جلد نهم، شماره یک (بهار ۱۴۰۱): ۱۹-۱
http://hii.khu.ac.ir
مقاله اصیل پژوهشی

شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر مدیریت دانش در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی

سید محمد میرزمانی: دانشجوی دکتری مدیریت اطلاعات و دانش، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.
***زهرا اباذری:** دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) abazari391@yahoo.com
نصرت ریاحی نیا: استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
نجلا حریری: استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
سمیرا دانیالی: دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

چکیده

نوع مقاله: مقاله پژوهشی
دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۰
پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۳

زمینه و هدف: هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر مدیریت دانش در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران است. از این رو محقق از روش کیفی به بررسی الگوی مدیریت دانش در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران پرداخته‌است.

روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها و روش اجرا، پژوهشی کیفی، با رویکرد تحلیل دلفی فازی است. جامعه پژوهش ۲۰ نفر از صاحب نظران و خبرگان رشته‌های (مدیریت شهری، مدیریت و مدیران اجرایی در شهرداری‌ها) هستند که به روش هدفمند از آنها نمونه‌گیری شده است.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل دلفی، ۷ مولفه و۵۹ شاخص شناسایی شده‌است، که بر اساس کدهایی که از ادبیات تحقیق جمع آوری گردید و بر آن اساس فرم پرسشنامه‌ای که از خبرگان به روش تحلیل دلفی فازی انجام پذیرفته ۷ مولفه شامل، کاربرد دانش در بین کارکنان با میانگین ۰/۸۴۶، مزیت رقابتی برای سازمان با میانگین ۰/۸۲۲، تسهیم دانش در بین کارکنان با میانگین ۰/۸۴۰، دانش در سازمان با میانگین ۰/۸۳۱، توزیع دانش در بین کارکنان با میانگین ۰/۸۳۹، خلق دانش برای کار کنان با میانگین ۰/۸۴۰، انتقال دانش در بین کار کنان با میانگین ۰/۷۸۸ به دست آمده است.

نتیجه‌گیری: مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی در ایران هنوز دوران طفولیت خود را سپری می‌کند، از این‌رو هنوز مسائل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد. هرچند سازمان ها به خصوص مطالعه موردی این پژوهش یعنی شهرداری‌های کلانشهرها، به تدریج به اهمیت مدیریت دانش در واحدهای مختلف خود پی می‌برند، اما هنوز فاصله زیادی برای عملیاتی کردن آن در یک سطح قابل قبول وجود دارد.

کلمات کلیدی: توزیع دانش، انتقال دانش در بین کار کنان، کار برد دانش در بین کارکنان

تعارض منافع: گزارش نشده است.
منبع حمایت کننده: حامی مالی نداشته است.

شیوه استناد به این مقاله

APA: Mirzamani, M., abazari, Z., RiahiNia, N., Hariri, N., Daniali, S., (2021). Identifying Effective Knowledge Management Components and Indicators in Iranian Metropolitan Municipalities Using fuzzy Delphi technique *Human Information Interaction*, 9(1);1-19. (Persian)

Vancouver: Mirzamani M, abazari Z, RiahiNia N, Hariri N, Daniali S, . Identifying Effective Knowledge Management Components and Indicators in Iranian Metropolitan Municipalities Using fuzzy Delphi technique. *Human Information Interaction*.2021; 9(1);1-19. (Persian)

انتشار مجله تعامل انسان و اطلاعات با حمایت مالی دانشگاه خوارزمی انجام می‌شود.
انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 3.0 صورت گرفته است.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1401.9.1.2.8]

Human Information Interaction. Vol. 9, No. 1 (Spring 2022):1-19.
http://hii.khu.ac.ir
Original Article

Identifying Effective Knowledge Management Components and Indicators in Iranian Metropolitan Municipalities Using Fuzzy Delphi Technique

Seyed Mohamad Mirzamani: PhD candidate, Knowledge and Information Science Dept., Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
***Zahra abazari:** Associate professor, Knowledge & Information Sciences Dept., Islamic Azad University North Branch, Tehran, Iran. (Corresponding author) abazari391@yahoo.com
Nosrat RiahiNia: Knowledge and Information Science Dept., Faculty of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran.
Nadjla Hariri: Knowledge and Information Science Dept., Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Samira Daniali: PhD candidate, Knowledge and Information Science, Faculty of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Received: 11/12/2021 Accepted: 12/02/2022

Abstract

Objective: The purpose was to identify components and effective characteristics of knowledge management of metropolitan municipalities in Iran.
Methods: Applied qualitative fuzzy Delphi analysis method was incorporated. The qualitative experts in the community in the field: Urban management, and executives in the municipalities. Twenty experts surveyed purposefully to generate a semi-structured questionnaire.
Results: Based on Delphi analysis, 7 components and 59 indices were identified, based on the codes collected from the research literature, and based on a questionnaire form performed by experts using fuzzy Delphi method, 7 components were included. Knowledge among employees with average of 0.846, Competitive advantage for organization with average of 0.822, Knowledge sharing among employees with average of 0.840, Knowledge in organization with average of 0.831, Knowledge distribution among employees with average 0.839, knowledge creation for workers with a mean of 0.840, knowledge transfer among workers with a mean of 0.788.
Conclusion: Knowledge management as a scientific discipline is still in its infancy with so many unidentified topics in Iran. Although organizations, especially the case study of metropolitan municipalities, are gradually recognizing the importance of knowledge management in their various units, there is still a long way to operate adequately.

Keywords: Knowledge Distribution, Knowledge Transfer, Application of Knowledge Among Employees.

Conflicts of Interest: None
Funding: None.

How to cite this article

APA: Mirzamani, M., abazari, Z., RiahiNia, N., Hariri, N., Daniali, S., (2021). Identifying Effective Knowledge Management Components and Indicators in Iranian Metropolitan Municipalities Using fuzzy Delphi technique *Human Information Interaction*, 9(1);1-19. (Persian)

Vancouver: Mirzamani M, abazari Z, RiahiNia N, Hariri N, Daniali S, . Identifying Effective Knowledge Management Components and Indicators in Iranian Metropolitan Municipalities Using fuzzy Delphi technique. *Human Information Interaction*.2021; 9(1);1-19. (Persian)

The journal of *Human Information Interaction* is supported by Kharazmi University, Tehran, Iran.
This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1401.9.1.2.8]

مقدمه

در عصر حاضر، پاسخگویی به نیازهای مشتریان و کارکنان تنها با اتکا به دانش به‌روز و همگام با اطلاعات جهانی، استفاده از فناوری‌های جدید و صرفه‌جویی در زمان و منابع امکان‌پذیر است. نیاز کارکنان در همراه شدن با دانش روز دنیا و استفاده از پیشرفت‌های نوین علمی شرط ماندگاری سازمان در دنیای متلاطم امروز است. دانش به‌عنوان نیروی محرکه پیشبرد کارها در سازمان موجب شده است که مدیران به‌جای تکیه بر توان بدنی کارکنان به قدرت دانش در سازمان تأکید نمایند (عبدی و صفایی، ۱۳۹۲). از این رو می توان گفت امروزه دانش مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه سازمان ها به شمار می رود (رمضانی و همکاران،۱۳۹۸). 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 به‌کارگیری دانش سازمان به‌وسیله افراد و گروه‌ها که در جهت تحقق اهداف سازمانی است می‌پردازد (هولووتسکی ، ۲۰۱۲)[1] .

مدیریت دانش تضمین‌کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره‌گیری آن‌ها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. (عفیفی، ۱۳۹۵) .

محققانی مانند رمضانی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیق خود تحت عنوان ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مازندران پرداختند. آن‌ها با به کارگیری یک رویکرد آمیخته و با بهره‌گیری از روش‌های فراترکیب و مدل سازی ساختاری تفسیری به سنجش وضعیت بلوغ و طراحی الگوی بهینه استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مازندران پرداخته‌اند. نتایج فراترکیب منجر به شناسایی ۹۸ زیرشاخص (کد)، ۱۴ شاخص و ۳ بعد اصلی در استقرار مدیریت دانش گردیده است؛ که با نظر خبرگان دانشگاهی و مشاورین فرآیندهای سازمانی و استفاده از روش دلفی به بومی‌سازی و غربال‌گری آن‌ها پرداخته شد.

دانشفر (۱۳۹۲) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان تعیین عوامل مؤثر در به‌کارگیری استراتژی مدیریت دانش (مطالعه موردی: شهرداری چالوس) پرداخته است. براساس نتایج نهایی، میان عوامل اثرگذار بر استراتژی مدیریت دانش و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود داشته است. بر مبنای نتایج آزمون فرضیات از بین پنج شاخص متغیر مستقل سه شاخص هماهنگی و یکپارچگی، مدیریت منابع انسانی و استراتژی دانش، با استراتژی مدیریت دانش رابطه معناداری دارند. همچنین با توجه به نتایج آزمون فرضیات شاخص ساختار و فن‌آوری اطلاعات ارتباط معناداری را نشان نداده است.

محمودی استانی، شعبانی و رجایی پور (۱۳۹۰) در مقاله خود تحت عنوان امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی شهر اصفهان بر پایه مدل بکوویتز و ویلیامز پرداختند. نتایج نشان داد که امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی شهر اصفهان براساس مدل بکوویتز و ویلیامز پایین‌تر از حد متوسط (۱۹/۳۶) است و پیاده‌سازی آن نیز به‌طور یکسان وجود ندارد. در متغیر سطح تحصیلات در مؤلفه تسهیم و ارزیابی دانش، تفاوت معناداری وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر کتابداران با سطح تحصیلات دیپلم امکان پیاده‌سازی تسهیم و ارزیابی دانش را نسبت به کتابداران با سطح تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد بیشتر می‌دانند.

افکر، فریج و کاسو[2] (۲۰۱۷) در مقاله خود تحت عنوان سنجش عملکرد برای مدیریت دانش: طراحی مدل مرجع پرداختند. آن‌ها با بررسی مدل‌های مدیریت دانش و تنوع کاربردهای آن به طراحی مدلی برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش پرداخته‌اند که الزامات سنجش عملکرد را برآورده می‌کند.

بر اساس مطالب گفته شده در سازمان شهرداری و سازمان‌های خدماتی و آموزشی، می‌توان گفت بهره‌برداری مطلوب از مدیریت دانش در حوزه توسعه مدیریت شهری از اولویت‌های شهرداری‌ها در سال‌های اخیر بوده است. به‌گونه‌ای که شهرداری‌ها، در فرآیند مدیریت شهرها به‌طور سیستماتیک و رسمی به فرایند توسعه مبتنی بر دانش متعهد شده‌اند. در این تحقیق چالش‌های موجود بر سر راه پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش در محورهای موجود و در ادامه مدلی برای مدیریت دانش و بهبود مدیریت شهری از منظر متخصصین حوزه مدیریت شهری و مدیران شهرداری‌های کلان‌شهرها ارائه می‌شود. الگوریتم پیشنهادی می‌تولند در سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری، قابلیت تعمیم‌پذیری داشته‌باشد و در هر سازمانی با روش سنجش مشابه با این پژوهش جهت بهبود مدیریت شهری بکار رود. با توجه به این نکته که شهرداری‌ها ماهیتی کاملاً مستقل دارند و پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری نیز تا حدودی متفاوت از سازمان‌های دیگر است، در پژوهش حاضر قصد داریم به این سؤال اصلی پاسخ گوییم که مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر مدیریت دانش در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران چه می‌باشد؟

[1] Holowetzki, A

[2] Latifa Oufkir, Mounia Fredj and Ismail Kassou

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1401.9.1.2.8]

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش کاربردی واز نظر نحوه جمع آوری داده ها و روش اجرای پژوهش، در بخش پژوهش کیفی، با رویکرد تحلیل دلفی فازی است. روش دلفی فازی متشکل از مشارکت‌کنندگانی است که به دلیل تخصص‌شان در موضوع موردنظر انتخاب شده‌اند. در این روش از یک سری پرسش‌نامه‌های ترتیبی در دو یا چند دور استفاده می‌شود؛ در دور اول، مشارکت‌کنندگان ایده‌ها و موضوعات اصلی را تعیین می کنند؛ ایده‌های مطرح شده در دور اول، تلفیق می‌شوند تا پرسشنامه‌ای برای دورهای بعدی طراحی شود(فرم نیمه ساختار)؛در مرحله‌ی ارزیابی (دور دوم به بعد)، پاسخ‌ها در اختیار اعضا قرار می‌گیرد (فرم بسته)و از آنها خواسته می‌شود تا پاسخ‌های اولیه‌ی خود را ارزیابی کنند؛ روش دلفی فازی به‌دنبال ایجاد توافق و اتفاق‌نظر مشارکت‌کنندگان در خصوص موارد ذکرشده در پرسشنامه‌هاست. در این پژوهش، به مدد مطالعه دلفی فازی و مدارک علمی و قانونی از ادبیات تحقیق و نظر سنجی با خبرگان، تلخیص داده‌ها و برگزاری جلسه بارش مغزی، مولفه ها و شاخص‌های مدیریت دانش در شهرداری‌های کلانشهرهای ایران شکل گرفته است. جامعه مرحله کیفی صاحب نظران و خبرگان متخصصین در رشته های(مدیریت شهری، مدیریت و مدیران اجرایی در شهرداری‌ها) بودند که به روش هدفمند از آنها نمونه گیری شده است. بنابراین روش نمونه گیری در طرح کیفی حاضر، نمونه گیری نظری انتخاب هدفمند اطلاع رسانان کلیدی، بر اساس اطلاعات خاصی که از موضوع پژوهش دارند. نمونه گیری نظری مستلزم جمع آوری داده ها بر اساس مقوله ها برای تدوین نظریه است. نمونه گیری از صاحب نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا می نماید که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری برسد. اشباع نظری به این صورت است که محقق با ظهور اکتشاف اولیه سعی می‌کند که اطلاعات بیشتری را در ادامه گردآوری کند تا ارتباط مولفه‌های اصلی با شاخص ها وضوح و معنای بیشتری پیدا کند این کار تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که محقق احساس کند که صاحب نظران دیگر اطلاعات جدیدی ارائه نمی دهند. در این پژوهش از۲۰ نفر از پژوهشگرانی که در مدیریت شهری، مدیریت و مدیران اجرایی در شهرداری‌ها کار پژوهشی و یا اجرایی انجام داده و بالای ۵ سال سابقه پژوهشی و اجرایی داشتند انتخاب و نظر سنجی انجام شد .

یافته ها

سنجش دلفی با استفاده از پرسشنامه طیف لیکرت با مقیاس ۵ درجه‌ای انجام گرفت. فرم اول نظر سنجی شامل ۷ مولفه ۶۵ شاخص بر اساس ادبیات تحقیق به صورت فرم نیمه ساختار یافته شناسایی و تعیین گردید و بین ۲۰ نفر جامعه خبره پخش شد. پس از دریافت نظرات خبرگان اولین مرحله دلفی با سوالات جدید و مولفه ها بررسی شد. البته قبل از شروع باید طیف‌های موجود در فرم پرسشنامه را فازی سازی نمود؛ که طبق جدول ۱ (پیوست ۱) و فرمول زیر متغیرهای کلامی فازی سازی گردید. در جدول ۱ اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکووسکی به شکل زیر محاسبه شده است:

فرمول شماره یک

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

الف) اولین مرحله دلفی :

در اولین مرحله، مولفه های و شاخص های شناسایی شده از ادبیات ارائه شده همراه با تشریح به گروه خبرگان ارسال گردیده و نظرسنجی صورت گرفت، تا میزان موافقت و یا عدم موافقت آنها با هرکدام از مؤلفهها اخذ شده و نقطه نظرات پیشنهادی و اصلاحی خود را ارائه دهند و به شکل زیرجمع بندی شده است. با توجه به گزینههای پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده در پرسشنامه، نتایج حاصل از بررسی پاسخهای ارائه شده با استفاده از فرمول های ۲و ۳ تحلیل نتایج آن در جدول۲(پیوست ۲) ارائه گردیده است.

فرمول شماره دو

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1,2,3,\ldots,n$$

فرمول شماره سه

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = (\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} a_1^{(i)}, \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} a_2^{(i)}, \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} a_3^{(i)})$$

ب)دومین مرحله نظر سنجی:

در دومین مرحله نظرسنجی خبرگان همانند مرحله اول به تمامی سؤالات پاسخ داده که تشرح آن در ادامه آورده شده است. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی دلفی که در جدول ۳ (پیوست ۳) میانگین فازی هر کدام ازشاخص ها محاسبه شده‌است. همچنین در این جدول به دیدگاه های ارائه شده در

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1401.9.1.2.8]

مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، با استفاده از فرمول شماره۴ محاسبه گردیده است، درصورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰,۱) باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می شود.

فرمول ۴

$$s(A_{m2}, A_{m1}) = \left|\frac{1}{3}\left[(a_{m21} + a_{m22} + a_{m23}) - (a_{m11} + a_{m12} + a_{m13})\right]\right|$$

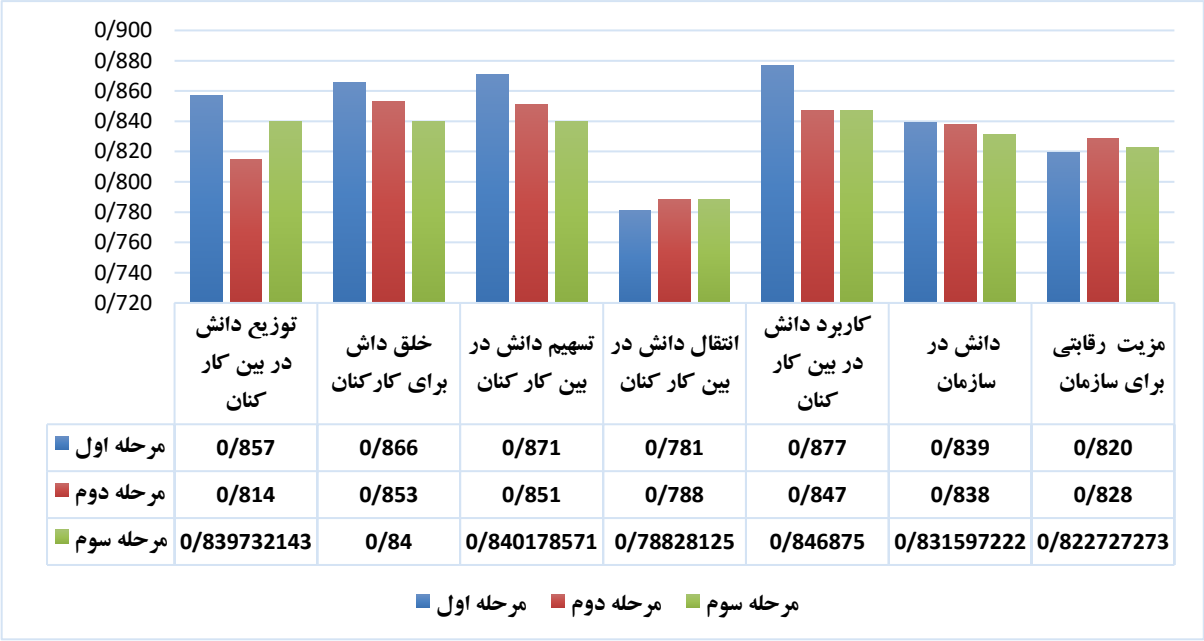
با توجه به جدول ۳ و نظر خبرگان اختلاف میانگین فازی شده سؤال‌های ۷،۱۲،۳۸،۴۷،۶۰ در مرحله اول و دوم بیشتر از حد آستانه (۰/۱) بوده است. لذا به غیر از سؤال‌های یاد شده ، نظرسنجی برای سایر سؤال‌ها متوقف شده و این ۶ سؤال در مرحله سوم مجدداً مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

ج)سومین مرحله نظر سنجی:

همانطور که در مرحله قبل گفته شد برای مرحله سوم پرسشنامهای با ۶ سؤال یاد شده طراحی و در اختیار خبرگان قرار گرفت و نتایج این ۶ سوال با مرجله قبل در جدول۴ ارائه گردیده است .

با توجه به جدول۴ (پیوست۴) و نظر خبرگان اختلاف میانگین فازی شده سؤالهای ۷، ۱۲، ۱۷، ۳۸، ۴۷ و ۶۰ در مرحله دوم و سوم بیشتر از حد آستانه (۰/۱) بوده است. لذا سؤالهای یاد شده از پرسشنامه حذف خواهند شد. چرا که برای ادامه این روند و خروجی نظرات نشان می دهد اگر یک بار دیگر نیز نظر سنجی گردد ، در نظرات جمع آوری شده ممکن است اجماعی صورت نگیرد و پاسخ دهندگان برای این ۶ سوال به یک اجماع قابل قبول نرسند. لذا تصمیم گرفته شد این سوالات از پرسشنامه اصلی حذف گردد.

بر اساس مطالب گفته شده از ۳ مرحله تحلیل شاخص ها، در این قسمت لازم است مولفه‌های این ۳ مرحله نیز با هم مقایسه و نتایج آن تحلیل گردد. مقایسه سه مرحله دلفی در نمودار ۳ ارائه گردیده است. که نشان دهنده مقایسه میانگین مؤلفه ها در سه مرحله دلفی فازی است. با توجه به نظر خبرگان و نزدیک شدن نظر آنان در مرحله دوم و سوم می توان نزدیکی نظرات در مولفه‌ها را مشاهده و نظر خبرگان در این دو مرحله را پذیرفت.



	توزیع دانش در بین کار کنان	خلق داش برای کارکنان	تسهیم دانش در بین کار کنان	انتقال دانش در بین کار کنان	کاربرد دانش در بین کار کنان	دانش در سازمان	مزیت رقابتی برای سازمان
مرحله اول	0/857	0/866	0/871	0/781	0/877	0/839	0/820
مرحله دوم	0/814	0/853	0/851	0/788	0/847	0/838	0/828
مرحله سوم	0/839732143	0/84	0/840178571	0/78828125	0/846875	0/831597222	0/822727273

نمودار ستونی ۱ میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از سه مرحله نظرسنجی جهت مؤلفه‌ها

در تفسیر نمودار ۱ می توان گفت که در مرحله اول دلفی کاربرد دانش در بین کار کنان بالاترین نظر را به خود جلب کرده بود اما در مرحله دوم و سوم با همپوشانی کامل به میانگین نظرات ۰/۸۴۶ رسیده است. اما انتقال دانش در بین کارکنان مولفه ای بوده که کمترین میانگین را در بین مولفه ها در مرحله اول داشته در مرحله دوم و سوم با کمی افزایش دیدگاه به میانگین ۰/۷۸۸ رسیده است. مولفه مزیت رقابتی برای سازمان در سه مرحله با اختلاف خیلی کم به میانگین۰/۸۲۲ به اشباع رسیده است .مولفه دانش در سازمان در مرحله اول و دوم کاملا همپوشانی داشتند اما در مرحله سوم با کاهش چند واحدی به میانگین ۰/۸۳۱ اشباع نظری گردیده است. مولفه تسهیم دانش در بین کار کنان در تحلیل سه مرحله در مرحله اول بالاتر از مراحل دیگر قرار

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1401.9.1.2.8]

داشته است، اما در مرحله سوم به میانگین ۰/۸۴۰ به اشباع نظری رسیده است. مولفه خلق دانش برای کار کنان نیز در سه مرحله تحلیل در مرحله اول میانگین بالاتری نسبت به دو مرحله بعدی دارد، به طوری که در مرحله سوم به میانگین ۰/۸۴۰ به اشباع نظری رسیده است و آخرین مولفه که توزیع دانش در بین کارکنان بوده در سه مرحله تحلیل، در مرحله اول بالاتر از دو مرحله بعدی بوده و در مرحله سوم به میانگین ۰/۸۳۹ به اشباع نظری رسیده است. بر اساس تحلیل دلفی که نظرات خبرگان امر است، ۷مولفه و ۵۹ شاخص برای مدیریت دانش در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران شناسایی گردیده است .

جمع بندی و نتیجه گیری

با توجه به تغییرات روز افزون جامعه بشری و تغییر انتظارات ذی نفعان سازمان‌ها، به نظر می‌رسد شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر مدیریت دلنش در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران ضرورت دارد و در این میان بهره‌گیری از یک روش بومی سازی شده، تا حد زیادی خلاهای موجود را پر می‌نماید. مولفه‌های شناسایی شده در این مقاله برای ارتقا مدیریت دانش در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران قادر است زمینه را جهت بهبود ارتقاء مدیریت دانش در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران فراهم نموده و آنها را قادر سازد تا ضمن آسیب شناسی مدیریت دانش در شهرداری‌های کشور، طرح ها و اقدامات لازم را استخراج نموده و موقعیت خود را در فرایند اجرای بهینه مدیریت دانش در شهرداری های کشور مورد ارزیابی قرار دهند. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل نظرات بیشترین میزان موافقت خبرگان در مقایسه، بین مولفه ها در سه مرحله اجرای دلفی، اولویت خبرگان مولفه کار برد دانش در بین کار کنان بوده است .

با توجه تحلیلی که از روش دلفی جهت تعیین مولفه و شاخص‌های مؤثر مدیریت دلنش در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران به اجرا در آمده، تمامی مولفه های شناسایی شده در مرحله دلفی تایید گردید در مجموع برای مدیریت دانش در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران ۷ مولفه و ۵۹ شاخص شناسایی و تایید گردیده است .

بر اساس تحلیل دلفی، مولفه‌های شناسایی شده، بر اساس کدهایی که از ادبیات تحقیق جمع آوری گردیده است و بر آن اساس فرم نظرسنجی که از خبرگان به روش تحلیل دلفی فازی انجام پذیرفته ۷ مولفه شامل ، کاربرد دانش در بین کار کنان با میانگین ۰/۸۴۶، مزیت رقابتی برای سازمان با میانگین ۰/۸۲۲، تسهیم دانش در بین کار کنان با میانگین ۰/۸۴۰، دانش در سازمان با میانگین ۰/۸۳۱، توزیع دانش در بین کارکنان با میانگین ۰/۸۳۹، خلق دانش برای کار کنان با میانگین ۰/۸۴۰، انتقال دانش در بین کارکنان با میانگین ۰/۷۸۸ به دست آمده است .نتایج این تحقیق با محققانی همچون لی[1] و همکاران (۲۰۱۶) مبنی بر اینکه مدیریت دانش تاثیر گذار است برمزیت رقابتی سازمان، سکیب، محمدالدین و بلوچ[2] (۲۰۱۷) ، افکر، فریج و کاسو [3] (۲۰۱۷) ، دانشفر (۱۳۹۲)، رمضانی و همکاران ،(۱۳۹۸)، محمدی استانی، شعبانی و رجایی پور (۱۳۹۰) ،ربیعی و خواجوی (۱۳۸۹) زیاری، مهدی و مهدیان بهنمیری (۱۳۹۲) ، در برخی از نتایج آن‌ها همسو بوده است. بر اساس نتایج می‌توان گفت وظایف کنونی مدیریت شهری(صرفنظر از تنوع و اختلاف در نظام‌های اجتماعی و سیاسی گوناگون) تنها محدود به مواردی از قبیل برنامه‌ریزی، خدمات‌رسانی، مدیریت فرهنگ محلی، انجام پروژه‌های عمرانی و... نمی‌شود. بلکه جهت‌دهی فعالیت‌های شهری و ترسیم چشم‌انداز شهر در راستای دستیابی به توسعه پایدار از جمله مهمترین وظایف مدیران شهری به شمار می‌رود. یک مدیر شهری باید بتواند در دنیای رقابتی نقاط قوت و ضعف شهر خود را شناخته و درصدد تقویت مزایای رقابتی آن برآید. شهر فضای کالبدی حیات اجتماعی جوامع است؛ جایی که در آن روابط انسانی و اجتماعی شکل گرفته، بارور و شکوفا می‌شود. سودمندی پروژه مدیریت دانش بستگی زیادی به هماهنگی موفق موضوعاتی مثل فرهنگ سازمان، فرایند دانشی، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات دارد. با توجه به رشد و محوریت روزافزون اقتصاد دانایی محور، سازمان های خدماتی خصوصا نهادهای مدیریت شهری به عنوان نهادهایی اثرگذار در ساختار اجتماعی و اقتصادی کشور، بایستی به مکانیزم ها و ابزارهای کشف، نگهداری و مدیریت دانش خود مجهز شوند. یک شهرداری می‌تواند با در اختیار داشتن فرایندها و سامانه‌های اثربخش مدیریت دانش، راندمان و بهره‌وری افراد، واحدها و فرایندهای خود را افزایش دهد، زمان انجام فرآیندهای حرفه ای و کارشناسی را کاهش دهد، بر دانش و تجربیات مدیران و افراد با تجربه احاطه داشته باشد، از انجام اشتباهات و دوباره کاری های خرد و کلان در سطح گسترده جلوگیری نماید و علاوه بر حفظ و ارتقا ارتباط با مخاطبان بر پایه دانش مرتبط

[1] Lee, V. H
[2] Saqib. Muhammad, Mohammed Udin. Zulkifli, Baluch. Nazim
[3] Latifa Oufkir, Mounia Fredj and Ismail Kassou

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1401.9.1.2.8]

با هر مخاطب، نرخ نوآوری و ارائه خدمات مبتکرانه به آنها را افزایش دهد. حال می‌توان پیشنهاد کرد که شهرداری‌های کلان شـــهرها، ســـیاســـت‌های حمایتی خود را از مدیران بخش های مختلف در شـهرداری با فراهم آوردن تسـهیلات بیش از پیش و ارائه اختیارات لازم و کافی جهت انتخاب نوع مدیریت افزایش و یا اصـــلاح نماید. همچنین اســـتقبال مدیران در اجرای مدیریت دانش در بدنه شـهرداری‌ها با انتخاب افراد آگاه، تحصـیل کرده، شایسته و توانمند در پست‌های مدیریتی در جهت تسهیل مسیر اجرای مدیریت دانش در سازمان تلاش نمود.

تعارض منافع

تعارض منافع گزارش نشده است.

منبع حمایت‌کننده گزارش نشده است.

References

Afifi, R. (2016). Effectiveness of urban management from managers of Tehran municipality. Urban Management Studies, 7(23), 78-91. (in persian)

Abdi M, Safaei S.2014, A Model for Establishment and Deployment of Knowledge Management in Iranian National Tax Administration (INTA). Taxjournal. 22 (21) . (in persian).URL: http://taxjournal.ir/article-1-259-fa.html

Connelly, C.(2010), Predictors of knowledge sharing in organizations. Available on http: www.business,mcmaster.ca

Davis, Keith John Newstorm, translation by Mohammad Ali Tusi,2011,
human behavior at work: organizational behavior, Tehran Government Management Training Center, Second Edition. (in Persia)

Daneshfar,y, 2014, Determining effective factors in applying KM strategy
(Case Study: Chalus Municipality), M.Sc., Chalus Branch Azad University, Financial Orientation, Supervisor Dr. Davood Kia Kojori. (in Persia)

Davenport, Thomas, Prussac, Lawrence. Translated by Hussein Rahmanseresht. (2007). Knowledge management, printing, Tehran, Engineering Design and Supplying Company Sapco. (in Persia)

Faraji, H-Azar, A. 2010. Fuzzy Management Science, Mehraban Nashr Publisher, ISBN 978-964-7725-55-2. (in Persia)

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.

Khajavi, Z & Rabiei A, 2011, Designing a Knowledge Management System Implementation Model in Government Organizations Case Study of Tehran Municipality, Second International Conference on Intellectual Capital Management, Zanjan University Graduate Studies in Basic Sciences. (in Persia)

Latifa, O, Mounia, F and Ismail, K, 2017, Performance Measurement for Knowledge Management: Designing a Reference Mode, Journal of Organizational Knowledge Management http://www.ibimapublishing.com /journals/JOKM/jokm.html Vol. 2017.Article ID 733562, 13 pages DOI: 10.51712017.733562.

Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B, 2016, Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs, Expert Systems with Applications, 65, 136-151.

Mohammadi Ostani,M. Shabani,A. Rajaipour,S.2012, A Feasibility Study for Implementing Knowledge Management in the Academic Libraries of Isfahan City based on Bukowitz and William's Model, Library and Information Science Research, Vol. 1, No. 1: Spring – Summer,23-44. (in Persia)

Namdarian, L, 2018, Investigating the Role of Strategic Planning in Gaining Competitive Advantage of Knowledge Management, The second international conference on new developments in management, economics and accounting, June. (in Persia)

Porter, M. E. 1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster.

Park, S. (2017). The comparison of knowledge Management practices between public and private organizations: An Exploratory study. Available on http: www.proquest.umi.com

Ramezani, A., Madhoshi, M., Fallah Lajimi, H., Razeghi, N. (2019). A Model of Knowledge Management Implementation at the University of Mazandaran. , 13(50), 89-117..(in persian)

Saqib. M, Mohammed Udin. Z, Baluch. N, 2017, The Impact Of Knowledge Management On Organizational Performance In Today's Econom. South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 12, Issue 3, ISSN 22891560-

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1401.9.1.2.8]

پیوست۱

جدول ۱. متغیرهای کلامی فازی سازی

متغیرهای کلامی	اعداد فازی مثلثی	اعداد فازی قطعی
کاملاً موافقم	(۱،۰/۲۵،۰)	۰/۹۳۷۵
موافقم	(۰/۷۵،۰/۱۵،۰/۱۵)	۰/۷۵
نظری ندارم	(۰/۵،۰/۲۵،۰/۲۵)	۰/۵
مخالفم	(۰/۲۵،۰/۱۵،۰/۱۵)	۰/۲۵
کاملاً مخالفم	(۰/۲۵،۰،۰)	۰/۰۶۲۵

پیوست ۲

جدول ۲. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از مرحله نخست نظرسنجی دلفی

ردیف	شاخص‌ها	میانگین فازی مثلثی			میانگین فازی زدایی شده
۱	توزیع دانش شامل فعالیت‌های روزمره، فرآیندها، سیستم‌ها و هنجارها در کارکنان شهرداری است	۰.۷۵۷۸	۰.۱۶۵	۰.۱۲۷۵	۰.۸۷
۲	توزیع دانش تبدیل مدیریت دانش به جزئی از کار کارکنان از طریق انجام‌وظیفه تمام‌وقت می باشد	۰.۸۶۲۵	۰.۱۹۵	۰.۰۸۲۵	۰.۸۳
۳	توزیع دانش استفاده بهینه از فناوری اطلاعات و ارتباطات و شکل‌گیری شهر هوشمند می باشد.	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۴	تأمین و به‌روزرسانی اطلاعات در شهرداری مفید می باشد	۰.۹۵	۰.۲۳	۰.۰۳	۰.۰۹۰
۵	مشارکت در توزیع دانش و فعالیت‌های یادگیری دانشی برای کار کنان شهرداری لازم است	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۶	ضعف در طراحی و پیاده‌سازی دانش در شهرداری تاثیر گذار است	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۷	توجه به‌ضرورت آموزش برای کارکنان شهرداری با شیوه‌ها و محتوایی نوین لازم است	۰.۸۵	۰.۲۱	۰.۰۸۵	۰.۸۲
۸	ایجاد دفاتر خدمات الکترونیکی برای امور شهری لازم است	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۹	کاربرد خدمات دانشی برای بهبود عمل کارکنان لازم است	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۱۰	پردازش اطلاعات جهت خلق دانش در شهرداری لازم است	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۱۱	آموزش رسمی وآموزش شغلی برای خلق دانش در شهرداری لازم است	۰.۹۵	۰.۲۳	۰.۰۳	۰.۹۰
۱۲	نوآوری‌های دانشی کارکنان به‌منظوربهبود اجرای روش‌های کار در شهرداری	۰.۸۲۵	۰.۱۸	۰.۱۰۵	۰.۸۱
۱۳	دانش باید به شکل مکتوب و ملموس باشد	۰.۹	۰.۲۱	۰.۰۶	۰.۸۶
۱۴	انتخاب دانش مناسب و استخراج آن درشهرداری باید به‌صورت هوشمند باشد	۰.۹	۰.۲۱	۰.۰۶	۰.۸۶
۱۵	دانش موجود نزدافراد به در بین کارکنان شهرداری اشتراک گذاشته شود.	۰.۹۵	۰.۲۳	۰.۰۳	۰.۹۰
۱۶	دانش باید به هم‌افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد	۰.۹۵	۰.۲۳	۰.۰۳	۰.۹۰
۱۷	نگرش کارکنان در مورد تغییر در اداره شهرداری	۰.۸۲۵	۰.۱۸	۰.۱۰۵	۰.۸۱
۱۸	تسهیم دانش یک قدرت مضاعف است.	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۱۹	متناسب نبودن دانش با نیاز کاربران شهرداری	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۲۰	عدم تسهیم دانش در بین کار کنان می‌تواند موجب سردرگمی انها بشود	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۲۱	تسهیم دانش باعث توانایی تفسیر و کاربرد آن دانش در بین کارکنان شهرداری می گردد .	۰.۸۷۵	۰.۲۲	۰.۰۷	۰.۸۴
۲۲	تسهیم دانش بر روی فرآیندها یا روش‌ها متمرکز می‌شود	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۲۳	تبادل دانش در بین کارکنان شهرداری تاثیر گذار است	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۲۴	روش‌های جدید و خلاقانه برای انتقال دانش	۰.۷۸۷۵	۰.۱۶۵	۰.۱۲۷۵	۰.۷۸
۲۵	مهندسی مجدد فرایندها و توسعه خدمات الکترونیک در شهرداری	۰.۷۸۷۵	۰.۱۶۵	۰.۱۲۷۵	۰.۷۸
۲۶	ترغیب کارکنان در انتقال آموخته‌هایشان به به نیروی های جدید شهرداری	۰.۸۲۵	۰.۱۸	۰.۱۰۵	۰.۸۱

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1401.9.1.2.8]

۲۷	کارکنان و مدیران باید از تغییرات و مزایای حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش اطلاع حاصل کنند	۰.۷۷۵	۰.۱۸	۰.۱۳	۰.۷۶
۲۶	محیطی را برای ارزیابی و مشارکت دادن تجربه‌ها و اطلاعات تازه فراهم می‌نماید.	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۲۹	افزایش ارتباط تعاملی بین کارکنان و مشتریان در شهرداری	۰.۸۶۲۵	۰.۱۹۵	۰.۰۸۲۵	۰.۸۳
۳۰	فعال‌سازی و استفاده از دانش شهرداری در فرایندها و خدمات شهرداری	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۳۱	انتخاب و به‌کارگیری مکانیسم‌های مدیریت دانش در شهرداری	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۳۲	از سیستم‌ها و تکنولوژی جدید در ساختار شهرداری استفاده شود	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۳۳	کاهش زمان انجام فرایندها و آگاهی و درک سریع‌تر در پاسخگویی به تغییرات محیطی در شهرداری	۰.۹۵	۰.۲۳	۰.۰۳	۰.۹۰
۳۴	جریان انداختن دانش در میان کار کنان شهرداری به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرآیندها	۰.۹۷۵	۰.۲۴	۰.۰۱۵	۰.۹۲
۳۵	دانشی که شهرداری برای حل مسائل پیش رو خلق می‌کند	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۳۶	کاهش زمان اتلاف شده شهروندان در ترافیک شهری	۰.۹	۰.۲۱	۰.۰۶	۰.۸۶
۳۷	استفاده‌ی بهتر از استانداردها و همکاری‌های رایج در زمان مقتضی در شهرداری	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۳۸	مدیریت دانش باعث تسهیل انجام امور اقتصادی به خاطر ۲۴ ساعته بودن ارائه خدمات می شود	۰.۷۸۷۵	۰.۱۶۵	۰.۱۲۷۵	۰.۷۸
۳۹	کاهش هزینه‌ها از طریق یکپارچه‌سازی و حذف سیستم‌های زاید	۰.۸۶۲۵	۰.۱۹۵	۰.۰۸۲۵	۰.۸۳
۴۰	افزایش سرمایه‌گذاری خارجی درنتیجه گسترش ارتباطات جهانی	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۴۱	نقش مهم در اتوماسیون اداری شهرداری	۰.۸۲۵	۰.۱۸	۰.۱۰۵	۰.۸۱
۴۲	نقش مهم در سواد اطلاعاتی کار کنان شهرداری	۰.۸۵	۰.۲۱	۰.۰۸۵	۰.۸۲
۴۳	باعث یادگیری مستمر در شهرداری	۰.۷۷۵	۰.۱۸	۰.۱۳	۰.۷۶
۴۴	نقش مهمی در زیرساخت تکنولوژیک مناسب و فرایندهای سیستماتیک شهرداری می شود	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۴۵	باعث کاهش هزینه‌های فناوری اطلاعات در شهرداری می گردد	۰.۹	۰.۲۱	۰.۰۶	۰.۸۶
۴۶	توزیع عادلانه‌تر امکانات در شهرداری می شود .	۰.۹۵	۰.۲۳	۰.۰۳	۰.۹۰
۴۷	حمایت‌های مدیریت در شهرداری	۰.۷۷۵	۰.۱۸	۰.۱۳	۰.۷۶
۴۸	قرار دادن فرهنگ سازمانی در راستای مدیریت دانش شهرداری	۰.۸	۰.۱۹	۰.۱۱۵	۰.۷۸
۴۹	باعث می گردد تا شهرداری‌ها به‌سرعت با محیط متحول سازگاری پیدا کنند	۰.۹	۰.۲۱	۰.۰۶	۰.۸۶
۵۰	مدیریت دانش باعث کاهش هزینه‌های تردد مردم در شهر می گردد	۰.۸۲۵	۰.۱۸	۰.۱۰۵	۰.۸۱
۵۱	فعالیت‌ها و فرآیندهای شهرداری بهبود می یابد	۰.۹۳۷۵	۰.۲۵۵	۰.۰۳۷۵	۰.۸۹
۵۲	آموزش و مدیریت منابع انسانی متحول می گردد	۰.۸۵	۰.۱۹	۰.۰۹	۰.۸۳
۵۳	افزایش میزان خلاقیت از طریق به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریتی و شهروندمداری	۰.۸	۰.۱۷	۰.۱۲	۰.۷۹
۵۴	تفاوت‌های موجود در ساختارها و فرایندهای شهرداری	۰.۸۲۵	۰.۲	۰.۱	۰.۸۰
۵۵	نوعی نگرش فکری در مدیریت شهرداری ها تلقی می‌شود	۰.۸	۰.۱۷	۰.۱۲	۰.۷۹
۵۶	مدیریت دانش به برنامه‌ریزی، هدایت و تصمیم‌گیری وسیع کمک می‌کند	۰.۸	۰.۱۹	۰.۱۱۵	۰.۷۸
۵۷	مدیریت دانش باعث نوآوری در شهرداری در مقایسه با دیگر رقبا می گردد	۰.۸۵	۰.۱۹	۰.۰۹	۰.۸۳
۵۸	مدیریت دانش باعث مزیت رقابتی شهرداری ها و ساده‌سازی فرایندهای های اداری آنها می گردد	۰.۷۷۵	۰.۲۳	۰.۱۱۷۵	۰.۷۵
۵۹	بهره گیری از مدیریت دانش باعث کاهش آلودگی محیط‌زیستی و در نتیجه بهبود مزیت رقابتی شهرداری می گردد	۰.۷۷۵	۰.۲	۰.۱۲۵	۰.۷۶
۶۰	افزایش اشتغال و بهبود مدیریت پایدار شهری	۰.۸	۰.۱۷	۰.۱۲	۰.۷۹
۶۱	آثار مثبتی بر ابعاد گوناگون اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در شهرداری دارد	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۶۲	توسعه وب‌سایت رسمی باعث مزیت رقابتی شهرداری ها می گردد	۰.۸	۰.۱۷	۰.۱۲	۰.۷۹

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1401.9.1.2.8]

۶۳	مدیریت دانش باعث افزایش و بهبود مدیریت شهری اثربخش می گردد	۰.۹۲۵	۰.۲۲	۰.۰۴۵	۰.۸۸
۶۴	مدیریت دانش باعث مزیت رقابتی در زیرساخت‌های نرم‌افزاری شهرداری می گردد .	۰.۹۵	۰.۲۳	۰.۰۳	۰.۹۰
۶۵	باعث تهیه برنامه‌های فیزیکی و اقتصـادی، اجتماعی و مالی لازم برای توسـعه کارآمد شـهر می گردد	۰.۹۵	۰.۲۳	۰.۰۳	۰.۹۰

پیوست ۳

جدول ۳ . میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم

ردیف	شاخص‌ها	مرحله اول	مرحله دوم	اختلاف
۱	توزیع دانش شامل فعالیت‌های روزمره، فرآیندها، سیستم‌ها و هنجارها در کارکنان شهرداری است	۰.۷۷۸	۰.۷۷۸	۰.۰۰۰
۲	توزیع دانش تبدیل مدیریت دانش به جزئی از کار کارکنان از طریق انجام‌وظیفه تمام‌وقت می باشد	۰.۸۳۴	۰.۸۰۶	۰.۰۲۸
۳	توزیع دانش استفاده بهینه از فناوری اطلاعات و ارتباطات و شکل‌گیری شهر هوشمند می باشد .	۰.۸۸۱	۰.۸۴۴	۰.۰۳۸
۴	تأمین و به‌روزرسانی اطلاعات در شهرداری مفید می باشد	۰.۹۰۰	۰.۸۸۱	۰.۰۱۹
۵	مشارکت در توزیع دانش و فعالیت‌های یادگیری دانشی برای کار کنان شهرداری لازم است	۰.۸۸۱	۰.۸۶۳	۰.۰۱۹
۶	ضعف در طراحی و پیاده‌سازی دانش در شهرداری تاثیر گذار است	۰.۸۸۱	۰.۸۸۱	۰.۰۰۰
۷	توجه به‌ضرورت آموزش برای کارکنان شهرداری با شیوه‌ها و محتوایی نوین لازم است	۰.۸۱۹	۰.۶۳۸	۰.۱۸۱
۸	ایجاد دفاتر خدمات الکترونیکی برای امور شهری لازم است	۰.۸۸۱	۰.۸۲۵	۰.۰۵۶
۹	کاربرد خدمات دانشی برای بهبود عمل کارکنان لازم است	۰.۸۸۱	۰.۸۴۴	۰.۰۳۸
۱۰	پردازش اطلاعات جهت خلق دانش در شهرداری لازم است	۰.۸۸۱	۰.۸۴۴	۰.۰۳۸
۱۱	آموزش رسمی وآموزش شغلی برای خلق دانش در شهرداری لازم است	۰.۹۰۰	۰.۸۶۳	۰.۰۳۷
۱۲	نوآوری‌های دانشی کارکنان به‌منظوربهبود اجرای روش‌های کار در شهرداری	۰.۸۰۶	۰.۹۱۹	−۰.۱۱۳
۱۳	دانش باید به شکل مکتوب و ملموس باشد	۰.۸۶۳	۰.۸۲۵	۰.۰۳۸
۱۴	انتخاب دانش مناسب و استخراج آن درشهرداری باید به‌صورت هوشمند باشد	۰.۸۶۳	۰.۸۲۵	۰.۰۳۸
۱۵	دانش موجود نزدافراد به در بین کارکنان شهرداری اشتراک گذاشته شود.	۰.۹۰۰	۰.۸۶۳	۰.۰۳۷
۱۶	دانش باید به هم‌افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد	۰.۹۰۰	۰.۸۶۳	۰.۰۳۷
۱۷	نگرش کارکنان در مورد تغییر در اداره شهرداری	۰.۸۰۶	۰.۹۳۸	−۰.۱۲۲
۱۸	تسهیم دانش یک قدرت مضاعف است.	۰.۸۸۱	۰.۸۶۳	۰.۰۱۹
۱۹	متناسب نبودن دانش با نیاز کاربران شهرداری	۰.۸۸۱	۰.۸۴۴	۰.۰۳۸
۲۰	عدم تسهیم دانش در بین کار کنان می‌تواند موجب سردرگمی انها بشود	۰.۸۸۱	۰.۸۶۳	۰.۰۱۹
۲۱	تسهیم دانش باعث توانایی تفسیر و کاربرد آن دانش در بین کارکنان شهرداری می گردد .	۰.۸۳۸	۰.۷۷۵	۰.۰۶۳
۲۲	تسهیم دانش بر روی فرآیندها یا روش‌ها متمرکز می‌شود	۰.۸۸۱	۰.۸۱۳	۰.۰۶۹
۲۳	تبادل دانش در بین کارکنان شهرداری تاثیر گذار است	۰.۸۸۱	۰.۸۴۴	۰.۰۳۸
۲۴	روش‌های جدید و خلاقانه برای انتقال دانش	۰.۷۷۸	۰.۷۸۸	−۰.۰۰۰
۲۵	مهندسی مجدد فرایندها و توسعه خدمات الکترونیک در شهرداری	۰.۷۷۸	۰.۷۷۸	۰.۰۰۰
۲۶	ترغیب کارکنان در انتقال آموخته‌هایشان به به نیروی های جدید شهرداری	۰.۸۰۶	۰.۸۲۵	-۰.۰۱۹
۲۷	کارکنان و مدیران باید از تغییرات و مزایای حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش اطلاع حاصل کنند	۰.۷۶۳	۰.۷۶۳	۰.۰۰۰
۲۸	محیطی را برای ارزیابی و مشارکت دادن تجربه‌ها و اطلاعات تازه فراهم می‌نماید.	۰.۸۸۱	۰.۸۴۴	۰.۰۳۸
۲۹	افزایش ارتباط تعاملی بین کارکنان و مشتریان در شهرداری	۰.۸۳۴	۰.۸۰۶	۰.۰۲۸
۳۰	فعال‌سازی و استفاده از دانش شهرداری در فرایندها و خدمات شهرداری	۰.۸۸۱	۰.۸۶۳	۰.۰۱۹
۳۱	انتخاب و به‌کارگیری مکانیسم‌های مدیریت دانش در شهرداری	۰.۸۸۱	۰.۸۴۴	۰.۰۳۸
۳۲	از سیستم‌ها و تکنولوژی جدید در ساختار شهرداری استفاده شود	۰.۸۸۱	۰.۸۴۴	۰.۰۳۸
۳۳	کاهش زمان انجام فرایندها و آگاهی و درک سریع‌تر در پاسخگویی به تغییرات محیطی در شهرداری	۰.۹۰۰	۰.۸۸۱	۰.۰۱۹
۳۴	جریان انداختن دانش در میان کار کنان شهرداری به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرآیندها	۰.۹۱۹	۰.۹۱۹	۰.۰۰۰
۳۵	دانشی که شهرداری برای حل مسائل پیش رو خلق می‌کند	۰.۸۸۱	۰.۸۶۳	۰.۰۱۹
۳۶	کاهش زمان اتلاف شده شهروندان در ترافیک شهری	۰.۸۶۳	۰.۸۲۵	۰.۰۳۸
۳۷	استفاده‌ی بهتر از استانداردها و همکاری‌های رایج در زمان مقتضی در شهرداری	۰.۸۸۱	۰.۸۶۳	۰.۰۱۹

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1401.9.1.2.8]

۳۸	مدیریت دانش باعث تسهیل انجام امور اقتصادی به خاطر ۲۴ ساعته بودن ارائه خدمات می شود	۰.۷۷۸	۰.۹۱۹	−۰.۱۴۱
۳۹	کاهش هزینه‌ها از طریق یکپارچه‌سازی و حذف سیستم‌های زاید	۰.۸۳۴	۰.۸۰۶	۰.۰۲۸
۴۰	افزایش سرمایه‌گذاری خارجی درنتیجه گسترش ارتباطات جهانی	۰.۸۸۱	۰.۸۴۴	۰.۰۳۸
۴۱	نقش مهم در اتوماسیون اداری شهرداری	۰.۸۰۶	۰.۸۲۵	-۰.۰۱۹
۴۲	نقش مهم در سواد اطلاعاتی کار کنان شهرداری	۰.۸۱۹	۰.۸۰۰	۰.۰۱۹
۴۳	باعث یادگیری مستمر در شهرداری	۰.۷۶۳	۰.۷۳۸	۰.۰۲۵
۴۴	نقش مهمی در زیرساخت تکنولوژیک مناسب و فرایندهای سیستماتیک شهرداری می شود	۰.۸۸۱	۰.۸۴۴	۰.۰۳۸
۴۵	باعث کاهش هزینه‌های فناوری اطلاعات در شهرداری می گردد	۰.۸۶۳	۰.۸۲۵	۰.۰۳۸
۴۶	توزیع عادلانه‌تر امکانات در شهرداری می شود .	۰.۹۰۰	۰.۸۸۱	۰.۰۱۹
۴۷	حمایت‌های مدیریت در شهرداری	۰.۷۶۳	۰.۷۸۲	-۰.۰۱۹
۴۸	قرار دادن فرهنگ سازمانی در راستای مدیریت دانش شهرداری	۰.۷۸۱	۰.۷۷۵	۰.۰۰۶
۴۹	باعث می گردد تا شهرداری‌ها به‌سرعت با محیط متحول سازگاری پیدا کنند	۰.۸۶۳	۰.۸۲۵	۰.۰۳۸
۵۰	مدیریت دانش باعث کاهش هزینه‌های تردد مردم در شهر می گردد	۰.۸۰۶	۰.۸۲۵	-۰.۰۱۹
۵۱	فعالیت‌ها و فرآیندهای شهرداری بهبود می یابد	۰.۸۹۱	۰.۹۰۰	−۰.۰۰۹
۵۲	آموزش و مدیریت منابع انسانی متحول می گردد	۰.۸۲۵	۰.۸۲۵	۰.۰۰۰
۵۳	افزایش میزان خلاقیت از طریق به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریتی و شهروندمداری	۰.۷۸۸	۰.۷۸۸	۰.۰۰۰
۵۴	تفاوت‌های موجود در ساختارها و فرایندهای شهرداری	۰.۸۰۰	۰.۸۶۳	−۰.۰۶۳
۵۵	نوعی نگرش فکری در مدیریت شهرداری ها تلقی می‌شود	۰.۷۸۸	۰.۷۶۳	۰.۰۲۵
۵۶	مدیریت دانش به برنامه‌ریزی، هدایت و تصمیم‌گیری وسیع کمک می‌کند	۰.۷۸۱	۰.۷۷۵	۰.۰۰۶
۵۷	مدیریت دانش باعث نوآوری در شهرداری در مقایسه با دیگر رقبا می گردد	۰.۸۲۵	۰.۸۴۴	−۰.۰۱۹
۵۸	مدیریت دانش باعث مزیت رقابتی شهرداری ها و ساده‌سازی فرایندهای های اداری آنها می گردد	۰.۷۴۷	۰.۷۹۴	−۰.۰۴۷
۵۹	بهره گیری از مدیریت دانش باعث کاهش آلودگی محیط‌زیستی و در نتیجه بهبود مزیت رقابتی شهرداری می گردد	۰.۷۵۶	۰.۷۳۸	۰.۰۱۹
۶۰	افزایش اشتغال و بهبود مدیریت پایدار شهری	۰.۷۸۸	۰.۸۹۱	−۰.۱۰۳
۶۱	آثار مثبتی بر ابعاد گوناگون اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در شهرداری دارد	۰.۸۸۱	۰.۸۶۳	۰.۰۱۹
۶۲	توسعه وب‌سایت رسمی باعث مزیت رقابتی شهرداری ها می گردد	۰.۷۸۸	۰.۷۸۸	۰.۰۰۰
۶۳	مدیریت دانش باعث افزایش و بهبود مدیریت شهری اثربخش می گردد	۰.۸۸۱	۰.۸۶۳	۰.۰۱۹
۶۴	مدیریت دانش باعث مزیت رقابتی در زیرساخت‌های نرم‌افزاری شهرداری می گردد .	۰.۹۰۰	۰.۹۰۰	۰.۰۰۰
۶۵	باعث تهیه برنامه‌های فیزیکی و اقتصادی، اجتماعی و مالی لازم برای توسعه کارآمد شهر می گردد	۰.۹۰۰	۰.۸۶۳	۰.۰۳۷

پیوست ٤

جدول ۴. میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله دوم و سوم

ردیف	شاخص	مرحله دوم	مرحله سوم	اختلاف
۷	توجه به‌ضرورت آموزش برای کارکنان شهرداری با شیوه‌ها و محتوایی نوین لازم است	۰.۶۳۸	۰.۷۸	−۰.۱۴۱
۱۲	نوآوری‌های دانشی کارکنان به‌منظوربهبود اجرای روش‌های کار در شهرداری	۰.۹۱۹	۰.۷۸	۰.۱۴۴
۱۷	نگرش کارکنان در مورد تغییر در اداره شهرداری	۰.۹۲۸	۰.۷۴	۰.۱۹۱
۳۸	مدیریت دانش باعث تسهیل انجام امور اقتصادی به خاطر ۲۴ ساعته بودن ارائه خدمات می شود	۰.۹۱۹	۰.۸۱	۰.۱۱۲
۳۹	حمایت‌های مدیریت در شهرداری	۰.۸۷۲	۰.۶۴	۰.۲۳۲
۶۰	افزایش اشتغال و بهبود مدیریت پایدار شهری	۰.۸۹۱	۰.۷۹	۰.۱۰۲

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1401.9.1.2.8]