

پاسخگو نمودن شورای شهر با تأکید بر فرایند دانش و ارائه‌ی الگوی برای آن

□ دکتر غلامرضا معمارزاده

دانشیار، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

دکتر حسین گنجی‌نیا

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت



چکیده

مطالعات انجام گرفته نشان می‌دهد که استفاده از فرایند ایجاد دانش که به عنوان یکی از راهبردهای نوین مدیریت دولتی تلقی می‌گردد (مقاله‌ی افق‌های نو در مدیریت دولتی - سید مهدی الوانی)؛ قادر بوده که از طریق ایجاد مشارکت در بین تمامی اعضای سازمان اعم از کارکنان و مدیران در کلیه‌ی بخش‌های سازمانی، موجب درگیر کردن آنان با مشکل و تمامی آنان را در جهت یافتن راهکار حل مشکل بسیج نماید و از این راه، امکان پاسخ‌گویی را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد.

در واقع سازمان‌ها با بهره‌گیری از فرایند ایجاد دانش می‌توانند به ایجاد پنج نوع مشارکت در خود اقدام نمایند که عبارت‌اند از: الف- مشارکت مدیران رده‌ی عالی با تمامی کارکنان در تمامی سطوح سازمانی به منظور کسب پیشنهادهای (برای تعیین راهبرد)؛ ب- مشارکت مدیران عالی با یکدیگر در جهت تولید اطلاعات و نیز تولید دانش یا ایده‌ی نو؛

ج- مشارکت بین مدیران میانی با مدیران رده‌ی عالی جهت تعیین الگو برای به اجرا در آمدن ایده‌ی نو؛

د- مشارکت میان مدیران عملیاتی با مدیران میانی برای تعیین روش اجرایی شدن راهبرد (طرحی تکنولوژی)

ر- مشارکت کارکنان بخش عملیاتی با یکدیگر برای اجرای راهکار مشخص شده یا ایده و دانش نوی تولید شده. بنابراین با توجه به تمامی ویژگی‌های اشاره شده در بالا، شناسایی و بررسی عواملی که امکان استقرار و به کارگیری فرایند ایجاد دانش را در سازمان‌ها مهیا نموده و در واقع با متغیرهای تشکیل دهنده‌ی فرایند فوق ارتباط دارند. از اهداف مهم این تحقیق می‌باشد.

واژه‌های کلیدی:

فرایند ایجاد دانش - دانشی شدن شورای شهر - یادگیری توسعه‌ای - یادگیری خلاق - یادگیری عملیاتی - تغییرات جزئی و تدریجی - گروه‌های گذشته نگر و آینده نگر یا گروه‌های اجرایی و گروه‌های توسعه نگر - سازمان دانشی

مقدمه:

از سال ۱۹۹۰ مفاهیم جدیدی چون «کار دانشی» (knowledge work)، «دانشگر» (knowledge worker) و «سازمان دانشی» (knowledge organization)، می‌رود که جای‌گزین کاریدی، کارکرد و سازمان سنتی گردد. دراکر با به کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها را می‌دهد که در آنها به جای قدرت بازو،



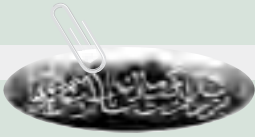
وجود دارد، روش‌های گذشته را تخریب می‌کنند تا آینده را بسازند. روش آنان تخریب خلاق (creative destruction) نام دارد؛ روشی که در آن همواره نوجویی و نوآوری ترغیب می‌شود (Druch, 1992) اما نباید از یاد برد که این مدیران باید با سنت‌گرایان سازمانی که از شیوه‌های قدیمی در سازمان پاسداری می‌کنند؛ به توافق برسند و به کمک هم اندیشه‌های نو را به عمل تبدیل کنند؛ بدون آن که اصالت سازمان را از بین ببرند. روابط این دو گروه با هم تداعی کننده‌ی دو نوع فعالیت متضاد در بحث سیستم‌هاست. در سیستم‌های باز برای ادامه‌ی حیات، ضرورت وجود فعالیت‌های نگه‌دارنده (maintenance) و انطباقی (adaptive) در کنار هم کاملاً محسوس است. فعالیت‌های نگه‌دارنده می‌کوشند تا سیستم را در یک حالت تعادل نگه دارند و اجازه ندهند تا سیستم به علت تغییرات سریع نامتوازن گردد. بر عکس فعالیت‌های انطباقی از این جهت ضروری‌اند که سیستم را با تغییرات محیطی همسو ساخته و دگرگونی‌های لازم را در آن ایجاد می‌کنند. خلاصه آن که سازمان در عین انطباق‌پذیری و تغییر باید از ثبات کافی نیز برخوردار باشد (رابیز، ۱۳۷۸).

بدین ترتیب قدرت در آینده قدرت دانش خواهد بود. اما باید دید در آینده دانش در کف چه کسانی خواهد بود. دو سناریو در این میان قابل پیش‌بینی است: یکی این که دانش در دست گروهی خاص باشد و دیگر این که دانش در جوامع، توزیع شده و همگان دارنده‌ی آن باشند. هارلن کلیوند حالت دوم را محتمل‌تر می‌داند و آن را انقراض سلسله‌ی مراتب (twilight of hierarchy) نام می‌نهد؛ وضعیتی که در آن هیچ کس به خاطر داشتن اطلاعات بیش‌تر بر دیگری سلطه نخواهد داشت؛ اطلاعات در دسترس همگان خواهد بود؛ سلسله مراتب ناشی از برتری‌های اطلاعاتی از میان خواهد رفت (H. Cleveland, 1985). در چنین وضعیتی علم از انحصار خارج می‌گردد و می‌توان از آن برای مقاصد عمومی به‌سادگی بهره‌گرفت. علم و دانش و اطلاعات مربوط به آن را می‌توان به گونه‌ای سازماندهی کرد که موجب تصمیم‌گیری‌های آزاد‌منشانه‌تری گردد و شرایطی فراهم‌آید که در آن تصمیم‌گیری‌ها صرفاً به‌علت دانش و آگاهی یک فرد یا گروه در انحصار قرار نگیرد. این رویکرد موجب دگرگونی نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی شده و توسعه‌ی دموکراسی را در پی خواهد داشت.

مدیران و کارگزاران بخش عمومی در عصر دانشی شدن سازمان‌ها، در تمامی سطوح سازمان با یکدیگر، رابطه‌ای تعاملی برقرار می‌کنند که حاصل آن تولید دانش و ایجاد ارزش افزوده دانشی است. در سازمان‌های آینده‌ی دولتی باید دانش فردی و جمعی تلفیق شده و با ارتباط بین سطوح مختلف سازمانی، تولید دانش صورت پذیرد. در

قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت را خواهند داشت که سهم بیش‌تری از دانش را به خود اختصاص دهند، نه سهم بیش‌تری از منابع طبیعی. منابع بدون دانش هرز می‌روند و نعمت نمی‌شوند؛ بلکه محنت و زحمت می‌آفرینند. دانش، منبع بالقوه‌ای است که کشف‌کننده‌ی منابع دیگر است و درون داده‌های سازمان را ابدی و لایزال می‌سازند. دانشی که از امواج دریا و جریان باد، انرژی می‌سازد، دانشی توسعه‌بخش و آفریننده است، و دانشی که با سوزاندن جنگل‌ها و ذخایر فسیلی گرما می‌سازد، دانشی مصرف‌کننده و کاهنده است. در عصر حاضر تنها راه توسعه‌ی پایدار و ایجاد ثروت، تربیت نیروی دانشی است (Roth, 1994) سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بیافریند و خاصیت هرمی leverage virtue و اثر پروانه‌ای butterfly effect را اهداف سازمان قرار دهد. در خاصیت هرمی، سازمان به یاری دانش، نقطه‌ی اتکایی را که همان نقطه‌ی راهبردی توسعه است، پیدا می‌کند و با صرف منابع ناچیز به توسعه و گسترش قابل توجه دست می‌یابد. (Senge, 1990) در اثر پروانه‌ای که یکی از ویژگی‌های تئوری آشوب (chao theory) یا نظم در بی‌نظمی است، با انتخاب به جای یک نیرو در یک نقطه‌ی مناسب می‌توان به نیروی عظیم دست یافت. به تعبیر تئوری آشوب می‌توان از بالا زدن یک پروانه (نیروی کوچک) به طوفان بزرگ (تحولی عظیم) رسید. (Gleick, 1987) مدیران بخش دولتی که غالباً از محدودیت‌های مالی نگران‌اند، اگر از دانایی‌زاینده برخوردار شوند و سازمان‌های خود را سازمان دانشی بسازند، فرصت خواهند یافت تا با شناخت نقطه‌های حساس و کلیدی بر محدودیت‌ها غلبه کرده و از آنها برای خود امکانات و منابع بسازند. مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش و اطلاعات جلوه‌گر خواهد شد و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی می‌دهند و قدرت ذهن (brain power)، قدرت غالب و مسلط در عرصه‌های رقابت جهانی می‌گردد (Sanderson, 1998) در چنین فضایی که دانش مولد ثروت است، جامعه باید از مدیرانی که آنان را آفرینشگر و اعجاز آفرین (gure) نام‌نهادند برخوردار باشد، تا بتوانند در صحنه‌ی رقابت‌های جهانی خود را مطرح سازند و پیامی در خور برای گفتن داشته باشند (الوانی، تابستان ۱۳۷۸).

مدیران دولتی به‌عنوان مدیران دانشی باید تصویر جدیدی از محیط و سازمان را ترسیم کنند. برای شکل دادن به چنین تصویری باید گذشته‌ها را فراموش کرد و از زاویه‌ی دیگر به مسأله نگریست. مدیران دانش آفرین با اعتقاد به وجود این که شیوه‌های جدید کارآمدتری



نشدن خواسته‌های آنان از جانب اعضا می‌باشد. اما نتایج حاصل از مطالعات در بخش ادبیات نمایانگر آن بوده است که از مهم‌ترین دلایل پاسخ‌گویی (کاهش رضایت شهروندان و اعتماد آنها به اعضا) در شورای شهر با توجه به مأموریت و دلایل ایجاد و نیز اهداف و وظایف آن و تطبیق جایگاه شورا و شهرداری در مقابل شهروندان و تأمین انتظارات آنان، به لحاظ دانشی نبودن شورای شهر می‌باشد. بنابراین در این تحقیق مسأله‌ی اصلی در واقع شناسایی عواملی بوده که می‌تواند موجب دانشی شدن شورای شهر گردد.

ضرورت و اهمیت تحقیق

فلسفه‌ی وجود و مأموریت شورای شهر به گونه‌ای بوده است که لزوم و ضرورت دانشی شدن آن مشهود می‌باشد؛ چرا که برای هدایت و نظارت شهرداری‌ها در راستای تأمین انتظارات شهروندان و نیز تأثیری که بر روی اعتماد عمومی داشته، مجبور به استفاده از دانش تخصصی و کاربردی و استفاده از عقل جمعی یا مشارکت و نیز بهره‌گیری از قدرت خلاقیت و نوآوری اعضا خود می‌باشد. از این جهت، محقق به لحاظ درک جایگاه شورای شهر در برابر شهرداری و نیز انتظاراتی که شهروندان از نظام مذکور دارند و از طرفی به لحاظ اهمیت پاسخ‌گویی شورای شهر نسبت به خواسته‌های مردم با توجه به نتایج حاصل از بررسی‌ها و تحقیقات به عمل آمده که همگی نشان‌دهنده‌ی نارضایتی شهروندان از وضعیت پاسخ‌گویی شورای شهر می‌باشند (بررسی نگرش شهروندان در خصوص عملکرد شورای شهر - جهاد دانشگاهی گیلان - ۱۳۷۸) و هم چنین مشاهده‌ی محقق در خصوص نظام تصمیم‌سازی در شورای شهر که مبتنی بر رسمیت و اجرای قانون به جای استفاده از پیشنهادهای سایر کارکنان در جهت ابداع و نوآوری راهکارها یا راهبرد پاسخ‌گویی بوده است، می‌تواند نشان‌دهنده‌ی اهمیت این تحقیق باشد.

اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق در واقع افزایش توان پاسخ‌گویی شورای شهر نسبت به خواسته‌های شهروندان بوده است که در نتیجه استفاده از فرایند ایجاد دانش توسط شورای شهر در جهت ارتقای سطح پاسخ‌گویی خود می‌باشد.

بنابراین شناسایی تمامی عواملی که بر دانشی شدن شورای شهر مؤثر بوده و می‌توانند موجب استقرار و به‌کارگیری این فرایند در این شکل شهروندمدار گردند، از اهداف مهم این تحقیق محسوب می‌گردد.

فرایند دانشی‌سازی، ابتدا اطلاعات خام یا داده‌ها به وسیله‌ی افراد در هر سطح دریافت و به آنها الگو و ساختاری داده؛ سپس دارای معنی می‌گردند. پس از آن افراد اطلاعات پرورده را مورد تحلیل و استنتاج قرار می‌دهند و مفاهیم تازه‌ای از آنها می‌سازند که به معنای ایجاد دانش است و در نهایت اعضای سازمان ابزار و شیوه‌های به‌کارگیری دانش به دست آمده را ابداع می‌کنند که تکنولوژی (فناوری) نام دارد. این فرایند که از دریافت اطلاعات آغاز شده و تا طراحی فناوری ادامه می‌یابد، نوعی یادگیری خلاق به وجود می‌آورد که حاصل آن ایجاد دانش است. در حلقه‌ی یادگیری خلاق و تولید دانش، افراد در سطوح مختلف سازمان، نقش متفاوت اما مرتبطی ایفا می‌کنند. افراد خلاق، اعضای واحدهای تحقیق و توسعه‌ی فرصت‌های نو را تشخیص می‌دهند و طی فرایند پژوهشی، ایده‌های جدید و نو می‌آفرینند؛ سپس این ایده‌ها به کمک مدیران اجرایی الگوسازی شده و شکل عملی پیدا می‌کند. شیوه‌های عملیاتی با کمک سطوح بعدی مشخص شده و دانش تولید شده به عرصه‌ی عمل پا می‌نهد (الوانی، ۱۳۷۷). نمودار شماره ۱، فرایند ایجاد دانش در سازمان‌ها را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۱ - فرایند ایجاد دانش در سطوح مختلف سازمان

بیان مسأله

با توجه به نتایج به دست آمده از مطالعه در بخش ادبیات و پرسشنامه‌های توزیع شده در میان شهروندان و مصاحبه‌های انجام شده با شهروندان نمایانگر آن بوده است که مهم‌ترین مسأله در واقع نارضایتی و کاهش اعتماد شهروندان به اعضای شورای شهر، به دلیل برآورده



فرایند ایجاد دانش (دانش سازی)

در این فرایند چهار مفهوم وجود دارد که عبارت اند از:

۱- داده‌ها یا اطلاعات خام

۲- اطلاعات پردازش شده

۳- دانش

۴- فناوری

در فرایند دانش سازی ابتدا براساس مشارکت بین تمامی کارکنان در مدیران سطوح عالی سازمان در راستای حل مشکل و یا استفاده از فرصت‌های موجود، پیشنهادها از جانب کارکنان در همهی سطوح مختلف سازمانی به مدیران عالی ارائه می‌گردد؛ سپس مدیران عالی بر پایه‌ی پیشنهادها دریافتی که به عنوان "داده" تلقی شده، به آنها الگو و ساختار داده‌اند و به صورت اطلاعات پردازش شده و معنی دار تبدیل می‌نمایند. پس از آن، اطلاعات موجود را در یک زمینه‌ی خاص قرار داده و معانی تازه‌ای از آنها استنباط می‌کنند (در راستای مشکل یا فرصت تعیین شده)، که به معنی ایجاد دانش می‌باشد و در نهایت دانش تولید شده برای اجرا، الگوسازی می‌گردد. به طوری که بر پایه‌ی مشارکت مدیران اجرایی با مدیران عالی سازمان، الگوی اجرای دانش مذکور تعیین می‌گردد. پس از آن با مشارکت مدیران عملیاتی با مدیران اجرایی، راهها و روش‌های اجرای دانش تولیدشده مشخص می‌گردد و در نهایت دانش فوق توسط کارکنان و مأموران اجرای عملیات، اجرا می‌گردد.

بنابراین تعیین ابزار و شیوه‌ی اجرای دانش جدید، طراحی فناوری نامیده می‌شود. این فرایند که از دریافت داده‌ها تا طراحی فناوری ادامه می‌یابد، فرایند ایجاد دانش و یا دانش سازی نامیده می‌شود.

بنابراین، این فرایند نوعی یادگیری را در سازمان به وجود می‌آورد که یادگیری جامع انسانی نامیده می‌شود. این یادگیری حاصل چهار نوع یادگیری می‌باشد که حاصل آن ایجاد دانش نو و طراحی فناوری است که عبارت اند از:

۱- یادگیری خلاق: که ایده‌های نو را به وجود می‌آورد.

۲- یادگیری توسعه‌ای: که ایده‌های نو را عملیاتی می‌سازد.

۳- یادگیری رفتاری: که راههای اجرایی را برای افراد مشخص می‌نماید.

۴- یادگیری جزیی و تدریجی: که تجربیات حین عمل را به ارمان

می‌آورد (الوانی-سازمان دانشی).

با توجه به چهار نوع یادگیری در سازمان، چهار منطقه‌ی یادگیری جامع و ارتباط آنان با یکدیگر قابل توضیح می‌باشد که عبارت اند از:

۱- ابداع: افراد خلاق (مدیران عالی سازمان) فرصت‌های نو را شناسایی کرده و ایده‌های جدید می‌آفرینند.

۲- عملیاتی کردن: مجریان با مشارکت با افراد خلاق به الگوسازی

برای عملیاتی کردن اجرا، اقدام می‌نمایند.



۳- طراحی راههای اجرا: مجریان و تثبیت کنندگان وضعیت موجود (افراد) که به دنبال حفظ وضع موجود می‌باشند) به طراحی راههای اجرا در می‌آیند.

۴- اجرا: ایده‌های نو به اجرا در می‌آیند.

با توجه به یادگیری جامع انسانی با مناطق چهار گانه‌ی سازمان، باید گفت که همواره با عنایت به مناطق فوق دو نگرش در افراد سازمان وجود داشته است؛ به طوری که افرادی که در مناطق ابداع و عملیاتی کردن قرار گرفته‌اند، نگرش آینده‌نگری داشته و همواره به دنبال یافتن فرصت‌های نو می‌باشند؛ در حالی که افرادی که در مناطق طراحی اجرا، و اجرا یا رفتارهای اجرایی قرار گرفته‌اند از گذشته الگو می‌گیرند و همواره به دنبال تثبیت وضع موجود و حداکثر نمودن بازدهی از امکانات موجود (کارایی) می‌باشند که در واقع از برخورد و تعامل این دو حالت "تحول و تثبیت"، دانش جدید تولید و عملی می‌شود و سازمان به یادگیری‌های تازه نایل می‌گردد (الوانی-سازمان دانشی).

دانشی شدن شورای شهر

برای اندازه‌گیری دانشی شدن شورای شهر، میزان استفاده‌ی اعضای آن از فرایند ایجاد دانش در جهت تأمین و پاسخ به انتظارات شهروندان به عنوان معیار انتخاب شده است (الوانی، مقاله‌ی افق‌های نو در مدیریت دولتی). بنابراین برای تحقیق مورد فوق، اقدام به ارائه‌ی متغیرهای مورد نیاز گردیده که شاخص سنجش و اندازه‌گیری دانشی شدن شورای شهر می‌باشند.

۱- استقرار نظام پیشنهادها بر پایه‌ی مشارکت بین کارکنان و اعضای شورای شهر؛

۲- مشارکت اعضای شورای شهر با یکدیگر و استفاده از خلاقیت در جهت ابداع (پردازش اطلاعات و تبدیل آن به ایده‌ها و یا دانش نو)؛

۳- مشارکت شهرداران مرکزی با اعضای شورای شهر در راستای تعیین الگوهای لازم برای اجرای ایده‌های نو؛



تعیین راه‌های اجرایی و اجرا) مؤثر باشند. از این رو با توجه به مشارکت بین سه گروه از افراد در سازمان (مشارکت کارکنان با اعضای شورای شهر - مشارکت اعضا با یکدیگر و مشارکت کارکنان با هم) و ضرورت استفاده از معیار خلاقیت توسط اعضای شورای شهر برای تولید دانش، عوامل مؤثر به سه دسته تقسیم می‌گردد که تفکیک این سه عامل در بخش مدل تحقیق مشاهده می‌گردد.

الف - عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان شهرداری با یکدیگر و نیز با اعضای شورای شهر (در جهت ارائه‌ی پیشنهادهای به اعضای شورای شهر و طراحی فناوری)؛

ب - عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای شورای شهر با یکدیگر (در جهت ابداع ایده‌ها و دانش نو)؛

ج - عوامل مؤثر بر خلاقیت اعضای شورای شهر در راستای تولید دانش.

مدل تحقیق

یک مدل تحقیق در برگیرنده‌ی روابط بین متغیرها و مفاهیم موجود در تحقیق بوده که بر پایه‌ی نتایج حاصل از مطالعات در بخش ادبیات کسب گردیده است. بنابراین مدلی را که مشاهده می‌فرمایید براساس بررسی‌های انجام گرفته در مراحل مطالعات اکتشافی یا بخش ادبیات

۴- مشارکت شهرداران مناطق با شهرداران مرکزی در جهت تعیین راهها و روش‌های اجرایی؛

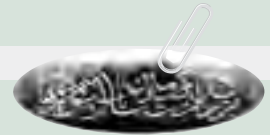
۵- مشارکت شهرداران ناحیه با شهرداران مناطق در راستای به اجرا درآوردن دانش تولید شده و یا ایده‌های نو.

قابل ذکر بوده که تطابق جایگاه هر یک از شهرداران و اعضای شورای شهر با متغیرهای فرایند ایجاد دانش براساس آنچه که قبل گفته شد، بر پایه‌ی بررسی شرح وظایف آنان و نمودار فرایند ایجاد دانش صورت گرفته است.

عوامل مؤثر بر دانشی شدن شورای شهر

برای سنجش و اندازه گیری میزان دانشی شدن شورای شهر از شاخص به کارگیری فرایند دانشی شدن استفاده شده است و هم چنین برای تعیین میزان استفاده از فرایند مذکور توسط شورای شهر، از معیار مشارکت و خلاقیت بهره گرفته شده است. بنابراین برای این که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر دانشی شدن شورای شهر مورد بررسی و شناسایی قرار گیرند، به شناسایی فاکتورها و عواملی پرداخته شد که می‌توانند بر مشارکت کارکنان با اعضای شورای شهر و مشارکت اعضای شورای شهر با یکدیگر بر پایه‌ی به کارگیری خلاقیت‌ها در جهت فرایند تولید دانش و طراحی تکنولوژی (ابداع - الگوسازی -

عوامل مؤثر بر دانشی شدن شورای شهر	مشارکت اعضا
۱. نظارت شهروندان؛	فرایند ایجاد دانش
۲. استقلال اعضای شورای شهر؛	مشارکت اعضا با یکدیگر در جهت ابداع ایده یا دانش نو
۳. همکاری بین شوراها؛	
۴. توجه به جامعه؛	استفاده از خلاقیت توسط اعضا در جهت ابداع دانش نو
۵. سرمایه‌ی اجتماعی بین اعضای شورای شهر؛	
۶. آموزش و کسب دانش و استفاده از مشاوران؛	مشارکت بین کارکنان و اعضای شورای شهر در جهت ارائه‌ی پیشنهادهای الگوسازی؛
۷. تحصیلات اعضای شورای شهر؛	
۸. تجارب اعضای شورای شهر؛	
۹. رسمیت؛	مشارکت کارکنان با یکدیگر (شهرداران)؛
۱۰. اهداف و ارزش‌های مشترک؛	
۱۱. رضایت کارکنان؛	تعیین راه‌های اجرایی؛
۱۲. سرمایه‌ی اجتماعی بین کارکنان و اعضا؛	
۱۳. پیچیدگی؛	اجرای دانش نو.
۱۴. تمرکز.	



تحلیل داده‌ها

نتایج حاصل از پژوهش انجام گرفته که مبتنی بر مدل و فرضیات تحقیق می‌باشد، نشان دهنده‌ی بالا بودن سطح رابطه‌ی بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته (فرایند ایجاد دانشی) بوده، به طوری که ۱۴ متغیر مستقل با هر یک از شاخص‌های دانشی شدن مبتنی بر مدل تحقیق، مورد آزمون قرار گرفته و در تمامی آنان که به تفکیک شهر (رشت - مشهد و اصفهان) می‌باشد، شاهد وجود رابطه و تأثیر گذاری بالای متغیرهای فوق فرایند ایجاد دانشی است؛ بنابراین در جهت تشریح خلاصه‌ی نتایج به دست آمده، می‌توان از جدول زیر استفاده نمود:

تحقیق شکل گرفته است؛ به طوری که در آن سعی شده که روابط بین متغیرهای تحقیق (متغیرهای مستقل و وابسته) با توجه به شاخص اندازه گیری سازمان دانشی (فرایند ایجاد دانش) و معیار اندازه گیری شاخص یاد شده که میزان مشارکت کارکنان و اعضای شورای شهر می‌باشد، مورد سنجش قرار گیرد. بنابراین در این مدل سعی شده است که نسبت به تمامی عوامل مؤثر بر مشارکت آنان و نیز رابطه‌ی آنان با متغیر وابسته‌ی تحقیق (دانشی شدن)، توجه گردد.

ردیف	متغیرهای مستقل	متغیرهای وابسته	رد شدن HO	تایید شدن HO	رشت	مشهد	اصفهان	R
۱	نظارت شهروندان	مشارکت اعضا با یکدیگر در جهت ابداع ایده یا دانش نو	*	-	۰/۸۶۸	۰/۹۳۳	۰/۹۲۳	۰/۹۶۵
۲	استقلال اعضای شورای شهر	مشارکت اعضا با یکدیگر در جهت ابداع ایده یا دانش نو	*	-	۰/۹۵۶	۰/۹۴۰	۰/۹۶۰	۰/۹۶۴
۳	همکاری بین شوراها	مشارکت اعضا با یکدیگر در جهت ابداع ایده یا دانش نو	*	-	۰/۸۱۶	۰/۶۵۸	۰/۹۲۳	۰/۹۴۳
۴	توجه به جامعه	مشارکت اعضا با یکدیگر در جهت ابداع ایده یا دانش نو	*	-	۰/۹۴۴	۰/۹۶۸	۰/۹۷۵	۰/۹۸۱
۵	سرمایه‌ی اجتماعی بین اعضا	مشارکت اعضا با یکدیگر در جهت ابداع ایده یا دانش نو	*	-	۰/۹۱۷	۰/۹۵۴	۰/۹۷۱	۰/۹۷۱
۶	آموزش و کسب دانش	استفاده از خلاقیت توسط اعضا در جهت ابداع ایده یا دانشی نو	*	-	۰/۲۰۷	۴۸۳ ۱۳۶	۴۸۳ ۱۳۶	
۷	تحصیلات اعضا	استفاده از خلاقیت توسط اعضا در جهت ابداع ایده یا دانشی نو	*	-	۷۵۹ ۱۸۴	۸۲۸ ۱۵۰	۷۵۹ ۱۸۴	
۸	تجارب اعضا	استفاده از خلاقیت توسط اعضا در جهت ابداع ایده یا دانشی نو	*	-	۷۲۴ ۱۹۳	۴۸۳ ۱۳۶	۷۵۹ ۱۸۴	
۹	رسمیت	استفاده از خلاقیت توسط اعضا در جهت ابداع ایده یا دانشی نو	*	-	۷۵۹ ۱۸۴	۱۰۳ ۳۳۳	۸۷/۹۶۶	
۱۰	رضایت کارکنان	مشارکت کارکنان با اعضا در جهت ارائه‌ی پیشنهادها و الگوسازی	*	-	۰/۹۳۴	۰/۸۹۷	۰/۹۹۳	۰/۹۹۶
۱۱	سرمایه‌ی اجتماعی بین کارکنان اعضا	مشارکت کارکنان با اعضا در جهت ارائه‌ی پیشنهادها و الگوسازی	*	-	۰/۹۳۸	۰/۸۱۱	۰/۹۳۶	۰/۹۹۰
۱۲	پیچیدگی	مشارکت کارکنان با اعضا در جهت ارائه‌ی پیشنهادها و الگوسازی	*	-	۰/۹۱۹	۰/۹۶۰	۰/۹۷۰	۰/۹۹۵
۱۳	تمرکز	مشارکت کارکنان با اعضا در جهت ارائه‌ی پیشنهادها و الگوسازی	*	-	۰/۹۷۴	۰/۹۴۷	۰/۹۹۶	۰/۹۹۷
۱۴	اهداف و ارزش‌های مشترک بین کارکنان و اعضا	مشارکت کارکنان با یکدیگر در جهت تعیین و اجزا دانشی نو	*	-	۰/۸۹۹	۰/۸۹۴	۰/۸۲۶	۰/۹۸۱



در راستای تولید ایده‌های نو استفاده می‌نمایند.

روش تحقیق

در جهت آزمون میزان تأثیرگذاری عوامل مؤثر بر فرایند دانشی شدن، از روش کاربردی در این تحقیق استفاده شده است. هم‌چنین جامعه‌ی آماری شامل: شوراهای شهر واقع در مراکز استان‌ها در کشور بوده که با استفاده از روش تصادفی ساده، سه شورای شهر رشت، اصفهان و مشهد به عنوان نمونه‌های آماری انتخاب گردیدند.

در جهت جمع‌آوری اطلاعات، از پرسش‌نامه استفاده شده است؛ به طوری که سه پرسش‌نامه به ترتیب برای اعضای شورای شهر، شهروندان و کارکنان شهرداری تنظیم شده و در بین نمونه‌ی یاد شده، توزیع گردید. در واقع کسب اطلاعات از طریق روش میدانی انجام گرفته است. برای تجزیه و تحلیل چهارده فرضیه‌ی آماری از آزمون‌های غیرپارامتریک همچون آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن و کای دو بهره گرفته شده است.

یافته‌های تحقیق

اولین یافته‌ی این تحقیق را می‌توان ایجاد پیوند بین خط مشی‌گذاری و اجزا در سازمان دانست که در اثر استفاده از فرایند ایجاد دانش، به وجود آمده است؛ به طوری که جدایی گروه‌های خط مشی‌گذار از گروه‌های عملیاتی (شوراهای شهر و شهرداری‌ها) از بین رفته و از طرفی وجود احساس عدم مسئولیت در برابر نتایج حاصل از اجرای سیاست‌ها در گروه‌های اجرایی که یکی از نتایج جدایی دو مفهوم یاد شده بوده، از میان رفته است و با بهره‌گیری از فرایند موجود می‌توان انتظار بسیج اعضای سازمان (اعضای شورای شهر، کارکنان و نیز مدیران شهرداری) را برای حل مشکلات داشت.

۲- هم‌چنین مشارکت تمامی اعضای ساختار اعم از شورای شهر و کارکنان شهرداری باعث شده است که هر یک از اعضای فوق با توجه به جایگاه سازمانی خود از طریق ارائه‌ی خدمات (تولید دانش، الگوسازی، طراحی فناوری و اجرای دانش) در تحقق اهداف سازمان تلاش نمایند؛ به طوری که موجب ایجاد حلقه‌ی یادگیری در شورای شهر و شهرداری گردند که شرح جزئیات آن، شامل چهار نوع از یادگیری عبارت است از:

۱- یادگیری خلاق:

اعضای شورای شهر یا مدیران رأس راهبردی از این نوع یادگیری

۲- یادگیری توسعه‌ای:

که شرایط لازم را برای این که ایده‌های نوع عملیاتی گردد، فراهم می‌سازد. در واقع مدیران میانی از یادگیری موجود برای تعیین الگوهای عملیاتی یا اجرایی نمودن ایده‌ی نو بهره می‌گیرند.

۳- یادگیری رفتاری:

این نوع از یادگیری را مدیران عملیاتی برای تعیین راه‌ها و روش‌های به اجرا درآوردن دانش یا ایده‌ی نو به کار می‌برند.

۴- یادگیری جزئی و تدریجی:

که تجربیات حین عمل را برای کارکنانی که به اجرایی نمودن ایده‌ی نو تولید شده مشغول اند، به ارمغان می‌آورد. قابل ذکر بوده که تمامی یا انواع یادگیری‌های بیان شده بر پایه‌ی مشارکت بین افراد یا اعضای سازمان به وجود می‌آید. به عبارت دیگر بدون فعال شدن مشارکت در سازمان‌ها نمی‌توان انتظار پیدایش حلقه‌ی یادگیری سازمانی را داشت.

۳- در عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات اتخاذ فرایند ایجاد دانش به عنوان یک راهبرد می‌تواند یاری‌دهنده‌ی سازمان‌ها در جهت تحقق اهداف خود یعنی پاسخ‌گویی مردمی یا تأمین و برآورده ساختن خواسته‌ها و انتظارات آنان باشد.

اما مهم‌تر این که سازمان‌ها برای استفاده از آن، نیازمند توجه و تأکید بر تعدادی از عوامل یا متغیرها بوده که موجب ایجاد شرایط لازم برای بهره‌گیری از فرایند مذکور خواهند شد، که در واقع یکی از اساسی‌ترین اهداف این نوشتار ذکر عوامل یاد شده (متغیرهای مستقل) و تعیین میزان رابطه‌ی آن با هر یک از متغیرهای تشکیل‌دهنده‌ی فرایند ایجاد دانش (متغیرهای وابسته) است که بر پایه‌ی مدل و فرضیات و نیز نتایج حاصل از آنالیز آماری قابل مشاهده بوده و نیز این روابط ابتدا بر اساس شهر و سپس براساس میزان شدت رابطه با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی اسپیرمن و کای دو به شرح زیر مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گرفته‌اند (قابل ذکر است که تعیین چهارده متغیر به عنوان عوامل مؤثر بر دانشی شدن شوراهای شهر براساس بررسی و مطالعات انجام شده در بخش ادبیات و نیز



بهره‌گیری از تجارب و نظرات اعضای شورای شهر و شهرداران و تعدادی از کارشناسان بوده که از طریق مصاحبه حاصل آمده است.) که نتایج آنها عبارت است از:

از میان عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای شورای شهر که شامل پنج عامل یعنی: نظارت شهروندان؛ استقلال اعضای شورای شهر؛ همکاری بین شوراها؛ و توجه به جامعه و سرمایه‌ی اجتماعی بین اعضا، می‌باشد، عامل استقلال اعضای شورای شهر، بیش از سایر عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای شورای شهر رشت بوده است.

هم‌چنین توجه به جامعه بیش از سایر عوامل بر مشارکت اعضای شورای شهر مشهد تأثیر داشته است و در نهایت متغیر سرمایه‌ی اجتماعی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مشارکت بین اعضای شورای شهر اصفهان تلقی می‌گردد؛ به‌طور کلی از میان عوامل مؤثر بر مشارکت بین اعضای شورای شهر در شهرهای یاد شده، متغیر توجه به جامعه بیش از سایر عوامل، بر مشارکت اعضا تأثیر داشته است.

۴- در بین عوامل مؤثر بر استفاده از خلاقیت توسط اعضای شورای شهر، در جهت ابداع ایده یا دانش نو یعنی آموزش و کسب دانش - تحصیلات اعضا - تجارب اعضا - و رسمیت که از طریق آزمون کای دو انجام گرفته است، تجارب اعضا بیش‌ترین رابطه را با ابداع دانش در شهر رشت داشته؛ در حالی که در شهر مشهد تحصیلات اعضا بالاترین رابطه را با تولید دانش داشته است و در پایان، دو متغیر تحصیلات و تجارب بالاترین رابطه را با ابداع ایده‌ی نو در اصفهان دارند.

۵- در خصوص تعیین عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان با اعضای شورای شهر، چهار عامل رضایت کارکنان - سرمایه‌ی اجتماعی بین کارکنان و اعضای شورای شهر - پیچیدگی - و تمرکز، انتخاب شده است که در شهر رشت متغیر کاهش یا عدم تمرکز بیش از سایر عوامل بر مشارکت بین کارکنان و اعضا تأثیر داشته است؛ در حالی که در مشهد عامل کاهش پیچیدگی بالاترین رابطه را با مشارکت میان آن دو گروه دارد و در نهایت در شهر اصفهان متغیر عدم یا کاهش تمرکز همانند شهر رشت بیش‌ترین تأثیر یا رابطه را با مشارکت پیدا کرده است.

به‌طور کلی توجه به متغیر تمرکز و کاهش آن در شورای شهر و شهرداری می‌تواند موجب مشارکت بین اعضای شورای شهر و کارکنان شهرداری در راستای ارائه‌ی پیشنهادهای

الگوسازی، گردد.

۶- در ادامه باید بیان نمود که براساس میزان تأثیر و یا رابطه بین اهداف و ارزش‌های مشترک بین کارکنان شهرداری و اعضای شورای شهر با مشارکت آنان در جهت تعیین روش و اجرای ایده‌ی نو، شهر رشت بالاترین رابطه را به نسبت سایر شهرها بر پایه‌ی اطلاعات جمع‌آوری شده به خود اختصاص داده است (۰/۸۹۹) و نیز به‌طور کلی سطح این رابطه بر حسب شهرها به میزان ۰/۹۸۱ بوده است.

منابع و مأخذ:

- ۱- الوانی، سیدمهدی: (سازمان‌دانشی) کنترل و شماره‌های ۷ و ۸، پاییز و زمستان ۱۳۷۷.
- ۲- الوانی، سیدمهدی: (اعجاز‌گران مدیریت) مدیریت دولتی، شماره‌های ۴۴، تابستان ۱۳۷۸.
- ۳- رابینز، استیفن: تئوری سازمان، ترجمه‌ی الوانی، دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار، ۱۳۷۸.
- 4-Buchholz, R.A. & ET. AL. Management Response to Public Issues N.J.: Prentice Hall, 1985.
- 5-Cebrian, j. L., Deutschland no.2 april & may 2001.
- 6-Cleveland, Harlan, the knowledge executive, N.Y. Troman talley books, 1985.
- 7-Denhardt, R.B. The future of P.A. at: <http://www.pami J.com>
- 8-Denhardt, R.B., Public Administration Thory, Calif.: Wadsworth Publishing co. 2001.
- 9-Drucker, P.F. HBR The New Society of organization Sep./oct.1992.
- 10-Gleick, J. chaos: Making a New Science, N.Y.: Viking, 1987.
- 11-Roth & et.al. The knowledge factory Planning Review Vol.22 no.3 1994.
- 12-Senge, P. M., The Fifth Discipline, N.Y.: Doubleday, 1990.
- 13-Senge, P.M., Lerning organization, N.Y.: May 1990.
- 14-Sanderson, S.M. NewApproaches to strategy ... Management Decision, 36/1, 1985.