

---

**Evaluating the Effect of knowledge Management Indicators on Urban Management Performance (Case Study: Municipalities of Kermanshah Municipality)**

**Sareh Rezaie Es haghvandi\***

MA of Geography & Urban Planning, Department of Geography, Faculty of Letters & Humanities Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

---

**Received Date:** 05 April 2022 **Accepted Date:** 26 June 2022

---

**Abstract**

**Background and Aim:** One of the most important behavioral issues in the field of management is urban management, which determines many variables of the organization. And following that, in recent decades, the issue of knowledge management has been raised as a strategic need for institutions, organizations and service institutions. Which guarantees long-term advantages for organizations, especially in the field of urban and community management and their utilization of human, intellectual and informational capitals of the municipality. In this regard; The aim of this paper is to evaluate the effect of knowledge management indicators on the performance of urban management using the interpretive structural model of ISM in the Municipality of Kermanshah.

**Methods:** The method is practical in terms of targeting, and descriptive-analytical in terms of identifying the trends and relationships. In the process of preparing and producing data, firstly, the effective factors on the impact of knowledge management on the urban management of municipality of Kermanshah were identified using the ideas of 20 experts and professors in related organizations through the Delphi method. In order to analyze the data, 10 factors which have strong influence on factors of knowledge management in performance of urban management, in municipalities of regions of Kermanshah, ISM interpretive-structural modeling is used, then with Mic-Mac software applied.

**Findings and Conclusion:** The results of the research showed that technology standard, organizational culture, human resources infrastructure, are among the most influential factors, and five leadership criteria are process mechanism, citizen participation, strengthening non-governmental organizations, and smart city are among the most influential factors. There is a two-way relationship between the variables of knowledge management and urban management, and they influence each other a lot. Also, the results obtained from Mick-Mack show that most of the factors are linked variables and have high dependence and high guiding power. At the end, a proposal has been made to strengthen knowledge management on the urban management of municipality of Kermanshah.

---

**Keywords:** knowledge management, Urban management, Municipal performance, ISM, MICMAC. Municipality of Kermanshah.

---

\* Corresponding Author: rezaesareh12@gmail.com

**Cite this article:** Rezaie Es haghvandi, S. (2022). Evaluating the effect of knowledge management indicators on urban management performance (Case study: Municipalities of Kermanshah Municipality). *Journal of Sustainable Urban & Regional Development Studies (JSURDS)*, 3(2), -. 101-118.

## ارزیابی تأثیر شاخص‌های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری (مطالعه موردی: شهرداری‌های شهرستان کرمانشاه)

ساره رضایی اسحق‌وندی \*

کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، گروه جغرافیا، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۵

### چکیده

**زمینه و هدف:** یکی از مسایل رفتاری بسیار مهم در حوزه مدیریت موضوع مدیریت شهری بوده که تعیین‌کننده متغیرهای زیادی از سازمان است. و به دنبال آن در دهه‌های اخیر موضوع مدیریت دانش به عنوان یک نیاز استراتژیک برای موسسات، سازمانها و نهادهای خدماتی مطرح شده است. که تضمین‌کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها به‌خصوص در زمینه مدیریت شهری و جوامع و میزان بهره‌گیری آن‌ها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی شهرداری است. در همین راستا؛ هدف پژوهش حاضر ارزیابی تأثیر شاخص‌های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری با استفاده از مدل ساختاری تفسیری ISM در شهرداری کرمانشاه است. و از نظر هدف‌گذاری کاربردی و از نظر روش‌شناسی به صورت توصیفی-تحلیلی است.

**روش بررسی:** در روند تهیه و تولید داده‌ها ابتدا عوامل مؤثر بر تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری شهرداری کرمانشاه با استفاده از نظرات ۲۰ نفر از متخصصین این موضوع و استادان و کارشناسان در سازمان‌های ذی‌ربط از طریق روش دلفی شناسایی شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات ۱۰ عامل به عنوان عوامل تأثیرگذار قوی مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداریهای کرمانشاه از مدلسازی تفسیری-ساختاری ISM و سپس با نرم افزار میک‌مک بهره گرفته شده است.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد معیار تکنولوژی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های منابع انسانی جزء تأثیرگذارترین عوامل و پنج معیار رهبری، مکانیسم فرایند، مشارکت شهروندان، تقویت سازمان‌های غیر دولتی و شهر هوشمند جزء تأثیرپذیرترین عوامل به شمار می‌آیند و بین متغیرهای مدیریت دانش و مدیریت شهری رابطه دوسویه وجود دارد و تأثیر بسیاری بر همدیگر می‌گذارند. همچنین نتایج حاصل از میک‌مک نشان می‌دهد اکثر عوامل جز متغیرهای پیوندی می‌باشند از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند. و در خاتمه به ارائه پیشنهادی برای تقویت مدیریت دانش بر مدیریت شهری شهرداری کرمانشاه پرداخته شده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، مدیریت شهری، عملکرد شهرداری، ISM، MICMAC، شهرداری کرمانشاه.

\* نویسنده مسئول: rezaesareh12@gmail.com

ارجاع به این مقاله: رضایی اسحق‌وندی، ساره (۱۴۰۱). ارزیابی تأثیر شاخص‌های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری (مطالعه موردی: شهرداری‌های شهرستان کرمانشاه). فصلنامه مطالعات توسعه پایدار شهری و منطقه‌ای، ۳(۲)، ۱۱۸-۱۰۰.

## مقدمه و بیان مسأله

گسترش شهرنشینی در فرآیند جهانی شدن باعث ایجاد بازارهای جدید و تشدید رقابت بر دسترسی به منابع گردیده است. بسیاری از شهرها در اثر این فرآیند به کانون فعالیت‌های اقتصادی و سیاسی درجهان تبدیل شده‌اند و همراه شدن با این تغییرات کلان که در سطح جهانی رخ می‌دهد، شهرها را ملزم می‌دارد تا برای حفظ مزیت رقابتی در بازارهای جهانی به دنبال راهی برای خلق دانش جدید و مدیریت دانش در شهرها می‌باشد (موسوی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۲۲). همواره در بیشتر سازمان‌ها در سرتاسر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان‌های خود می‌باشند. در این راستا یکی از مناسب‌ترین راهبردها، تمرکز بر روی دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است (رشیدعلی پور، ۱۳۹۸: ۱۱۵) بررسی مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت دانش و راهبردهای آن عوامل مهمی برای سازمان‌هاست (Abubakar et al: 2017). که 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. به‌طوری‌که می‌تولن گفت 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 پیاده‌سازی و اثر بخشی آن می‌باشد که شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی برای پیاده سازی آن ضروری است (عفیفی، ۱۳۹۴: ۷۸). 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 کمتر به آن پایبندند. یکی از دلایل عمده این امر آن است که سازمانها نمی‌دانند چگونه به سراغ مدیریت دانش بروند (عفیفی، ۱۳۹۴: ۷۹).

مدیریت دانش تضمین کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره گیری آن‌ها از سرمایه های انسانی، فکری، و اطلاعاتی است. شناخت مدیریت دانش، به‌عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی و اثربخشی در توسعه مدیریت شهری، ضروری است (احمدی‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۰: ۹۹۹). با توجه به اهمیت مدیریت شهری و چگونگی پرداختن به این موضوع و افزایش ارتقا و بهبود آن در همین رابطه به نظر می‌رسد اجرای اصول و مفاهیم مدیریت دانش در زمینه مدیریت شهری می‌تواند به نحو چشم‌گیری ما را در رسیدن به این هدف یاری کند.

مدیریت شهری باید برای شهر برنامه‌ریزی کند، فعالیت‌های شهر را سازمان دهد و 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 (پرهیزگار، ۱۳۸۶: ۴۹).

با توجه به اهمیت مدیریت شهری و چگونگی پرداختن به این موضوع و افزایش ارتقاء و بهبود آن، به‌نظر می‌رسد اجرای اصول و مفاهیم مدیریت دانش در زمینه‌ی توسعه‌ی مدیریت شهری می‌تواند به نحوه چشم‌گیری ما را در رسیدن به این هدف یاری کند. شهرداری در سطح جهانی از جمله سازمان‌هایی هستند که نقش مهمی در توسعه‌ی کشورها و گسترش عرصه‌های مدنی دارند. این سازمان‌ها در ایران از جایگاه اصلی خود، که برنامه‌ریزی و مدیریت امور شهری است، دورمانده . به سازمان‌هایی با نیروی انسانی ناکارآمد و خدمات نه چندان با کیفیت، به‌ویژه در شهرهای متوسط و کوچک تبدیل شده‌اند. جدایی عرصه‌های علمی و عملی در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران سبب شده‌است جستارهای آکادمیک چندان در بند مسائل و مشکلات داخلی به‌ویژه امور مربوط به شهرداری‌ها نباشند و از این مسائل فاصله بگیرند. اجرای

مدیریت دانش در شهرداری ها متفاوت از دیگر سازمان ها است؛ به طوری که دانش در این سازمان ها باید تأثیر مستقیمی در افزایش و ارتقای سرمایه ی هویتی شهر بگذارد. مدیریت دانش باید توانایی یک شهر در پاسخ گویی به حوادث را تقویت کند. شهرداری ها با ذی نفعان گوناگونی در ارتباط اند که باید تبادلات و ارتباطات دانشی میان آن ها مدیریت شود (احمدی نژاد و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۰).

در این راستا؛ با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی های آن در حیطه عملکرد سازمانی می توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان به یک ضرورت تبدیل شده است، بنابراین مدیریت سازمان ها باید با تکیه بر مدیریت دانش امکان اتخاذ تصمیمات مبتنی بر دانش را پیدا کند، از این رو مدیریت دانش مقوله ای مهم تر از خود دانش محسوب می شود و ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه ی مدیریت دانش می تواند گسترده ای از ویژگی های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت ها به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد (رشید علی پور، ۱۳۹۸: ۱۱۷)،

شهرداری کرمانشاه یکی از نهادهای عمومی و مهم استان است که به دلیل وجود فراوانی اطلاعات در آن و تبدیل این اطلاعات به دانش مورد نیاز سازمان و از طرفی لزوم بهره گیری از کارکنان توانمند با دانش و مهارت بالا، ضرورت استفاده صحیح از فرایند مدیریت دانش در آن قابل درک است؛ اما با بررسی روند استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری کرمانشاه، ملاحظه می شود که تاکنون مبلغی بیش از یک میلیارد تومان در بخش های گوناگون سازمان در قالب طرح های مختلفی مانند پروژه های مطالعاتی، استقرار نرم افزار و نظایر آن هزینه شده است که بسیاری از این طرح ها راکد و از فرایند سازمانی حذف شده است. در همین راستا پژوهش در پی آن است که به ارزیابی شاخص های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری در شهرداری کرمانشاه بپردازد. در راستای هدف اصلی تحقیق ارزیابی شاخص های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری در شهرداری کرمانشاه مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و در نهایت راهکارها و پیشنهادهایی را در راستای نیل به اهداف ارائه دهد. پرسش های اصلی مطرح در این مقاله این است که:

عوامل مؤثر بر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری کدام اند؟ با توجه به مدل ساختاری - تفسیری چگونه تحلیل می شوند؟

## مبانی نظری پژوهش

**مدیریت دانش:** یکی از موضوعات مهم در دوره اخیر، مدیریت دانش است. مدیریت دانش رویکردی است که به سرعت در حال تکامل و پیشرفت است و بر افزایش کارایی و بهبود اثربخشی فرایندهای سازمانی، همراه با نوآوری مستمر، توجه زیادی دارد. نیاز به مدیریت دانش از این واقعیت سرچشمه می گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می شود (Garsia & Moralz, 2014: 388). همچنین مدیریت دانش عبارت است از ایجاد فرایندهای مورد نیاز به منظور شناسایی و دریافت اطلاعات و علوم مورد نیاز سازمان از محیط و منتقل نمودن آن به تصمیم ها و اقدامات سازمان (Salunke at all, 2019) مدیریت دانش راهبردی است که برای اطمینان از اینکه دانش به افراد در زمان مورد نیاز می رسد تا در سازمان توسعه داده شود؛ به طوری که آن ها دانش را به اشتراک گذارند و از اطلاعات برای بهبود وظایف سازمان استفاده کنند (محمدزاده و سید نصرتی، ۱۳۹۹: ۸۶).

**مدیریت شهری:** مدیریت شهری شهر را به مثابه ی بخشی از سلسله مراتب سیستم فضایی و تقسیمات سیاسی و جغرافیایی هر کشور براساس مؤلفه های مختلفی مانند نوع حکومت، مدیریت، سطح آگاهی، علاقه مندی اجتماعی و مشارکت مردم در نظام تصمیم گیری و غیره شکل می دهد همچنین مدیریت شهری با هدف اداره ی مطلوب امور شهر سعی دارد روابط میان عناصر شهری را هماهنگ کند (Hall, 2016: 947). از این رو باید به مسائل و مشکلات آن ها توجه بیشتری و

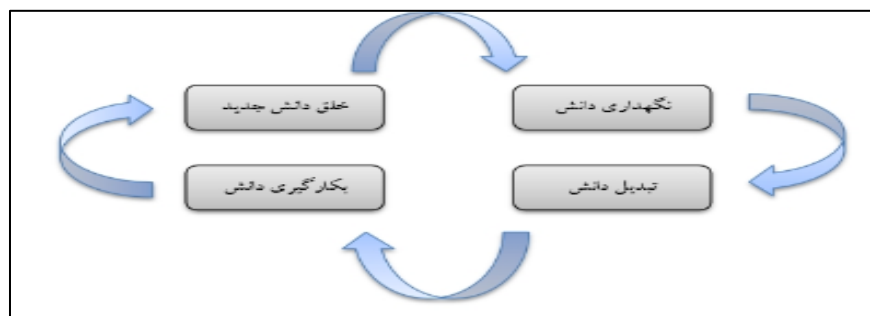
دقیق‌تری کرد، زیرا در حالتی که برنامه‌ریزی دقیق و درست سبب رشد اقتصادی، تثبیت سیاسی، افزایش مشارکت شهروندان در امور شهرها می‌شود، شکست در حل مشکلات شهری و مسائل شهری سبب رکود اقتصادی، نارضایتی‌های اجتماعی و سیاسی، فقر، بیکاری و تخریب محیط‌زیست خواهد شد. ترکیب مدیریت و شهر مفهوم سامان‌دهی امور مربوط به برنامه‌ریزی، سامان‌دهی و بسیج منابع، امکانات، هدایت و کنترل محدوده‌ی شهر را تداعی می‌کند (Blau et al, 2016: 276).

**عملکرد مدیریت شهری:** مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمانها، یکی از قویترین ابزارهایی است که می‌توان به کمک آن اطلاعات مورد نیاز را از وضعیت سازمان به دست آورد. الگوهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد طراحی شده است که مدیران سازمانها با توجه به هدف از ارزیابی و نوع سازمان از روش و یا مدل خاصی بهره گرفته و یا به ترکیب و تلفیق چندین مدل، مدل مورد نیاز خود را طراحی می‌کنند. هر چند رسالت اصلی هر مدل ارزیابی عملکرد، تعیین کارایی و اثربخشی سازمان مورد ارزیابی است ولی در کنار آن باید توانایی تعیین نقاط قوت و ضعف را داشته باشد و راهکارهایی برای رفع ضعف احتمالی موجود ارائه دهد. لذا شناخت مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهای اساسی و اصلی مدیریت شهری جهت تحقق اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان می‌باشد (خادم‌الحسینی و بهرامی، ۱۳۹۸: ۳۶).

**ضرورت ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها:** در سازمان عمومی نظیر شهرداری و شورای شهر، طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد میتواند منجر به هدایت صحیح مدیران، اجرایی شهرداری در مسیر تحقق اهداف، وظایف، راهبردها و برنامه‌های توسعه و بهبود خدمات شهری، منطبق با کیفیت، هزینه و زمان مورد نظر شود. از آنجا که شهرداری به عنوان نهادی عمومی، مدیریت شهر را به عهده دارد ضرورت ارزیابی و مدیریت عملکرد آن کاملاً مشهود است (احسانی فرد، ۱۳۹۲: ۹).

شهرداری و شورای شهر به عنوان یک سازمان انسانی، سیستمی باز است که علاوه بر محیط درونی خود با محیط برون سازمانی نیز در تعامل است و عوامل مختلف داخلی و خارجی بر عملکرد آن تاثیرگذار است. ارزیابی عملکرد سازمانها و تاثیر دادن نتایج حاصل از آن در چگونگی انجام کارها در جهت بهبود عملکرد از ضروریات مدیریت کارآمد می‌باشد و شهرداری‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. به ویژه آنکه شهروندان مهمترین خدمات گیرندگان از شهرداری‌ها هستند و مخاطبی اصلی این نهاد عمومی می‌باشند استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند در بالا بردن رضایت شهروندان از شهرداری و نهایتاً ارتقا سطح کیفیت آنان نقش به سزایی را ایفا کند (خادم‌الحسینی و بهرامی، ۱۳۹۸: ۳۶).

**انواع فرآیند مدیریت دانش :** در مورد ابعاد و مولفه‌های مدیریت دانش دیدگاه‌های گوناگونی ارائه شده که در این پژوهش فرآیند مدیریت دانش شامل خلق دانش، تسهیم دانش، بکارگیری و نگهداری دانش می‌باشد.



شکل ۱. انواع فرآیند مدیریت دانش

**الف. خلق دانش:** اولین عنصر از مدیریت دانش، کسب و خلق دانش است. این دانش به طور پیوسته در گروه‌ها، سازمان‌ها یا شرکت‌ها از طریق تعاملات میان افراد شکل می‌گیرد و توان سازمان را برای جذب و تولید دانش که کلید ایجاد مزیت رقابتی و گسترش محصولات و خدمات جدید است بالا می‌برد (فیلمون و یوریات، ۲۰۰۸: ۴۵). خلق دانش، شامل فعالیت‌هایی است که به تغییر شکل و ترکیب مجدد قطعات موجود دانش، محدود کردن کاستی‌ها، تقویت تحقیق‌ها و توسعه قابلیت‌ها، پویایی و کنترل محیط بیرون از سازمان می‌پردازد (نجائیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴۳).

**ب. تسهیم دانش:** تسهیم دانش یکی از حوزه‌های کلیدی در فرآیند مدیریت دانش است که به عنوان یک فعالیت پیچیده اما ارزش آفرین، پایه و اساس بسیاری از راهبردهای سازمانی به شمار می‌رود (نوایی، ۱۳۹۶: ۲۸)، تسهیم دانش که عبارت است از فرایند انتقال دانش از یک فرد به فرد دیگر در یک سازمان، فرایندی است تعمیدی، که استفاده مجدد از دانش، توسط سایر افراد را امکان پذیر می‌سازد (سلاجقه، رشیدی و موسایی، ۱۳۹۷: ۱۰۷).

**ج. به کارگیری دانش:** کاربرد یا اعمال قدرت دانش آخرین فرایند مدیریت دانش است. اما از دیدگاه اکثر پژوهشگران از جمله فیفر و سوتن، مهمترین فرایند هم می‌باشد. آنها بیان می‌کنند مهمترین مزیت رقابتی متعلق به سازمان‌هایی که بهترین دارایی دانش را دارند نیست؛ بلکه متعلق به سازمان‌هایی است که به بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می‌کنند. اگر تبدیل به عمل نشود و فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش عقیم و بی ثمر است، در رویکرد دانش محور، عمل براساس دانش مورد توجه و تاکید است. این روزها بیش از پیش، اقداماتی که منجر به پیروزی یا شکست در یک سازمان شده اند اساساً بر پایه استفاده موثر از دانش، اطلاعات و داده‌ها بوده است. تقریباً فعالیت هر سازمانی شدیداً به دانش کسب شده، تصمیم‌های درست آنی، قضاوت، ذکاوت و حس مشترک شایسته سالاری افراد، به اندازه صحت اطلاعات کاربردی که در هر دقیقه با ساختار سازمان عجین شده، بستگی دارد (رسول‌زاده، ۱۳۹۷: ۲۹).

**د. نگهداری و ذخیره سازی دانش:** هدف از سازماندهی و ذخیره دانش، قابلیت بازایی و دسترسی افراد جهت استفاده از آن می‌باشد و شامل فرایندهای نظیر مستندسازی، تدوین، برون‌سازی، ترجمه، طبقه بندی و بروزرسانی دانش است. محل ذخیره دانش می‌تواند فرهنگ سازمانی و با ذهن افراد و یا تکنولوژی سازمانی باشد (امانی، ۱۳۸۶: ۹۶).

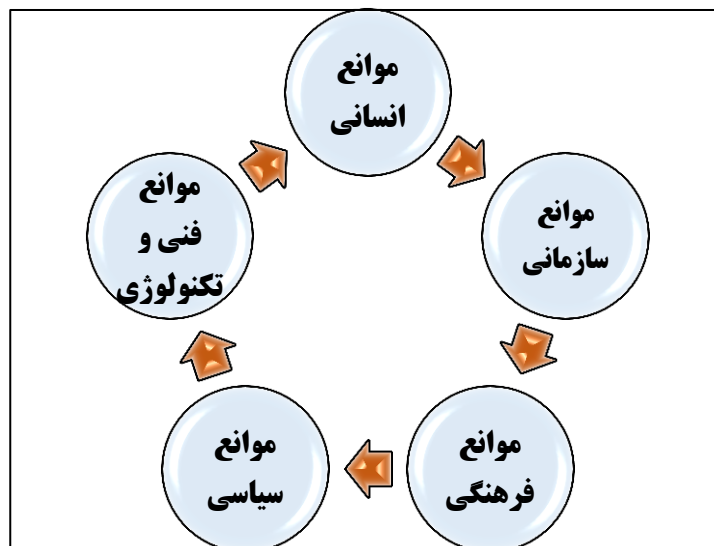
## نقش مدیریت در مدیریت دانش

دانش نهان را به دو طریق می‌توان مدیریت کرد: از طریق ارتباط‌های نوشتاری، مصاحبه‌ها و پیشینه‌های شفاهی می‌توان آن را به دانش صریح تبدیل کرد. از طریق ایجاد گروه‌های دانش یا گروه‌های هم عمل در سازمان‌ها با تعاملات رودررو، گفتگوها و ارتباط‌های گفتاری، آموزش مداوم، حل مسئله تعاملی، شبکه ارتباطی، راهبری، مربی‌گری، آموزش و موقعیت‌های توسعه حرفه‌ای دانش نهان را منتقل می‌کنند. در بخش سنتی مرجع، دانش نهان معمولاً از طریق گروه‌های دانش یا گروه‌های هم عمل منتقل می‌شوند (زندیه، ۱۳۹۵: ۷۱).

مدیریت دانش، همه روشهایی است که سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره می‌کند و عبارت است از چگونگی جمع-آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، به‌کارگیری، به‌روزرسانی و ایجاد دانش (Wickramasinghe, Rubitz, 2007).

**موانع مدیریت دانش:** بسیاری از سازمانها ظاهراً برای دانش ارزش و اعتبار قائل هستند؛ اما باور قلبی برای اجرای آن

ندارند. مدیریت دانش در سازمانها موفق نخواهد شد، مگر اینکه عزمی جدی و اقدامی عملی برای برطرف کردن موانع موجود در بر راه آن برداشته شود. این موانع به پنج دسته تقسیم می‌شود که در شکل شماره ۲ آمده است.



شکل ۲. موانع مدیریت دانش منبع: Davenport, 2018:765

#### ۸-۲. مدیریت دانش و مدیریت شهری

مدیریت دانش می‌تواند با تقویت شاخص‌های توانمندسازی در سازمان‌های درگیر با مدیریت شهری مثل شهرداری‌ها آن‌ها را در تأثیرگذاری بیشتر و تقویت مدیریت اثربخش در حوزه‌ی توسعه‌ی مدیریت شهری یاری رساند. همچنین مدیریت دانش می‌تواند با در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب در سازمان‌ها و شناسایی موانع و رفع آن‌ها به تقویت بهتر شهر کمک کند (Kolvir, 2016:69).

#### پیشینه پژوهش

مارکوس و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله‌ی خود به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی، انتقال دانش و بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه دولتی برزیل پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد تعهد سازمانی و تأثیرگذاری بر مدیریت دانش در بخش دولتی، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، شکاف بزرگی را ایجاد کرده است.

رودلینین و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله‌ی خود با عنوان مدل فرایند مدیریت دانش بیان داشتند که در زمینه جهانی سازی و تحولات، مدیریت بالقوه دانش یک ابزار اثرگذار برای افزایش کارایی سازمان‌ها است.

ماتالو و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ای، رابطه بین مدیریت دانش ضمنی و عملکرد سازمانی را بررسی کرده‌اند نتایج تحلیل آماری نشان دادند که مدیریت دانش ضمنی، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد با این حال، در میان چهار بعد مدیریت دانش یعنی اجتماعی شدن، درونگرایی، بیرون‌گرایی و ترکیب، تنها اجتماعی شدن و درونی‌گرایی، تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارند.

نواک (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی نشان داد که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری با هم دارند.

درست و برنس (۲۰۱۶) در مقاله‌ی خود به بینش‌هایی در مورد برخورد شهرداری سوئد با مدیریت دانش و برنامه ریزی جانشینی پرداخته‌اند که نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که شهرداری در شهر سوئد برای مقابله با چالش‌های پیش‌روی خود

از آمادگی لازم برخوردار نیستند و تا به امروز، شهرداری‌ها به جای استفاده از رویکرد استراتژیک و برنامه‌ریزی شده در هنگام برنامه‌ریزی‌های پی در پی از رویکردهای استفاده کرده‌اند. و همچنین نتایج نشان داد که سازمان‌دهی به هم خورده ناشی از این رویکرد غالب در شهرداری است.

ها و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای، به بررسی رابطه بین توانایی‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در زمینه بنگاههای کوچک و متوسط مالزی پرداختند. در این مطالعه، توانایی‌های فرایند مدیریت دانش به عنوان ساختارهای چهار بعدی، شناخته شد که عبارتند از: کسب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش و حفاظت از دانش، در حالیکه عملکرد سازمانی به دو بعد عملکرد مالی و غیرمالی تقسیم شدند نتایج نشان دادند که چهار توانایی فرایند مدیریت دانش، پیشینه‌های مهم عملکرد سازمانی هستند که به نوبه خود، رابطه مثبتی با عملکرد مالی و غیرمالی بنگاههای کوچک و متوسط دارند.

باریتو و همکاران (۲۰۱۴) با عنوان مدیریت دانش در شهرداری‌ها، چه چیزی بر رضایتمندی مشتری تأثیر می‌گذارد، نشان داد که مدیریت دانش توان پیش بینی کمی از رضایت مندی مشتریان در حوزه‌های مورد بررسی را داشته است.

کیچین و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله‌ی خود به پرداخته‌اند که نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد مدیریت دانش درون شهرداری می‌تواند ارائه خدمات را بهبود بخشد. مدیریت دانش می‌تواند به ایجاد، اعمال، ذخیره، و به اشتراک‌گذاری دانش در شهرداری، توانمندسازی کارکنان و بهبود خدمات کمک نماید. مدیریت دانش مؤثر همچنین اجازه می‌دهد تا اموری که مشاوران انجام می‌دهند ذخیره شود و در فعالیتهای آینده به کار گرفته شود و در نتیجه موجب کاهش وابستگی دراز مدت به مشاوران شود.

احمدی نژاد و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ی خود که به واکاوی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری شهر یزد پرداخته‌است نتایج حاکی از آن است که مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری و بسیار زیادی در مدیریت شهری دارد که مقدار آن برابر با ۰/۸۸ است و حدود ۷۷ درصد از واریانس مدیریت دانش را تبیین می‌کند. مدیریت دانش تضمین کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره‌گیری آنها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی و اثربخشی که می‌توان بر توسعه مدیریت شهری داشته باشد، پیاده‌سازی آن ضروری است.

محمدزاده و سیدنصرتی (۱۳۹۹) در مقاله‌ی خود که به واکاوی روند استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران پرداخته‌است نتایج حاکی از آن است که علی‌رغم تشکیل کمیته راهبری مدیریت دانش در شهرداری تهران و ابلاغ نظامنامه به صورت یکپارچه برای کل سازمان، عدم حمایت مدیران ارشد از پیاده‌سازی مدیریت دانش، نبود کلان‌نگری در مدیران، نرخ بالای جابجایی مدیران و نظایر آن، چالش‌هایی برای استقرار مطلوب مدیریت دانش در این سازمان مهم ایجاد کرده است. در این امتداد پیشنهاد می‌شود ضمن مقابله با هر نوع آزمون و خطا، نهاد سیاست‌گذاری با نهاد اجرای مدیریت دانش در شهرداری ادغام و برای برخی پست‌های سازمانی مرتبط در واحدهای گوناگون شهرداری، مأموریت مربوط به مدیریت دانش تعریف شود.

صدری (۱۳۹۹) در مقاله‌ی خود به شناسایی شاخص های اصلی موفقیت در استقرار مدیریت دانش در شهرداری منطقه ۵ تهران پرداخت. وی در این پژوهش گزارش نمود که به ترتیب ابعاد نیروی انسانی، فرهنگی، فناوری اطلاعات و فرایندهای دانش در استقرار مدیریت دانش در سازمان حائز اهمیت هستند.

خادم زاده و فیلی (۱۳۹۹) در مقاله‌ی خود به تحلیل روابط پنهان مراحل فرایند مدیریت دانش در شهرداری شیراز پرداخته‌است که نتایج حاکی از آن است که ذخیره دانش، اثرگذارترین فرایند مؤثر در مدیریت دانش است. آن‌ها همچنین در دسترس قرار دادن نظام مند اطلاعات و داشته های علمی به هنگام نیاز توسط مدیران را از عوامل بسیار مؤثر در فرایند مدیریت دانش برشمردند.

آیینی (۱۳۹۸) در مقاله‌ی خود که به واکاوی چالش‌های مدیریت شهری شهرهای جدید ایرانی بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) پرداخته‌است نتایج حاکی از آن است که نقاط کانونی مورد توجه برای اصلاح و بهبود در نظام مدیریت شهری شهرهای جدید پایه‌های مناسبی برای طراحی الگوی مدیریت شهری منسجم در این شهرها به‌منظور ارتقای کیفیت زندگی شهروندان را فراهم می‌نماید.

قربانی زاده (۱۳۹۸) در مقاله‌ی خود که به تأثیر مدیریت دانش فردی بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران پرداخته‌است نتایج حاکی از آن است که تأثیر مؤلفه‌های ارزیابی خودآموزی، مدیریت یادگیری خویشتن، سواد اطلاعاتی، هوشیاری دانشی، مهارت‌های خلاقانه، مهارت‌های مشارکتی و شبکه‌همیاری بر عملکرد سازمانی را مورد تأیید قرار داد.

شاه حسینی و قربانی (۱۳۹۷) در مقاله‌ی خود که به مدیریت دانش در شهرداری‌ها راهبرد مدیریت شهری بر عملکرد و رضایت شغلی کارمندان، اداره کل برنامه و بودجه شهرداری تهران پرداخته‌است نتایج حاکی از آن است که بکارگیری مدیریت دانش با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد و سه مولفه آن حفظ نگهداری دانش، انتقال دانش و بکارگیری دانش رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی داشته و خلق دانش با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود ندارد. رسول‌زاده (۱۳۹۷) در پایان نامه خود به بررسی تأثیر توانمندی فناوری اطلاعات بر عملکرد مدیریت شهری با تأکید بر نقش میانجی مدیریت دانش، کارکنان شهرداری شهر ایلام پرداخته‌است که نتایج پژوهش وی نشان داد توانمندی‌های فناوری اطلاعات هم بصورت مستقیم و هم از طریق مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری تأثیرگذار بود. همچنین از بین مولفه‌های توانمندی فناوری اطلاعات، مولفه‌ی توانمندی یکپارچه‌سازی (IT) با ضریب مسیر ۰/۹۰ و مولفه‌ی توانمندی دانش فنی (IT) با ضریب مسیر ۰/۷۰ بیشترین تأثیرگذاری را بر عملکرد مدیریت شهری دارد.

نوابی (۱۳۹۶) در مقاله خود به بررسی تأثیر فرهنگ دانش بنیان با رویکرد مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمانی در شرکت توسن در شهر تهران پرداخته‌است که نتایج نشان داد که فرهنگ دانش بنیان اثر مثبتی بر روی فرآیند مدیریت دانش دارد که به نوبه خود عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث افزایش آن می‌شود. نریمان (۱۳۹۵) در پایان نامه خود به تأثیر فرآیند مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری شهرداری منطقه چهار شهر تهران پرداخته‌است که نتایج پژوهش وی نشان داد که مدیریت دانش و تمامی ابعاد آن بر عملکرد مدیریت شهری شهرداری منطقه چهار شهر تهران تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

عفی‌فی (۱۳۹۴) در مقاله خود به اثربخشی مدیریت دانش بر مدیریت شهری از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران پرداخته‌است که نتایج پژوهش وی نشان داد که 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. معادله پیش بینی مدل مدیریت شهری با توجه به مدیریت دانش و مولفه‌های آن عبارت است از: مدیریت شهری = ۸,۵۹۴ تکنولوژی + ۰,۵۶۷ رهبری + ۰,۱۹۵ ساختار سازمانی + ۰,۲۷۶ فرهنگ سازمانی + ۲,۸۳۶ منابع انسانی + ۰,۵۶۲ مکانیسم و فرایند. همچنین در رابطه با مولفه‌های تکنولوژی، رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، مکانیسم و فرایند، ساختار سازمانی، در سطح اطمینان ۰/۹۹ مشخص شد؛ به کارگیری این مولفه‌ها با مدیریت شهری رابطه دارند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف‌گذاری کاربردی و از نظر روش‌شناسی به صورت توصیفی-تحلیلی است. در روند تهیه و تولید داده‌ها ابتدا عوامل مؤثر بر ارزیابی تأثیر شاخص‌های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه با

استفاده از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان شامل استادان و کارشناسان در دانشگاهها و مراکز پژوهشی از طریق روش دلفی شناسایی شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات ۲ شاخص اصلی و ۱۰ زیر شاخص عامل به عنوان عوامل تأثیرگذار قوی بر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه از مدلسازی تفسیری-ساختاری ISM و سپس با نرم افزار میک مک بهره گرفته شده است.

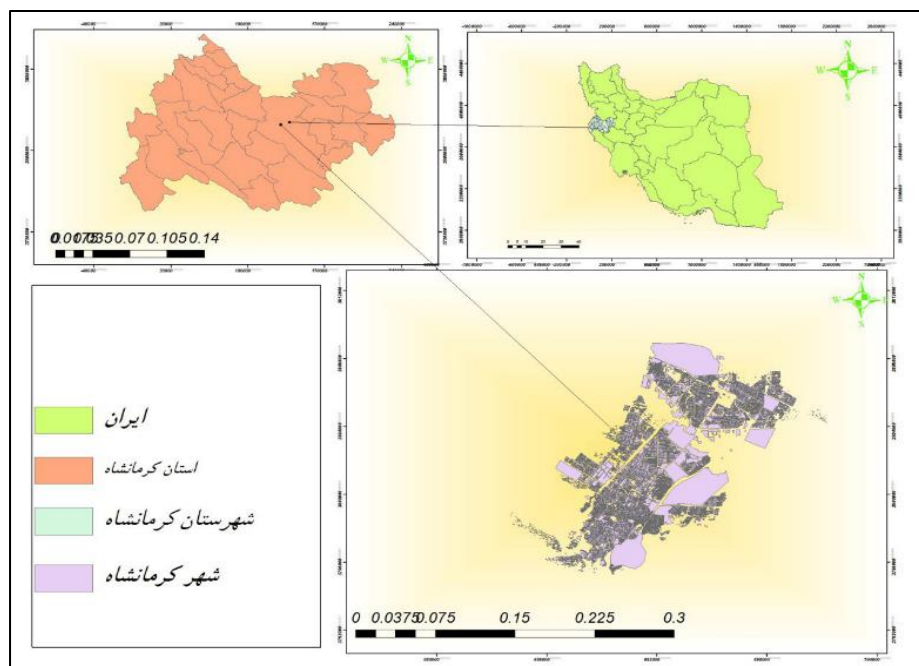
با استفاده از روش تحلیل محتوایی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری شهرداری کرمانشاه، شناسایی و مدل سازی ساختاری تفسیری برای تفسیر روابط بین ابعاد و شاخص های آن به کار رفته است. این مدل یک روش استقرار مطلوب برای شناسایی و تحلیل روابط بین ابعاد و شاخص هاست. روایی محتوایی پرسشنامه در این پژوهش به حد و میزانی اشاره دارد که یک ابزار منعکس کننده محتوای مشخص مورد نظر باشد. براساس روش لاوشه برای ایجاد روایی محتوایی در پرسشنامه پس از مرور ادبیات و حوزه مورد مطالعه، دامنه محتوا و آیتم های ساخت پرسشنامه تدوین می شود. از اعضای پانل محتوا خواسته می شود به میزان مناسب بودن هر آیتم با انتخاب یکی از سه گزینه «ضروری»، «مفید» اما نه ضروری یا «غیرلازم» پاسخ دهند. بر این اساس با توجه به رابطه (۱) نسبت روایی محتوایی محاسبه شده با توجه به سطح مورد نیاز برای معناداری آماری ( $P < 0/50$ ) حداقل  $CVR = 0/75$  برای هر مرحله جهت پذیرش آن مرحله به دست می آید. برای پایایی پرسشنامه ISM از روش آزمون مجدد استفاده شده است. برای سنجش پرسشنامه مزبور دو مرتبه به ۵ تن از خبرگان و متخصصین که امکان دسترسی دوباره با آنها امکان پذیر بود ارسال شد و در نهایت مجموع همبستگی پاسخ های اعلام شده برای هر دو مرحله از طرف خبرگان ۰/۹۹۳ و این بیانگر پایایی قابل قبول پرسشنامه است. در این تحقیق بر اساس مبانی نظری پژوهش تعداد ۲ معیار و ۱۰ زیر معیار شناسایی شدند که به صورت پرسشنامه دلفی تهیه شده و بر مبنای مقیاس ۷ گزینه ای لیکرت در اختیار متخصصان (اعضای پانل) قرار داده شد



شکل ۳: شاخص ها و زیر شاخص های دستیابی به مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری

## معرفی محدوده مورد مطالعه

محدوده مورد مطالعه، استان کرمانشاه می باشد. استان کرمانشاه در غرب ایران می باشد. این شهر با مختصات جغرافیایی ۴۵ درجه و ۲۰ دقیقه و ۳۹ ثانیه طول شرقی و ۳۳ درجه و ۳۷ دقیقه و ۸ ثانیه عرض شمالی قرار گرفته است. جمعیت این شهر در سال ۱۳۹۰ برابر ۱۲۲۰۱۳ نفر و در سال ۱۳۹۵ برابر ۱,۹۵۲,۴۳۴ نفر بوده است (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵). در شکل (۳) قلمرو پژوهش و محدوده مورد مطالعه آمده است.



شکل ۴- نقشه موقعیت شهرداری کرمانشاه در کشور و استان. منبع: رستمی و رضایی اسحق‌وندی، ۱۴۰۰: ۹۴.

### تحلیل یافته‌ها

پس از شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه این عوامل در ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) وارد شده است. به این منظور نخست پرسشنامه‌ای طراحی شد که کلیت آن مانند جدول زیر است.

در این جدول ۱۰ فاکتور انتخاب شده است. در سطر و ستون اول جدول از پاسخ دهندگان خواسته شد که نوع ارتباطات دو به دویی عوامل را مشخص کنند. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری پیشنهاد می‌کند که از نظرات خبرگان براساس تکنیک‌های مختلف مدیریتی از جمله توفان فکری، گروه اسمی و غیره در توسعه روابط محتوایی میان متغیرها استفاده شود؛ بنابراین ماتریس خودتعاملی با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شد و توسط ۲۰ نفر از متخصصین این موضوع و اساتید برنامه‌ریزی شهری تکمیل شده است.

اطلاعات حاصل براساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل شده است. علائم و حالت‌های مورد استفاده در این رابطه مفهومی به شرح زیر است. نماد  $V_1$  یا  $1$ : متغیر  $A$  روی متغیر  $Z$  تأثیر می‌گذارد (رابطه یک‌طرفه). نماد  $A_1$  یا  $1$ : متغیر  $Z$  روی متغیر  $A$  تأثیر می‌گذارد (رابطه معکوس). نماد  $X$  یا  $2$ : متغیر  $A$  و  $Z$  به صورت متقابل بر روی یکدیگر اثر می‌گذارد (رابطه دوطرفه). نماد  $O$  یا  $0$ : هیچگونه ارتباطی بین  $A$  و  $Z$  نیست.

**جدول ۱. ماتریس خود تعاملی ساختاری شاخص های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری ، شهرداری کرمانشاه**

| J | I | H | G | F | E | D | C | B | A | j                          |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|---|
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | i                          |   |
| A | X | V | O | X | X | V | V | V | - | رهبری                      | A |
| V | V | X | V | O | V | A | X | - |   | تکنولوژی                   | B |
| V | V | X | V | O | O | A | - |   |   | فرهنگ سازمانی              | C |
| V | V | X | V | V | V | - |   |   |   | زیرساخت های منابع انسانی   | D |
| A | O | A | O | O | - |   |   |   |   | مکانیسم فرایند             | E |
| V | V | X | X | - |   |   |   |   |   | مشارکت شهروندان            | F |
| X | X | A | - |   |   |   |   |   |   | کیفیت زندگی                | G |
| A | A | - |   |   |   |   |   |   |   | تقویت سازمان های غیر دولتی | H |
| X | - |   |   |   |   |   |   |   |   | شهر هوشمند                 | I |
| - |   |   |   |   |   |   |   |   |   | حکمرورایی هوشمند           | J |

#### ماتریس دسترسی اولیه

ماتریس دسترسی اولیه از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر- یک) حاصل شده است. برای استخراج ماتریس دسترسی باید در هر سطر عدد یک جایگزین علامت های V و X و عدد صفر را جایگزین علامت های A و O در ماتریس دسترسی اولیه شود. حاصل تبدیل تمام سطرها نتیجه حاصله ماتریس دسترسی اولیه است (جدول ۳). سپس روابط ثانویه بین بعد/ شاخص ها کنترل شده است. رابطه ثانویه به گونه ای است که اگر بُعد J منجر به بُعد I شود و بعد K را منجر شود، بُعد J منجر به بُعد K خواهد شد. با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر می توان به ماتریس دست یافت.

۱- اگر خانه (j,i) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دسترسی عدد ۱ و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) عدد ۱- می گیرد.

۲- اگر خانه (j,i) در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دسترسی عدد 1- و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) عدد یک می گیرد.

۳- اگر خانه (j,i) در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دسترسی عدد ۲ و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) عدد ۱ می گیرد.

۴- اگر خانه (j,i) در ماتریس SSIM نماد O گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دسترسی عدد صفر و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) عدد صفر می گیرد (رضایی اسحق وندی، ۱۴۰۰: ۱۰). با توجه به قوانین تکنیک ISM ماتریس دسترسی اولیه به صورت جدول زیر تبدیل شده است.

جدول ۲. ماتریس دسترسی اولیه

| J | I | H | G | F | E | D | C | B | A | زیر شاخص‌ها                |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|---|
| 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | رهبری                      | A |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | تکنولوژی                   | B |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | فرهنگ سازمانی              | C |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | زیرساخت‌های منابع انسانی   | D |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | مکانیسم فرایند             | E |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | مشارکت شهروندان            | F |
| 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | کیفیت زندگی                | G |
| 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | تقویت سازمان‌های غیر دولتی | H |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | شهر هوشمند                 | I |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | حکمروایی هوشمند            | J |

## ماتریس دسترسی نهایی

پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه شاخص‌های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه با دخیل کردن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود تا ماتریس دسترسی اولیه سازگار شود. بدین صورت که اگر  $(i, j)$  با هم در ارتباط باشند و نیز  $(j, k)$  با هم رابطه داشته باشند؛ آنگاه  $(i, k)$  با هم در ارتباط هستند. انتقال پذیری روابط مفهومی بین متغیرها در مدلسازی ساختاری تفسیری یک فرض مبنایی بوده و بیانگر این است که در صورتی که متغیر A بر متغیر B تأثیر داشته باشد و متغیر B بر متغیر C تأثیر گذارد، A بر C تأثیر می‌گذارد. در این مرحله تمام روابط ثانویه بین متغیرها بررسی می‌شود و ماتریس دسترسی نهایی مطابق جدول زیر به دست آمده است. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نشان داده شده است. قدرت نفوذ هر متغیر عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی (شامل خودش) که می‌تواند در ایجاد آنها نقش داشته باشد. میزان وابستگی عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی که موجب ایجاد متغیر یادشده می‌شوند.

جدول ۳. ماتریس دسترسی نهایی

| میزان نفوذ | J | I  | H  | G | F  | E  | D | C | B | A  | زیر شاخص‌ها                |   |
|------------|---|----|----|---|----|----|---|---|---|----|----------------------------|---|
| 10         | 1 | 1  | 1  | 1 | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1  | رهبری                      | A |
| 10         | 1 | 1  | 1  | 1 | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1  | تکنولوژی                   | B |
| 10         | 1 | 1  | 1  | 1 | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1  | فرهنگ سازمانی              | C |
| 10         | 1 | 1  | 1  | 1 | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1  | زیرساخت‌های منابع انسانی   | D |
| 8          | 0 | 1  | 1  | 0 | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1  | مکانیسم فرایند             | E |
| 10         | 1 | 1  | 1  | 1 | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1  | مشارکت شهروندان            | F |
| 7          | 1 | 1  | 1  | 1 | 1  | 1  | 0 | 0 | 0 | 1  | کیفیت زندگی                | G |
| 10         | 1 | 1  | 1  | 1 | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1  | تقویت سازمان‌های غیر دولتی | H |
| 10         | 1 | 1  | 1  | 1 | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1  | شهر هوشمند                 | I |
| 10         | 1 | 1  | 1  | 1 | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1  | حکمروایی هوشمند            | J |
|            | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 10 | میزان وابستگی              |   |

در جدول بالا قدرت نفوذ میزان تأثیری که هریک از عوامل بر سایر عوامل دارند. ۱۰ شاخص شناسایی شده در حوزه مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری شهرداری کرمانشاه آمده است. نتایج بیانگر این است که هشت عامل رهبری، تکنولوژی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت های منابع انسانی، مشارکت شهروندان، تقویت سازمان های غیر دولتی، شهر هوشمند، حکمروایی هوشمند با میزان قدرت نفوذ ۱۰ بیشترین تأثیر، مکانیسم فرایند با میزان قدرت نفوذ ۸ و کیفیت زندگی با قدرت نفوذ ۷ کمترین تأثیر را نسبت به سایر عوامل در ارزیابی شاخص های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهرداری های کرمانشاه دارند. در سطح ابعاد نتایج نشان می دهد که هشت عامل با قدرت نفوذ ۱۰ جزء ابعاد اصلی مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه است.

### سطح بندی عوامل مؤثر بر شاخص های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه

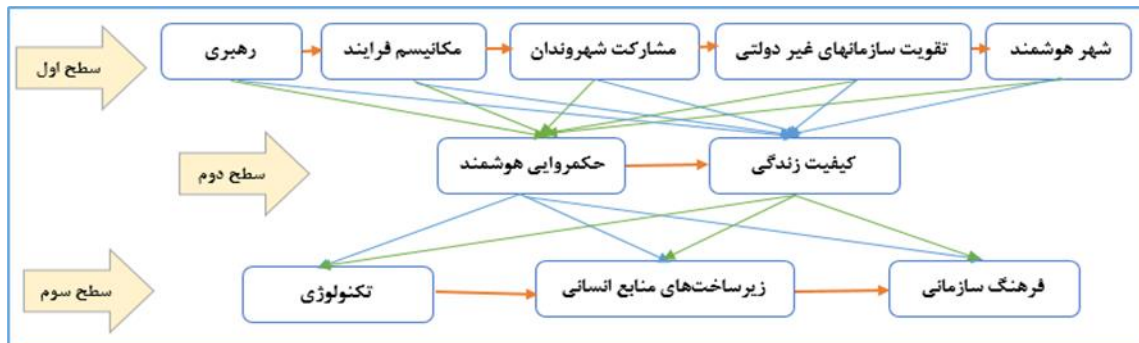
ماتریس دسترسی نهایی باید به سطوح مختلف دسته بندی شود. برای تعیین سطح متغیرها در مدل نهایی به ازای هر کدام از آن ها سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل می شود.

جدول ۴. سطح بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه

| R | عوامل                      | مجموعه ورودی        | مجموعه خروجی        | مجموعه مشترک        | سطح |
|---|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----|
| A | رهبری                      | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | ۱   |
| B | تکنولوژی                   | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A, C,D,E,F,G,H,I,J  | A,C,D,E,F,G,H,I,J   | ۳   |
| C | فرهنگ سازمانی              | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B, D,E,F,G,H,I,J  | A,B,D,E,F,G,H,I,J   | ۳   |
| D | زیرساخت های منابع انسانی   | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B,C,E,F,G,H,I,J   | A,B,C, E,F,G,H,I,J  | ۳   |
| E | مکانیسم فرایند             | A,B,C,D,E,F,H,I     | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B,C,D,E,F,H,I     | ۲   |
| F | مشارکت شهروندان            | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | ۱   |
| G | کیفیت زندگی                | A, E,F,G,H,I,J      | A,B,C,D, F,G,H,I,J  | A, F,G,H,I,J        | ۲   |
| H | تقویت سازمان های غیر دولتی | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | ۱   |
| I | شهر هوشمند                 | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | ۱   |
| J | حکمروایی هوشمند            | A,B,C,D,E,F,G,H,I,J | A,B,C,D,F,G,H,I,J   | A,B,C,D,F,G,H,I,J   | ۲   |

در نخستین جدول شاخص یا متغیرهای که اشتراک مجموعه خروجی و ورودی آن یکی است، در فرآیند سلسله مراتب به عنوان مجموعه مشترک محسوب می شوند، به طوری که این متغیرها در ایجاد هیچ متغیر دیگری مؤثر نیستند. آن متغیرها پس از شناسایی بالاترین سطح از فهرست سایر متغیرها کنار گذاشته می شود. این تکرارها تا مشخص شدن سطح همه متغیرها ادامه می یابد. در این پژوهش سطوح ده گانه متغیرها که نتیجه نهایی آنها در جدول بالا جمع بندی شده است. شاخص های مؤثر بر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً یکسان باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می گیرد. براساس جدول بالا عوامل مؤثر بر شاخص های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه به سه سطح طبقه بندی شده است. در گراف ISM روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف نمایان است که موجب درک بهتر فضای تصمیم گیری می شود. در این بخش تکنولوژی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت های منابع انسانی در پایین ترین سطح قرار گرفته اند که مانند سنگ زیربنایی مدل عمل می کنند، در نتیجه ارتقاء سطح شاخص های مدیریت دانش بر عملکرد

مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه باید از این متغیرها آغاز شود و به سایر متغیرها تعمیم یابد. متغیرهای کیفیت زندگی و حکمروایی هوشمند که ارتباطات این دو به صورت دوسویه با یکدیگر دارند در سطح دوم به صورت زیربنایی عمل می‌کند. عامل رهبری، مکانیسم فرایند، مشارکت شهروندان، تقویت سازمان‌های غیر دولتی و شهر هوشمند در سطح اول قرار می‌گیرد.



شکل ۵: طراحی مدل ISM از عوامل مؤثر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه

با توجه به شکل فوق، مدل پژوهش شامل ۳ سطح است که سطح سوم یعنی تکنولوژی، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های منابع انسانی تأثیرگذارترین سطح است؛ و پنج معیار عامل رهبری، مکانیسم فرایند، مشارکت شهروندان، تقویت سازمان‌های غیر دولتی و شهر هوشمند در سطح ۱ هستند، تأثیرپذیرترین عوامل به شمار می‌آیند.

### تحلیل MICMAC

در این مرحله با استفاده از روش میک‌مک نوع متغیرها با توجه به اثرگذاری و اثرپذیری بر سایر متغیرها مشخص شده است، و پس از تعیین قدرت نفوذ یا اثرگذاری و قدرت وابستگی عوامل می‌توان تمامی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه را در یکی از خوشه‌های چهارگانه روش ماتریس اثر متغیرها طبقه‌بندی کرد. نخستین گروه شامل متغیرهای مستقل (خودمختار) می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از سایر متغیرها مجزا است و ارتباطات کمی دارند. گروه دوم متغیرهای وابسته که از قدرت نفوذ ضعیف، ولی وابستگی بالایی برخوردار است. گروه سوم متغیرهای پیوندی که قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارد. در واقع هرگونه عملی بر این شاخص متغیرها سبب تغییر سایر شاخص‌ها می‌شود. گروه چهارم متغیرهای مستقل (کلیدی) را دربرمی‌گیرد. این متغیرها دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی است.

### جدول ۵. درجه قدرت هدایت و وابستگی متغیرها

| J  | I  | H  | G | F  | E  | D  | C  | B  | A  |               |
|----|----|----|---|----|----|----|----|----|----|---------------|
| ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۷ | ۱۰ | ۸  | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | میزان نفوذ    |
| ۹  | ۱۰ | ۱۰ | ۹ | ۱۰ | ۱۰ | ۹  | ۹  | ۹  | ۱۰ | میزان وابستگی |

| قدرت نفوذ     | ۱۰ |                        |  |  |  |  |                 |  | BCD<br>J | A FH,<br>I |   |
|---------------|----|------------------------|--|--|--|--|-----------------|--|----------|------------|---|
|               | ۹  |                        |  |  |  |  |                 |  |          |            |   |
|               | ۸  | متغیرهای مستقل (کلیدی) |  |  |  |  | متغیرهای پیوندی |  |          |            | E |
|               | ۷  |                        |  |  |  |  |                 |  | G        |            |   |
|               | ۶  |                        |  |  |  |  |                 |  |          |            |   |
|               | ۵  |                        |  |  |  |  |                 |  |          |            |   |
|               | ۴  | متغیرهای مستقل         |  |  |  |  | متغیرهای وابسته |  |          |            |   |
|               | ۳  |                        |  |  |  |  |                 |  |          |            |   |
|               | ۲  |                        |  |  |  |  |                 |  |          |            |   |
|               | ۱  |                        |  |  |  |  |                 |  |          |            |   |
| میزان وابستگی |    |                        |  |  |  |  |                 |  |          |            |   |

شکل ۶. نمودار سطح بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری ، شهر کرمانشاه با استفاده از روش MICMAC

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف ارزیابی تأثیر شاخص‌های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری شهرداری کرمانشاه صورت گرفت. این ارزیابی براساس دیده‌گاه اساتید دانشگاه و کارشناسان و متخصصان در این زمینه در طیف‌های مختلف شغلی و با تحصیلات متفاوت و با سنین مختلف صورت گرفته است. در همین راستا پژوهش حاضر از نظر تحقیقات توسعه‌ای قلمداد می‌شود؛ زیرا به دنبال طراحی مدل تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری است. همچنین از نظر هدف انجام، جزو تحقیقات کاربردی قلمداد می‌شود. بدین منظور در ابتدا با بررسی مبانی نظری و تئوری تحقیق مؤلفه‌های اصلی و فرعی مؤثر بر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری در شهرداری کرمانشاه مشخص و در قالب پرسشنامه دلفی تهیه و تدوین شد. سپس این شاخص‌ها به وسیله اعضای پانل دلفی مورد بررسی قرار گرفتند. این اعضا شامل ۲۰ نفر از متخصصان رشته برنامه‌ریزی شهری در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات ۱۰ عامل به عنوان عوامل تاثیرگذار قوی بر مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری، شهرداری کرمانشاه از مدلسازی تفسیری-ساختاری ISM و سپس با نرم‌افزار میک‌مک بهره گرفته شده است.

در تحلیل نتیجه به دست آمده از مدل تفسیر ساختاری می‌توان بیان کرد اساسی‌ترین عوامل مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری شهرداری‌های شهر کرمانشاه مرتبط با سطح یک است که مربوط به پنج معیار عامل عامل رهبری، مکانیسم فرایند، مشارکت شهروندان، تقویت سازمان‌های غیر دولتی و شهر هوشمند هستند. این عوامل دارای بالاترین قدرت نفوذ است که جزو عوامل کلیدی مدیریت دانش بر عملکرد شهرداری کرمانشاه به حساب می‌آیند که در هر گونه تصمیم‌گیری در ارتباط با مدیریت دانش و مدیریت شهری شهرداری‌های کرمانشاه باید به آن‌ها توجه جدی شود. در مقابل، عوامل سطح سوم شامل تکنولوژی، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های منابع انسانی دارای کمترین قدرت نفوذ است.

در حالت کلی، با توجه به نتایج حاصل از تحلیل میکمک می‌توان بیان کرد اصلی‌ترین عوامل مرتبط با مدیریت دانش و مدیریت شهری شهرداری‌های کرمانشاه عوامل رهبری، مشارکت مردم، تقویت سازمان‌های غیردولتی و شهر هوشمند هستند و متغیرهای دانش تاثیرگذاری بیشتری بر متغیرهای مدیریت شهری دارند. این بیان می‌کند تمام معیارهای مدیریت دانش بر عملکرد بهتر شهرداری‌های شهر کرمانشاه تأثیر می‌گذارد. از طرفی نتایج حاصل از تحلیل میکمک نشان می‌دهد که تمام متغیرها جزء متغیرهای

پیوندی هستند، این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند؛ به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود که باید مورد توجه قرار گیرند. و این نشان دهنده‌ی این است که بین مولفه‌های مدیریت دانش و مدیریت شهری رابطه دوسویه و متقابلی وجود دارد.

- تشکیل بانک داده از پروژه‌ها و اقدامات انجام شده توسط شهرداری‌ها،
- تشکیل واحد مدیریت دانش در شهرداری‌ها،
- تشکیل جلسات بررسی و نقد پروژه‌های اجرایی و در حال اجرا،
- توجه به کارشناسان و مدیران خالق و همچنین ارائه مزایای به آنها در شهرداری‌ها.

## منابع و مأخذ

- احسانی فرد، علی اصغر، احسانی فرد، مهدی (۱۳۹۲)، ارزیابی مدل راهبردی سنجش، مدیریت و ارزیابی عملکرد موثر شهرداریها با تلفیق دو مدل EFQM و BSC مورد پژوهی: مناطق ۳ و ۱۸ شهرداری تهران.
- احمدی نژاد، سمیه، سرائی، محمدحسین، رضایی، محمد رضا، مستوفی الممالکی، رضا. (۱۴۰۰). واکاوی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری (مطالعه موردی: شهر یزد). پژوهش‌های جغرافیای انسانی، ۵۳(۳).
- آیینی، محمد. (۱۳۹۸). واکاوی چالش‌های مدیریت شهری شهرهای جدید ایرانی بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) فصلنامه برنامه ریزی توسعه شهری و منطقه ای، ۴(۹)، ۱۱۵-۱۴۶.
- پرهیزکار، کمال (۱۳۸۶). روابط انسانی در مدیریت. تهران: انتشارات اشراقی.
- خادم الحسینی، احمد، بهرامی، انوشیروان. (۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد مدیریت شهری در پایداری شهری (مطالعه موردی: شهر ایزده). جغرافیا و مطالعات محیطی، ۸(۳۰)، ۳۳-۴۸.
- خادم زاده، محمدرضا و فیلی، اردلان (۱۳۹۹). تحلیل روابط پنهان مراحل فرایند مدیریت دانش (مورد مطالعه: حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز)، نشریه عمران و پروژه، سال دوم، شماره ۸، صص ۳۷-۳۰.
- رستمی، مسلم، رضایی اسحق وندی، ساره. (۱۴۰۰). تحلیل شاخص‌های شهر خلاق با استفاده از مدل ساختاری تفسیری (مطالعه‌ی موردی: شهرداری کرمانشاه). فصلنامه مطالعات توسعه پایدار شهری و منطقه ای، ۲(۲)، ۸۲-۱۰۴.
- رسول‌زاده، خدیجه (۱۳۹۷). بررسی تأثیر توانمندی فناوری اطلاعات بر عملکرد مدیریت شهری با تأکید بر نقش میانجی مدیریت دانش (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری شهر ایلام)، پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی دکتر صیدمهدی ویسه، دانشگاه ایلام، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- رشید علی پور، زهرا، انصاری، منوچهر، سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (نمونه پژوهش: شرکت شیر پگاه). فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۲(۷)، ۱۱۳-۱۵۱.
- رضایی اسحق وندی، ساره، ۱۴۰۰، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری عوامل موثر بر توسعه گردشگری خلاق، پنجمین کنگره بین المللی توسعه کشاورزی، منابع طبیعی، محیط زیست و گردشگری ایران، تبریز.
- زندیه، محمدرضا. (۱۳۹۵). نهادینه‌سازی برنامه مدیریت دانش سازمانی در شهرداری شهر شیراز. مدیریت شهری نوین، ۴(۱۵)، ۶۷-۷۸.
- سلاجقه، سنجر؛ رشیدی، رستم پور و موسایی، محمود. (۱۳۹۷). تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات بهبود و تحول، ۲۳(۷۲)، صص ۹۹-۱۱۸.

- شاه حسینی، محمد و قربانی، مریم (۱۳۹۷). مدیریت دانش در شهرداری ها راهبرد مدیریت شهری بر عملکرد و رضایت شغلی کارمندان (مورد مطالعه: اداره کل برنامه و بودجه شهرداری تهران)، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران.
- صدری ایوبی، ح. (۱۳۹۹). پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداری تهران با رویکرد تصمیم گیری چند شاخصه ANP (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۵ تهران). نخبگان علوم و مهندسی، ۵ (۱)، ۱۷۶-۱۹۵.
- عفیفی، رامین. (۱۳۹۴). اثربخشی مدیریت دانش بر مدیریت شهری از نظر مدیران شهرداری منطقه یک شهر تهران، مطالعات مدیریت شهری، ۷ (۲۳)، ۷۷-۹۱.
- قربانی زاده، وجه الله؛ رودساز، حبیب؛ صادقی، محمد؛ شریفزاده، دکتر فتاح (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت دانش فردی بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران، مدیریت فردا، شمار ۶۰، صص ۱۴۷-۱۵۸.
- محمدزاده، علی، سیدنصرتی، امین. (۱۳۹۹). واکاوی روند استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران. فصلنامه برنامه ریزی توسعه شهری و منطقه ای، ۵ (۱۳)، صص ۸۵-۱۰۸.
- موسوی، مریم سادات، حسینی، سیدهادی، خسرویگی بزچلویی، رضا. (۱۳۹۷). ارزیابی و اولویت بندی عوامل مؤثر در به کارگیری مدیریت دانش محور در شهرداری سبزوار. جغرافیا و توسعه فضای شهری، ۵ (۲)، ۲۲۱-۲۴۰.
- نجاتیان، مجید؛ قاسمی، یاسر و میر غفوری، حبیب الله. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر توانمندی های مدیریت دانش بر فرایند خلق دانش مورد مطالعه: (شرکتهای تعاونی منتخب استان یزد)، پژوهشنامه مدیریت تحول، شماره ۱۳.
- نریمان، سجاد (۱۳۹۵). تاثیر فرایند مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت شهری شهرداری منطقه چهار شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی دکتر علی خاکساری، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- نوابی، راضیه. (۱۳۹۶). تاثیر فرهنگ دانش بنیان با رویکرد مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat, M.A. and Elçi, A. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Blau, G.; Hill, T. L.; Snell, C.; Atwater, C.; Halbert, T. and Zuckerman, M. M., (2016), Testing the relationship of gender and business major to professional development behaviors and expected employment. *Journal of Education for Business*, 91(5), 274-279.
- Brito, Elisabeth & Pais, Leonor & Mónico, Lisete & L, Jorge. (2014). Knowledge management in municipalities: What affects customer satisfaction?. 10.13140/2.1.4815.1846.
- Davenport TH and Prusak L (2018) *Working Knowledge*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Durst, S. and Bruns, G., 2016, Sustaining the Future of the Public Sector: Insights into a Swedish Municipality's Dealing with Knowledge Management and Succession Planning. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15(2), 20-32.
- Filemon, A, Uriarte, JR. (2008). *Introduction to Knowledge Management*, ASEAN Foundation, Supprted by: National Academy of Science and Technology Government of Japan
- Garsia, J.C & Moralz, J.C. (2014). The transformational – transactional leadership in model leadership & organization. *development Journal*. vol.22, pp. 383-393.

Ha, S. T., Lo, M. C., & Wang, Y. C. (2016). Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 224, 184-189.

Hall, R. D.; Hall, R. D.; Rowland, C. A. and Rowland, C. A., 2016, Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 942-955.

Kolvir, A. K.; Ghorbani, N. and Deray, M., 2016, Considering the influence of factors affecting implementation of knowledge management (case study: central department of Rasht's municipality- Guilan, *Asian Journal of Research in Banking and Finance*, 6(2), 65-75.

Kolvir, A. K.; Ghorbani, N. and Deray, M., (2016), Considering the influence of factors affecting implementation of knowledge management (case study: central department of Rasht's municipality-Guilan, *Asian Journal of Research in Banking and Finance*, 6(2), 65-75.

Marques, Juliano Martins Ramalho, et al. (2019). "The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity." *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489-507.

Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201.

Novak, Andrej. (2017). "Knowledge management and organizational performance—Literature review." *Management Challenges in a Network Economy: MakeLearn and TIIM International Conference*, 433-440.

Raudeliūnienė, Jurgita, Vida Davidavičienė, and Artūras Jakubavičius. (2018). "Knowledge management process model." *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 542-554.

Salunke, Sandeep, Jay Weerawardena, and Janet R. McColl-Kennedy. (2019). "The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy." *Industrial Marketing Management*, 76, 144-156.

Wickramasinghe, N. (Ed.). (2007). *Knowledge-Based Enterprise: Theories and Fundamentals: Theories and Fundamentals*. Igi Global.