش خصوصی با بخش دولتی تفاوت‌های فاحشی وجود دارد. بخش خصوصی بیشتر از بخش دولتی بر مراحل فرآیندهای مدیریت دانش متمرکز است و بیش از بخش دولتی از رویکرد کدگذاری بهره می‌برد.

رولندو سیداحسان (2004): در یک مطالعه تجربی که در سازمانهای عمومی مالزی انجام دادند به بررسی قابلیت دسترسی مدیریت دانش در وزارت توسعه کارآفرینی مالزی پرداختند. همچنین آنها به بررسی ارتباط منابع انسانی، مسائل، مسئولیتها و ابعاد تکنولوژیکی با مدیریت دانش در سازمان پرداخته‌اند. این مطالعه به این نتیجه رسیده که وزارتخانه مذکور از استراتژی مدیریت دانش خاصی برخوردار نیست. البته این مطالعه نشان داده که در این وزارتخانه دانش وجود دارد و این دانش در رویه‌ها و خط‌مشی‌های وزارتخانه، فرآیندهای کاری و پایگاه‌های اطلاعاتی ظهور پیدا می‌کند.

پژوهش گلد: این پژوهش با عنوان پژوهش «طراحی مدلی برای اثربخشی مدیریت دانش» در سال 2012 انجام شده است. این پژوهش در پی طراحی مدلی برای اثر بخشی مدیریت دانش بوده است و با هدف 1- نوآوری در مدیریت 2- افزایش توانایی در مدیران 3- شناخت مشتری (3-1) رضایت‌مندی مشتری و 3-2- حفظ مشتری) و 4- ارتقای رهبری 5- رضایت‌مندی مدیران و مشتریان انجام شد. از بین عوامل مذکور در مدل گلد بهبود وضعیت مدیریت سازمان، فرهنگ سازمانی در فراساختارهای سازمانی و توانایی بکارگیری دانش در فرآیندهای مدیریت دانش، بیشترین اثر را بر مدیریت دانش داشته‌اند.

پژوهش پورجعفری در سال 1390 در دانشکده بازرگانی دانشگاه تهران در خصوص ارتباط بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی انجام شده است.



انجام کارها منجر به افزایش رضایتمندی کارکنان و مراجعان شده است.

عسگری (۱۳۸۹) به مطالعه تجربی‌ای در زمینه مدیریت دانش در بخش دولتی دست زده است. وی در این مطالعه به بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و استراتژی مدیریت دانش در وزارت کار و امور اجتماعی پرداخته است. وی به این نتیجه رسید که بین عوامل سازمانی و استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال دانش) رابطه معناداری وجود دارد. وی بیان می‌کند که استقرار موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش مستلزم وجود ویژگی‌های خاص و انسجام و هماهنگی در عوامل سازمانی است.

چکیده پژوهش‌های انجام یافته در خارج و داخل نشانگر این واقعیت است که گسترش و بهبود وضعیت متغیرهای مدیریت دانش در سازمان‌ها در بهبود مدیریت شهری اثربخش است.

#### پیشنهادهای پژوهشی

۱- با توجه به اثبات معناداری رابطه شش مقوله تکنولوژی، رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی سازمانی، ساختار سازمانی مکانیسم و فرایند سازمانی مدیریت دانش با مدیریت شهری پیشنهاد می‌شود در جهت پیاده سازی و گسترش بیش از پیش اهداف و مفاهیم مدیریت دانش در سازمان اقدامات جدی را اتخاذ نمود تا با ارتقای وضعیت مدیریت شهری بتوان به اهداف غایی و بلند مدت سازمان سریع تر و راحت تر دست یافت.

۲- بر طبق نتایج به دست آمده سیاست‌های کلی شهرداری تهران با نوع مدیریت و رهبری شهرداری مناطق رابطه دارد. حال می‌توان پیشنهاد کرد که شهرداری تهران سیاست‌های حمایتی خود از مدیران بخش‌های مختلف در شهرداری را با فراهم آوردن تسهیلات بیش از پیش و ارائه اختیارات لازم و کافی جهت انتخاب نوع مدیریت افزایش و یا اصلاح نماید

۳- با توجه به اثبات معناداری متغیرهای مورد مطالعه بر رضایتمندی شغلی مدیران پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن استقبال مدیران در اجرای مدیریت دانش در بدنه شهرداری تهران با انتخاب افراد آگاه، تحصیل کرده، شایسته و توانمند در پست‌های مدیریتی در جهت تسهیل مسیر اجرای مدیریت دانش در سازمان تلاش نمود.

فرضیه‌های پژوهش: مدل این پژوهش مبتنی بر سه فرضیه اصلی است:

مدیریت دانش از طریق اثرگذاری بر کیفیت هدف‌گذاری، بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

مدیریت دانش از طریق اثرگذاری بر منابع دانش بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

مدیریت دانش از طریق اثرگذاری بر دانش مدیران بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

مدیریت دانش از طریق اثرگذاری بر اثر بخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

مدیریت دانش از طریق اثرگذاری بر موقعیت بازار بر اثربخشی سازمان اثر می‌گذارد.

مهمترین عوامل سازمانی در این پژوهش عبارتند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری دانش و حافظه سازمانی، یافته پژوهش حاکی از ارتباط مثبت و معنی‌دار بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی بوده است. فرضیه‌های این پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند

دکترحسین رحمان سرشت (۱۳۸۹) در پژوهش خود در خصوص مدیریت دانش به این نتایج تکیه می‌کنند: وجود کارکنان و مدیران دانشگر برای اجرای برنامه‌های مدیریت دانش ضروری است. نقش مدیران دانشگر از اهمیت بیشتری برخوردار است. آنها باید دانش و یادگیری آن را تبلیغ و حمایت کنند، روابط خود را با عرضه کنندگان اطلاعات و دانش به خوبی تنظیم نمایند، فرآیندهای ایجاد و استفاده از دانش را تقویت نمایند و از تدوین را هبرد و چشم‌انداز دانش در سازمان حمایت کنند این امر موجب رضایتمندی شغلی مدیران، کارکنان و فراتر از آن مشتریان خواهد شد.

لی و کیم (۲۰۰۱): به مطالعه‌ای تجربی در زمینه مدیریت دانش در بخش دولتی پرداخته‌اند. آنها در این مطالعه رابطه‌ی معناداری را بین عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات) و توانمندی فرآیند تسهیم دانش در دولت الکترونیک مشاهده کردند. از محدودیت‌های این مطالعه‌ی تجربی کوچک بودن نمونه‌ی آماری نسبت به کل جامعه آماری است.

علی وطنی، ۱۳۸۷ بررسی عوامل مؤثر در بهبود مدیریت شهری از امکانات مدیریت دانش در شهرداری اصفهان پرداخت، محقق به این نتایج رسید که میزان رشد و سرعت ارتباطات، کاهش زمان در رسیدگی به درخواست ها، کمتر شدن زمان اختصاص داده شده به

## منابع و مأخذ

- دیویس، استانی. ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی. (۱۳۸۶). مدیریت فرهنگ سازمان، چاپ اول، تهران، انتشارات مروارید
- رابینز، استیفن بی، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی (۱۳۸۵)، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رابینز، استیفن. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی-فرد. (۱۳۸۶). تئوری سازمان، چاپ نوزدهم، تهران، انتشارات صفار.
- رابینز، استیفن. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رادینگ، آلن، ترجمه محمدحسین لطیفی. (۱۳۸۵). مدیریت دانش، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت.
- رحیمی، حمید، نجفی، محمد. (۱۳۸۶). مدیریت دانش در سازمانهای آموزشی، چاپ اول، تهران، انتشارات جاودانه.
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۸۴). فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فایرستون، ژوزف، مک‌روی، مارک. ترجمه احمد جعفرزاده و خدیجه سفری. (۱۳۸۷). مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید، چاپ اول، تهران، مؤسسه کتاب مهربان.
- مارتنسون، ماریا. ترجمه منصور مجدم. (۱۳۷۹). بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۰.
- محمدلو، مسلم علی. (۱۳۸۳). مدیریت دانش و استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۷، ۳۳-۲۹.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت. ترجمه علی علاقه‌بند (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی و کاربرد منابع انسانی، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- هیوز، آون. ترجمه سیدمهدی الوانی و سهراب شورینی و غلامرضا معمارزاده. (۱۳۹۰). مدیریت دولتی نوین، چاپ سوم، تهران، انتشارات مروارید.
- دیویس، کیت جان نیواستورم، ترجمه محمد علی طوسی (۱۳۸۹). رفتار انسانی در کار: رفتار سازمانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.
- رابینز. استیفن، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد (۱۳۸۵) تئوری سازمانی، انتشارات مروارید.
- فتوت، احمدرضا. مقاله روانشناسی صنعتی و سازمانی (۱۳۸۷) نشریه علمی، پژوهشی، اطلاع‌رسانی مدیریت انجمن مدیریت ایران شماره ۳۵ سال نهم اردیبهشت.
- اخوان، پیمان، جعفری، مصطفی. (۱۳۸۴). ناکامی مدیریت دانش در سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۱.
- افرازه، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۹). افق‌های نو در مدیریت دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۵۰.
- آبراهام کورمن، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه: حسین شکرکن (۱۳۹۰)، تهران: رشد.
- برور، محمد. (۱۳۸۳). پایان‌نامه: مطالعه و بررسی چگونگی اعمال مدیریت دانش در شرکت برق منطقه-ای غرب.
- پرهیزکار، کمال (۱۳۸۶). روابط انسانی در مدیریت تهران: انتشارات اشراقی.
- جان بست، حسن پاشا شریفی، نرگس طالقانی، روش‌های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ویرایش ۲۰ تهران ۱۳۹۱، انتشارات رشد
- خرقانی، سعید، کریمی صمدی، علیرضا. (۱۳۸۷). نقش نرم‌افزارها در فرآیند مکانیزه مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، شماره ۲۸-۲۹، ۱۲-۱۰.
- خوش‌سیما، غلامرضا، ابراهیمی‌نژاد، مهدی، فلاح لاجیمی، حمیدرضا. (۱۳۸۶). بررسی ارتباط بین فرآیندهای مدیریت دانش و اثربخشی مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت صنعتی، شماره ۹.
- داداش پور هاشم. (۱۳۹۰) ماهنامه تدبیر، مدیریت شهری، اهداف و راهبرد ها، شماره ۱۲۰
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل. (۱۳۸۵). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ اول، تهران، انتشارات صفار
- داوینپورت، توماس، پروساک، لارنس. ترجمه حسین رحمان سرشت. (۱۳۸۵). مدیریت دانش، چاپ اول، تهران، شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات خودو (سپاکو).

## English References

- Aggestam, E.(2006). Learning organization or knowledge Management: which came first, the chicken or Egg?. Information technology and control, Vol. 35, No.3. Available on http: [www.itc.KTu.it](http://www.itc.KTu.it)

- performance", Journal of Business Research, 1-11.
- Gold, A.H., Malhotra, A., Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An organizational perspective. Journal of Management Information systems, Vol. 18, No.1, 185-217.
- Gorelik, A. (2002). Knowledge process in ukrain organizations: The top performers of the machin building Industry. Available on http: [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com)
- Holowetzki, A.(2012). The Relationship Between knowledge management and organizational culture: An Examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization. Availble on http: [www.aim.uoregon.edu](http://www.aim.uoregon.edu)
- Hsu, H.Y. (2006). Knowledge management and Intellectual capital. Available on http: [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com)
- Ismail, M.B., Yousof, Z.M. (2006). Factors Affecting knowledge sharing In public organizations in Malaysia. Available on http: [www.knice.uum.edu.my](http://www.knice.uum.edu.my)
- Jennex, M., Smolnik, S., Croasdell, D.(2006). Knowledge Management success. Available on http: [www.igi-global.com](http://www.igi-global.com)
- Jennex, M., Zakharova, I.(2005). Knowledge Management success/ effectiveness Models. Available on [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua)
- Kakabadse, N.K., Kakabadse, A., Kouzmin, A.(2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. Journal of knowledge management, vol 7, No.4, pp.5-91. Available on http: [www.brint.com](http://www.brint.com)
- Kawai chan & Thomas A. Wyatt, (2009). Quality of Work Life: A Study of Employees in Shanghai, China Asia Pacific. Chapel Hill, NC: Cecil G. Sheps Center
- Kim, S., Lee, H. (2004). Organizatinal Factors Affecting knowledge sharing capabilities in E-Government: An Empirical study. Available on http: [www.dgrc.org](http://www.dgrc.org)
- Martensson, M.(2002). A Critical Review of knowledge management as a management tool. Available on http: [www.emeraldinsighting.com](http://www.emeraldinsighting.com)
- Nonaka, I., Takeuchi, H.(1995). The knowledge creating company: How Japanese companies creat the dynamics of Innovation. First edition, New yourk, oxford university press.
- Ortizlaverde, M., Baragano, F., Dominguez, J.(2003). Knowledge processes: on overview of the principal models. Available on http: [www.providersedge.com](http://www.providersedge.com)
- Akdere Mesut (2006). "Improving Quality of Work Life Implications for Human Resources". Business Review, vol.1, p.173.
- Anantatmula, V.(2006). Criteria for Measuring knowledge management efforts in organization. Available on http: [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com)
- Anothayanon, w.(2006). knowledge Management and task characteristics. Available on http: [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com)
- Belenky, M., clinchy, B., Goldberger, N., Tarule, j. (1986). Four Types of knowledge. Available on http: [www.projects.ischool.washington.edu](http://www.projects.ischool.washington.edu)
- Berg, Linda & others. (1990). "New wave QWL", journal of Qualities participation.
- Bradish, C.L. (2003). An Examination of the relationship between sport commissions and organizational structure. Available on http: [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com)
- Bryant, S.E. (2002). A field study on the Impact of peer Mentoring on organizational knowledge creation and sharing. Available on http: [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com)
- Chaitantipongse, J.(2005). The Technological Imperative of Newspaper-publishing companies in thailand: Routine Technology and organizational structure. Available on http: [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com)
- Chase R. (1997). "The knowledge based organization: an international survey",
- Cong, x., pandya, L. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. Available on http: [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- Connelly, C.(2010). Predictors of knowledge sharing in organizations. Available on http: [www.business.mcmaster.ca](http://www.business.mcmaster.ca)
- Daoust, D.(2004). Types of knowledge. Available on http: [www.Bizmechanix.com](http://www.Bizmechanix.com)
- Davel, R, & Snyman, M. (2007). Influence of corporate culture on the use of knowledge management techniques and technologies, Department of Information Knowledge Management, University of Johannesburg. 6-17.
- Delone, w., Mclean, E.(2009). The Delone and Mclean Model of Information systems success: A Ten-Year update. Available on http: [www.homepages.ius.edu](http://www.homepages.ius.edu)
- Dooley, K. (2012). Organizational complexity. Available on http: [www.eas.asu.edu/~kdooley](http://www.eas.asu.edu/~kdooley)
- Eva M. Pertusa-ortega, Patrocinio Zaragoza-Saes, & Enrique Claver-Cortes. (2009). "Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge

Park, S. (2007). The comparison of knowledge Management practices between public and private organizations: An Exploratory study. Available on <http://www.proquest.umi.com>

Patman, (2012). Study of Quality of Work Life (QWL). Iranian J Publ Health, 35(4): pp.8-14.

#### یادداشت‌ها

---

<sup>1</sup> Knowledge Utilization

<sup>2</sup> Tacit

<sup>3</sup> Explicit

<sup>4</sup> steren

