



www.cpjournals.com

نشریه عمران و پروژه  
Civil & Project Journal (CPJ)

## Analysis of Hidden Relationships in the Stages of Knowledge Management Process (Case Study: Technical and Civil Engineering of Shiraz Municipality)

Mohammad reza khadem zade<sup>۱</sup>, Ardalan feili<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>- Master student of Engineering and Construction Management, Department of civil engineering, Apadana institution, Shiraz, Iran.

khademzadeh۰۶۹۶@gmail.com

<sup>۲\*</sup>- Faculty member, Department of Management, Apadana institution, Shiraz, Iran.

Feili@apadana.ac.ir

### ABSTRACT

Today organizations are basically characterised by their emphasis on knowledge and information. Modern organizations, unlike those of the past, need to capture, manage, and utilize knowledge and information in order to improve performance, manage, and pursue endless change and gain a sustainable competitive advantage. It is necessary to pay attention to the knowledge and management of it in the municipalities due to the diverse range of projects and the use of diverse expertise and consultants in order to advance organizational goals and projects in order to be temporary. The aim of this study was to analyze the latent causal relationships of the stages of the knowledge management process in the technical and civil field of Shiraz Municipality. This research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of nature and method. In order to collect data, a questionnaire was prepared using the test method and decision evaluation. Information was completed by ten experts in the technical and civil field of Shiraz Municipality with at least ten years of experience in construction projects in Shiraz. The collected data were analyzed by Excel software. The results showed that knowledge storage is the most effective process on knowledge management in the technical and civil field of Shiraz Municipality.

**Keywords:** Knowledge, knowledge management, municipality, multi-criteria decision making, Dematel.



www.cpjournals.com

نشریه عمران و پروژه  
Civil & Project Journal (CPJ)

## تحلیل روابط پنهان مراحل فرایند مدیریت دانش (مورد مطالعه: حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز) محمد رضا خادم زاده<sup>۱</sup>، اردلان فیلی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی و مدیریت ساخت، گروه عمران، مؤسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران.  
khademzadeh۵۶۹۶@gmail.com

۲- عضو هیئت علمی گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران.  
Feili@apadana.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۰

### چکیده

در قرن حاضر اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌ها تاکید بر دانش و اطلاعات است. سازمان‌های امروزی برخلاف سازمان‌های گذشته نیازمند تسخیر، مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود عملکرد، مدیریت و پیگیری تغییرات پایان ناپذیر و کسب مزیت رقابتی پایدار هستند. در این میان توجه به دانش و مدیریت آن در شهرداری‌ها به دلیل گستره متنوع پروژه‌ها و بهره‌گیری از تخصص‌های گوناگون و استفاده از مشاوران و پیمانکاران مختلف به منظور پیش‌برد اهداف و پروژه‌های سازمانی و به جهت موقتی بودن تیم‌های مجری پروژه‌ها امری ضروری می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف تحلیل روابط پنهان علی و معلولی مراحل فرایند مدیریت دانش در حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز انجام شد. این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از بعد ماهیت و روش، توصیفی می‌باشد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه تهیه‌شده مبتنی بر روش آزمایش و ارزیابی تصمیم‌گیری استفاده شد. اطلاعات توسط ده نفر از کارشناسان خبره در حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز با حداقل ده سال سابقه حضور در پروژه‌های عمرانی در شهر شیراز تکمیل گردید. داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم‌افزار Excel تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد که ذخیره دانش اثرگذارترین فرایند مؤثر بر مدیریت دانش در حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز است.

کلمات کلیدی: دانش، مدیریت دانش، شهرداری، تصمیم‌گیری چند معیاره، دیمتل.

## ۱- مقدمه

در گذشته قدرت و مزیت رقابتی سازمان‌ها و جوامع بر مبنای دسترسی به منابع مادی بیشتر سنجیده می‌شد و سازمان پیش‌تاز سازمانی بود که به مواد خام و ذخایر زیر زمینی، مواد اولیه، نیروی انسانی ارزان و ... دسترسی بیشتری داشت. اما امروزه دانش یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی محسوب شده و از آن به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها یاد می‌شود (Sohrabi et al., ۲۰۱۱). در محیط‌های تجاری پیچیده و پویای امروزی تشنگی برای دانش، روز به روز دامنه و عمق گسترده‌تری می‌یابد (Abbasi, ۲۰۰۸). در عصر حاضر، پاسخگویی به نیازهای مشتریان و کارکنان تنها با اتکاء به دانش به روز و همگام با اطلاعات جهانی و صرفه جویی در زمان و منابع امکان پذیر است. نیاز کارکنان در به همراه شدن با دانش روز دنیا و استفاده از پیشرفت‌های نوین علمی شرط ماندگاری سازمان‌ها در دنیای متلاطم امروز است (Abdi & Safaei, ۲۰۱۴). از این رو مقوله دانش و فرهنگ دانایی و همچنین مدیریت دانش رفته رفته جای خود را در سازمان‌ها باز کرده است (Daghfous, ۲۰۱۳). مدیریت دانش امر جدیدی نیست، تمدن‌های بشری از نسلی به نسل دیگر اقدام به نگهداری و انتقال دانش، برای درک گذشته و پیش بینی آینده، می‌نمودند (Abbasi, ۲۰۰۸). اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های قرن حاضر، تاکید بر دانش و اطلاعات است. برخلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی دارای تکنولوژی پیشرفته بوده و نیازمند تسخیر، مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی، مدیریت و پیگیری تغییرات پایان ناپذیر هستند (Helene et al., ۲۰۱۳). در دنیای پیچیده و رقابتی عصر حاضر، دیگر نمی‌توان با دسترسی محدود به اطلاعات و نیروی انسانی، بدون ابزارها و فرآیندهای مدیریت اثر بخش مبتنی بر دانش جدید، سازمان‌ها را اداره کرد (Helene et al., ۲۰۱۳). همزمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی که تمامی ابعاد و ارکان سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده و انتظارات و الزامات نوینی را پدید آورده است نقش و وظیفه مدیران و رهبران نیز بشدت متحول و دگرگون شده است (Daghfous, ۲۰۱۳). امروزه مدیران سازمان‌ها می‌دانند ماشین‌آلات، تجهیزات و ساختمان را نمی‌توان اصلی‌ترین دارایی سازمان به حساب آورد. آنچه به عنوان دارایی مهم هر سازمان به شمار می‌رود وضعیت فرهنگ دانایی و دانش سازمانی است و مدیریت صحیح بر آن باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان و در نهایت منتج به مدیریت صحیح خواهد شد (Akhvan & Jafari, ۲۰۰۵). امروزه بسیاری از سازمان‌ها مثل شهرداری‌ها دریافته‌اند برای کسب موفقیت به نگرشی یکپارچه و سیستماتیک به دانش درون سازمان خود نیاز دارند به همین دلیل طی سال‌های اخیر تحقیقات خود را حول محورهایی از قبیل مدیریت بر جریان کسب، حفظ و استفاده از دانش متمرکز کرده اند (Akhvan & Jafari, ۲۰۰۵). مدیریت دانش، مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی و شامل یک سری استراتژی و راهکار برای شناسایی، ایجاد، نمایندگی، پخش و تطبیق بینش‌ها و تجارب در سازمان می‌باشد و برنامه اجرایی مدیریت اندوخته‌های علمی، جزء اصلی آن محسوب می‌شود (Daghfous, ۲۰۱۳). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است. تعریف داقفوس از مدیریت دانش یکی از بهترین تعاریف قلمداد می‌شود: "مدیریت دانش هرگونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد آن است، در هر جایی که دانش باشد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید: "فرایندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضاء و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد" (Daghfous, ۲۰۱۳). ویژگی عمده مدیریت دانش این است که می‌توان به کمک آن دانش کارکنان و مدیران سازمان (فردی یا گروهی) و همچنین نتیجه تصمیم‌گیری‌های آنان را ثبت و بایگانی نمود تا در موارد مشابه قابل دسترسی و بهره‌برداری باشد. شایان ذکر است که تولید نظریه‌ها و دانش مدیریت و تلفیق و ترکیب آن با نیازهای بومی سازمان‌های کشور نظیر شهرداری‌ها و فراهم سازی فرصت‌های آموزشی اثربخش برای یادگیری و تسلط بر دانش و مهارت‌های نوین مدیریت از سوی دیگر، در رسالت بنیادین مراکز مذکور می‌باشد (Bergeron, ۲۰۰۷). فرایند مدیریت دانش در سازمان دارای ۵ مرحله شامل: ذخیره، اکتساب، نگهداری، توزیع و ایجاد دانش است که به طور مداوم و در ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر قرار دارند (Abtahi & Salavati, ۲۰۰۶). لذا هدف از پژوهش حاضر بررسی روابط علی میان عناصر مدیریت دانش به منظور انتخاب بهترین سیاست جهت ارتقای عملکرد مدیریت دانش در حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز می‌باشد.

## ۲- پیشینه تحقیق

زاهدی و ثابت (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان الگوی علی توسعه پایدار محیط زیست براساس مدیریت دانش و بهره‌وری سبز بیان داشتند که ابعاد مدیریت دانش تاثیر معناداری بر توسعه پایدار محیط زیست و بهره‌وری سبز دارد، همچنین مدیریت دانش با ایجاد تشخیص مبتنی بر دانش، رهبری دانش مدار و دید بلندمدت می‌تواند موفقیت و اثربخشی را تضمین کند و زمینه‌ساز بقا و رشد سازمان گردد. صفایی و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت ادعا پرداخته و بیان داشتند که بین مدیریت دانش و مدیریت ادعا تاثیر معناداری وجود دارد و در محیط متلاطم و پر ریسک پروژه‌ها، مدیریت دانش و کاربرد آن در تصمیم‌گیری‌ها کلید فائق آمدن بر مشکلات و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. هاشمی تروجنی و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی مدیریت دانش در سازمان‌ها پرداخته و بیان داشتند که درک اهمیت دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی که قادر به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی به صورت مستمر است، بسیاری از شرکت‌ها را بر آن داشته است تا سیستم‌های مدیریت دانش ویژه‌ای را برای کمک به تسهیم و یکپارچگی دانش طراحی کنند. نجفی و آبروش (۲۰۱۸)، در پژوهشی به نقش مستندسازی و مدیریت دانش در شهرداری به عنوان شالوده مدیریت بهتر کلان شهرها پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که جهت بهره‌برداری بهینه از دانش آشکار و ضمنی پرسنل و تجربیات آن‌ها و مدیریت شهری بهتر، شهرداری‌ها نیازمند مستندنگاری دانش و ایجاد کمیته مستندسازی می‌باشند. رودلینین و همکاران (۲۰۱۸)، در تحقیقی با عنوان مدل فرایند مدیریت دانش بیان داشتند که در زمینه جهانی سازی و تحولات، مدیریت بالقوه دانش یک ابزار موثر برای افزایش کارایی سازمان‌ها است. نواک (۲۰۱۷)، در پژوهش خود 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. همچنین بین فرهنگ‌های مشارکتی، سلسله مراتبی و عقلایی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

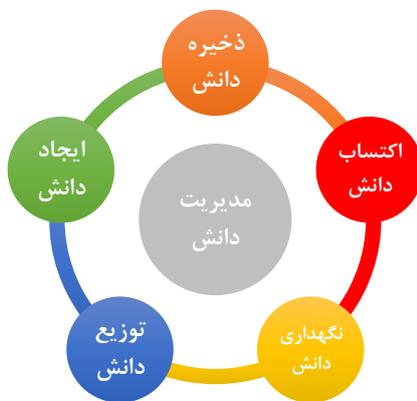
## ۳- روش تحقیق

هدف از انجام این پژوهش بررسی روابط علی میان عناصر مدیریت دانش به منظور انتخاب بهترین سیاست جهت ارتقای عملکرد مدیریت دانش در حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز با استفاده از تکنیک DEMATEL می‌باشد، بنابراین پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی و با توجه به این‌که در این پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است، بر اساس ماهیت و روش یک پژوهش توصیفی-پیمایشی و از جهت افق زمانی از نوع تحقیقات مقطعی می‌باشد. گروه خبرگان معمولاً متشکل از ۵ تا ۱۵ نفر است که در این پژوهش گروه خبرگان با توجه به هدف تحقیق متشکل از ده نفر از کارشناسان خبره درحوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز با حداقل ده-سال سابقه حضور در پروژه‌های عمرانی در شهر شیراز بوده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ی تهیه شده مبتنی بر روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه به کار رفته در این پژوهش یعنی روش آزمایش و ارزیابی تصمیم‌گیری استفاده شده است. روایی پرسشنامه به صورت محتوایی و بر اساس نظر اساتید و خبرگان صاحب‌نظر در این حوزه تأیید شد. برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری که از ویژگی‌های فنی ابزار محسوب می‌شود، نرخ ناسازگاری روش‌های DEMATEL محاسبه شد. این نرخ نشان می‌دهد که نظرات خبرگان تا چه میزان بر اساس منطق و یکپارچگی بوده است. آزمون قابلیت اعتماد نرخ ناسازگاری DEMATEL برای پژوهش حاضر مقدار ۰/۰۰۵ درصد می‌باشد. در حالت کلی اگر نرخ ناسازگاری DEMATEL کمتر از ۵ درصد باشد ناسازگاری قابل قبول است (Jabari & Feili, ۲۰۲۰). تحلیل داده‌ها با استفاده از این روش منجر به شناسایی نقشه شبکه روابط (Network Relation Map) گشت. در ادامه شکل یک مراحل پژوهش را به صورت خلاصه نشان می‌دهد.



شکل ۱: مراحل پژوهش (خدیبور و جواهری، ۲۰۱۵)

روش دیمتل یکی از ابزارهای جامع به منظور ساخت و تحلیل مدل‌های ساختاری می‌باشد که رابطه‌ی بین فاکتورهای پیچیده را تحلیل می‌نماید (Wu & lee, ۲۰۰۷). این روش نخستین بار توسط دو پژوهشگر به نام‌های فونتلا و گابوس و در موسسه‌ی برنامه‌های علم و انسان موسسه‌ی جنوا در سال‌های ۱۹۷۲ تا ۱۹۷۶ ابداع گردید (Taghavifard et al., ۲۰۱۵; Sepahvand et al., ۲۰۲۰). این روش به منظور تحقیق و حل گروهی از مسائل پیچیده به کار می‌رود، همچنین به دلیل پیشگام بودن در حل مسائل کاربردی نمود پیدا کرده است و از متدهای تحقیقاتی علمی به منظور درک بهتر و خوشه‌بندی مسائل خاص و پیچیده می‌باشد (Hori & Shimizu, ۱۹۹۹). این روش ممکن است تأییدکننده‌ی روابط میان متغیرها و یا محدودکننده‌ی روابط در یک روند توسعه‌ای و نظام مند باشد (Mohammadpour & Mirzapour, ۲۰۱۵). به بیان دیگر، روش دیمتل تأثیرپذیری و تأثیرگذاری متقابل روابط میان عناصر را با استفاده از تئوری گراف بیرون کشیده و اهمیت آن‌ها را به صورت امتیاز عددی مشخص می‌کند. همچنین این روش از بازخورد روابط استفاده می‌کند بدین معنی که هر عنصر می‌تواند بر عناصر دیگر در سطوح برابر، بالاتر و پایینتر تأثیر بگذارد و از آن‌ها تأثیر بپذیرد. مهم‌ترین شاخصه‌ی روش دیمتل، تصمیم‌گیری چندمعیاره و عملکرد آن در ایجاد روابط و ساختار بین عوامل است. این تکنیک علاوه بر تبدیل روابط علت و معلولی به یک مدل ساختاری-بصری، قادر است وابستگی‌های درونی بین عوامل را نیز شناسایی و آن‌ها را قابل فهم کند (Wu, ۲۰۰۸; Ajalli et al., ۲۰۱۵). خروجی فرایند دیمتل یک گزارش واضح در مورد رابطه‌ی متغیرها می‌باشد (همانند نقشه ذهنی افراد) که به منظور ساختاردهی به فعالیت‌ها به کار می‌آید (Taghavifard et al., ۲۰۱۵). در ادامه شکل دو نشان دهنده‌ی مراحل فرایند مدیریت دانش در سازمان می‌باشد.



شکل ۲: مراحل فرایند مدیریت دانش در سازمان

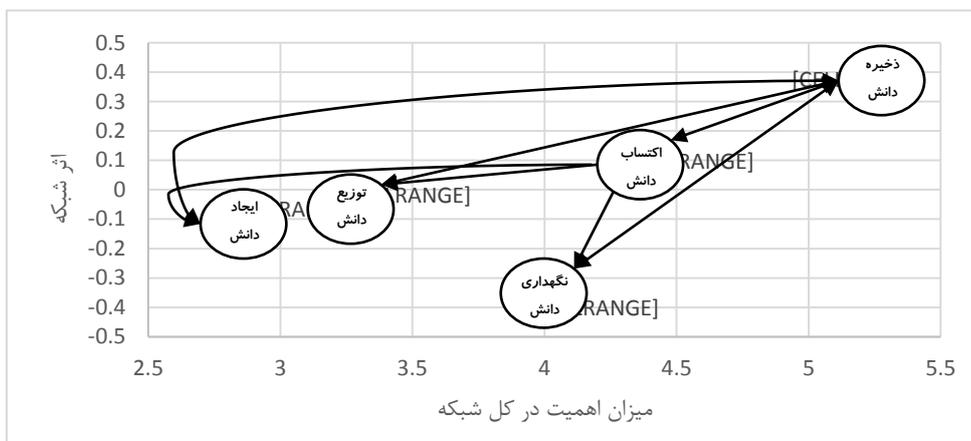
## ۴- یافته ها

همان گونه که بیان شد، از روش دیمتل برای شناسایی روابط علی بین فرایندهای مدیریت دانش در حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز استفاده شد. در ابتدا فرایندهای حاضر در پژوهش بصورت نشان داده شده در جدول ۱ نام گذاری شده اند تا در جریان تحقیق به سادگی قابل ردیابی و مطالعه باشد. جدول یک، نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس روش دیمتل را نشان می‌دهد.

جدول ۱: نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس روش دیمتل

نوع متغیر	اثر شبکه	میزان اهمیت در کل شبکه	میزان اثرپذیری	میزان اثرگذاری	نماد	فرایندهای مدیریت دانش در سازمان
علت	۰/۳۷۸	۵/۲۸۳	۲/۴۵۳	۲/۸۳۱	C1	ذخیره دانش
علت	۰/۰۹۹	۴/۳۵۷	۲/۱۲۹	۲/۲۲۸	C2	اکتساب دانش
معلول	-۰/۳۹۸	۳/۹۹۷	۲/۱۹۸	۱/۸	C3	نگهداری دانش
معلول	-۰/۰۱۵	۳/۲۸۶	۱/۶۵	۱/۶۳۶	C4	توزیع دانش
معلول	-۰/۰۶۴	۲/۸۴۶	۱/۴۵۵	۱/۳۹۱	C5	ایجاد دانش

در جدول فوق میزان اثرگذاری هر فرایند موجود در شبکه روابط علی فرایندهای مدیریت دانش در حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز نشان دهنده مجموع اثرات مستقیم (اثرات بی‌واسطه) و غیرمستقیم اعمال شده توسط آن فرایند بر سایر فرایندهاست. بر این اساس فرایند ذخیره دانش با میزان اثرگذاری ۲/۸۳۱ بیشترین اثرگذاری را بر سایر فرایندها دارد. به‌طور مشابه میزان اثرپذیری، نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم اعمال شده بر هر فرایند از سایر فرایندها می‌باشد. همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، فرایند ذخیره دانش با میزان اثرپذیری ۲/۴۵۳ اثرپذیرترین فرایند شبکه می‌باشد. همچنین مجموع میزان اثرگذاری و اثرپذیری هر متغیر درجه اهمیت آن متغیر در کل سیستم را نشان می‌دهد که ذخیره دانش با میزان ۵/۲۸۳ مهم‌ترین فرایند سیستم در شبکه روابط روش DEMATEL می‌باشد. در نهایت اثر شبکه از تفاضل میزان اثرگذاری و اثرپذیری هر فرایند به دست می‌آید و نشان‌دهنده نوع فرایند در شبکه می‌باشد. به این ترتیب اگر اثر شبکه مثبت باشد (مجموع اثرگذاری فرایند بیشتر از مجموع اثرپذیری آن باشد) فرایند مربوطه، فاکتور علی شبکه است و اگر اثر شبکه منفی باشد (مجموع اثرگذاری فرایند کمتر از مجموع اثرپذیری آن می‌باشد) فرایند مربوطه، از نوع معلولی یا نتیجه‌ای در شبکه است (Gao et al., 2017). در شکل شماره سه، نقشه روابط بر گرفته از روش دیمتل ترسیم شده است.



نمودار ۱: نمودار شبکه روابط فرایندهای مدیریت دانش در سازمان

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین اثرگذارترین و اثرپذیرترین مراحل فرایند مدیریت دانش در حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز انجام شده است. روش تحقیق دیمتل به پژوهشگران کمک کرد تا به رتبه بندی اثرگذارترین و اثرپذیرترین مراحل فرایند مدیریت دانش در حوزه فنی و عمرانی شهرداری شیراز، در درجه‌ی اول ذخیره دانش است و پس از آن به ترتیب عبارت است از: اکتساب دانش، نگهداری دانش، توزیع دانش و ایجاد دانش. این نتیجه همسو با نتیجه پژوهش نجفی و آبروش (۲۰۱۸) می‌باشد که عبارتست از: "شهرداری‌ها به منظور مدیریت شهری بهتر نیازمند مستندنگاری دانش و ایجاد کمیته مستندسازی می‌باشند". شهرداری‌ها از جمله سازمان‌های پروژه محور می‌باشند که فعالیت‌ها و خدمات خود را در قالب پروژه‌های گوناگون تعریف و اجرا می‌نمایند. در این سازمان‌ها به دلیل گستره متنوع پروژه‌ها و بهره‌گیری از تخصص‌های گوناگون و استفاده از دانش مشاوران و پیمانکاران مختلف در پیش‌برد اهداف و پروژه‌های سازمانی و به جهت موقتی بودن تیم‌های مجری پروژه‌ها توجه به دانش و مدیریت آن امری ضروری می‌باشد. در محیط پرتلاطم حاکم بر پروژه‌ها ذخیره سازی دانش و حفظ تجربیات کسب شده در فرایندهای اجرایی پروژه‌ها از مهم‌ترین اولویت‌های سازمانی بوده و نقشی کلیدی در جلوگیری از نابودی دانش و بکارگیری آن در پروژه‌های آتی سازمان و استفاده بهینه از این تجربیات ارزشمند دارد. ذخیره‌سازی دانش یکی از عناصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره‌سازی سازمان یافته‌ای که امکان جست‌وجوی سریع اطلاعات، دسترسی سریع به اطلاعات برای سایر کارمندان و تسهیم موثر دانش فراهم می‌شود به وجود می‌آید. در این سامانه باید دانش‌های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود (Kebede, ۲۰۱۰). این امر به دلیل ضعف اکثر سازمان‌های مبتنی بر پروژه در ذخیره سازی دانش کسب شده اهمیتی دوچندان می‌یابد. از سویی دیگر لازمه بقا ماندگاری در عرصه رقابت نیازمند کسب دانش تخصصی مورد نیاز و بهره‌مندی از استراتژی‌های کارآمد به منظور توزیع دانش در سازمان می‌باشد. کسب دانش عبارتست از جست‌وجوی دانش به‌منظور حل مسئله، تصمیم‌گیری و نوآوری (Rakhshani & Gheibi, ۲۰۱۶). روشن است که پیاده‌سازی موثر مدیریت دانش جز به دست مدیران «دانا و توانا» که چالش‌ها و ضرورت‌ها را به روشنی درک کرده و قابلیت شناسایی و بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها در آنان پرورش داده شده باشد، قابل اجرا و تحقق نیست و این مهم در گرو در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است، به گونه‌ای که به هنگام نیاز، در اختیار افرادی که نیازمند آن‌ها هستند، قرار گیرند تا آن‌ها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و مؤثرتر انجام دهند که این امر چیزی جز مفهوم مدیریت دانش نمی‌باشد (Bergeron, ۲۰۰۷).

## مراجع

- Abbasi, Z. (۲۰۰۸). A Review of Knowledge Management Implementation Models in Organizations, First National Conference on Knowledge Management, Tehran. (in persian)
- Abdi, M., Safaei, S. (۲۰۱۴). A Model for Establishment and Deployment of Knowledge Management in Iranian National Tax Administration (INTA). Taxjournal, ۲۲ (۲۱). (in persian)
- Abtahi, S. H., Salavati, A. (۲۰۰۶). Knowledge Management in Organization, Tehran, Peyvandno Publications. (in persian)
- Ajalli, M., Azimi, H., GHasemian sahebi, I. (۲۰۱۵). Presenting a combined ANP-DEMATEL Approach for Analyzing extra organizational factors affecting the incidence of administrative and financial corruption in public organizations. , ۲۱(۵۸), ۲۹-۵۱. (in persian)
- Akhvan, P., Jafari, M. (۲۰۰۵). Failure of knowledge management in organizations, Tadbir Magazine, No. ۱۶۱. (in persian)
- Bergeron, Brian. (۲۰۰۷). Principles of Knowledge Management, translated by Manouchehr Ansari, first edition, Mehraban Publishing Institute. (in persian)

- Hashemi Trojani, S. R., Moafi, A. A., Barari, R. (۲۰۱۸). Knowledge Management in Organization, The Third International Conference on New Research in the Field of Educational Sciences and Psychology and Social Studies of Iran, Tehran. (in persian)
- Jabari, O., Feili, A. (۲۰۲۰). Identification and Prioritization of Factors Affecting Sustainable Energy Management with Multi-criteria Decision Making Approach (Case Study: Farabi Hospital in Bastak, Hormozgan Province). *Jmis*, ۶ (۱): ۱۰-۲۱. (in persian)
- Khadivar, A., javaheri, S. (۲۰۱۵). System Dynamics simulation for Developing and intenerating knowledge management and Knowledge strategy. *IQBQ*. ۱۹ (۱): ۱۱۷-۱۴۶. (in persian)
- Mohammadpour, A., Mirzapour Babajan, A. (۲۰۱۵). Analysis of portfolio selection criteria using Demetel technique. *Financial Engineering and Securities Management*, ۶ (۲۳), ۱۱۹-۱۳۱. (in persian)
- Najafi, I., Abroush, M. R. (۲۰۱۸). Documentation and knowledge management in the municipality is a foundation for better management of metropolitan cities, the first conference to study the challenges and present new solutions for urban management, Tehran. (in persian)
- Novak, A. (۲۰۱۷). Knowledge management and organizational performance—Literature review. In *Management Challenges in a Network Economy: MakeLearn and TIIM International Conference*.
- Rakhshani, J., Gheibi, B. (۲۰۱۶). A Review of the Concept of Knowledge Management in Organization, International Conference on Management and Economics in the ۲۱st Century, Tehran. (in persian)
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., & Jakubavičius, A. (۲۰۱۸). Knowledge management process model. *The International Journal ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES*, ISSN ۲۳۴۵-۰۲۸۲ (online) <http://jssidoi.org/jesi>, Volume ۵ Number ۳ (March), [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(10\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(10)).
- Safaei, M., Feili, A., totonchi, A. (۲۰۲۰). The Effect of Knowledge Management on Claim Management. *Civil and Project Journal*, ۲(۶), ۴۸-۵۷. (in persian)
- Sepahvand, R., Arefnezhad, M., Fathi Chgni, F., Sepahvand, M. (۲۰۲۰). Identifying and Explaining the Most Effective and Impressionable Components of Students' Tendency to Engage in Vandalism Using Fuzzy Dematel Method (Case Study: High School Students in Khorramabad). *Journal of Applied Psychological Research*, ۱۱(۲), ۱۸۱-۲۰۸. (in persian) doi: ۱۰.۲۲۰۵۹/japr.۲۰۲۰.۲۸۹۴۹۹.۶۴۳۳۵۴
- Sohrabi, B., Forouzandeh, S., Raeesi Vanani, I. (۲۰۱۱). A Comprehensive Model for evaluating the knowledge sharing in governmental project-based organizations according to the human, organizational and technical aspects. *Journal of Public Administration*, ۳(۷), ۹۵-۱۱۴. (in persian)
- Taghavifard, M., moghimi Shahri, B., Hooshangi, M. (۲۰۱۵). Selection of appropriate technology transfer method using Demetel method and network analysis process in two large porcelain companies in Khorasan. *Journal of Technology Development Management*, ۳(۱), ۷۵-۱۰۰. (in persian) doi: ۱۰.۲۲۱۰۴/jtdm.۲۰۱۶.۳۱۵
- Zahedi dareshoori, S., sabet, A. (۲۰۲۰). Causal Model The Sustainable Environment Based On Knowledge Management And Green Productivity. *Civil and Project Journal*, ۱(۱۰), ۳۹-۵۴. (in persian)