



ارزیابی الگوهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور (مطالعه موردی شهرداری اصفهان)

محمد انوری^۱

کارشناسی ارشد رشته مهندسی عمران، گرایش مهندسی و مدیریت ساخت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

رئیس اداره تحویل گیری اسناد طرح های عمرانی شهرداری اصفهان

M.anvari1390@gmail.com

مرتضی گلشنی منش

دانشجوی دکتری رشته مهندسی عمران، گرایش مهندسی و مدیریت ساخت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

رئیس اداره کنترل پروژه معاونت عمران شهری شهرداری اصفهان - مدرس رسمی سازمان نظام مهندسی ساختمان و

دانشگاههای آزاد و مؤسسات آموزش عالی غیر انتفاعی - عضو رسمی باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان دانشگاه آزاد اسلامی

Morteza_Golshanimanesh@yahoo.com

محمد سعید نقیه

کارشناسی ارشد رشته مکانیک، گرایش تبدیل انرژی، دانشگاه شهر کرد

کارشناس تأسیسات مکانیکی اداره نظارت معاونت عمران شهری شهرداری اصفهان

Naghiyeh.m.s@gmail.com

چکیده

امروزه دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها مطرح می‌باشد و پیاده‌سازی صحیح مدیریت دانش یکی از ارکان اصلی موفقیت در سازمان‌ها محسوب می‌شود. به‌دلیل نوظهور بودن این مساله و متعدد بودن الگوهای پیاده‌سازی مدیریت دانش، یافتن الگویی کارا برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. در همین راستا در این مقاله به ارزیابی این الگوها جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در پروژه‌های عمران شهری اصفهان پرداخته شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف، تحقیقی توسعه‌ای-کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی-پیمایشی است که با استفاده از ابزار پرسشنامه و به روش میدانی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و دست‌اندرکاران پروژه‌های عمران شهری اصفهان و صاحب‌نظر در زمینه مدیریت دانش شامل ۱۵۰ نفر بوده است که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۶۲ نفر انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته بوده است که قابلیت اعتبار آن‌ها با روش روایی محتوا و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شده است. سپس داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه توسط نرم‌افزار SPSS تحلیل شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داده است که الگوهای علوی و لیدنر (۱۶/۳۶)، مک‌الروی (۱۵/۵۲) و چوی و لی (۱۵/۳۶) به ترتیب، مناسب‌ترین الگوها جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در پروژه‌های عمران شهری اصفهان می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، پروژه محور، الگو، سازمان‌ها، پیاده‌سازی

^۱ - نویسنده مسئول



۱- مقدمه

صریح) و یا در ذهن افراد (دانش ضمنی) می‌باشد و سازمان را قادر می‌سازد تا دانش خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی، اهرمی کند و به سازمان کمک می‌کند تا از تجربیات درس بگیرد و آن‌ها را کدگذاری کرده و با دیگران به اشتراک گذارد تا دیگران نیز از این تجربیات استفاده کنند و این منجر به افزایش بهره‌وری و خلق دانش جدید خواهد شد (گوسوآمی و گوسوآمی، ۲۰۱۳). مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت‌هاست که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. در سال‌های اخیر مدیریت دانش به عنوان یکی از عبارات‌های شایع در سازمان‌ها مورد عنایت واقع شده است. این سیستم بر اکتساب دانش از کارکنان درباره مشتری رقبا و محصولات سازمان تاکید دارد. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازمان‌دهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب و سازمان‌دهی و منتشر نمایند (گیرب و همکاران، ۲۰۰۹).

در این مقاله به بررسی الگوهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها پرداخته شده است و پس از آن بهترین الگوها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در پروژه‌های عمران شهری اصفهان رتبه‌بندی شده‌اند.

در عصر دانایی محوری، دانش ارزشمندترین سرمایه‌ی سازمان‌های پیشرو و مدیریت دانش نیز، مهم‌ترین وظیفه آن‌ها به‌شمار می‌رود. یکی از اقدامات اصلی فرایند مدیریت دانش، خلق دانش است که تاثیر بسیار تعیین‌کننده‌ای در ارتقای توان نوآوری و در نتیجه موفقیت و رقابت‌پذیری سازمان‌های دانش‌بنیان دارد. مدیریت دانش باید به گونه‌ای هدفمند برای خلق دانش سازمانی از راه هم‌افزایی دانش کارکنان به کار رود (اسپونر و سولیمان، ۲۰۰۰). سازمان‌ها و مؤسسات کنترل پروژه و عمرانی نه تنها برای رقابت‌پذیر ماندن که حتی برای نوآوری شدن نیز، نیاز به تولید و حفظ دانش خود دارند. یک جو حمایتی سازمانی که حاصل مدیریت دانش به نحو مطلوب باشد می‌تواند کل دانش و یادگیری سازمان را در حل هر مشکل در هر زمان و هر مکان به کار گیرد. مدیریت دانش با مجموعه‌ای از فرایندهای مهم و به کارگیری منابع استراتژیک دانش در سازمان سعی در بهبود شناسایی محدودیت‌ها، فرصت‌ها، چالش‌ها دارد و این امر میسر نخواهد شد مگر اینکه با ایجاد فضایی مشارکتی، تشویق به نوآوری و ایجاد انگیزه از اطلاعات کارکنان درون سازمان به تولید دانش دست یافت چنانچه به‌طور مؤثر بتوانیم از خود افراد سازمان در مورد کار آن‌ها، برنامه‌های آن‌ها و نظرات آن‌ها در بهبود فرایندها و فرآورده‌های سازمان نظرخواهی کنیم و بتوانیم درک کنیم به چه چیز نیاز دارند و این نظرات را جمع‌آوری کرده و منتشر دهیم، دیگران نیز می‌توانند آن را بیاموزند و به کار گیرند (عطاران و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت دانش شاخه‌ای از مدیریت است که به دنبال بهبود عملکرد در کسب و کار از طریق افزایش ظرفیت یک سازمان برای یادگیری، نوآوری و حل مسائل است. در واقع این فرایند شامل گرفتن و استفاده از تخصص جمعی سازمان در هر نقطه برای مثال بر روی کاغذ، در اسناد، در پایگاه داده‌ها (دانش



۱-۲- مبانی نظری تحقیق

امروز دانش نقش اساسی در تحقیق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند و برای یک سازمان مانند منابع دیگر باید مدیریت شود. مدیریت دانش مدیریت سرمایه‌های پنهان سازمان است و این فرایند شامل خلق، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار، به اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش است. به همین دلیل از مدیران انتظار می‌رود که درک عمیقی از تحولات سازمانی داشته باشند و عملکرد سازمان‌ها را از طریق سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مبتنی بر دانش ارتقاء دهند. مهم‌ترین گام در این خصوص بررسی عوامل موثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش و شناسایی عواملی است که سبب موفقیت یا عدم موفقیت آن است (صیادی و همکاران، ۱۳۹۵).

۲-۲- ادبیات و پیشینه تحقیق

از زمان پیدایش کلی دانش تاکنون تعاریف گوناگونی برای این مفهوم ارائه شده است که هر یک ابعادی از موضوع را نمایش می‌دهد. دامنه تعاریف ارائه‌شده درباره دانش از کاربردی تا مفهومی و فلسفی و از نظر هدف، از محدوده تا گستره را شامل می‌شود. برخی تعاریف مربوط به دانش به شرح زیر است:

افلاطون (۴۲۷-۳۴۷ قبل از میلاد) دانش را باورهای حقیقی تصدیق شده تعریف کرده است. او عقیده داشت انسان‌ها دانش کاملی از همه‌ی اندیشه‌هایی که جهان را می‌سازد، در اختیار دارند. این دانش در اختیار بشر قرار داده شده ولی به دلیل آلودگی با حواس، آشکار نمی‌شود (عدلی، ۱۳۸۴).

ارسطو (۳۸۴-۳۲۲ قبل از میلاد) شاگرد افلاطون بود. او از ابتدا نظریات افلاطون را پذیرفت ولی بعد به مخالفت با او پرداخت. ارسطو ذهن و محتوای آن را نادیده نگرفت اما

مدیریت دانش سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله‌ی سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی و رتبه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند. مطالعات شرکت ملی ساختمان به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و پرسابقه‌ترین شرکت‌های عمرانی کشور نشان می‌دهد عدم توجه به فرایندها و رویه‌های اجرایی، مستندسازی و مدیریت دانش بزرگ‌ترین مشکلات اجرایی در پروژه‌ها و شرکت‌های ساختمانی کشور به‌شمار می‌رود (کیوتیلو، ۲۰۰۶). از اواخر دهه ۹۰ میلادی مدیریت دانش به‌عنوان روش نوین مدیریت معرفی گردید که تکامل دیگر روش‌های مدیریتی است. شرکت‌های موفق دریافته‌اند که دانش مهم‌ترین دارایی آن‌ها است و به مدیریت دانش به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت سازمان می‌نگرند. مدیریت دانش، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ است. سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود از مجموعه دانشی اسفاده می‌کنند که نزد تک‌تک افراد و در ذهن آن‌ها انباشته شده است و در صورت عدم استفاده از این دانش‌ها، می‌توان شکست سازمان را برای بالا بردن هزینه‌های ناشی از تکرار برخی فرایندهای تصمیم‌گیری و عدم استفاده از سوابق تجری انتظار داشت. به همین دلیل سازمان‌های پیشرو اقدام به جمع‌آوری دانش نهفته نزد پرسنل و گروه‌های کاری می‌کنند که به آن سرمایه دانش گفته می‌شود (قاسمی، ۱۳۹۲).



بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود. با این حال تغییرات سریع و فشار رقابت جهانی موجب شده است تا دانش و آگاهی به عنوان عامل اصلی موفقیت تجاری برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی مطرح شود. به دلیل آنکه در چند دهه گذشته، تحولات عظیمی در دنیا رخ داده است، مفهوم دانش و سازمان یادگیرنده نیز جزء جدایی ناپذیر سازمان‌های پیشرو به حساب می‌آید و توسعه دانش و آگاهی از محصولات، روندها و کارکنان باعث ارتقای ارزش در سازمان خواهد شد (چنگ و همکاران، ۲۰۰۸). صاحب‌نظران عرصه مدیریت معتقدند که در اقتصاد دانش‌محور، دانش یک منبع مهم برای مزیت رقابتی و ایجاد ارزش است و عنصر ضروری برای سازمان‌ها با آمال جهانی به شمار می‌آید (قلیچلی، ۲۰۱۴). در جدول زیر برخی تعاریف دانش در مدیریت دانش اشاره شده است.

ردیف	تعریف	ارائه دهنده
۱	دانش، مؤلفه‌هایی برای تولید است.	نوناکا (۱۹۹۵)
۲	دانش در سر افراد مستقر است. دانش چیزی است که شناخته می‌شود.	گرانث (۱۹۹۶)
۳	دانش شامل شناخت‌ها و باورهاست. مناظر و مفاهیم، داوری‌ها، پیش‌بینی‌ها، متدولوژی‌ها و چگونگی است.	ویگ (۱۹۹۳)
۴	دانش، اطلاعاتی است که در بستری قرار گرفته با فهم اینکه چگونه از آن استفاده کنیم.	داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)
۵	دانش اطلاعاتی است که با تجارب، بستر، تفسیر و بازتاب همراه است.	لانگ (۱۹۹۸)
۶	دانش، دلایل اطلاعات برای راهنمایی موثر انجام وظایف، حل مسئله و تصمیم‌گیری به منظور بهبود، آموزش و یادگیری است.	بکمن (۱۹۹۷)

اطلاعات حسی را آغازگر دانش معرفی کرد. بنابر نظر او، قوانین حاکم بر دنیای تجربه باید با فعالیت‌های ذهنی کشف شود (شرکت مشاوران توسعه آینده، ۱۳۸۵).

دانش عبارت از بهره‌گیری کامل از داده و اطلاعات در آمیخته با مهارت‌ها، شایستگی‌ها، عقاید، ادراکات تعهدات و انگیزه‌های درونی انسانی است (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). دانش سازمانی به اطلاعات پردازش‌شده از جریان‌های عادی و مراحلی که قابلیت اقدام دارند و نیز دانش به دست آمده سیستم‌های سازمانی، مراحل، تولیدات، قوانین و فرهنگ اطلاق می‌شود (لیو، ۱۹۹۶). دانش شامل خبرگی، آگاهی و درک کسب‌شده از طریق تجربه یا مطالعه است. همچنین دانش از مقایسه، شناسایی مستمر و ارتباطات حاصل می‌شود (شعبانی، ۱۳۹۱). دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل برعهده خود بشر است. با نگرش فراتری به این موضوع، آشکار می‌شود که به طور معمول، دانش پایه، عامل تمایز بین داده، اطلاعات و دانش است. این یکی از دلایلی است که در محیط و فضای متکی به دانش، برخی موسسات یا شرکت‌ها می‌توانند همچنان برتری‌های اقتصادی و رقابتی خود را حفظ کنند. به عبارت دیگر، دانش مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون اطلاعات و داده تلقی می‌شود. تنها از طریق این مفهوم است که اطلاعات حیات یافته و به دانش تبدیل می‌شود (چون لویدن، ۲۰۰۹).

دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید، به دست می‌دهد. دانش در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می‌رود. دانش در سازمان نه تنها در مدارک و ذخایر دانش،



۳- روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، تحقیقی توسعه‌ای-کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات و نحوه جمع‌آوری اطلاعات، تحقیق توصیفی-پیمایشی است که با استفاده از ابزار پرسشنامه و به روش میدانی انجام شده است.

۳-۱- ابزار گردآوری اطلاعات

روش گردآوری اطلاعات را به‌طور کلی به دو صورت، روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی-پرسشنامه‌ای بوده است.

۳-۱-۱- روش میدانی - پرسشنامه ای

در این پژوهش در خصوص جمع‌آوری اطلاعات مربوط به آزمون فرضیات پژوهش، به‌طور عمده از روش میدانی-پرسشنامه‌ای استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها ابتدا با مراجعه به کارشناسان شهرداری، پرسشنامه‌ها میان آن‌ها توزیع شده و سپس نتایج آن‌ها را در جداول جداگانه مرتب و با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن داده‌ها جهت تشخیص پارامتریک بودن یا ناپارامتریک بودن آن‌ها پرداخته شده است. پس از تعیین نوع آزمون آماری تحلیل‌ها انجام شده و نتایج استخراج شده‌اند.

۳-۱-۲- روش کتابخانه ای

به منظور جمع‌آوری اطلاعات و آگاهی در زمینه‌های نظری و ادبیات موضوع تحقیق از روش کتابخانه‌ای از منابع (کتاب‌های علمی، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و بانک‌های مجاز اطلاعاتی) استفاده گردیده است.

۳-۲- ابزار پژوهش

ابزار گردآوری داده‌ها وسیله‌ای است که به پژوهشگران کمک می‌کند تا داده‌های لازم را جمع‌آوری و ثبت نماید. رایج‌ترین ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه، برگه مشاهده، برگه مصاحبه و نیز اطلاعات بدست آمده از نهادهای متبوع نظیر نهادهای علمی یا وزارتخانه‌ها و ارگان‌های وابسته به دولت می‌باشد. پژوهشگر برحسب روش تحقیق مورد نظر خود و نوع داده‌هایی که قصد جمع‌آوری آن‌ها را دارد، تصمیم می‌گیرد که از چه ابزاری برای گردآوری داده‌های خود استفاده کند. با توجه به اینکه تحقیق حاضر به فرم میدانی صورت گرفته است، ابزار تحقیق، عبارتست از پرسشنامه که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است.

با توجه به اینکه شناساندن مدل‌ها به افراد مشکل بود، در پرسشنامه به جای نام مدل‌ها، مولفه‌های تشکیل دهنده هر مدل با شرح مختصری از مفهوم آن معرفی شد و از پرسش‌شوندگان خواسته شد که مولفه‌ها را اولویت‌بندی کنند. سپس با استفاده از نرم‌افزار *SPSS* با معرفی هر مدل به همراه مولفه‌هایش به اولویت‌بندی مدل‌ها پرداخته شد.

۳-۳- روایی و پایایی پرسشنامه

اعتبار علمی یکی از ویژگی‌های ابزار گردآوری اطلاعات می‌باشد که وجودش دال بر تعیین آن چیزی است، که این ابزار بدان منظور طراحی شده است. اعتبار به معنی دقیق کلمه عبارت است از حدی که روش اندازه‌گیری با فرض اینکه قابل اطمینان باشد، آنچه را که محقق در پی تعیین

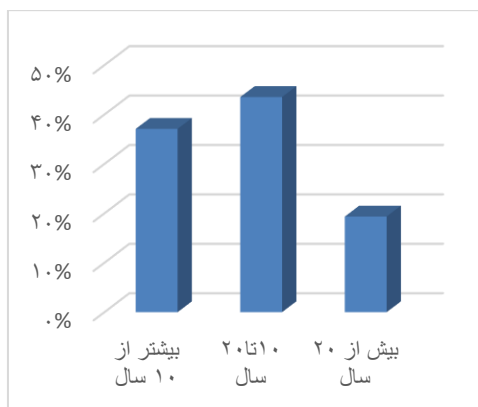


۳-۴- وضعیت افراد پاسخ دهنده به لحاظ سابقه کار

تعداد ۲۳ نفر از افراد سابقه کارشان کمتر از ۱۰ سال بوده است. ۲۷ نفر سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۲ نفر بالای ۲۰ سال، سابقه کار داشته‌اند.

جدول (۳-۱) فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان براساس سابقه کار

سابقه کار	فراوانی	درصد
زیر ۱۰ سال	۲۳	۳۷/۱
۱۰ تا ۲۰ سال	۲۷	۴۳/۵
بالای ۲۰ سال	۱۲	۱۹/۴
جمع کل	۶۲	۱۰۰

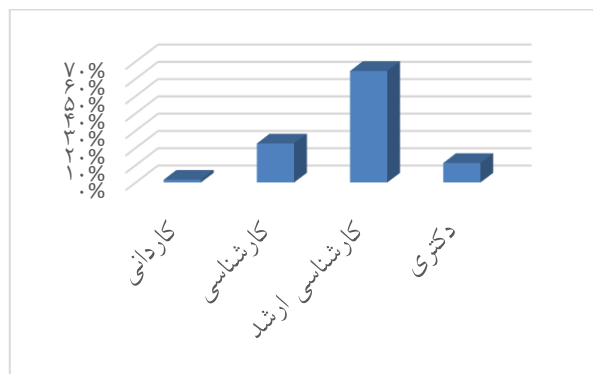


نمودار (۳-۲) وضعیت افراد پاسخ دهنده براساس میزان سابقه کار

۳-۵- وضعیت افراد پاسخ دهنده به لحاظ رشته تحصیلی

آن است اندازه‌گیری می‌کند. نیز روش اعتبار محتوی را بر مبنای قضاوت و ارزیابی می‌دانند که توسط متخصص آن رشته مربوطه مورد آنالیز و بررسی قرار می‌گیرد. برای این منظور، از نقطه نظرات و پیشنهادهای اساتید و کارشناسان مجرب در طراحی پرسشنامه استفاده شد. همچنین پایایی یا قابلیت اعتماد مشخص می‌سازد که ابزار اندازه‌گیری در صورت اجرا در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی دارد. بدین معنی که اگر محقق پرسشنامه خود را دوباره و یا به صورت موازی اجرا کند و نتایج هر دو یکسان باشد، پرسشنامه از پایایی کامل برخوردار است. در پژوهش‌های علمی، پایایی پرسش‌نامه از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد که در این جا پایایی داده‌ها بر اساس آلفای کرونباخ بررسی و مورد تأیید قرار گرفت.

تعداد افراد پاسخ دهنده به سئوالات پرسشنامه از لحاظ میزان تحصیلات به ترتیب کاردانی ۱ نفر، کارشناسی ۱۴ نفر، کارشناس ارشد ۴۰ نفر و ۷ نفر دکترا هستند، که در نمودار زیر بطور کامل آورده شده است.

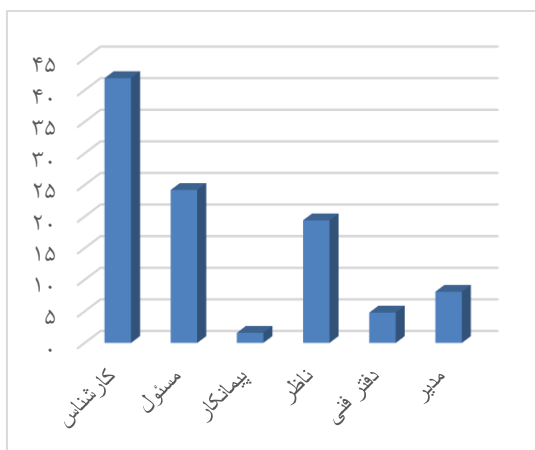


نمودار (۳-۱) وضعیت افراد پاسخ دهنده براساس میزان تحصیلات



جدول (۳-۴) فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان براساس شغل

شغل	فراوانی	درصد
کارشناس	۲۶	۴۱/۹
مسئول	۱۵	۲۴/۲
پیمانکار	۱	۱/۶
ناظر	۱۲	۱۹/۴
دفتر فنی	۳	۴/۸
مدیر	۵	۸/۱
جمع کل	۶۲	۱۰۰



نمودار (۳-۴) وضعیت افراد پاسخ دهنده براساس شغل

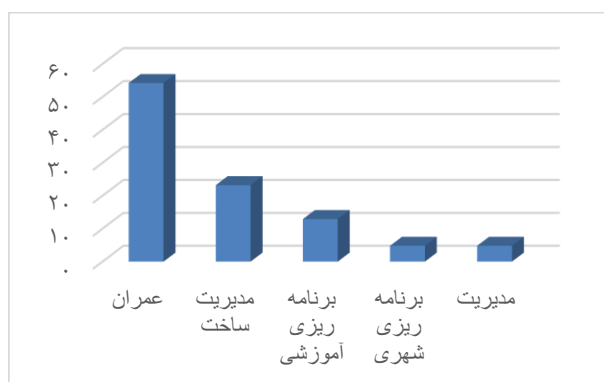
۳-۷ - وضعیت افراد پاسخ دهنده به لحاظ سن

تعداد افراد پاسخ دهنده به سئوالات پرسشنامه از لحاظ سن به ترتیب ۱ نفر کمتر از ۲۵ سال، ۲۵ نفر بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۲۲

تعداد ۲۸ نفر رشته عمران، ۲۰ نفر مدیریت ساخت، ۸ نفر رشته برنامه ریزی آموزشی، ۳ نفر رشته برنامه ریزی شهری و ۳ نفر رشته مدیریت بوده اند.

جدول (۳-۳) فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان براساس رشته تحصیلی

رشته تحصیلی	فراوانی	درصد
عمران	۲۸	۵۴/۲
مدیریت ساخت	۲۰	۳۲/۳
برنامه ریزی آموزشی	۸	۱۲/۹
برنامه ریزی شهری	۳	۴/۸
مدیریت	۳	۴/۸
جمع کل	۶۲	۱۰۰



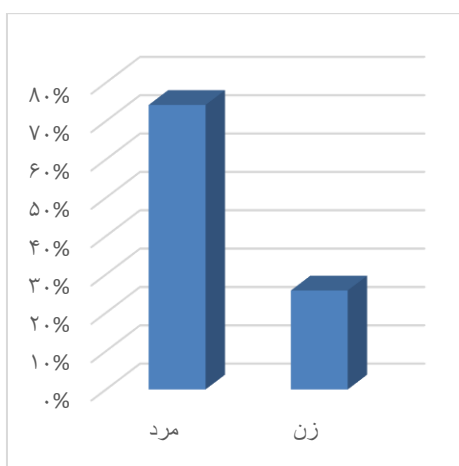
نمودار (۳-۳) وضعیت افراد پاسخ دهنده براساس رشته تحصیلی

۳-۶ - وضعیت افراد پاسخ دهنده به لحاظ شغل

از نظر شغلی افراد، ۲۶ نفر کارشناس، ۱۵ نفر مسئول، ۱ نفر پیمانکار، ۱۲ نفر ناظر، ۳ نفر دفتر فنی و ۵ نفر مدیر بوده اند.



جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۴۶	۷۴/۲
زن	۱۶	۲۵/۸
جمع کل	۶۲	۱۰۰



نمودار (۳-۶) وضعیت افراد پاسخ دهنده براساس جنسیت

۴- تحلیل و یافته‌های تحقیق

پس از آنکه داده‌ها و خروجی‌های حاصل از پرسشنامه‌ها در نرم‌افزار آماری SPSS بررسی شد، جداول، نمودار و نتایج بسیاری بدست آمد که گزیده آن‌ها در ادامه این فصل آمده است. همچنین نمونه فرم پرسشنامه در پیوست آخر تحقیق آمده است. در ادامه تحقیق، دسته‌بندی موضوعی پرسشنامه، آمار توصیفی داده‌ها سنجیده و نتایج آزمون‌های مختلف، ارائه شده است.

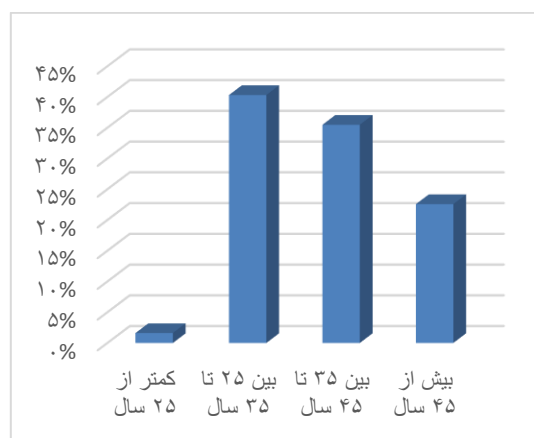
۴-۱- دسته‌بندی موضوعی سؤالات پرسشنامه

دسته‌بندی موضوعی شناسایی مولفه‌های پرسشنامه در جدول قرار گرفت.

نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۱۴ نفر بالای ۴۵ سال هستند، که در جدول زیر بطور کامل آورده شده است.

جدول (۳-۵) فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان براساس سن

سن	فراوانی	درصد
کمتر ۲۵ سال	۱	۱/۶
۲۵-۳۵ سال	۲۵	۴۰/۳
۳۵-۴۵ سال	۲۲	۳۵/۵
بالای ۴۵ سال	۱۴	۲۲/۶
جمع کل	۶۲	۱۰۰



نمودار (۳-۵) وضعیت افراد پاسخ دهنده براساس سن

۳-۸- وضعیت افراد پاسخ دهنده به لحاظ جنسیت

تعداد افراد پاسخ دهنده به سؤالات پرسشنامه از لحاظ جنسیت به ترتیب ۴۵ نفر مرد و ۱۶ نفر زن هستند، که در جدول زیر بطور کامل آورده شده است.

جدول (۳-۶) فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان براساس جنسیت



✓	✓					بازخورد	۵
✓	✓	✓				بررسی دانش	۶
✓	✓	✓	✓	✓	✓	بکارگیری دانش	۷
						پیاده سازی دانش	۸
						تبدیل تجاری سازی	۹
			✓			ترکیب دانش	۱۰
			✓			تسخیر دانش	۱۱
✓			✓			تسهیم دانش	۱۲
✓			✓			توسعه دانش	۱۳
	✓		✓			خلق دانش	۱۴
						دسترسی	۱۵
✓	✓		✓	✓	✓	ذخیره دانش	۱۶
	✓					سازمان دهی	۱۷
✓			✓	✓		شناسایی دانش	۱۸
					✓	فرهنگ	۱۹
							۲۰

برای تهیه پرسشنامه، ابتدا مولفه‌های تمامی مدل‌های شناسایی شده استخراج شده است. پس از آن مولفه‌ها دسته‌بندی و مولفه‌های با یک مفهوم در دسته‌های مشخص قرار گرفته است. در نهایت از حدود ۱۳۰ مولفه، ۲۲ مولفه مشترک شناسایی و در پرسشنامه قرار گرفته است. برای هر شاخص، داده‌ها طبق طیف لیکرت شماره‌گذاری شده اند:

جدول (۱-۴) شماره‌گذاری داده‌ها طبق طیف لیکرت

۵	۴	۳	۲	۱
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم

این در این پژوهش ۲۵ مدل مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است که در نهایت مدل‌های مورد بررسی برای استفاده در شهرداری اصفهان اولویت‌بندی گردیدند.

جدول (۲-۴) مدل‌های مدیریت دانش مورد بررسی

ردیف	مؤلفه	مدل				
		آپوزن	آپوزن	آپوزن	آپوزن	آپوزن
۱	ارتباط					
۲	انتقال و نشر دانش		✓	✓	✓	✓
۳	اکتساب دانش	✓		✓	✓	✓
۴	اهداف دانش	✓			✓	



۱/۰۵	۱/۱	۳/۴۲	تسخیر دانش
۰/۷۸	۰/۶	۳/۳۹	اهداف دانش
۱/۰۷	۱/۱۶	۳/۳۶	انتقال و نشر دانش
۱/۰۳	۱/۰۶	۳/۲۷	بازخورد
۱/۱۲	۱/۲۵	۳/۱۶	ترکیب دانش
۰/۹۵	۰/۹	۳/۱۳	بررسی دانش
۱/۲۹	۱/۶۵	۲/۷۷	تجاری سازی

جدول (۴-۴) آمار توصیفی اطلاعات اولیه در مورد داده‌ها (مدل‌ها)

مدلها	میانگین	واریانس	انحراف معیار
مدل علوی	۳/۸۶	۰/۵۸۵	۰/۷۶۵
مدل مک الروی	۳/۸۶	۰/۶۵۴	۰/۸۰۹
مدل چوی و لی	۳/۸۱	۰/۶۳۵	۰/۷۹۷
مدل هیسینگ	۳/۸۰	۰/۵۷۲	۰/۷۵۶
مدل بهات	۳/۸۱	۰/۴۸۴	۰/۶۹۶
مدل دپرس	۳/۷۷	۰/۴۵۷	۰/۶۷۶
مدل نویس	۳/۷۶	۰/۵۸۴	۰/۷۶۴
مدل آیکر	۳/۷۴	۰/۴۲۲	۰/۶۴۹
مدل ویگ	۳/۷۸	۰/۵۳۸	۰/۷۳۳
مدل لی و هونگ	۳/۷۶	۰/۵۸۶	۰/۷۶۶

۲۱	کاربرد
۲۲	همکاری

جدول زیر آمار توصیفی است بدین معنی که اطلاعات اولیه در مورد داده‌ها را مورد ارزیابی قرار داده است.

جدول (۴-۳) آمار توصیفی اطلاعات اولیه در مورد داده‌ها (مولفه‌ها)

مولفه‌ها	میانگین	واریانس	انحراف معیار
فرهنگ	۴/۱۹	۰/۸۵	۰/۹۲
ذخیره دانش	۳/۹۴	۱/۱۸	۱/۸
بکارگیری دانش	۳/۹	۰/۹۴	۰/۹۷
تسهیم دانش	۳/۹	۰/۸۴	۰/۹۲
دسترسی	۳/۸۹	۰/۸۲	۰/۹۱
توسعه دانش	۳/۷۸	۰/۶۱	۰/۷۸
پایاده سازی دانش	۳/۷۶	۰/۹۱	۰/۹۵
خلق دانش	۳/۷۴	۰/۹۸	۰/۹۹
کاربرد	۳/۶۶	۱/۵۴	۱/۲۴
سازمان دهی	۳/۶۵	۰/۸۶	۰/۹۳
تبدیل	۳/۶۱	۱/۰۶	۱/۰۳
ارتباط	۳/۵	۰/۷۵	۰/۸۶
اكتساب دانش	۳/۴۸	۱/۰۷	۱/۰۴
شناسایی دانش	۳/۴۸	۰/۷۸	۰/۸۸
همکاری	۳/۴۷	۱/۲	۱/۰۹



می‌تواند توانایی سازمان‌ها را برای تحقق رسالت، رقابت، کارایی، اثربخشی و تغییر و تحول بهبود بخشد. بنابراین توجه به فرایند و مراحل مدیریت دانش می‌تواند در بهبود عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی نقش قابل توجهی داشته باشد و توجه به تمامی این مراحل برای سازمان‌ها از اهمیت و ضرورت زیادی برخوردار است.

یکی از شاخص‌های رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کلان‌شهر اصفهان، موفقیت در اجرای پروژه‌های عمرانی در چهارچوب اهداف و برنامه‌های ازپیش تعیین شده می‌باشد. شهرداری جزء سازمان‌های عمومی غیردولتی محسوب می‌گردد و درآمد آن از طریق مردم تامین شده و هزینه‌کرد آن دارای حساسیت بالایی است. بخش عمده‌ای از بودجه شهرداری اصفهان، هر ساله صرف فعالیت‌های عمرانی شهری می‌گردد. با توجه به اینکه در اجرای پروژه‌های عمرانی تجربه‌های جدید زیادی بدست می‌آید، ثبت این تجربه‌ها جهت استفاده در پروژه‌های بعدی و جلوگیری از تکرار اشتباهات و انجام دوباره کاری‌ها و در نتیجه کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم اثر بسزایی دارد.

به دلیل موقتی بودن پروژه‌ها، تبدیل تجربه‌های کسب شده در یک پروژه به دانش، به‌طور معمول به سختی محقق می‌شود. یکی از نقاط ضعف خاص و متداول در سازمان‌های پروژه‌محور، ضعف در ایجاد یادگیری و توسعه در کل سازمان می‌باشد. در صورتی که دانش در سازمان‌های پروژه‌محور مدیریت شود، اجرای پروژه‌های آتی با هزینه، ریسک و دشواری کمتری همراه خواهد بود و در نتیجه یادگیری پروژه‌ای و سازمانی، عامل موفقیت مهمی خواهد

مدل گراور	۳/۷۳	۰/۴۰۶	۰/۶۳۷
مدل تنبوم	۳/۷۳	۰/۵۳۹	۰/۷۳۴
مدل وارد	۳/۷۲۶	۰/۳۶۶	۰/۶۰۵
مدل گولد	۳/۷۳	۰/۶۳۳	۰/۷۹۶
مدل اومرزل	۳/۷۲	۰/۴۷۲	۰/۶۸۷
مدل نوناکا	۳/۶۸	۰/۵۳۴۸	۰/۷۳۳
مدل گارتنر	۳/۷۲	۰/۳۸۹	۰/۶۲۴
مدل فانگ	۳/۶۸	۰/۵۴۳	۰/۷۳۷
مدل نیستن	۳/۷۱	۰/۵۳۶	۰/۷۳۲
مدل راستوگی	۳/۶۹	۰/۵۱۶	۰/۷۱۹
مدل سرایی	۳/۶۶	۰/۲۹۴	۰/۵۴۲
مدل رکن الزمان	۳/۶۵	۰/۴۵۲	۰/۶۷۲
مدل پرابست	۳/۵۹	۰/۳۴۱	۰/۵۸۴
مدل بویسوت	۳/۵۵	۰/۴۰۶	۰/۶۳۷
مدل بوک من	۳/۵۳	۰/۴۱۰	۰/۶۴۷

۴- نتیجه‌گیری

سرمایه فکری به منظور خلق و افزایش ارزش سازمانی استفاده می‌شود و موفقیت یک سازمان به توانایی‌اش در مدیریت این منبع کمیاب بستگی دارد. چنانچه مدیریت دانش با هوشمندی و برنامه‌ریزی، طراحی و پیاده‌گردد،



انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، تهران، دانشگاه اسوه، دانشگاه تهران.

ربیعی ع، رضایی ج، کریم زادگان مقدم د، اخوان پ. ۱۳۹۳. عارضه یابی و ارائه مدلی پیادهسازی مدیریت دانش در سازمانهای پروژه محور مطالعه موردی. اولین کنفرانس ملی چالش های مدیریت فناوری اطلاعات در سازمانها و صنایع، تهران، دانشگاه پیام نور.

سامانه مدیریت دانش شهرداری اصفهان (رای ون). ۱۳۹۷. به روز رسانی شده ۱۵ دی ماه ۱۳۹۷ <http://knowledge.isfahan.ir>

صالحی عمران ع. ۱۳۹۴. بررسی رابطه متقابل مدیریت پروژه های شهری و مدیریت دانش. اولین همایش ملی بیب توسعه پایدار شهری، تهران، گروه پژوهشی کیمیا.

Abstract:

Nowadays, knowledge is considered as the most important asset of organization and implementation correct knowledge management is one of the main basic achievement in organization. Because of noveling of this issue and nummerousing of models for knowledge management implementation, finding an efficient model for knowledge management implementation as special importance in organizations. At the same continuation, in this research we evaluate this models, in order to use it for knowledge management implementation system in the projects of Isfahan urban building. The present research in view of purpose, is an applied - expansion research and in view of collecting informations is a survey - descriptive research that is down by the instrument of questionnaire and the method of field work. The statistical society of research are managers those how involved in Isfahan urban building projects and authority in field of knowledge management consist of 150 person that the sample space corresponding to 62 by Cochran formula persons has selected. The instrument of analazing data, is verified questionnaire that their ability is studied and confirmed in the way of validity of content and their stability by using of Cronbach's alpha coefficiently. Then getting datas of questionnaire is analyzed by spss software. The result of analyzing data has shown that the models of Alavy & Leidner, McElroy and Choi & Lee are in order the most suitable models to perform knowledge management in urban building projects.

Keywords: knowledge management, model, project, organization, Isfahan municipality

بود و نیز با خروج نیروی دانشی از سازمان، دانش سازمانی از دست نخواهد رفت.

در این پژوهش مدل های پیاده سازی مدیریت دانش که توسط پژوهشگران معرفی شده بود، بررسی و با مطالعه آن ها مراحل اجرایی هر مدل استخراج گردید. سپس با توجه به نظر نخبگان، مدیران ارشد شهرداری و اساتید محترم پرسشنامه پژوهش تهیه و در اختیار افراد قرار گرفت و در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده طبق آزمون فریدمن، مدل علوی و لیدنر با عدد شاخص (۱۶/۵)، مدل مک الروی با عدد شاخص (۱۵/۵۲) و مدل چوی و لی با عدد شاخص (۱۵/۳۶) در اولویت های اول تا سوم (خلق دانش، ذخیره دانش، بکارگیری دانش و تسهیم دانش) قرار گرفتند.

۷- منابع مورد استفاده

احمدی بالادهی س. ۱۳۹۲. نقش مدیریت دانش بر توسعه سرمایه های فکری نیروهای مسلح.

بخشایشان ز، بخشایشان ح، سلیمی ح. ۱۳۹۳. موانع موجود در استقرار مدیریت دانش سازمان های دولتی. همایش ملی مهندسی رایانه و مدیریت فناوری اطلاعات، تهران، شرکت علم و صنعت طلوع فرزین.

چهارسوقی ک، حسنی م، بیدگلی د. ۱۳۹۱. اهمیت گروه ابزارهای تسهیم دانش در بین طبقات شغلی تیم های پروژه. هشتمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، تهران، انجمن مهندسی صنایع ایران، دانشگاه صنعتی امیر کبیر.

حسن پور ح. ۱۳۹۶. مطالعه و بررسی عوامل موثر بر استقرار نظام مدیریت دانش در پروژه های عمران شهری اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان.

خضرمو م. ۱۳۹۶. اعتبار سنجی مدلی پیاده سازی مدیریت دانش با توجه به نوع سبک رهبری موجود در سازمان. دومین همایش بین المللی