

## نقش مستندسازی تجربیات مدیران و کارشناسان در توسعه‌ی دانش (مطالعه موردی؛ سازمان فرهنگی - هنری شهرداری تهران)

دکتر رمضانعلی رویایی\*

سید امیر حسین مدنی\*\*

### چکیده

در این پژوهش که به روش میدانی در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران به انجام رسیده است؛ نویسنده در ابتدا به توصیف مفهوم مدیریت دانش پرداخته و اهمیت آن را در سازمان‌ها تبیین می‌کند و ضمن ارائه‌ی تعاریفی از «زنجیره‌ی دانش»، «زنجیره ارزش» و «ارزش افزوده» به اهمیت مقوله‌ی جابجایی سازمانی اشاره نموده و یادآوری می‌کند که مستندسازی تجربیات مدیران در اعتلای دانش مدیریت، تا چه اندازه ضرورت دارد. این پژوهش نشان می‌دهد که مدل کیفیت، بیشترین تاثیر را در توسعه‌ی دانش سازمانی داشته و طراحی سیستم استدلال محور، از کمترین میزان تاثیر برخوردار است.

### کلید واژه‌ها

سازمان فرهنگی و هنری، شهرداری تهران، مدیریت دانش، زنجیره‌ی دانش، زنجیره‌ی ارزش، ارزش افزوده، جابجایی سازمانی، دانش سازمانی، سیستم استقلال محور.

---

\* عضو هیئت علمی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی.

\*\* کارشناس ارشد مدیریت فرهنگی - فارغ التحصیل از واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی.

## مقدمه

می‌شود. این مخاطرات در جنبه‌های زیر مورد توجه قرار می‌گیرند.

دانش به یک عامل حیاتی تعیین کننده برای رقابت پذیری در بخش دولتی تبدیل شده است. خدمات رسانی و سیاست گذاری دو فعالیت اصلی دولت‌ها هستند. در یک اقتصاد دانش محور، دولت‌ها به شدت در هر دو زمینه با رقابت بین المللی و حتی ملی مواجه شده‌اند. برای مثال در سطح بین المللی، سازمان‌های غیر دولتی و دولت‌ها با سازمان‌های خارجی که خدمات مشابه ارائه می‌دهند در حال رقابت هستند. موسسات تحقیقاتی برای جذب بهترین محققان و سرمایه گذاران در حال رقابت با یکدیگرند. در حالی که دانشگاه‌ها نیز به دنبال به دست آوردن بهترین سرمایه گذاری‌ها، دانشجویان و استادان هستند. در سطح ملی نیز رقابت افزایش یافته است. (OECD 2003, 1)

بازنشسته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقال آن‌ها بین بخش‌های مختلف چالش جدیدی توجه به شتاب روزافزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه انجام می‌گیرد.

مدیریت دانش بیان می‌کند که امروزه تقریباً تمامی امور، مستلزم انجام کار دانش محورند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبدیل شوند. کار انجام شده توسط کارکنان به جای این که به نیروی بازوی آن‌ها وابسته باشد به دانش آن‌ها متکی است و این بدین معنا است که خلق، تسهیم و استفاده از دانش یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های هر فرد در هر سازمان است. (اسماعیل پور مقدم، ۱۳۸۶: ۲۸-۲۷)

دیدگاه سنتی مدیریت بر این باور بود که مدیریت یک ذوق است و هر که این ذوق را داشته باشد می‌تواند مدیر خوبی باشد و عده‌ای مدیریت را یک استعداد می‌دانند که بعضی افراد از آن بصورت بالقوه یا بالفعل برخوردار هستند. عده‌ای دیگر هم بر این باورند که مدیریت یک نوع هنر است و هر که از این هنر برخوردار باشد می‌تواند مدیر موفق باشد.

امروزه باعث شده است که مدیریت علاوه بر مطالبی که ذکر شد، یک توانمندی علمی همراه با فرآیند نگری و فراگرد اندیشی را بیابد مدیریت علمی باید متکی بر علوم به ویژه علم مدیریت باشد. (روزنامه شرق، ۲۰۰۵)

مدیریت دانش<sup>۱</sup> و مستندسازی تجربیات موفق و ناموفق مدیران در جهت توسعه‌ی دانش سازمانی دارای یک اهمیت فزاینده برای دولت، جهت مواجهه با مخاطراتی است که توسط اقتصاد دانش محور ایجاد

برای ابقای دانش، حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می‌کند، به مرور زمان کارمندان فعلی دولت تا چند سال آینده بازنشسته خواهند شد که این مسأله به عنوان یک مشکل اصلی پیش روی بسیاری از دولت‌ها است. از این رو سازمان‌های دولتی نیازمند این هستند که با ابتکار، عملاً دانش کارکنان ارشد را حفظ کنند زیرا در غیر این صورت ارائه خدمات به بخش عمومی دچار مشکل خواهد شد. بنابراین کسب دانش از کارکنان ارشد و سپس انتقال آن به سایر کارکنان و همچنین روزآمد کردن آموخته‌ها طی، زمان امری بسیار حیاتی است.

افزایش روز افزون شهروندان دانش مدار، دولت را مجبور می‌کند تا در رأس دانش‌های ایجاد شده و به روز قرار گیرد. مهم‌ترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تاکید و تمرکز با

## بیان مسئله

از اواخر قرن بیستم یک نوع تغییر نگرش در رابطه با جایگزینی سرمایه‌های فکری با سرمایه‌های مادی دیده می‌شود که سرمایه‌ی فکری، به تدریج در سازمان‌ها به عنوان سرمایه‌ی اصلی آن مطرح می‌شود. این نگرش که بر تولید و حفظ سرمایه‌ی فکری تاکید دارند، در بیشتر سازمان‌ها نتیجه بخش بوده است. نظامی که با این نگرش رفتار می‌نماید «مدیریت دانش»<sup>۲</sup> خوانده می‌شود.

در بیشتر سازمان‌ها نیاز به مدیریت دانش احساس می‌شود. کارهای خوبی که در نتیجه‌ی استفاده از نظام مدیریت دانش برای حفظ مزیت رقابتی در همه سازمان‌ها انجام شده است، نشان می‌دهد که آن سازمان‌ها قادر به حفظ و تثبیت اثر بخشی و سودمندی خود شده‌اند.

مدیریت دانش طبق تعریف پروساک عبارت است از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی بطوری که مجموعه‌ی وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های سازمان دخیل هستند به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند. توزیع و پخش این ثروت در جا به جایی سازمان، توأم با افزایش بازده و عملکرد در حیطه‌ی وظایف مدیریت دانش به حساب می‌آید. (پروساک، ۱۳۷۹، ۷۸)

به نظر می‌رسد در حوزه‌ی مدیریت دانش، «زنجیره‌ی ارزش»<sup>۳</sup> به منزله اصلی ترین عامل موفقیت در محیط کسب و کار و تامین کننده‌ی انتظارات کارکنان و مشتریان است. در این میان، دانشگران در بخش‌های تحقیق و توسعه (R & D) به وسیله‌ی ذخیره‌سازی داده‌ها، داده‌کاوی، گروه افزار و سایر فن‌آوری‌های نوین به مدیران، مجموعه‌ای از راه کارهای مناسب را به منظور در اختیار گرفتن، سازمان دهی، پالایش و اشاعه‌ی اطلاعات در جهت ایجاد فرآیند هوش تجاری

و دانش سازمانی ارایه می‌نمایند. فراوانی اطلاعات الزاماً به دانش بیشتر تبدیل نمی‌شود بلکه در صورت نبودن فرآیند لازم برای تبدیل اطلاعات به دانش، به اغتشاش و حتی کاهش کارایی در سازمان نیز می‌انجامد. مدیریت دانش با استراتژی‌ها و ابزار مناسب، فرآیندهای تولید علم را فراهم می‌نماید به عبارت بهتر مدیریت دانش با سازماندهی «زنجیره‌ی دانش»<sup>۴</sup> موجب ارتقای «ارزش افزوده»<sup>۳</sup> برای سازمان در محیط کسب و کار می‌شود. (مخملی، ۱۳۸۵: ۲۷)

بر اساس تعریف پروست و همکاران، مستندسازی و داستان نویسی می‌تواند روش مناسبی برای توزیع و پخش دانش سازمانی باشد که توسط مراحل زیر قابل اجرا است: انتخاب، ذخیره و روزآمد کردن. در مرحله‌ی انتخاب، سازمان‌ها باید از میان اتفاقات، وقایع و فرآیندهای متعددی که با آنها سروکار دارند دست به گزینش زده و مواردی که ارزش مراقبت و محافظت دارند را تعیین و شناسایی کنند. در مرحله بعد باید اطلاعات و تجربیات افراد کلیدی و نیز مستندات تهیه شده در حافظه‌ی سازمانی بصورت رمز ذخیره شوند. (رمزگذاری در عمل دانش را به رمز تبدیل می‌کند و آن را برای سازمان، مشهود، سازمان یافته و قابل درک و انتقال می‌سازد). آخرین مرحله از فرایند ثبت کردن اطلاعات، روزآمدسازی دانش است. اگر دانش ذخیره شده در حافظه‌ی سازمان با تغییر و تحولات محیطی و برنامه‌ها و اقدامات درون سازمان همگام نباشد و مرتباً اصلاح و به روز نشود، سازمان با هزینه‌های هنگفتی مواجه می‌شود و بر این اساس، دانش، دیر یا زود از بین خواهد رفت.

بنابراین به منظور کسب مزیت رقابتی و جهت ادامه‌ی بقا و مقابله با شرایط متغیر محیطی، بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو روی آورده‌اند. تجربه نشان داده که اکثر تئوری‌های مدیریتی و تکنیک‌های

مواجهه باشد لذا ضرورت پرداختن به این موضوع دوچندان می‌گردد.

از آنجا که تا کنون در زمینه‌ی مستندسازی تجربیات مدیران و بررسی نقش آن در توسعه‌ی دانش مدیریت کمتر توجه شده است در این مقاله سعی گردیده است ضمن پرداختن به این موضوع، پاسخی مناسب برای حل این مسئله ارائه گردد.

#### اهداف تحقیق

(۱) شناسایی شیوه‌های مستندسازی تجربیات مدیران و کارشناسان ارشد در سازمانها؛

(۲) نقش مستندسازی تجربیات در توسعه‌ی دانش مدیریت؛

(۳) شناسایی ابعاد توسعه‌ی دانش در سازمان؛

(۴) ارائه راه کارهای مناسب جهت ارتقای توسعه‌ی دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران.

#### مدل تحلیلی تحقیق

در ادامه با توجه به سوال اصلی و اهداف تحقیق، مدل تحلیلی تحقیق ارائه می‌گردد:

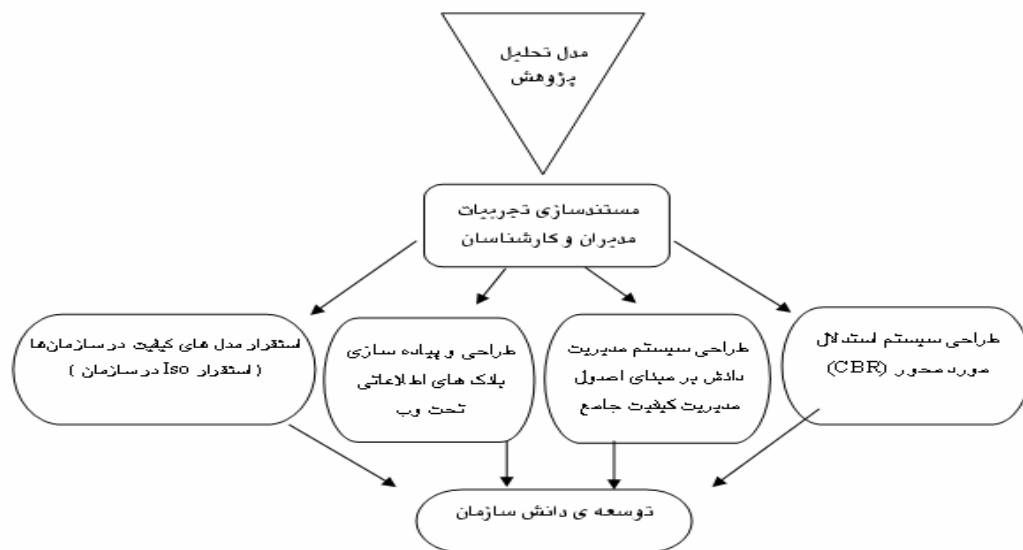
#### فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه اصلی:** به نظر می‌رسد مستندسازی تجربیات مدیران و کارشناسان ارشد در سازمان فرهنگی - هنری شهرداری تهران در توسعه‌ی دانش سازمانی مؤثر است.

نویسنده، ابتدا در بخش خصوصی مورد استفاده قرار گرفته اند و پس از اثبات کارایی و اثر بخشی، به بخش دولتی راه یافته‌اند. (MC ADOM , R REID , R, 2000,24)

از سوی دیگر اگر کمی به ماهیت سازمان‌های دولتی دقت کنیم در خواهیم یافت که طی چند سال آینده، بخش اعظم از کارمندان دولت بازنشسته خواهند شد. مطمئناً تعداد زیادی از این افراد از مدیران و متخصصان رشته‌های مختلف هستند و در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشسته شدن یکی از مخاطرات و مشکلات اصلی دولت‌ها خواهد بود. در همین راستا، مدیریت سرمایه‌های انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های دولت شناخته می‌شود و مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی، نقش مهمی را به عنوان بخشی از استراتژی‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی بازی می‌کند. (نوروزیان، ۱۳۸۵ : ۱)

کشور ما یکی از کشورهای در حال توسعه است و یکی از عمده‌ترین مسائلی که سازمان‌ها همواره با آن روبرو می‌باشند عدم مستندسازی تجربیات مدیریتی مدیران و کارشناسان ارشد می‌باشد که به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع در توسعه و گسترش دانش مطرح می‌باشد. از سوی دیگر امروزه سازمان‌ها همواره با پدیده‌ی جابجایی سازمانی مواجه هستند و مدیران و کارشناسان ارشد سازمان به طور روزافزون جا به جا و یا تعویض می‌گردند. این مسأله نیز باعث می‌شود که سازمان نتواند از تجربیات آن‌ها استفاده کند و بعضاً با پدیده‌ی موازی کاری و دوباره کاری تجربه‌های ناموفق



( ):

### فرضیه های فرعی

۱- طراحی سیستم مدیریت دانش بر اساس اصول مدیریت کیفیت جامع منجر به توسعه ی دانش سازمانی می گردد.

۲- طراحی و پیاده سازی بانک های اطلاعاتی تحت وب و دائرة المعارف های اینترنتی موجب بهبود دانش سازمانی می گردد.

۳- استقرار مدل های کیفیت در سازمان (استقرار ISO) منجر به توسعه ی دانش سازمانی می گردد.

۴- طراحی سیستم استدلال مورد محور در سازمان منجر به ارتقاء دانش سازمانی می شود.

### روش تجزیه و تحلیل آماری

با توجه به این که نوع تحقیق، توصیفی می باشد، پس از گردآوری اطلاعات از طریق اسناد و مدارک و جمع آوری پرسشنامه ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی به کمک نرم افزار SPSS و بهره گیری از آزمون استقلال (کای دو) به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شده است.

### جامعه ی آماری

جامعه ی آماری این پژوهش ۷۰ نفر از مدیران ستادی سازمان فرهنگی- هنری شهرداری تهران و همچنین مدیران مناطق ۲۲ گانه و فرهنگسراها (۲۸ مورد) و معاونین آنها می باشند که به صورت نمونه گیری تصادفی انتخاب شده اند.

### روایی و اعتبار (پایایی)

### متغیرهای تحقیق

متغیرهای مستقل این تحقیق عبارتند از: مستندسازی تجربیات مدیران و کارشناسان از طریق طراحی سیستم مدیریت دانش بر مبنای اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM)، طراحی و پیاده سازی بانک های اطلاعاتی تحت وب، استقرار مدل های کیفیت در سازمان (استقرار ISO) و سیستم استدلال

انجام آزمون اسکوتر (کای دو) استقلال متغیرها را مورد ارزیابی قرار داده و برای نشان دادن اهمیت هر یک از متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شده است.

### جمع بندی و نتیجه‌گیری

اکنون انسان و هرم دانش او و معماری و مدیریت دانش آشکار و پنهان وی که گنج‌های هرم ثروت را تشکیل می‌دهند از محوری‌ترین مباحث توسعه‌ی منابع انسانی قلمداد می‌شوند. تغییرات سریع در دنیای امروز سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبرو کرده است اما در این میان سازمان‌هایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فن‌آوری‌های نوین از فرصت‌های ایجاد شده به نفع خود استفاده کنند. به سبب افق‌های دیدمان‌های استراتژیک فرهنگی، فنی، اقتصادی و مدیریتی، موضوع مدیریت دانش به مثابه‌ی مبنا و محور توسعه‌ی منابع انسانی، یک الزام اجتناب‌ناپذیر است. از سوی دیگر در دنیای زندگی می‌کنیم که به خاطر پدیده جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب‌ناپذیری است. در این دنیا اقتصاد به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده است و بسیاری از معادلات کنونی کشورها را با چالش مواجه ساخته که این امر خود حاصل فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات است. مدیریت دانش نیز بر دو فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات با محوریت منابع انسانی دانش‌گر بنا شده است. به منظور کسب مزیت رقابتی و جهت ادامه‌ی بقا و مقابله با شرایط متغیر محیطی بسیاری از سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو رو آورده‌اند. با کمی دقت به ماهیت این سازمان‌های دولتی درخواهیم یافت که طی چند سال آینده بخش اعظمی از کارمندان دولت بازنشسته خواهند شد مشخصاً تعداد زیادی از این افراد از مدیران و متخصصان رشته‌های مختلف هستند

روایی از واژه‌ی روا به معنای جایز و درست گرفته شده است و به معنای صحیح و درست بودن است و مقصود از آن عبارت است از این که وسیله‌ی اندازه‌گیری بتواند ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد. (خاکی، ۱۳۸۲: ۲۸۸)

برای تقویت روایی پرسشنامه، سوالات طرح شده به وسیله‌ی پژوهشگر، از سوی اساتید راهنما و مشاور مورد ارزیابی و بازنگری قرار گرفت. علاوه بر آن سوالات، توسط سه تن از متخصصان و خبرگان مورد تایید قرار گرفت تا سوالاتی که در اختیار پاسخ دهندگان قرار می‌گیرد هیچ گونه ابهام و نارسایی نداشته باشد و در واقع آن چه مورد نظر است به دست آورده شود.

همچنین برای به دست آوردن پایایی پرسش نامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ را به دست آوردیم که به قرار زیر است:

$$a = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{S^2_{sum}} \right) =$$

$$Si^2 = \text{واریانس سوال } i \text{ ام}$$

$$S^2_{sum} = \text{واریانس مجموع سوالات}$$

$$K = \text{تعداد سوالات}$$

عدد به دست آمده نشان می‌دهد که پرسش نامه از اعتبار بالایی برخوردار است در ضمن تک تک سوالات با ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت و اعتبار سوال‌های دیگر مورد تایید می‌باشد.

### تجزیه و تحلیل داده‌های دریافتی

در این بخش با بهره‌گیری از تکنیک‌های آماری مناسب که با توجه به نوع متغیر (کیفی) و مقیاس اندازه‌گیری (رتبه‌ای) داده‌ها سازگاری دارد، اطلاعات جمع‌آوری شده، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل گردید. محقق ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، اطلاعات جمع‌آوری شده را با تهیه‌ی جدول توزیع خلاصه کرده و به کمک نمودار نشان داده است و با استفاده از آمار استنباطی با

دانش و اطلاعات و ایجاد دسترسی بی کم و کاست به آن برای همه ی کارکنان در یک سازمان است، با این هدف که آن‌ها کارشان را بهتر انجام دهند.

سازمان‌ها به چندین دلیل به مدیریت دانش می‌پردازند؛ نخستین دلیل، افزایش نوآوری در سازمان است. دیگر دلیل عمده‌ی این کار، عبارت است از کناره‌گیری افراد و بازنشستگی آن‌ها که بیرون رفتن از سازمان را به دنبال دارد. با شناسایی دانش کارکنان پیش از بازنشستگی آنان، درون مایه ی مورد نیاز برای تشکیل حافظه ی سازمانی یا پایگاه دانش از طریق فعالیت‌های مدیریت دانش افزایش می‌یابد.

پژوهشگر با مطالعه‌ی منابع موجود در زمینه‌ی مستندسازی و استراتژی‌های مدیریت چهار مولفه را به عنوان ابزارهای مستندسازی تجربیات در سازمان فرهنگی - هنری برگزیده است. این مولفه‌ها عبارتند از: استقرار سیستم مدیریت دانش بر اساس اصول مدیریت کیفیت جامع، طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و بانک‌های اطلاعاتی تحت وب، طراحی سیستم مدل‌های کیفیت در سازمان و طراحی سیستم استدلال مورد محور.

بنابراین بعد از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، نتایج حاصل، حاکی از این بود که مستندسازی تجربیات مدیران در توسعه ی دانش سازمانی موثر است. این نتیجه از طریق آزمون فرضیه‌ها صورت پذیرفت بر این اساس در این تحقیق برای تعیین استقلال و یا عدم استقلال هر یک از متغیرها آزمون کای دو انجام گرفت و سپس برای تعیین درصد اهمیت هر یک از مولفه‌ها در سازمان فرهنگی - هنری شهرداری تهران آزمون فریدمن انجام گرفت که بر اساس آن پراهمیت‌ترین متغیر استقرار مدل کیفیت می‌باشد بعد از آن طراحی سیستم مدیریت دانش بر اساس اصول مدیریت کیفیت جامع در درجه ی دوم اهمیت قرار دارد و طراحی بانک‌های اطلاعاتی و پایگاه داده‌ها و طراحی سیستم استدلال مورد محور

و در اختیار گرفتن و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشسته شدن یکی از مخاطرات و مشکلات اصلی دولت‌ها خواهد بود. در همین راستا مدیریت سرمایه‌های انسانی به عنوان یکی از مهم ترین راهبردهای هر دولت شناخته می‌شود و مستندسازی تجربیات مدیران در واحد مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارها و روش‌های مدیریتی نقش مهمی را به عنوان بخشی از راهبردهای مدیریت سرمایه‌های انسانی بازی می‌کند.

سازمان‌های دولتی نیازمند این هستند که با ابتکار، عملاً دانش کارکنان ارشد را حفظ کنند زیرا در غیر این صورت ارائه خدمات به بخش عمومی دچار مشکل خواهد شد. بنابراین کسب دانش از کارکنان ارشد و سپس انتقال آن به سایر کارکنان و همچنین روزآمد کردن آموخته‌ها طی زمان امری بسیار حیاتی است. مدیریت دانش بیان می‌کند که امروزه تقریباً تمامی امور مستلزم انجام کار دانش محورند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبدیل شوند. این بدین معناست که خلق، تسهیم و استفاده از دانش یکی از مهم ترین فعالیت‌های هر فرد در هر سازمان است.

در این تحقیق هدف آن بود که دریابیم برای گردآوری و نظم بخشیدن به هر یک از انواع دانش و تجارب سازمانی و در واقع مستندسازی آن، چه روش‌ها یا استراتژی‌هایی موثرتر است. قلمرو مکانی این پژوهش سازمان فرهنگی - هنری شهرداری تهران می‌باشد. آشکار شد که ملاک و معیار اصلی طبقه‌بندی روش‌ها (ابزارها و استراتژی‌ها) عبارت است از: ماهیت و محتوای اطلاعات و دانشی که قصد انسجام و تصرف آن را داریم و نیز ماهیت وظایف و فعالیت‌های سازمان‌هایی که در پی مدیریت دانش خویش می‌باشند. از دیدگاه «بات» مدیریت دانش فرآیند ایجاد، تایید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می‌باشد. حرفه‌ای که هدف آن مهار و به کارگیری

در مستندسازی تجربیات مدیران در مراتب بعدی اهمیت قرار دارد.

نتایج آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر است:

(۱) بین طراحی سیستم مدیریت دانش بر اساس اصول مدیریت، کیفیت جامع و توسعه‌ی دانش سازمانی رابطه وجود دارد. با توجه به درصد خطای محاسبه شده در جدول که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد فرضیه  $H_0$  رد شد. پس می‌توان نتیجه گرفت با اطمینان ۰/۹۵ درصد از دیدگاه جمعیت نمونه بین طراحی سیستم مدیریت دانش بر اساس اصول مدیریت کیفیت جامع و توسعه‌ی دانش سازمانی رابطه‌ی بسیار قوی وجود دارد با تجزیه و تحلیل تفاوت فراوانی مورد انتظار و مورد مشاهده که در جداول مشاهده می‌شود می‌توان اذعان داشت که تراکم داده‌ها در ردیف زیاد و خیلی زیاد می‌باشد پس می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه‌ی اول تأیید می‌گردد. و با توجه به آزمون فریدمن این مولفه در درجه‌ی دوم اهمیت قرار دارد.

(۲) بین پیاده‌سازی بانک‌های اطلاعاتی تحت وب و دایره‌المعارف‌های اینترنتی و توسعه‌ی دانش سازمانی رابطه وجود دارد برای حصول اطمینان از وجود چنین رابطه‌ای ابتدا آزمون استقلال بین دو متغیر یعنی کای - اسکوئر را اجرا می‌کنیم چون درصد خطای محاسبه شده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد فرض  $H_0$  رد شد. و با اطمینان ۰/۹۵ درصد از دیدگاه جمعیت نمونه بین پیاده‌سازی بانک‌های اطلاعاتی تحت وب و دایره‌المعارف‌های اینترنتی و توسعه‌ی دانش سازمانی رابطه وجود دارد اما با توجه به این که تراکم داده‌ها در ردیف کم و خیلی کم می‌باشد بنابراین می‌توان اذعان داشت که رابطه‌ی ضعیفی بین این دو متغیر وجود دارد. و با توجه به آزمون فریدمن این مولفه در مرتبه‌ی سوم اهمیت قرار دارد.

(۳) بین استقرار مدل‌های کیفیت در سازمان و توسعه‌ی دانش سازمانی رابطه وجود دارد. برای حصول اطمینان از وجود چنین رابطه‌ای ابتدا برای تعیین استقلال و یا

عدم استقلال دو متغیر آزمون کای - اسکوئر را اجرا می‌کنیم. چون درصد خطای محاسبه شده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه فرض  $H_0$  رد شد. پس می‌توان گفت با اطمینان ۰/۹۵ درصد از دیدگاه جمعیت نمونه بین استقرار مدل‌های کیفیت در سازمان و توسعه‌ی دانش سازمانی رابطه‌ی قوی وجود دارد چرا که تراکم داده‌ها در ردیف زیاد می‌باشد، رابطه‌ی بین دو متغیر قوی می‌باشد. با توجه به نتیجه‌ی آزمون فریدمن این مولفه در درجه‌ی اول اهمیت قرار دارد.

(۴) بین سیستم استدلال مورد محور در سازمان و توسعه‌ی دانش سازمانی رابطه وجود دارد با توجه به فراوانی مورد مشاهده در تحقیق بین طراحی سیستم استدلال مورد محور و توسعه‌ی دانش سازمانی، رابطه‌ی بسیار ضعیفی را می‌توان متصور شد و برای حصول اطمینان از وجود چنین رابطه‌ای آزمون استقلال بین دو گروه (ضعیف و قوی) یعنی کای اسکوئر را اجرا می‌کنیم. به لحاظ نتایج حاصله که معرف تراکم داده‌ها در ردیف کم و خیلی کم می‌باشد رابطه ضعیفی بین دو متغیر وجود دارد و از لحاظ درجه‌ی اهمیت در رتبه‌ی آخر قرار دارد.



یادداشت‌ها

فهرست منابع و مآخذ

<sup>1</sup>Knowledge management  
2 value chain  
3 Knowledge chain  
4 value added

- ۱) اسماعیل پور مقدم، رضا، کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی، مجله ارتباطات، خرداد ۱۳۸۶.
- ۲) روزنامه شرق، ۲۵ اوت، ۲۰۰۵.
- ۳) خاکی، غلامرضا، «روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران: بازتاب، ۱۳۸۲.
- ۴) داوینپورت، پروساک، لارنس، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو، ۱۳۷۹.
- ۵) مخملی، حسن، مدیریت استراتژیک دانش و تحول دیدمان در تولید علم، فصلنامه تولید علم، سال اول شماره ۲، بهار ۱۳۸۵.
- ۶) نوروزیان، میثم، کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی، گروه مدیریت شهری دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۸۵.
- 7) Davenport, Thomas H. & Laurence prusak, 1998, "working knowledge: How organization manage what they know. Harvard business school press, boston
- 8) MC ADAM, R and REID, R. (2000) " A COMPARISON OF Public And Private Sector Perception And Use Of Knowledge Management Journal Of European Industrial Training, 24.6.
- 9) OECD, (2003) " Conclusion from the results of the survey of knowledge management practices for ministries Departments.