

بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رشد و نوآوری در شهرداری تهران مبتنی بر مدل سلیکونولی

اردلان محمدی درویش و نند^۱ | بهاره طلوعی آشتیان^{۲*}

چکیده

سازمان های امروزی به دلیل ویژگی هایی چون پویایی، پیچیدگی و سنت گرایی، نیازمند اتخاذ رویکردهای راهبردی نوین برای غلبه بر عدم قطعیت هستند؛ در این میان، مدیریت دانش و توسعه رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سلیکونولی به عنوان مسیر حیاتی برای مدیران مطرح می شوند، چرا که بهره برداری از نیروی انسانی توانمند به عنوان دارایی اصلی، مزیت رقابتی پایداری ایجاد می کند. در مقاله حاضر، هدف بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رشد و نوآوری در شهرداری تهران مبتنی بر مدل سلیکونولی است. روش نمونه گیری تصادفی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شهرداری تهران تشکیل می دهند. تعداد کارکنان شهرداری تهران ۶۲۵۶۴ نفر می باشند. نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۳۸۲ نمونه آماری بدست آمد. جمع آوری داده ها بر اساس پرسشنامه های استاندارد صورت گرفت. فرضیات پژوهش به بررسی و رابطه تأثیر مدیریت دانش بر هر یک از ابعاد رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سلیکونولی می پردازد. پس از تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده با نرم افزار SPSS، نتایج پژوهش از تأیید تمامی فرضیات حکایت دارد. در انتها نیز با توجه به نتایج تحقیق و پیشنهادها پرداخته شده است.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، رشد و نوآوری، مدل سلیکونولی، شهرداری تهران.

^۱ استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

^۲ نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت فناوری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران/
mrs.bahare.tolooei@gmail.com

مقدمه

در عصر حاضر که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای نیازمند تبدیل دارایی‌های فکری به عملکرد ملموس هستند، مدیریت دانش به‌عنوان یک پارادایم مدیریتی نوین، نقشی حیاتی در تسهیل فرآیندهای خلق، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش سازمانی ایفا می‌کند و مستقیماً بر نوآوری و رشد عملکردی تأثیر می‌گذارد (نوناکا و تاکچی، ۱۹۹۵). در سازمان‌های خدماتی و دولتی پیچیده‌ای نظیر شهرداری‌ها، این موضوع اهمیت مضاعفی می‌یابد؛ زیرا دانش محصور در ساختارها مانع از چابکی و پاسخگویی به‌موقع به نیازهای شهروندان می‌شود.

شهرداری تهران، در مسیر به‌روزرسانی شیوه‌های مدیریتی خود، ناگزیر به بهره‌گیری از رویکردهای دانش‌محور است. تعریف دانش، شناسایی ارزش آن و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای گردش آن، سنگ بنای هرگونه تحولی است (داونپورت و پروسکاف ۱۹۹۸). در این پژوهش، تلاش می‌شود تا با الگوبرداری از اصول اکوسیستم نوآوری سلیکون ولی، تأثیر نظام مدیریت دانش بر رشد و نوآوری در این نهاد شهری مورد سنجش قرار گیرد.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رشد و نوآوری در شهرداری تهران مبتنی بر مدل سلیکون ولی طراحی شده است. این تحقیق در پی آن است که مشخص نماید چگونه استقرار نظام مدیریت دانش با الهام از اصول ساختارهای پویا، می‌تواند زمینه‌ساز بهبود شاخص‌های رشد (مانند کارایی فرآیندها) و ارتقاء سطح نوآوری در سازمان شهری تهران شود. نتایج این مطالعه، چارچوبی نظری و عملی برای نهادینه‌سازی فرهنگ دانش‌محور در مدیریت شهری ایران فراهم خواهد آورد.

بیان مساله

در ادبیات مدیریت، نقش دانش به‌عنوان مهم‌ترین دارایی استراتژیک در قرن بیست و یکم به‌صورت گسترده‌ای تثبیت شده است؛ این امر مستلزم وجود نظام‌های کارآمد مدیریت دانش است تا سازمان بتواند ظرفیت‌های نوآورانه خود را به‌صورت پایدار توسعه دهد (نوناکا و تاکچی، ۱۹۹۵). با این حال، در بخش عمومی ایران، به‌ویژه در ساختارهای پیچیده و سلسله‌مراتبی مانند شهرداری تهران، انتقال، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری مؤثر دانش غالباً با چالش‌هایی اساسی روبه‌رو است. این چالش‌ها شامل مقاومت در برابر تغییر، فقدان فرهنگ ریسک‌پذیری برای آزمودن ایده‌های نو و ناتوانی در مستندسازی تجارب موفق و شکست‌خورده است. در نتیجه، این سازمان‌ها از سطح مطلوبی از نوآوری خدماتی و رشد عملکردی در مقایسه با بخش‌های پیشرو جهانی عقب می‌مانند. اگرچه دانش سازمانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی شناخته می‌شود (داونپورت و پروسکاف ۱۹۹۸)، اما خلأ پژوهشی در این زمینه، به‌خصوص در نحوه تطبیق الگوهای موفق جهانی مانند مدل اکوسیستم نوآوری سلیکون ولی با ساختارها و الزامات بومی مدیریت شهری ایران، همچنان باقی است. بنابراین، ضرورت اصلی این تحقیق، درک این شکاف است: چگونه می‌توان اصول فرهنگ دانش‌محور سلیکون ولی را به زیرساخت‌های نظری و عملی مدیریت دانش شهرداری تهران تزریق کرد تا به‌طور ملموس، نوآوری و رشد سازمانی تسهیل شود؟

تحقیقات اندکی به‌طور مستقیم به طراحی چارچوبی برای نهادینه‌سازی دانش در شهرداری‌های کلان‌شهر ایران پرداخته‌اند و عموماً به الگوهای سنتی اکتفا کرده‌اند که پاسخگوی دینامیسم محیط شهری نیست. عدم وجود یک چارچوب عملیاتی مبتنی بر یک مدل جهانی اثبات‌شده (مانند سلیکون ولی) که بر یادگیری سریع و شبکه‌سازی تمرکز

دارد)، باعث می‌شود سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در حوزه فناوری اطلاعات و دانش، به اثربخشی مورد انتظار نرسند و سازمان در چرخه تکرار فرآیندهای ناکارآمد باقی بماند. این پژوهش با رویکردی تطبیقی، قصد دارد به این نقصان پاسخ دهد و با ارائه مدلی مبتنی بر شواهد، شکاف میان دانش نظری موجود و اجرای عملی در شهرداری تهران را پر سازد. این امر، نه تنها به ارتقاء کیفیت ارائه خدمات عمومی کمک می‌کند، بلکه ظرفیت‌های آتی سازمان برای مواجهه با چالش‌های شهری آینده را نیز تقویت خواهد نمود.

مطالعه ادبیات موضوع

• مدیریت دانش

با تحقیق در ادبیات مدیریت، به این نکته می‌رسیم که هیچ تعریف ثابت و روشنی از مدیریت دانش وجود ندارد. تعاریف موجود عمدتاً بر قابلیت‌های سازمان‌ها در تولید ثروت از دارایی‌های دانش محور متمرکز هستند و نقش مدیریت دانش، کشف، جمع‌آوری و استفاده از دانش فنی سازمانی به‌منظور بهبود فرایندها و آموزش اثربخش کارکنان است. تاثیر مدیریت دانش بر تمام افزارهای سازمان است. از نرم افزار حسابداری گرفته تا نرم افزار مدیریت سرمایه‌های انسانی و حتی نرم افزار تولید. پیتر دراگر، متفکر و نظریه‌پرداز مدیریت می‌گوید «مدیریت دانش اصطلاح غیردقیقی است، انسان توانایی مدیریت دانش را ندارد، بلکه باید شرایطی را به‌وجود آورد تا دانش را تولید و حفظ کند تا از آن برای آموزش استفاده کند». مدیریت دانش هم بر همین موضوع استوار است. فرایند تعریف، حفظ، نشر و ایجاد دسترسی به دانش تولید شده در یک سازمان برای اعضای آن به‌منظور رشد بهره‌وری و کارایی و دسترسی آسان‌تر به محتوا و دانش تولید شده را با نام مدیریت دانش می‌شناسیم است.

برای مدیریت دانش نمی‌توان تاریخ آغاز و منشا پیدایش در نظر گرفت. سازمان‌ها و صنایع همواره در طول تاریخ بر اهمیت دانش کارکنان و محققان خود برای تولید و توسعه محصول جدید تکیه داشتند و دانش آن‌ها چیزی بود که هیچ‌گاه قابل لمس یا قابل ثبت در جایی نبود چراکه بیش‌تر از طریق تجربه به دست آمده بود و آن‌چنان هم ساختار یافته و مدون نبود. با رشد تکنولوژی و افزایش حساسیت سازمان‌ها به‌خصوص فعالان حوزه فناوری اطلاعات کم‌کم بحث دارایی‌های علمی و ناملموس به فرهنگ سازمان‌ها راه پیدا کرد. حالا دیگر صرف داشتن دانشمندان یا محققان خبره عامل موفقیت سازمان‌ها نبود، بلکه استفاده ساختار یافته از دانش آن‌ها در سازمان و حفظ و اشتراک‌گذاری آن با سایر کارکنان به‌منظور افزایش آگاهی و در نتیجه افزایش بهره‌وری و در سازمان بود که اهمیت داشت. در دهه ۸۰ میلادی سیستم‌هایی مبتنی بر هوش مصنوعی رشد و توسعه پیدا کردند. این سیستم‌ها توانستند دانش و تجربه کارکنان و فرایندهای سازمان را ساختار ببخشند و آن را ذخیره کنند. در سال ۱۹۸۹ گروهی از شرکت‌های دانش‌بنیان آمریکایی کنسرسیومی تشکیل دادند که هدف آن حفظ و نظارت بر دارایی‌های علمی شرکت‌های عضو بود. در این سال بود که مدیریت دانش به عنوانی رسمی تبدیل شد و به شکل جدی پا به عرصه گذاشت. در اروپا و آسیا هم به ترتیب در سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۶ شرکت‌هایی برای حفاظت و نشر دانش تشکیل شدند و به این ترتیب بستر جدیدی در حوزه مدیریت به‌نام مدیریت دانش شکل گرفت (سیلا و همکاران، ۲۰۲۵).

مدیریت دانش در پی تولید، حفظ و نشر دانش موجود در سازمان‌ها برای آموزش صحیح و اصولی کارمندان است. زمانی که کارکنان در سازمان از آموزش‌های اصولی و دقیق بهره‌برند شاهد افزایش کارایی و بهبود عملکرد در

همه جنبه‌ها خواهیم بود. این مدیریت، اشتراک دانش را تشویق می‌کند و کسانی که به یادگیری علاقه‌مند هستند را مشتاق‌تر و کسانی که در حاشیه یادگیری هستند را به نقطه نقل تولید و اشتراک دانش حرکت می‌دهد. فرض کنید واحدی در سازمان چند سال پیش آزمایش یا تحقیقی انجام و داده‌هایی را به سازمان وارد کرده است. نتایج این تحقیق پس از گذشت سال‌ها قدیمی شده و سازمان نیاز به اطلاعات به‌روز دارد. وظیفه جمع‌آوری اطلاعات این‌بار به عهده واحد دیگری گذاشته می‌شود. در سازمانی که مدیریت دانش وجود ندارد، تمام مراحل پیدا کردن منابع اطلاعاتی و روش‌های تحقیق و... باید از ابتدا طی شود. اما در سازمانی که از آن استفاده می‌کند، روش‌ها و نتایج تحقیقات انجام شده در دسترس همگان است و واحد جدید برای انجام تحقیق جدید فقط نیاز به جمع‌آوری اطلاعات از منابعی دارد که از قبل در بانک اطلاعاتی سازمان ذخیره شده‌اند و برای روش‌های تحقیق نیز اگر روش‌های استفاده شده داده‌های مناسبی داشته‌اند که می‌توان از همان‌ها استفاده و در غیر این صورت در کم‌ترین حالت این مزیت را به‌همراه دارد که گروه جدید به سراغ استفاده از آن روش به‌خصوص نمی‌رود.

مدیریت دانش در مرحله اول به دنبال حذف دوباره کاری‌ها و روش‌های زائد و در مرحله دوم، آموزش و بالابردن سطح بهره‌وری و کارایی کارکنان است. همچنین به مدیران سازمان اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های سازمانی منعطف‌تر و دقیق‌تر را برگزینند و براساس آن سازمان خود را به شکلی هدفمند رهبری کنند (رامک ریشنا، ۲۰۲۵). دانش یکی از دارایی‌های سازمان‌هاست، این جمله شاید کمی جدید و ساختارشکنانه به نظر برسد. در دنیایی که با دانش و اطلاعات وسیع احاطه شده‌ایم اهمیت تولید و حفظ دانش کارآمد و اشتراک آن در سازمان فایده‌های بسیاری دارد. سازمان‌ها بدون دانش نمی‌توانند از منابع خود به درستی استفاده کنند. مدیریت دانش باعث می‌شود تا سازمان‌ها به نیاز مشتریان پاسخ مناسب، به تغییرات بازار پاسخ چابک‌تر و برای طراحی و معرفی محصولات و خدمات جدید منابع بیشتری در اختیار داشته باشند. شاید بتوان فواید استفاده از این مدیریت در سازمان را به این صورت شرح داد:

- باعث ارتقا خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود.
- به فرایندهای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل کمک فراوانی می‌کند.
- باعث به جریان درآمد نیرویی پویا در سازمان می‌شود که آن را به سمت جلو حرکت می‌دهد.
- با حذف دوباره کاری‌ها و چرخه‌های زائد باعث کاهش هزینه‌های سازمان می‌شود.
- ارتباطات درون سازمانی را تقویت می‌کند.
- بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

• رشد و نوآوری

رشد پایدار و نوآوری پایدار، دو رکن اساسی بقا و رقابت‌پذیری سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم امروزی هستند. در حالی که رشد اغلب با معیارهای کمی مانند افزایش سهم بازار یا درآمد سنجیده می‌شود، نوآوری موتور محرک اصلی این رشد است و به ایجاد مزیت رقابتی از طریق محصولات، خدمات، یا فرآیندهای جدید منجر می‌شود (شومان و همکاران، ۲۰۲۲). این مرور ادبیات بر پیوند حیاتی میان این دو مفهوم، با تأکید ویژه بر نقش مدیریت دانش به عنوان تسهیل‌کننده اصلی نوآوری، تمرکز می‌کند.

نوآوری را می‌توان به عنوان اجرای موفقیت‌آمیز ایده‌های جدید تعریف کرد که ارزش اقتصادی یا اجتماعی ایجاد می‌کند. این مفهوم دارای ابعاد مختلفی است، از نوآوری افزایشی که بهبودهای کوچک در محصولات یا فرآیندهای موجود است، تا نوآوری رادیکال که بازارهای جدیدی را ایجاد می‌کند (MDPI، ۲۰۲۴). رشد، از طرفی، نتیجه‌ای است که از پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز نوآوری‌ها حاصل می‌شود. در ادبیات مدیریتی، اغلب رشد به عنوان خروجی نهایی فرآیندهای نوآورانه در نظر گرفته می‌شود؛ سازمانی که نتواند به طور مداوم نوآوری کند، در بلندمدت قادر به حفظ آهنگ رشد خود نخواهد بود.

یکی از مهم‌ترین زمینه‌های نظری که تلاش می‌کند این رابطه را توضیح دهد، چارچوب‌های مبتنی بر منابع و به‌ویژه نظریه قابلیت‌های پویا است. این نظریه‌ها استدلال می‌کنند که مزیت رقابتی پایدار نه از منابع ثابت، بلکه از توانایی سازمان در حس کردن، جذب، و تبدیل دانش و منابع خود ناشی می‌شود. مدیریت دانش دقیقاً همین توانایی را هدف قرار می‌دهد. مدیریت دانش فرآیندهایی را برای خلق، اشتراک‌گذاری، ذخیره، و استفاده از دانش سازمانی فراهم می‌آورد. بدون مدیریت دانش مؤثر، ایده‌های جدید در بخش‌های سازمان باقی مانده و به محصولات یا خدمات تجاری تبدیل نمی‌شوند.

در حالی که بخش خصوصی مدت‌هاست مزایای مدیریت دانش را درک کرده است، کاربرد آن در سازمان‌های دولتی و عمومی، که اغلب با موانعی چون ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت و مقاومت در برابر تغییر مواجه هستند، اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است (گولاگاری و همکاران، ۲۰۲۵). در پژوهش خود بر اهمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در تسهیل رویه‌های مدیریت دانش برای بهبود عملکرد سازمان‌های بخش عمومی تأکید می‌کنند. در این زمینه، نوآوری اغلب نه در خلق محصولات جدید، بلکه در بهبود کارایی خدمات عمومی، شفافیت، و پاسخگویی به شهروندان تعریف می‌شود. مدیریت موفق دانش به سازمان‌های دولتی اجازه می‌دهد تا درس‌های آموخته شده از پروژه‌های ناموفق یا موفق را حفظ کرده و از تکرار خطاها یا دوباره‌کاری‌ها جلوگیری کنند، که این خود نوعی نوآوری فرآیندی است که مستقیماً بر رشد (در اینجا به معنای بهبود شاخص‌های عملکردی) تأثیر می‌گذارد.

عوامل متعددی بر موفقیت تبدیل دانش به نوآوری و سپس رشد تأثیر می‌گذارند. فرهنگ سازمانی که ریسک‌پذیری و تبادل آزاد اطلاعات را تشویق کند، یک تسهیل‌کننده کلیدی است (MDPI، ۲۰۲۴). در مقابل، موانعی مانند «سیلوهای سازمانی» (جایی که دانش در بخش‌های مختلف محبوس می‌شود) و عدم وجود پاداش‌های مناسب برای اشتراک‌گذاری دانش، به شدت نوآوری را کند می‌کنند.

به طور خلاصه، ادبیات به وضوح نشان می‌دهد که نوآوری یک فرآیند مبتنی بر دانش است و رشد یک پیامد مستدام از این نوآوری‌هاست. سازمان‌هایی که زیرساخت‌های لازم برای مدیریت مؤثر دانش را فراهم می‌کنند، در نهایت از طریق افزایش توانایی خود در سازگاری و خلق ارزش جدید، به رشد پایدار دست می‌یابند.

• مدل سیلیکون‌ولی

مدل سیلیکون‌ولی، که ریشه در منطقه خلیج سانفرانسیسکو دارد، فراتر از یک مکان جغرافیایی صرف است؛ این مدل یک اکوسیستم نوآوری پیچیده و خودتقویت‌کننده است که به عنوان معیار جهانی برای استارت‌آپ‌های فناوری

و رشد سریع شناخته می‌شود. هدف این مرور ادبیات، واکاوی مؤلفه‌های ساختاری، فرهنگی و مالی این مدل و تبیین چگونگی هم‌افزایی آن‌ها برای ایجاد نوآوری‌های رادیکال و مقیاس‌پذیری سریع است.

۱. تعریف و مؤلفه‌های اصلی اکوسیستم سیلیکون ولی

سیلیکون ولی یک "دره" فیزیکی نیست، بلکه یک شبکه پویا از بازیگران متصل به هم است که یکدیگر را تغذیه می‌کنند (ایزنبرگ، ۲۰۱۰). این اکوسیستم بر چهار ستون اصلی استوار است:

الف) سرمایه جسورانه: مهم‌ترین ویژگی سیلیکون ولی، دسترسی بی‌نظیر به سرمایه ریسک‌پذیر است. سرمایه‌گذاران VC در این منطقه رویکردی متفاوت دارند؛ آن‌ها به جای تمرکز بر درآمد کوتاه‌مدت، بر پتانسیل رشد مقیاس‌پذیر و رادیکال تمرکز می‌کنند. آن‌ها اغلب مایلند سرمایه‌گذاری‌های کلان انجام دهند و انتظار بازگشت چند صد برابری را دارند، که این امر استارت‌آپ‌ها را به سمت تبدیل شدن به "یونیکورن" (شرکت‌های با ارزش بیش از یک میلیارد دلار) سوق می‌دهد (گومپرس و لرنر، ۲۰۰۱).

ب) فناوری‌های پیشرو و دانشگاه‌های تحقیقاتی: نزدیکی به دانشگاه‌های سطح جهانی مانند استنفورد و برکلی، جریان مداومی از استعدادهای فنی و پژوهش‌های بنیادی را فراهم می‌کند. این دانشگاه‌ها صرفاً مراکز آموزشی نیستند، بلکه موتورهای خلق ایده‌هایی هستند که قابلیت تبدیل شدن به کسب‌وکارهای جدید را دارند.

ج) فرهنگ کارآفرینی و ریسک‌پذیری: فرهنگ سیلیکون ولی به طور بنیادی با محیط‌های سنتی متفاوت است. شکست به عنوان یک "درس آموخته شده" و بخشی از فرآیند یادگیری در نظر گرفته می‌شود، نه یک انگ اجتماعی (واسرمن، ۲۰۱۲). این تساهل نسبت به شکست، کارآفرینان را تشویق می‌کند تا ایده‌های بلندپروازانه‌تر را پیگیری کنند.

د) بازار کار سیال و قابلیت انتقال دانش: نیروی کار در سیلیکون ولی از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار است. کارمندان به راحتی از یک استارت‌آپ به استارت‌آپ دیگر جابجا می‌شوند و با خود دانش، شبکه‌ها، و تجربه‌های عملیاتی را حمل می‌کنند. این جریان سیال دانش بین شرکت‌ها، باعث می‌شود نوآوری‌ها به سرعت در کل اکوسیستم منتشر شود (ساکسین، ۱۹۹۴).

۲. نوآوری رادیکال در مقابل نوآوری افزایشی

مدل سیلیکون ولی عمدتاً بر نوآوری رادیکال یا مختل‌کننده تمرکز دارد. این نوآوری‌ها اغلب با استفاده از فناوری‌های جدید، مدل‌های کسب‌وکار سنتی را از بین می‌برند. این امر با دیدگاه مدیریت دانش در بخش عمومی که اغلب بر نوآوری‌های افزایشی (بهبود فرآیندها) متمرکز است، تفاوت بنیادین دارد (گولاگای و همکاران، ۲۰۲۵). تمرکز بر نوآوری رادیکال مستلزم تحمل عدم قطعیت بالا است، که این امر مستقیماً توسط ساختار تأمین مالی VC و فرهنگ شکست‌پذیری پشتیبانی می‌شود.

۳. نقش مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

حتی در این محیط متمرکز بر فناوری، مدیریت دانش عنصری حیاتی است. استارت‌آپ‌ها در سیلیکون ولی باید با سرعت خارق‌العاده‌ای یاد بگیرند و سازگار شوند، فرآیندی که اغلب تحت عنوان "یادگیری سریع تکرار شونده" شناخته می‌شود.

دانش مورد نیاز در اینجا عمدتاً دانش ضمنی است؛ یعنی مهارت‌ها، شهودها، و بینش‌هایی که به راحتی قابل کدگذاری یا مستندسازی نیستند. این نوع دانش از طریق تعاملات نزدیک بین کارآفرینان، مهندسان و سرمایه‌گذاران منتقل می‌شود. فرهنگ باز و تعاملات روزمره در کافه‌ها، جلسات، و شرکت‌های نوپا، مکانیسم اصلی انتقال این دانش ضمنی است (واسرمن، ۲۰۱۲).

۴. مقیاس‌پذیری و خروج موفق

تمایز کلیدی مدل سیلیکون‌ولی، تمرکز شدید بر مقیاس‌پذیری سریع است. استارت‌آپ‌ها نه برای کسب سود اندک محلی، بلکه برای تسخیر بازارهای جهانی و رسیدن به ارزش‌گذاری‌های چند میلیارد دلاری طراحی می‌شوند. این هدف توسط ساختار سرمایه‌گذاری VC هدایت می‌شود که تنها از طریق "خروج‌های بزرگ" (مانند عرضه اولیه عمومی - IPO یا خرید توسط شرکت‌های بزرگتر) به بازدهی مورد نظر خود می‌رسد.

این فشار برای مقیاس‌پذیری، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا از همان ابتدا زیرساخت‌های خود را به گونه‌ای طراحی کنند که بتوانند رشد ناگهانی تقاضا را مدیریت کنند، که این امر نیازمند دانش فنی و فرآیندی پیشرفته‌ای در زمینه مدیریت عملیات است.

مدل سیلیکون‌ولی یک سیستم پیچیده و در هم تنیده است که در آن سرمایه، استعداد، فرهنگ و تسهیل‌کننده‌های نهادی (مانند دانشگاه‌ها) در یک محیط جغرافیایی متمرکز شده‌اند. این مدل نه تنها بر نوآوری، بلکه بر نوع خاصی از نوآوری (رادیکال) و نوع خاصی از رشد (مقیاس‌پذیری سریع) تأکید دارد. درک این مؤلفه‌ها برای تلاش‌های ملی و سازمانی در جهت تکرار موفقیت آن در سایر نقاط جهان ضروری است.

شرح مختصری از شهرداری تهران

شهرداری تهران به‌عنوان نهادی عمومی و اجرایی، مسئول مدیریت شهری و ساماندهی زیرساخت‌های حیاتی پایتخت است و با مأموریت بهبود کیفیت زندگی شهروندان، توسعه پایدار شهری، و ارتقای رفاه اجتماعی، نقشی بنیادین در شکل‌دهی به سیمای شهری و حیات روزمره تهران ایفا می‌کند. این نهاد با اتخاذ رویکردی جامع، هوشمند و چندوجهی، تلاش می‌نماید از طریق برنامه‌ریزی منسجم، ارائه خدمات شهری کارآمد، و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، محیطی ایمن، زیبا و پویا برای شهروندان فراهم سازد و گامی مؤثر در مسیر توسعه متوازن و انسان‌محور پایتخت بردارد.

اهداف کلان شهرداری تهران

شهرداری تهران با اتکا به چشم‌انداز ترسیم شده، اهداف کلان خود را در راستای ارتقای کیفیت زندگی شهروندان، توسعه پایدار شهری و ایجاد شهری هوشمند و کارآمد تعریف نموده است. این اهداف، با بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود و با مشارکت تمامی ذینفعان، در جهت تحقق چشم‌انداز تهران فردا گام برمی‌دارند. اهداف کلان شهرداری تهران با عنایت به ابعاد زیر ارائه می‌گردد:

- توسعه زیست بوم نوآوری در مدیریت شهری و حکمرانی شهری دانش بنیان
- مدیریت بحران، افزایش ایمنی و نوسازی شهر

- بهبود و ارتقاء فرهنگی عمومی و تخصصی و مدیریت خدمات و ظرفیت های فرهنگی، اجتماعی و تفریحی شهرداری تهران
- بهبود و توسعه پشتیبانی از عملیات سازمان
- تقویت و ارتقاء دیپلماسی شهری و توسعه مدیریت ارتباط با شهروندان
- توسعه اقتصاد شهر، بسط رفاه و بهبود معیشت شهروندان
- حفظ محیط زیست، امحاء زیست پذیر و مدیریت مطلوب پسماند
- کاهش آلودگی هوا و رفع ترافیک
- زیباسازی و مناسب سازی شهر و بازآفرینی معماری ایرانی و اسلامی

ماموریت:

شهرداری در راستای ارتقای کیفیت زندگی شهروندان، متعهد به ایجاد جامعه‌ای پویا و پایدار است. این تعهد شامل تقویت ابعاد اجتماعی و فرهنگی با ترویج مشارکت شهروندی و حفظ میراث غنی، بهبود حمل و نقل و ترافیک از طریق توسعه زیرساخت های کارآمد و هوشمند و ارتقای خدمات شهری و محیط زیست با رویکردی سبز و پایدار می باشد. همچنین با تأکید بر ایمنی و مدیریت بحران، جامعه‌ای امن و تاب آور را تضمین می کنیم. در حوزه شهرسازی و معماری، به دنبال ایجاد فضاهای شهری هماهنگ و زیبا با حفظ هویت بومی هستیم و در نهایت، از طریق توسعه، مدیریت و هوشمندسازی شهری، به سوی شهری کارآمد، پاسخگو و در تراز جهانی گام برمی داریم.

چشم انداز:

چشم انداز ما ترسیم تهران به عنوان شهری آرمان شهری است که در آن رفاه عمومی در بالاترین سطح خود قرار دارد؛ شهری روان با زیرساخت های مدرن و کارآمد که نابرابری ها را به طور مؤثری تعدیل کرده و حقوق شهروندی را با بالاترین استانداردهای عدالت، برای همگان به صورت عادلانه و فراگیر تأمین می نماید. این کلان شهر، تجسمی از سرسبزی، زیبایی، شادابی و سرزندگی است که با طراحی خلاقانه و اجرای دقیق، فضاهای عمومی متنوع، گسترده و در دسترس را برای تعاملات اجتماعی، فرهنگی و فراغت شهروندان فراهم می آورد. تهران، شهری امن و در عین حال مقاوم و تاب آور در برابر انواع تهدیدها، آسیب ها، مخاطرات و سوانح طبیعی و غیرطبیعی است؛ شهری با ساختاری منسجم، پایدار و هوشمند که محیطی ایده آل و امن را برای سکونت، فعالیت های اقتصادی و اجتماعی، و اوقات فراغت سالم و پر بار فراهم می سازد. اصالت و هویت عمیق ایرانی-اسلامی در تار و پود این شهر تنیده شده و آن را به مقصدی ممتاز برای رشد و تعالی انسان، و تحقق حیات طیبه و معنوی تبدیل کرده است. تهران، شهری پیشرو در دانش بنیانی، هوشمندسازی و ارتباطات جهانی است که با بهره گیری حداکثری از فناوری های نوین، نوآوری و خلاقیت، و نگاهی عمیق به افق های بین المللی، پویایی، رشد و پیشرفت مستمر را تجربه می کند و در نهایت، به عنوان الگویی درخشان از یک کلان شهر پیشرو، زیست پذیر، خلاق و الهام بخش شناخته می شود.

بیانیه مأموریت:

شهرداری تهران سازمانی است خدمت‌گزار و پاسخگو به عموم شهروندان تهران (مخاطبان)، که با ارائه خدمات و زیرساخت‌های با کیفیت و نوآورانه در حوزه‌های مختلف از جمله حمل و نقل، شهرسازی، محیط زیست، خدمات شهری، فرهنگی و اجتماعی (محصولات و خدمات) در تمام مناطق شهر تهران (گستره جغرافیایی)، و با بهره‌گیری از فناوری‌های روز و رویکردهای هوشمند (فناوری)، تلاش می‌کند تا با توسعه پایدار، افزایش رضایتمندی شهروندان و ارتقای کیفیت زندگی، رشد و پویایی شهر را تضمین نماید (توجه به بقا، رشد و سودآوری).

فلسفه وجودی شهرداری تهران، ایجاد و توسعه شهری آباد، ایمن، زیبا، پاکیزه و سرزنده با تکیه بر ارزش‌های ایرانی-اسلامی و مشارکت فعال شهروندان است، تا هویت فرهنگی شهر حفظ و ارتقا یافته و احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری در شهروندان تقویت شود (فلسفه وجودی).

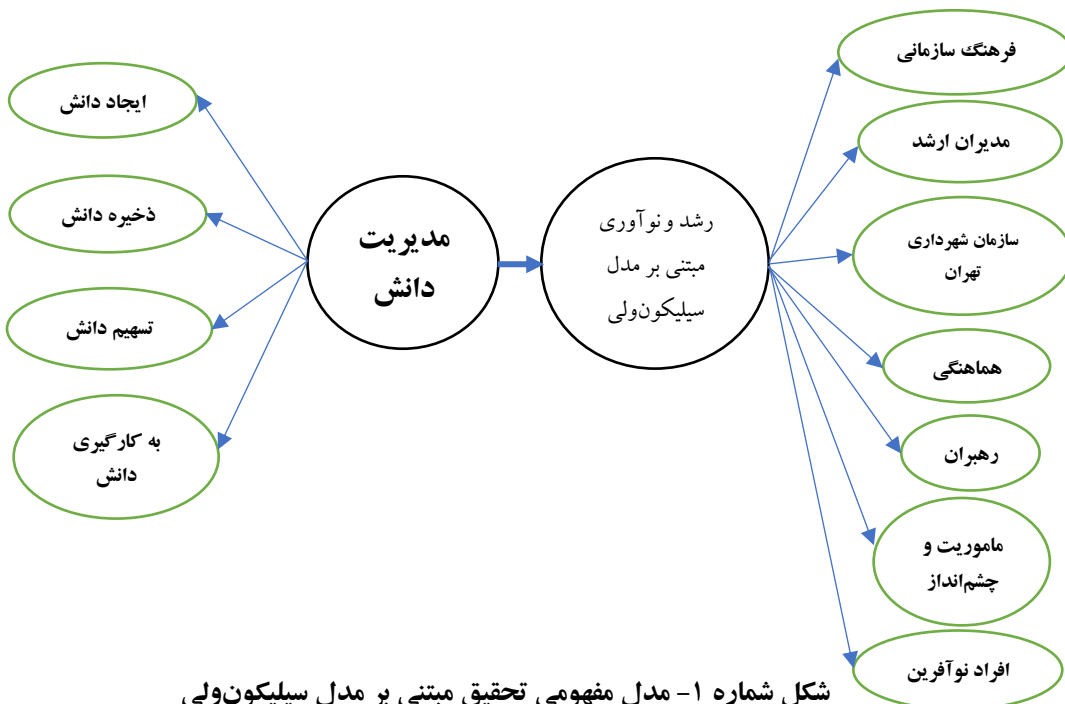
شایستگی‌های متمایزکننده شهرداری تهران، تجربه و تخصص بالای کارکنان، شبکه گسترده ارتباطات با سازمان‌های دولتی و غیردولتی، شناخت عمیق از مسائل و چالش‌های شهر و توانایی بسیج منابع و امکانات برای حل آن‌ها است (شایستگی‌های ممتاز).

شهرداری تهران به تصور مثبت شهروندان از عملکرد و تعهد خود اهمیت می‌دهد و همواره در تلاش است تا با شفافیت، پاسخگویی و رعایت اصول اخلاقی، اعتماد عمومی را جلب نماید و با توجه به مسائل اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی، در جهت بهبود شرایط زندگی در شهر گام بردارد (توجه به تصور مردم).

کارکنان متخصص، متعهد و کارآمد شهرداری تهران، سرمایه‌های اصلی سازمان هستند و شهرداری تهران خود را موظف می‌داند تا با فراهم نمودن محیط کاری مناسب، ارتقای دانش و مهارت‌ها و ایجاد انگیزه، از توانمندی‌های آنان در جهت خدمت‌رسانی بهتر به شهروندان بهره‌مند شود (توجه به کارکنان).

چارچوب نظری تحقیق

مدل مفهومی تحقیق در شکل شماره ۱ آمده است.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی تحقیق مبتنی بر مدل سیلیکونولی

متغیر مستقل: مدیریت دانش (نوع متغیر: کمی - پیوسته، نقش متغیر: مستقل، نحوه اندازه گیری: پرسشنامه، مقیاس اندازه گیری: طیف لیکرت)

متغیر وابسته: رشد و نوآوری (نوع متغیر: کمی - پیوسته، نقش متغیر: وابسته، نحوه اندازه گیری: پرسشنامه، مقیاس اندازه گیری: طیف لیکرت)

با توجه به چارچوب مفهومی پژوهش می توان فرضیه های پژوهش را به صورت زیر بیان کرد:

- فرضیه ۱: مدیریت دانش بر رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سلیکون ولی تاثیر دارد.
- فرضیه ۲: مدیریت دانش با رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سلیکون ولی رابطه معنادار مثبت دارد.
- فرضیه ۳: مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سلیکون ولی رابطه معنادار مثبت دارد.
- فرضیه ۴: مدیریت دانش با مدیران ارشد در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سلیکون ولی رابطه معنادار مثبت دارد.
- فرضیه ۵: مدیریت دانش با سازمان شهرداری تهران در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سلیکون ولی رابطه معنادار مثبت دارد.
- فرضیه ۶: مدیریت دانش با هماهنگی در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سلیکون ولی رابطه معنادار مثبت دارد.
- فرضیه ۷: مدیریت دانش با فرآیندهای اطلاعات در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سلیکون ولی رابطه معنادار مثبت دارد.
- فرضیه ۸: مدیریت دانش با مأموریت و چشم انداز شهرداری تهران در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سلیکون ولی رابطه معنادار مثبت دارد.
- فرضیه ۹: مدیریت دانش با افراد نوآفرین در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سلیکون ولی رابطه معنادار مثبت دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی و از نظر زمان جمع آوری داده های مورد نیاز، تک مقطعی می باشد. روش نمونه گیری این تحقیق، نمونه گیری تصادفی است. هدف کلی پژوهش "بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رشد و نوآوری در شهرداری تهران مبتنی بر مدل سلیکون ولی" است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شهرداری تهران که در مجموع با احتساب نیروهای قراردادی تمام وقت و کارکنان رسمی ۶۲۵۶۴ نفر هستند. تعداد نمونه های تحقیق با استفاده از فرمول کوکران و در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای نمونه گیری ۰.۰۵ شامل ۳۸۲ می باشد. ابزار اندازه گیری در این پژوهش، پرسشنامه است. پرسشنامه مورد استفاده شامل دو بخش بوده که از مدیریت دانش و رشد و نوآوری کارکنان با تاکید بر مدل سلیکون ولی می باشد. برای روایی پرسشنامه ابتدا سوالات استاندارد گشت و سپس پرسشنامه ابتدا بین ۳۰ نفر از کارکنان شهرداری تهران توزیع شده و ضمن اینکه با وضعیت شهرداری تهران تطابق داده شد، نظرات اصلاحی و تکمیلی آن ها در پرسشنامه لحاظ گردید. برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. نتایج مربوط به ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۲۱ می باشد که نشان دهنده آن است که چون مقدارش از مقدار ۰.۷ بیشتر است، سوالها از پایایی بالایی برخوردار است و بنابراین سوالات پایا هستند.

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی

از نظر جمعیت شناختی نتایج آمار توصیفی تحقیق در جدول شماره ۱ که در بین کارکنان شهرداری تهران حاصل شده است ارائه می‌گردد.

جدول شماره ۱- اطلاعات آمار توصیفی تحقیق

نوع	بعد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۹۴	٪۵۱
	زن	۱۸۸	٪۴۹
وضعیت تاهل	متاهل	۲۹۴	٪۷۷
	مجرد	۹۰	٪۲۳
سن	زیر ۳۰ سال	۱۹	٪۵
	۳۱-۴۰	۷۶	٪۲۰
	۴۱-۵۰	۱۶۴	٪۴۳
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۲۳	٪۳۲
میزان تحصیلات	فوق دیپلم و پایین تر	۸۷	٪۲۳
	لیسانس	۱۷۲	٪۴۵
	فوق لیسانس	۸۸	٪۲۳
	دکتری	۳۵	٪۹
سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۳۴	٪۳
	۱۱-۱۵ سال	۵۰	٪۱۳
	۱۶-۲۰ سال	۱۱۴	٪۳۰
	۲۱-۲۵ سال	۱۵۳	٪۴۰
	بالای ۲۵ سال	۳۱	٪۱۴

آمار استنباطی

بعد از تحلیل آمار توصیفی از دیدگاه‌های مختلف، به آمار استنباطی تحقیق می‌پردازیم. یکی از مراحل اصلی در آمار استنباطی بررسی نرمال بودن متغیرهای اصلی فرضیه می‌باشد. اهمیت نرمال بودن از این نظر اهمیت دارد که اگر متغیرهای اصلی تحقیق نرمال باشند بایستی تحلیل آمار استنباطی بر اساس پارامتریک و اگر غیر نرمال باشد بر اساس ناپارامتریک بایستی صورت پذیرد. سپس از ابعاد مختلف در راستای بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. در جدول شماره ۲، نتیجه آزمون نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف گزارش شده است. همانطور که مشاهده می‌شود میزان سطح خطا متناظر با آنها بررسی می‌گردد. همانطور که مشاهده می‌شود متغیرهای اصلی فرضیه تحقیق، مدیریت دانش و رشد و نوآوری میزان سطح معنی‌داری هر کدام از متغیرها کمتر از

۰.۰۵ است که نتیجه گرفته می شود داده ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند. به عبارت دیگر توزیع داده ها از توزیع نرمال انحراف قابل توجهی دارند. بنابراین برای تحلیل فرضیه های تحقیق از آزمون ناپارامتریک استفاده می گردد.

جدول شماره ۲، آزمون بررسی نرمال بودن داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

عنوان	مدیریت دانش	رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی
تعداد	۳۸۲	۳۸۲
میانگین	۲.۶۹	۲.۶۸
انحراف استاندارد	۰.۷۶	۰.۹۱
اختلاف (مطلق)	۰.۱۶	۰.۱۶
اختلاف (مثبت)	۰.۱۶	۰.۱۶
اختلاف (منفی)	-۰.۱۰	-۰.۱۲
مقدار آماره آزمون	۰.۱۶۷	۰.۱۶۵
مقدار سطح خطا	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

بررسی فرضیه های تحقیق

در ادامه فرضیه های تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد.

• فرضیه ۱: مدیریت دانش بر رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی تأثیر دارد.

برای بررسی این فرضیه از رگرسیون (تحلیل ANOVA) بین عوامل موثر مدیریت دانش بر رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی استفاده می گردد. خلاصه نتایج در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۳- ضرایب بین عوامل موثر مدیریت دانش بر رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	آزمون t	مقدار سطح خطا
	B	ضریب استاندارد خطا	ضریب بتا		
مقدار ثابت	۰.۳۵۸	۰.۰۲۵	-	۱۰.۲۵۸	۰.۰۰۰
مدیریت دانش	۰.۷۹۸	۰.۸۵۳	۰.۶۸	۷۰.۲۵۸	۰.۰۰۰

متغیر وابسته: رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی

با توجه به جدول شماره ۳، مقدار سطح خطای متغیر عوامل مدیریت دانش، ۰.۰۰۰ شده است. بنابراین متغیر مستقل (مدیریت دانش) بر متغیر وابسته (رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی) تأثیر دارد. همچنین مقدار ضریب بین متغیر عوامل موثر مدیریت دانش و رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی کارکنان ۰.۶۸ است که نشان دهنده است که متغیر مستقل عوامل موثر مدیریت دانش بر رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی کارکنان تأثیر مثبت و قوی دارد. یعنی عوامل موثر مدیریت دانش خوب و انگیزاننده بر افزایش رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی کارکنان در بین کلیه کارکنان شهرداری تهران می انجامد. بنابراین فرضیه ۱ تأیید می گردد.

• **فرضیه ۲: مدیریت دانش با رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی رابطه معنادار مثبت دارد.** با عنایت به اینکه متغیرهای اصلی تحقیق با استناد به آزمون کلموگروف-اسمیرونوف غیر نرمال است، بنابراین برای بررسی رابطه معناداری بین مدیریت دانش و رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی کارکنان از آزمون اسپیرمن استفاده می گردد. خلاصه نتایج در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۴ رابطه معناداری بین مدیریت دانش و رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون

		رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی	مدیریت دانش
اسپیرمن	مدیریت دانش	مقدار ضریب همبستگی	۱.۰۰۰
		مقدار سطح خطا	-
		تعداد نمونه	۳۰۳
	رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون	مقدار ضریب همبستگی	۰.۶۲۸
		مقدار سطح خطا	۰.۰۰۰
		تعداد نمونه	۳۰۳

با توجه به جدول شماره ۴، مقدار سطح خطای بین متغیر مدیریت دانش و رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی کارکنان، ۰.۰۰۰ شده است. به علت اینکه مقدار سطح خطا کمتر از ۰.۰۵ شده است، رابطه معناداری برقرار است. مقدار ضریب همبستگی ۰.۶۲۸ شده است که نشان دهنده این است که بین مدیریت دانش و رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی کارکنان رابطه معناداری مثبت وجود دارد و مقدارش زیاد است. بنابراین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر مدیریت دانش و رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی کارکنان، در حالت کلی نشان می دهد که بین متغیر مدیریت دانش و رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی کارکنان رابطه مثبت، قوی و معنادار وجود دارد. یعنی مدیریت دانش باعث تقویت رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی کارکنان در بین کارکنان شهرداری تهران می گردد و بالعکس. بنابراین فرضیه ۲ تأیید می گردد.

بررسی فرضیه های ۳ الی ۹:

در ادامه فرضیه های ۳ الی ۹ مورد بررسی قرار می گیرد:

با عنایت به اینکه متغیرهای اصلی تحقیق با استناد به آزمون کلموگروف-اسمیرونوف غیر نرمال است، بنابراین برای بررسی رابطه معناداری فرضیه های فوق از آزمون اسپیرمن استفاده می گردد. خلاصه نتایج در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول شماره ۵ رابطه معناداری فرضیه های تحقیق (فرضیه ۱۳ الی ۹)

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع ضریب همبستگی	تعداد نمونه	مقدار سطح خطا	مقدار ضریب همبستگی
۳	مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی	اسپیرمن	۳۸۲	۰.۰۰۰	۰.۳۱
۴	مدیریت دانش	مدیران ارشد در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی	اسپیرمن	۳۸۲	۰.۰۰۰	۰.۴۹
۵	مدیریت دانش	سازمان شهرداری تهران در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی	اسپیرمن	۳۸۲	۰.۰۰۰	۰.۴۱
۶	مدیریت دانش	هماهنگی در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی	اسپیرمن	۳۸۲	۰.۰۰۰	۰.۴۳
۷	مدیریت دانش	رهبران در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی	اسپیرمن	۳۸۲	۰.۰۰۰	۰.۵۳
۸	مدیریت دانش	ماموریت و چشم انداز شهرداری تهران در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی	اسپیرمن	۳۸۲	۰.۰۰۰	۰.۵۱
۹	مدیریت دانش	افراد نوآفرین در رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون ولی	اسپیرمن	۳۸۲	۰.۰۰۰	۰.۶۲

با توجه به جدول شماره ۵، نتایج تحلیل همبستگی بین مؤلفه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در شهرداری تهران، یک ضریب همبستگی مثبت اما ضعیف (متفاوت) با مقدار ۰.۳۱ را نشان می دهد. این ضریب بیانگر آن است که اگرچه رابطه مثبتی بین این دو سازه وجود دارد، اما فرهنگ سازمانی به شکل فعلی، کاتالیزور مؤثری برای استخراج و به کارگیری دانش سازمانی نیست. بر اساس مبانی نظری مدل سیلیکون ولی که بر "شکست به مثابه یادگیری" (واسرمن، ۲۰۱۲) تأکید دارد، این سطح پایین همبستگی، مستقیماً به تفاوت فرهنگی ریشه ای اشاره می کند:

- نتیجه گیری فرهنگی: ضریب ۰.۳۱ قویاً دلالت بر آن دارد که در بستر شهرداری تهران، "فرهنگ پذیرش شکست" به صورت سیستمی نهادینه نشده است. شکست ها نه تنها به عنوان یادگیری ارزشمند تلقی نمی شوند، بلکه احتمالاً به صورت انگ یا عاملی برای تنبیه اداری تلقی می گردند.

• تأثیر بر نوآوری: این امر مستقیماً بر تمایل کارکنان به انجام تلاش‌های بزرگ و نوآورانه تأثیر منفی می‌گذارد. کارکنان به جای انتخاب مسیرهای پرریسک با پتانسیل بازدهی بالا (مانند نوآوری رادیکال در سیلیکون‌ولی)، به سمت فعالیت‌های افزایشی و کم‌خطر سوق داده می‌شوند که ریسک‌های شخصی و حرفه‌ای آن‌ها را به حداقل برساند. این وضعیت مانع از تحقق قابلیت‌های پویا مورد نیاز برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده و سازگار می‌شود.

در بررسی آماری بین ارتباط بین مدیریت دانش و مدیران ارشد مبتنی بر مدل سیلیکون ولی ۰.۴۹ شده است که نشان دهنده ارتباط متوسط بین دو مولفه است. یعنی ورود استعدادهای کلیدی در سطح مدیران ارشد شهرداری تهران که چشم انداز نگر، نوآفرین و رشد محور باشند، در سطح متوسط است.

• درک نظری، نه اجرای عملیاتی کامل: ضریب ۰.۴۹ نشان می‌دهد که مدیران ارشد شهرداری تهران، از نظر نظری اهمیت سرمایه فکری، یادگیری سازمانی و انتقال دانش را پذیرفته‌اند (مانند لزوم استفاده از دانش پیشینیان در پروژه‌های بزرگ)، اما این درک هنوز به یک تعهد عملیاتی و استراتژیک عمیق تبدیل نشده که بتواند فرهنگ سازمانی را به‌طور رادیکال تغییر دهد.

• غلبه دیدگاه سنتی: ارتباط متوسط حاکی از آن است که تأثیر پارادایم‌های سنتی مدیریت دولتی (که معمولاً بر ثبات، انطباق و کنترل تأکید دارند) همچنان قوی‌تر از تأثیر مدل‌های رشد محور و نوآور سیلیکون‌ولی است.

• جذب و حفظ استعداد: این نتیجه به این معنی است که فرایند جذب، توسعه و حفظ استعدادهای کلیدی در سطح مدیران ارشد که دارای صفات نوآفرین، رشد محور و دارای چشم‌انداز بلندمدت باشند، در سطح متوسطی قرار دارد. به عبارت دیگر، شهرداری در جذب مدیرانی که بتوانند سازمان را به سمت نوآوری‌های رادیکال سوق دهند، هنوز کاملاً موفق نیست.

نتایج تحلیل همبستگی بین مؤلفه مدیریت دانش و سازمان شهرداری تهران، ضریب همبستگی متفاوتی معادل ۰.۴۱ را به دست آورده است. این یافته در سایه مدل سیلیکون ولی، به طور مستقیم به ناتوانی سازمان در دستیابی به مقیاس‌پذیری و انعطاف‌پذیری اشاره دارد:

• ضعف در مقیاس‌پذیری جهانی: ضریب ۰.۴۱ نشان می‌دهد که زیرساخت‌ها، مقررات و فرآیندهای جاری در شهرداری تهران، اساساً برای پاسخگویی به نیازهای محلی و بومی طراحی شده‌اند. سازمان در سطح ساختاری فاقد مکانیزم‌های لازم برای تبدیل موفقیت‌های محلی به مدل‌های قابل تکرار، قابل تعمیم و در نهایت، جهانی‌سازی است. دانش تولید شده، در مرزهای جغرافیایی و عملیاتی سازمان محبوس می‌ماند.

• ساختار مکانیکی به جای ارگانیک: این ضریب تأیید می‌کند که ساختار سازمان به شدت به سمت ساختار مکانیکی متمایل است؛ ساختاری که سلسله‌مراتبی، رسمی و بر پایه کنترل دقیق بنا شده است. این ساختار در تضاد کامل با الزامات مدل سیلیکون‌ولی است که نیازمند ساختار ارگانیک، یعنی منعطف، غیرمتمرکز، باز و دو سویه برای تسهیل جریان سریع دانش و پاسخگویی به تغییرات است.

نتایج تحلیل همبستگی بین مؤلفه مدیریت دانش و هماهنگی سازمانی، ضریب همبستگی ضعیفی (متفاوتی) معادل ۰.۴۳ را نشان می‌دهد. با توجه به محوریت مدل سیلیکون‌ولی که بر نوآوری باز استوار است، این ضریب دلالت‌های زیر را در پی دارد:

- انزوای دانش سازمانی: این رقم نشان می‌دهد که دانش تولید شده در داخل شهرداری، به طور مؤثر به خارج از سازمان متصل نمی‌شود و بالعکس، دانش و پتانسیل نوآورانه دانشگاه‌ها و شرکت‌های فناوری (که موتور محرکه مدل سیلیکون‌ولی هستند) به ندرت به درون سازمان تزریق می‌شود. این امر منجر به تولید دانش تکراری یا نادیده گرفتن بهترین راه‌حل‌های موجود می‌گردد.
- ضعف در جذب دانش بیرونی: در مدل سیلیکون‌ولی، سازمان‌ها مانند پلتفرم‌هایی عمل می‌کنند که دائماً در حال جذب و ترکیب ایده‌ها از منابع بیرونی هستند. ضریب ۰.۴۳ تأیید می‌کند که شهرداری تهران فاقد کانال‌های رسمی و عملیاتی کارآمد برای این تبادل دو سویه است؛ یعنی پیوند دانشگاه و صنعت (یا شهرداری) به درستی برقرار نشده است.
- عدم آمادگی برای جذب فناوری‌های نوین: با توجه به اینکه شرکت‌های تکنولوژی پایه‌های مدل سیلیکون‌ولی هستند، ارتباط ضعیف با آن‌ها به این معناست که شهرداری در پذیرش و پیاده‌سازی راهکارهای پیشرفته شهری مبتنی بر هوش مصنوعی، داده‌کاوی یا اینترنت اشیا دچار تأخیر خواهد بود.
- نتایج نشان می‌دهد که همبستگی بین مدیریت دانش و رهبران سازمانی در سطح ۰.۵۳ قرار دارد. این سطح از همبستگی که در حوزه "متوسط" طبقه‌بندی می‌شود، بیانگر وضعیت دوگانه زیر است:
- آگاهی استراتژیک رهبری (نقطه قوت): رهبران ارشد اهمیت استراتژیک مدیریت دانش را درک کرده‌اند و ممکن است سیاست‌هایی را در این راستا تعریف کرده باشند، که این امر باعث شده ضریب همبستگی از سطح ضعیف بالاتر رود.
- شکاف در تبدیل شدن به تسهیل‌گر (نقطه ضعف): سطح ۰.۵۳ نشان می‌دهد که رهبران شهرداری تهران در نقش‌های کلیدی مدل سیلیکون‌ولی، یعنی مربی‌گری، توانمندسازی و حذف موانع برای جریان آزاد دانش، عملکردی متوسط دارند. آن‌ها دانش را به عنوان یک دارایی می‌شناسند، اما به اندازه کافی درگیر فرآیندهای روزمره برای ترویج فرهنگ پرسشگری، ریسک‌پذیری و به اشتراک‌گذاری دانش نیستند.
- به عبارت دیگر، رهبران شهرداری در "گفتن" اهمیت مدیریت دانش خوب عمل کرده‌اند، اما در "انجام دادن" و "الگوسازی رفتاری" برای تسهیل دانش، جای کار دارند.
- همبستگی ۰.۵۱ بین مدیریت دانش و مأموریت و چشم‌انداز تأیید می‌کند که شکاف قابل توجهی میان تصویر آینده مطلوب و عملکرد واقعی سازمان در پشتیبانی از آن تصویر از طریق دانش و منابع وجود دارد:
- عدم ترجمه چشم‌انداز به استراتژی جذب سرمایه: چشم‌انداز معمولاً تعیین‌کننده جهت‌گیری استراتژیک سازمان است؛ از جمله اینکه سازمان قصد دارد در چه حوزه‌هایی پیشرو باشد و برای این پیشرو بودن چه منابعی را باید جذب کند. ضریب ۰.۵۱ نشان می‌دهد که این چشم‌انداز به درستی به یک سیاست جذب و مقیاس‌دهی سریع ایده‌های نوآورانه تبدیل نشده است.
- پذیرش ریسک محدود در بودجه‌بندی: سرمایه‌گذاری جسورانه مستلزم این است که سازمان بپذیرد بسیاری از ایده‌های نوآورانه شکست خواهند خورد. همبستگی متوسط نشان می‌دهد که فرآیندهای مالی و بودجه‌بندی سازمان هنوز به گونه‌ای طراحی نشده‌اند که بتوانند از دانش نوآوری که از بیرون جذب شده (یا درون سازمان تولید شده) در پروژه‌هایی با احتمال شکست بالا، اما پتانسیل بازدهی بسیار بالا، استفاده کنند.

- نقش دانش در توجیه سرمایه‌گذاری: مدیریت دانش قوی، داده‌ها و مستندات می‌دهد که توجیه‌کننده ریسک‌پذیری برای سرمایه‌گذاران داخلی (مدیران ارشد) یا خارجی باشد. ضریب ۰.۵۱ یعنی دانش موجود شهرداری به اندازه کافی برای "توجیه جسارت" در سرمایه‌گذاری‌های جدید استفاده نمی‌شود. همبستگی ۰.۶۲ نشان‌دهنده یک ارتباط قوی و معنادار بین وجود افراد نوآور (مهندسان، محققان، مدیران هوشمند) و توانایی مدیریت دانش در شهرداری تهران است.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این تحقیق به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رشد و نوآوری در شهرداری تهران مبتنی بر مدل سیلیکون‌ولی پرداخته شد. در بخش متون نظری، پیرامون مفاهیم مدیریت دانش و رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون‌ولی کارکنان شهرداری تهران بحث شد. برای متغیر مستقل مدیریت دانش، چهار متغیر ایجاد دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش در نظر گرفته شد. همچنین برای متغیر وابسته رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون‌ولی هفت بعد، فرهنگ سازمانی، مدیران ارشد، سازمان شهرداری تهران، هماهنگی، رهبران، مأموریت و چشم‌انداز و افراد نوآفرین مشخص گردید. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها، همگی مبتنی بر تائید فرضیات تحقیق است.

نتایج این پژوهش که در سازمان شهرداری تهران انجام شد، به‌طور قاطع نشان می‌دهد که مدیریت دانش تأثیر بسزایی بر رشد و نوآوری مبتنی بر مدل سیلیکون‌ولی کارکنان شهرداری تهران دارد. تمامی فرضیه‌ها تایید شدند ولی در ادامه تحلیل کیفی فرضیه‌ها ارائه می‌گردد:

- همبستگی متفاوت و ضعیف ۰.۳۱ بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی یک زنگ خطر است که نشان می‌دهد پتانسیل مدیریت دانش در شهرداری تهران توسط یک فرهنگ محافظه‌کار مسدود شده است. برای آزادسازی این پتانسیل و دستیابی به عملکرد نوآورانه در سطح شهرداری، تغییر استراتژیک فرهنگ پذیرش شکست به فرهنگ یادگیری فعالانه، اولویت اصلی استراتژی مدیریت تحول سازمانی خواهد بود.
- ضریب ۰.۴۹ بین مدیریت دانش و مدیران ارشد نشان می‌دهد که شهرداری تهران منابع انسانی مستعد در سطح مدیریت ارشد را دارد، اما نیازمند بازمهندسی انگیزشی و سیستمی است تا این استعدادها را از وضعیت درک متوسط به رهبری فعالانه و رشد محور در حوزه مدیریت دانش سوق دهد.
- ضریب ۰.۴۱ بین مدیریت دانش و سازمان شهرداری تهران نشان می‌دهد برای افزایش چابکی، ساختار سازمانی باید از مکانیکی به ارگانیک تغییر یابد؛ این امر با تشکیل واحدهای عملکردی فرابخشی خودگردان و کاهش بوروکراسی محقق می‌شود. دوم، پروژه‌های موفق باید با هدف "مقیاس‌پذیری افقی" مستندسازی شده و در یک مخزن دانش ماژولار ذخیره گردند تا قابلیت تکرارپذیری یابند. همچنین، نهادینه کردن مسیرهای بازخورد دو سویه از طریق نظرسنجی‌های منظم و جلسات تعاملی مدیران ارشد با کارکنان خط مقدم ضروری است. هدف نهایی، تبدیل سازمان به یک نهاد تعاملی و مقیاس‌پذیر با تکیه بر دانش و فرآیندهای منعطف است.
- ضریب ۰.۴۳ بین مدیریت دانش و هماهنگی نشان می‌دهد، برای همسویی با اکوسیستم سیلیکون‌ولی، باید رابطه با دانشگاه‌ها از سطح پایان‌نامه به همکاری استراتژیک در "مرکز چالش‌های شهری" ارتقا یابد تا دانش آکادمیک

مستقیماً در سیاست‌گذاری دخیل شود. همچنین، ایجاد محیط‌های آزمایشی سریع و انتصاب "سفارت فناوری" موانع همکاری با شرکت‌های تکنولوژی را برطرف کرده و جذب نوآوری را تسریع می‌کند. کلید موفقیت در این تعاملات، تقویت ظرفیت جذب سازمان از طریق آموزش سواد فناوری برای مدیران است تا بتوانند کیفیت دانش بیرونی را به درستی ارزیابی کنند.

- ضریب ۰.۵۳ بین مدیریت دانش و رهبران نشان می‌دهد، ارزیابی عملکرد رهبران باید به شاخص‌های کلیدی فرهنگ‌محور مانند مشارکت تیم و ارائه بازخورد سازنده تغییر یابد؛ رهبران ارشد همچنین باید در قالب برنامه مربی‌گری رسمی، تیم‌ها را با سؤال هدایت کنند نه دستور. برای غلبه بر ترس از ریسک، باید با برگزاری "جشن شکست‌های هوشمندانه" و تفویض اختیار شفاف، فرهنگ یادگیری از شکست نهادینه شود. در نهایت، افراد با استعداد ذاتی در ارتباطات باید به عنوان "تسهیل‌گران دانش" به صورت رسمی منصوب شده و برای نقش‌های پل ارتباطی میان‌بخشی آموزش ببینند.
- ضریب ۰.۵۱ بین مدیریت دانش و ماموریت و چشم‌انداز نشان می‌دهد، برای مقیاس‌پذیری سریع ایده‌ها، باید صندوق سرمایه‌گذاری داخلی جسورانه شهری با بودجه مشخص تأسیس شود که شرط اصلی دریافت منابع آن، مستندسازی دانش استخراج شده (حتی از شکست‌ها) باشد. سازمان باید یک "نقشه راه مقیاس‌بندی" سه مرحله‌ای برای نوآوری‌ها تدوین کند و در چشم‌انداز خود، اولویت را به استقرار آموخته‌های داخلی بر خرید خارجی بدهد. برای اتصال مستقیم مدیریت دانش به تصمیمات مالی، "کمیته ارزیابی دانش" باید بر اساس "شکاف دانش" مورد نیاز برای تحقق مأموریت، گزارش‌های ارزیابی خود را به شورای عالی ارائه دهد.
- ضریب ۰.۶۲ بین مدیریت دانش و افراد نوآفرین نشان می‌دهد، برای بهره‌برداری از این همبستگی، باید دانش ضمنی نخبگان از طریق "مطالعات موردی عملیاتی" و "تالارهای تبادل تجربه" به دانش صریح تبدیل شود. ارزیابی عملکرد افراد نوآور باید شامل امتیازدهی دوگانه نتایج عملیاتی و سهم در سرمایه فکری باشد و به آن‌ها برای این فعالیت‌ها زمان مشخص تخصیص یابد. نهایتاً، باید "تیم‌های موقت دانش" بین‌بخشی تشکیل شوند تا با انتقال دانش در حین اجرا، از دوباره کاری جلوگیری کرده و نوآوری را بلافاصله وارد فرآیندهای عملیاتی سازند. به بیان دیگر می‌توان تحلیلی دیگر ارائه نمود. تحلیل جامع ارتباط میان مدیریت دانش و مؤلفه‌های ساختاری شهرداری تهران، بر اساس چارچوب مدل سلیکون ولی، دوگانگی آشکاری را نمایان می‌سازد: وجود یک "جوهره نوآورانه" قوی در کنار "موانع ساختاری مزمن" که مانع از تبدیل پتانسیل به عملکرد نوآورانه پایدار می‌شود.

۱. تأیید پارادوکس: استعداد انفجاری در برابر موانع سازمانی

قوی‌ترین یافته تحلیل، همبستگی بالا میان مدیریت دانش و "افراد نوآفرین" است. این عدد نشان می‌دهد که شهرداری تهران به طرز شگفت‌انگیزی موفق به جذب و متمرکزسازی مهندسان، محققان، مدیران و کارآفرینان بسیار باهوش در یک محیط جغرافیایی شده است. این "جریان نخبگی متمرکز"، مزیت رقابتی غیرقابل انکاری است که می‌تواند موتور محرکه تحول شهری باشد.

با این حال، این استعداد در تله ساختاری گرفتار شده است. شکاف‌های استراتژیک که در یافته‌های دیگر مشخص شد، عملاً به "خفگی نوآوری" منجر شده‌اند.

۲. تحلیل شکاف‌های استراتژیک: سه ضلعی ناکارآمدی

سه نقطه ضعف اصلی، مانع اصلی تحقق نوآوری در مقیاس شده‌اند:

الف) نقص در دروازه‌بانی خارجی:

ضعف در هماهنگی نشان‌دهنده شکست در برقراری ارتباط مؤثر با دانشگاه‌ها و اکوسیستم بیرونی است. این امر مستقیماً با مفهوم "دروازه‌بانی خارجی" در مدل سیلیکون‌ولی در تضاد است. بدون جریان مستمر دانش خارجی (دانش محیطی)، تیم‌های داخلی در یک حباب دانشی محصور شده و در تکرار روش‌های قدیمی گرفتار می‌شوند.

ب) عدم پذیرش ریسک در سرمایه‌گذاری:

همبستگی متوسط مأموریت و چشم‌انداز با مدیریت دانش، عمدتاً ناشی از محدودیت در سرمایه‌گذاری‌های جسورانه و ریسک‌پذیر است. سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و خط‌پذیر بر پروژه‌های با بازدهی تضمین‌شده تمرکز دارند، در حالی که نوآوری‌های تغییردهنده مقیاس نیازمند بودجه‌های جسورانه هستند. این کمبود نشان می‌دهد که ریسک‌پذیری سازمانی برای مقیاس‌دهی ایده‌ها، همسویی کافی با چشم‌اندازهای بلندمدت ندارد.

ج) نقش رهبری در نقش تسهیل‌گر:

عملکرد متوسط رهبران در نقش‌های مربی‌گری و تسهیل‌گری یک عامل کلیدی است. رهبران باید پل ارتباطی میان استعدادهای داخلی و منابع مالی جسورانه باشند. اگر تسهیل‌گری ضعیف باشد، نخبگان داخلی یا به سمت پروژه‌های کم‌ریسک سوق داده می‌شوند یا انگیزه خود را از دست می‌دهند.

۳. پیشنهادات راهبردی یکپارچه: فعال‌سازی پتانسیل درونی

برای خروج از این وضعیت، پیشنهادات باید مستقیماً نقاط قوت را برای رفع نقاط ضعف به کار گیرند:

پیشنهاد ۱: تبدیل استعداد به "موتور دانش محیطی"

به جای صرفاً جذب استعداد، باید از افراد نوآور داخلی به عنوان محققان اصلی در "چالش‌های شهری باز" استفاده شود. این امر به طور همزمان دو مشکل را حل می‌کند:

- رفع ضعف هماهنگی: چالش‌های باز، نیازمند تعریف دقیق از بیرون هستند و بهترین تعریف‌کنندگان، همین نخبگان داخلی با درک عمیق از ساختار شهری هستند.
- تأسیس دفتر پیوند نوآوری: این دفتر باید وظیفه تبدیل نتایج چالش‌های باز به پروژه‌های پایلوت را بر عهده گیرد و دروازه‌بان جدیدی برای ورود دانش دانشگاهی/خصوصی باشد.

پیشنهاد ۲: مهندسی مجدد ارزیابی رهبری برای ریسک‌پذیری

ارزیابی عملکرد رهبران باید مهندسی مجدد شده و صریحاً تسهیل‌گری موفق پروژه‌های پرریسک و ترویج فرهنگ "شکست به عنوان یادگیری" را در شاخص‌های کلیدی عملکرد آنان بگنجانند. این اقدام به طور مستقیم به ارتقاء همبستگی رهبری کمک کرده و فرهنگ لازم برای حمایت از ایده‌های نوآورانه را فراهم می‌آورد.

پیشنهاد ۳: ایجاد "صندوق شتاب‌دهی شهری"

برای رفع مشکل سرمایه‌گذاری جسورانه، باید یک ساختار بودجه‌بندی موازی با بودجه خط‌پذیر ایجاد شود. این صندوق باید دارای فرآیند تصمیم‌گیری سریع و با ریسک‌پذیری بالا باشد و مستقیماً توسط یک کمیته کوچک و

توانمند با حضور افراد نوآور کلیدی هدایت شود. این کار تضمین می‌کند که ایده‌های نوآورانه در دام بوروکراسی مالی پروژه‌های روتین گرفتار نشوند و امکان مقیاس‌پذیری سریع فراهم گردد. در یک جمع بندی نهایی می‌توان گفت، شهرداری تهران در نقطه عطف قرار دارد. سرمایه انسانی (قلب تپنده سلیکون ولی) آماده است. اکنون چالش رهبری و ساختار است که باید با شجاعت در تخصیص بودجه‌های ریسکی و تعریف فرآیندهای اتصال به بیرون، این پتانسیل را آزاد سازد.

پیشنهاد برای محققین آتی

- بررسی تأثیر خلاقیت بر رشد و نوآوری در شهرداری تهران مبتنی بر مدل سلیکون ولی
- بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رشد و نوآوری با میانجی‌گری توسعه سازمانی در شهرداری تهران بر اساس مدل سلیکون ولی
- بررسی رابطه حکمرانی چند سطحی دولت محلی با رشد و نوآوری در شهرداری تهران مبتنی بر مدل سلیکون ولی

منابع

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics and Finance of Innovation*. Oxford University Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Silva-Flores, M. L., Pedroza-Zapata, Á. R., & Vázquez-Elorza, A. (2025). Transforming persistent failures into public value: Policy design for innovation oriented to the common good. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 30(2). Retrieved from <https://innovation.cc/document/transforming-persistent-failures-into-public-value-policy-design-for-innovation-oriented-to-the-common-good/>
- Ramakrishna, G., Solomon, B., & Smitha, M. (2025). Knowledge Management Practices and the Performance of Public Sector Organizations: The Role of Information and Communication Technology. *Southwest Business and Economics Journal*. Retrieved from https://www.cameron.edu/storage/departments/business/Journals/Knowledge_Management_Practices.pdf
- MDPI (2024). *A Systematic Literature Review on the Evolution of Knowledge Management: From 1975 to 2025*.
- Gollagari, R., Solomon, B., & Smitha, M. (2025). Knowledge Management Practices and the Performance of Public Sector Organizations: The Role of Information and Communication Technology. *Southwest Business and Economics Journal*.
- Schumann, C., et al. (2022). *The Interplay of Innovation, Knowledge Sharing, and Organizational Growth: A Synthesis*.
- Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton University Press.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The Venture Capital Revolution. *The Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 145–168.
- Isenberg, D. J. (2010). How to Start and Scale Companies: Silicon Valley's Lessons for Entrepreneurs Everywhere. *Harvard Business Review*, 88(5), 40–44.
- Saxenian, A. (1994). *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press.

Studying the Impact of Knowledge Management on Growth and Innovation in Tehran Municipality Based on the Silicon Valley Model

Ardalan Mohammadi Darvishvand¹| Bahareh Toloeei Ashtiyan^{*2}

Abstract

Due to characteristics such as dynamism, complexity, and non-traditionalism, today's organizations need to adopt new strategic approaches to overcome uncertainty; in the meantime, knowledge management and the development of growth and innovation based on the Silicon Valley model are considered as a vital path for managers, because the exploitation of capable human resources as a main asset creates a sustainable competitive advantage. In this article, the aim of this article is to investigate the effect of knowledge management on growth and innovation in Tehran Municipality based on the Silicon Valley model. The sampling method is random. The statistical population of this study consists of all employees of Tehran Municipality. The number of employees of Tehran Municipality is 62,564 people. The statistical sample was obtained using the Cochran formula with a number of 382 statistical samples. Data collection was carried out based on standard questionnaires. The research hypotheses examine the effect of knowledge management on each of the dimensions of growth and innovation based on the Silicon Valley model. After analyzing the collected data with SPSS software, the research results indicate that all hypotheses are confirmed. Finally, practical suggestions are presented based on the research results.

Keywords: Knowledge Management, Growth and Innovation, Silicon Valley Model, Tehran Municipality.

¹ Assistant Professor, Department of Management Roudehen Branch ,Roudehen Branch, Islamic Azad University Roudehen, Iran.

² Corresponding author: PhD student in Technology Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran/
mrs.bahare.toloeei@gmail.com