

امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در شهرداری اراک

بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)

علی ترکی^{۱*}، احسان حاجی حسینی^۲، فاطمه رضایی

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه تهران، Torki.ali@gmail.com

۲- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، Ehsan.jobmail@gmail.com

۲- کارشناس ارشد آمار از دانشگاه صنعتی امیرکبیر، Fatemeh.rezaei@aut.ac.ir

چکیده

هدف از پژوهش حاضر امکان سنجی و ارزیابی شاخص‌های مدیریت دانش بر مبنای مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) در سطح شهرداری اراک می‌باشد. مدل APO شامل ۷ شاخص شامل رهبری، فرایند، نتایج مدیریت دانش، افراد، یادگیری، فناوری و فرایندهای دانشی بوده و با یک ابزار ۴۲ سؤالی قابل ارزیابی و مورد تأیید سازمان ملی بهره‌وری ایران می‌باشد. بدین منظور، با استفاده از فرمول کوکران و روش انتساب متناسب و پس از توزیع پرسشنامه‌ها، تعداد ۱۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. نتایج نشان داد که جایگاه شهرداری اراک در چارچوب مدل بلوغ مدیریت دانش، در مرحله آغاز قرار دارد و شاخص افراد با میانگین ۱۳/۳۱ و فناوری با میانگین ۱۸/۶۷ به ترتیب به عنوان پایین‌ترین و بالاترین شاخص مورد ارزیابی واقع شدند. نتایج آزمون T مستقل برای جنسیت و آزمون Anova برای تحصیلات نیز بیانگر آن بود که بین جنسیت و تحصیلات در ارزیابی شاخص‌های مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین نتایج آزمون تعقیبی Tukey HSD حاکی از تفاوت معنادار شاخص‌های ارزیابی شده مدیریت دانش در سازمانهای تابعه با مرکز و مناطق داشت.

واژه‌های کلیدی: استقرار مدیریت دانش، مدل APO، شهرداری

۱- مقدمه

در دنیای رقابتی امروز سازمانهایی امکان بقاء دارند که به سرمایه‌های دانشی مجهز باشند. دانش به راستی توانایی و قدرت شده و جوامعی توسعه می‌یابند که به این سرمایه متکی باشند. سازمانهای دانشی و دانشگران، بنیادها و ارکان اصلی توسعه پایدار جوامع محسوب می‌شوند و مدیریت دانش مهمترین طریق نیل به اهداف رشد و ترقی به شمار می‌آید. دیگر برای پیشرفت منابع اقتصادی، طبیعی و نیروی انسانی به تنهایی کارساز نیست و اگر منبع و عامل اصلی که همان دانش است، وجود نداشته باشد، توسعه‌ای تحقق نخواهد یافت. اکنون توانایی بکارگیری دانش و توانمندی‌هایی چون جذب دانش، خلق دانش‌بازایی دانش و یافتن راه حل‌های جدید برای رفع نیازهای بشری، جایگاهی والا در نظم جهانی پیدا کرده است [1]. امروزه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مهم که دانایی موجود را گردآوری می‌کند و نظم و پویایی می‌بخشد و در کل سازمان اشاعه می‌دهد، اهمیت یافته است [2].

ناآگاهی از سرمایه فکری، موجب عدم توجه کافی مدیریت به آن خواهد شد و عدم بهره‌برداری کامل از ارزش افزوده قابلیت‌ها را در پی دارد [3]. لذا ضرورت دارد تا سازمان در گام اول نسبت به ارزیابی کلی از شاخص‌های مدیریت دانش در سطح سازمان اقدام نموده تا بتواند برنامه‌ای مناسب جهت پیاده‌سازی را پیش‌بینی نماید.

بطور خلاصه، پیاده‌سازی مدیریت دانش از سه دیدگاه قابل بررسی می‌باشد [4]:

الف- مدیریت دانش در سازمان

سازمان مبتنی بر دانش، تفاوت های با سازمان های نسل های پیش از خود دارد. این نوع سازمان به لحاظ نوع ساختار به گونه ای طراحی شده که تولید دانش مطلوب، دسترسی، سهم و بکارگیری آن را حداکثر می نماید. در این دیدگاه راهکارها و روشهای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان عبارتند از تدوین برنامه های استراتژیک بر مبنای دانش، شکل دهی گروه های دانشی، نظام پاداش دهی و دستمزد مبتنی بر دانش، سیستم های ارزیابی دانش سازمان.

ب- مدیریت دانش در آیین فناوری

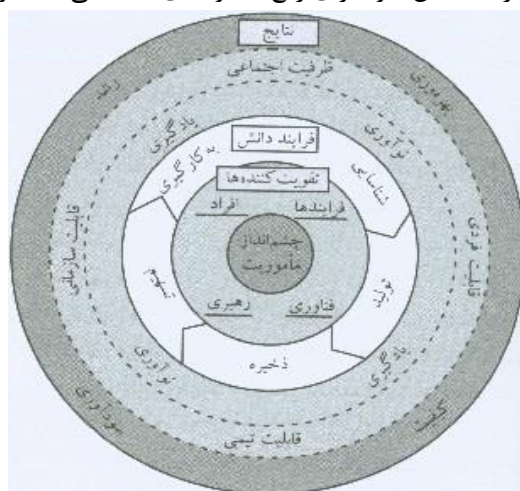
فناوری اطلاعات در سال های اخیر، پیشرفت های قابل توجهی نموده است. شکل گیری سیستمهای مدیریت اطلاعات، سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری و سیستمهای بهره مند از قابلیت هوش مصنوعی باعث تسریع، تدقیق، و بهینه سازی بسیاری از فرایندهای کاری در سازمان ها شده است. مدیریت دانش نیز از تکنولوژی اطلاعات به عنوان یک ابزار نیرومند در جهت بهبود فرآیندهای خود، استفاده می کند.

ج- مدیریت دانش در منابع انسانی

منابع انسانی، ارزشمندترین منابع از دیدگاه مدیریت دانش محسوب می شوند. خبرگان و کارشناسان سازمان، همچون پایگاهی از دانش طی سال ها، تجارب، روندها، راه حل ها، ابتکارات و غیره را به صورت دانش آشکار یا پنهان در ذهن خود جمع آوری می نمایند. در این دیدگاه، مواردی همچون، ایجاد فرهنگ سازمانی مدیریت دانش و انگیزه های غیرمادی قابل ملاحظه می باشد.

مدل سازمان بهره وری آسیایی APO

مدل بلوغ مدیریت دانش، ابزاری است که به فعالان مدیریت دانش این امکان را می دهد که تمامی ابعاد برنامه مدیریت دانش خود را اندازه گیری کرده و فرصتهای بهبود جهت تکامل برنامه دانشی خود را شناسایی کنند [5]. در این پژوهش، مدیریت دانش در مبنای مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیایی موسوم به APO مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. در این راستا ابزار استاندارد طراحی گردید تا بتوان به این هدف دست یافت. این ابزار پرسشنامه ای است که برای کمک به سازمانها برای یک ارزیابی اولیه و سریع از آمادگی برای مدیریت دانش، طراحی شده است. این ارزیابی در ابتدای برنامه مدیریت دانش انجام می شود. قبل از شروع سفر مدیریت دانش، لازم است سازمان، نقاط قوت و فرصتهای بهبود خود را بداند. پس از ارزیابی، سازمان می تواند روی برنامه های مدیریت دانش خود برای رفع کمبودهای شناسایی شده از طریق ارزیابی، تمرکز کند.



شکل ۱: چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیایی

نتایج ارزیابی، شناخت سطح آمادگی برای مدیریت دانش در سازمان را میسر می کند. سطوح آمادگی سازمان، ممکن است از سطح واکنش به عنوان پایین ترین سطح تا بلوغ به عنوان بالاترین سطح، متفاوت باشد. شرایطی که هر یک از این سطوح را تشریح می کنند، در حقیقت مربوط به وجود، نبود، یا ضعف چهار تقویت کننده، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش در سازمان اند (شکل شماره ۲).

بر اساس عناصر اصلی چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیایی، هفت دسته ممیزی در ابزار ارزیابی مدیریت دانش این سازمان وجود دارند که عبارتند از:

۱. رهبری مدیریت دانش: این دسته، قابلیت رهبری سازمان را برای پاسخگویی به چالشهای اقتصاد دانش-بنیان ارزیابی می کند. رهبری مدیریت دانش، در زمینه های سیاستهای مدیریت دانش و راهبردهای به کار گرفته شده در سازمان، ارزیابی می شود. همچنین رهبری در زمینه های شروع، راهبری و تداوم فعالیتهای مدیریت دانش در سازمان ارزیابی می شود.

۲. فرایند: این دسته چگونگی استفاده از دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرایندهای کاری اصلی سازمان را ارزیابی می کند. همچنین ارزیابی می کند که سازمان دائماً به چه میزان فرایندهای کاری خود را برای رسیدن به عملکرد بهتر ارزیابی می کند و بهبود می بخشد.

۳. افراد: در این دسته، توانایی سازمان برای ایجاد و حفظ یک فرهنگ دانشی و یادگیری آن ارزیابی می شود. تلاشهای سازمان برای تشویق به تسهیم دانش و تشریک مساعی، ارزیابی می شود. همچنین توسعه کارکنان دانشی نیز ارزیابی می شود.

۴. فناوری: دسته فناوری، توانایی سازمان برای توسعه و اجرای راه حل های دانش محور مانند ابزارهای تشریک مساعی و سیستمهای مدیریت محتوا را بررسی می کند. همچنین قابلیت اطمینان و دسترس پذیری این ابزارها ارزیابی می شوند.

۵. فرایندهای دانشی: در اینجا، توانایی سازمان برای شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم، و به کارگیری نظامند دانش، ارزیابی می شود. همچنین تسهیم بهترین روشهای انجام کار و دروس آموخته شده برای حداقل کردن دوباره کاریها و اختراع مجدد ارزیابی می شود.

۶. یادگیری و نوآوری: این دسته، توانایی سازمان برای تشویق، پشتیبانی و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق فرایندهای نظامند دانشی را تعیین می کند. همچنین تلاشهای مدیریت برای نهادینه کردن ارزشهای یادگیری و نوآوری و فراهم کردن مشوقها برای تسهیم دانش ارزیابی می شوند.

۷. نتایج مدیریت دانش: این دسته، توانایی سازمان را برای بهبود ارزش تولید شده برای مشتری، با محصولات و خدمات جدید و بهبود یافته اندازه گیری می کند. همچنین توانایی سازمان برای افزایش بهره وری، کیفیت سودآوری، و حفظ روند رشد با استفاده اثربخش از منابع و در نتیجه یادگیری و نوآوری را ارزیابی می کند.

پنج سطح آمادگی سازمان که در چارچوب مدل بلوغ مدیریت دانش وجود دارند عبارتند از (شکل شماره ۲):

سطح ۱: انفعال: سازمان از این موضوع که مدیریت دانش چیست و چه اهمیتی در بهبود بهره وری و رقابت پذیری دارد، آگاه نیست.

سطح ۲: سطح ابتکار عمل: سازمان کم کم نیاز به مدیریت دانش را حس کرده یا ممکن است یک پروژه آزمایشی مدیریت دانش را شروع کند.

سطح ۳: سطح توسعه: مدیریت دانش کاملاً در سازمان اجرا شده و به گونه ای مؤثر به کار گرفته شده است.

سطح ۴: سطح پالایش (کنترل): اجرای مدیریت دانش به طور دائم و برای بهبود مستمر، ارزیابی می شود.

سطح ۵: سطح بلوغ: مدیریت دانش در سازمان رایج و غالب است.

مدیریت دانش در سازمان غالب است	۲۱۰-۱۸۹	بلوغ		
اجرای مدیریت دانش پیوسته در سازمان ارزیابی شده، بهبود می‌یابد		۱۸۸-۱۴۷	پالایش	
اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان			۱۴۶-۱۲۶	توسعه
شروع به درک نیاز به مدیریت دانش				۱۲۵-۸۴
ناآگاهی در خصوص چیستی مدیریت دانش و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت پذیری				
				۸۳-۴۲
				واکنش

شکل ۲: مدل بلوغ مدیریت دانش

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، باید قبل از اینکه سازمان ابتکار مدیریت دانش را شروع کند، استفاده شود. این کار به سازمان کمک می‌کند تا کمبودهای موجود در زمینه مدیریت دانش را شناسایی و بر آنها تمرکز کند [6]. در این مقاله با هدف تعیین جایگاه شهرداری اراک در مدل بلوغ مدیریت دانش و پایش شاخص‌های مدیریت دانش و بررسی متغیرهای جمعیت شناختی در این زمینه، به دنبال پاسخگویی به سؤالات ذیل می‌باشیم:

Q1: آیا بین جنسیت کارکنان در ارزیابی شاخص‌های مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد؟

Q2: آیا بین سطح تحصیلات کارکنان در ارزیابی شاخص‌های مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد؟

Q3: آیا بین محل کار کارکنان در ارزیابی شاخص‌های مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد؟

Q4: سطح آمادگی شهرداری اراک برای استقرار مدیریت دانش، در چه مرحله‌ای می‌باشد؟

۲- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی است که طبق اعلام به عمل آمده ۱۲۹۱ نفر می‌باشند. ساختار شهرداری اراک متشکل از ۵ اداره ستادی، ۵ معاونت، ۵ منطقه و ۹ سازمان بوده و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردید که احتساب سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۰/۰۹ برابر با ۱۰۹ نفر برآورد شد؛ که از این تعداد با روش اختصاص متناسب پرسشنامه‌ها توزیع و جمع‌آوری گردید.

$$n = \frac{Nt^2 s^2}{Nd^2 + t^2 s^2} = \frac{1291(1/96)^2 (0/5)^2}{1291(0/09)^2 + (1/96)^2 (0/5)^2} = \frac{1239/88}{11/41} \cong 108/59 = 109$$

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با تعداد بیشتر از حجم نمونه و حذف پرسشنامه‌های نامعتبر، تعداد نهایی نمونه به ۱۱۴ نفر رسید.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، روشی را برای شناسایی حوزه‌هایی که سازمان باید ابتکارات مدیریت دانش خود را بر آنها متمرکز کند، ارائه کرده است. نتیجه ارزیابی با این ابزار، نقاط قوت سازمان و حوزه‌هایی را که نیاز به بهبود دارند مشخص می‌کند. اهداف خاص ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی عبارتند از:

الف) تعیین اینکه آیا مدیریت دانش از قبل در سازمان در حال اجرا بوده یا نه و اینکه در چه سطحی به کارگرفته شده است.

ب) تعیین اینکه آیا سازمان، شرایط مناسب برای ایجاد و استمرار نظامند فرایندهای مدیریت دانش را دارد یا خیر؟

پ) شناسایی نقاط قوت و فرصتهای سازمان برای بهبود مدیریت دانش. تعداد ۴۲ سؤال وجود دارد که هفت دسته ممیزی مذکور را پوشش می دهند و حداکثر نمره آنها ۲۱۰ است. برای هر دسته شش سؤال وجود دارد که حداکثر نمره ممکن آن ۳۰ است. هر سؤال را می توان در یکی از پنج گزینه ممکن از یک (به طور ضعیف انجام می شود، یا هرگز انجام نمی شود) تا ۵ (خیلی خوب انجام می شود) درجه بندی کرد. ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه نیز طبق جدول (۱) محاسبه گردید [6]. پرسشنامه مذکور، مورد تأیید سازمان ملی بهره وری ایران بوده و در پژوهشهایی نیز در داخل ایران مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۱: ضرایب آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ	شماره سؤالات	شاخص
۰/۹۴	۱ تا ۶	رهبری
۰/۹۴	۷ تا ۱۲	فرایند
۰/۹۴	۱۳ تا ۱۸	افراد
۰/۹۶	۱۹ تا ۲۴	فناوری
۰/۹۴	۲۵ تا ۳۰	فرایندها
۰/۹۴	۳۱ تا ۳۶	یادگیری
۰/۹۴	۳۷ تا ۴۲	نتایج مدیریت دانش

۳- تجزیه و تحلیل داده ها

نتایج بدست آمده از تحلیل داده های جمع آوری شده در قالب دو دسته نتایج توصیفی و استنباطی مورد بررسی قرار گرفته اند که در ادامه به بررسی آنها خواهیم پرداخت:

۳-۱- تحلیل توصیفی داده ها

در این پژوهش از آمار توصیفی برای نمایش متغیرهای جمعیت شناختی استفاده شده است (جدول شماره ۲ و ۳):

جدول ۲: تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

متغیرهای جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۷۷/۱۹
	زن	۲۲/۸
تحصیلات	دیپلم و زیردیپلم	۳/۵
	کاردانی	۷/۰۱
	کارشناسی	۳۵/۹۶
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۵۳/۵۰
محل کار	مرکز	۱۹/۳
	مناطق	۳۲/۵
	سازمانهای تابعه	۴۸/۲

جدول ۳: تحلیل توصیفی متغیرهای مدیریت دانش

رتبه بندی متغیرها	انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد مدیریت دانش رهبری مدیریت دانش
۶	۵/۴	۲/۲۶	فرآیند
۲	۵/۳۸	۲/۶۵	افراد
۷	۵/۵۴	۲/۲۱	فناوری
۱	۵/۱۵	۳/۱۱	فرآیندهای دانشی
۴	۵/۴۵	۲/۳۹	یادگیری و نوآوری
۳	۵/۸۴	۲/۴۳	نتایج مدیریت دانش
۵	۵/۱۶	۲/۳۷	

۲-۳- تحلیل استنباطی داده ها

در این بخش، قبل از به کار بردن روش های تشخیصی برای یافتن امکان استقرار مدیریت دانش در شهرداری اراک، با در نظر گرفتن احتمال وجود تفاوت معنادار در متغیرهای جمعیت شناختی جنسیت، تحصیلات و محل کار به تحلیل استنباطی متغیرهای جمعیت شناختی با استفاده از آزمونهای آماری متناسب با آنها می پردازیم. بدون شک وجود این تفاوت ها می تواند در روند نتیجه پژوهش تاثیرگذار باشد. نتایج آزمونها در ادامه قابل مشاهده است:

Q1: آیا بین جنسیت کارکنان در ارزیابی شاخص های مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۴: نتایج آزمون T مستقل برای جنسیت

آزمون مقایسه میانگین های دو گروه مستقل					آزمون لون		متغیر	
فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف میانگین		اختلاف میانگین	sig	df	t	Sig		F
کران بالا	کران پایین							
۱/۸۹	-۳/۴۶	-۰/۷۸۵	۰/۵۲۶	۳۵/۴۷	-۰/۵۹	۰/۶۱۲	۰/۲۵۹	رهبری
۰/۵۹	-۴/۴۷	-۱/۹۴۰	۰/۵۵۵	۳۷/۲۳	-۱/۵۵	۰/۵۸۲	۰/۳۰۵	فرآیند
۲/۲۳	-۳/۰۳	-۰/۳۹۵	۰/۷۶۳	۳۷/۱۰	-۰/۳۰	۰/۴۰۹	۰/۶۸۸	افراد
۱/۳۶	-۳/۶۳	-۱/۱۳۳	۰/۳۶۴	۳۶/۱۲	-۰/۹۱	۰/۹۳۱	۰/۰۰۸	فناوری
۱/۳۹	-۳/۷۵	-۱/۱۸۳	۰/۳۵۸	۳۷/۳۸	-۰/۹۳	۰/۹۰۰	۰/۰۱۶	فرآیندهای دانشی
۱/۸۲	-۳/۹۴	-۱/۰۵۹	۰/۴۶۱	۳۵/۱۱	-۰/۷۴	۰/۱۷۲	۱/۸۸۸	یادگیری
۱/۱۹	-۳/۵۹	-۱/۲۰۰	۰/۳۱۶	۳۷/۷۹	-۱/۰۱	۰/۹۴۹	۰/۰۰۴	نتایج

برای مقایسه بین شاخص های استقرار مدیریت دانش از حیث جنسیت کارکنان، از آزمون T مستقل استفاده گردید، (جدول شماره ۴) با توجه به اینکه سطح معناداری برای تمام شاخص ها بالاتر از ۰/۰۵ می باشد، لذا در کلیه شاخص ها تفاوت معناداری از حیث جنسیت مشاهده نگردید.

Q2: آیا بین سطح تحصیلات کارکنان در ارزیابی شاخص های مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۵: نتایج آزمون ANOVA برای تحصیلات

سطح معناداری	F	متغیر
۰/۷۵۶	۰/۳۶	رهبری
۰/۹۰۵	۰/۱۸	فرایند
۰/۵۵۶	۰/۶۹	افراد
۰/۱۴۰	۱/۸۶	فناوری
۰/۲۵۲	۱/۳۸	فرایندهای دانشی
۰/۳۱۶	۱/۱۹	یادگیری
۰/۵۰۱	۰/۷۹	نتایج

برای مقایسه بین شاخص های استقرار مدیریت دانش از حیث سطح تحصیلات که در چهار دسته دیپلم و پایین تر، کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد و بالاتر طبقه بندی شده بود، از آزمون ANOVA استفاده گردید، (جدول شماره ۵) با توجه به اینکه سطح معناداری برای تمام شاخص ها بالاتر از ۰/۰۵ می باشد، لذا در کلیه شاخص ها تفاوت معناداری از حیث جنسیت مشاهده نگردید.

Q3: آیا بین محل کار کارکنان در ارزیابی شاخص های مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۶: نتایج آزمون ANOVA برای محل کار

سطح معناداری	F	متغیر
۰/۰۰۰	۱۶/۱۹	رهبری
۰/۰۰۰	۸/۸۴	فرایند
۰/۰۰۰	۱۱/۸۰	افراد
۰/۰۷۵	۲/۶۵	فناوری
۰/۰۰۰	۹/۳۱	فرایندهای دانشی
۰/۰۰۰	۱۲/۸۲	یادگیری
۰/۰۰۱	۸/۰۲	نتایج

برای مقایسه بین شاخص های استقرار مدیریت دانش به تفکیک محل کار شامل سه بخش مرکز(شامل حوزه دفتر شهردار، معاونتها، ادارات ستادی)، مناطق (شامل مناطق پنجگانه و بافت تاریخی) و سازمانها (شامل سازمانهای تابعه ۹ گانه)، از آزمون ANOVA استفاده گردید، (جدول شماره ۶) با توجه به اینکه سطح معناداری کلیه شاخص ها به استثناء شاخص فناوری پایین تر از ۰/۰۵ می باشد، لذا بین محل کار و ارزیابی شاخص های استقرار مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد. در همین راستا، برای ارزیابی دقیق تر با استفاده از آزمون Tukey HSD به مقایسه بین محل های کار سه گانه پرداختیم که با توجه به نتایج مندرج در جدول شماره ۷، بین ارزیابی کارکنان مرکز و مناطق و ارزیابی کارکنان سازمانها به استثنای شاخص فناوری، تفاوت معنادار وجود داشت.

جدول ۷: نتایج آزمون Tukey HSD برای محل کار

سطح معناداری	خطای استاندارد	تفاوت میانگین	واحدهای مورد مقایسه		متغیر
			مرکز	سازمانها	
۰/۰۰۰	۱/۲۱	-۵/۷۳	مرکز	سازمانها	رهبری
۰/۰۰۰	۱/۰۲	۴/۶۶	مناطق		
۰/۰۰۲	۱/۲۷	۴/۴۹	مرکز	سازمانها	فرایند
۰/۰۰۳	۱/۰۷	۳/۵۹	مناطق		
۰/۰۰۲	۱/۲۸	-۴/۳۹	مرکز	سازمانها	افراد
۰/۰۰۰	۱/۰۸	-۴/۷۶	مناطق		
۰/۳۴۹	۱/۲۸	-۱/۷۸	مرکز	سازمانها	فناوری
۰/۰۷۵	۱/۰۷	۲/۳۷	مناطق		
۰/۰۰۲	۱/۲۷	-۴/۴۹	مرکز	سازمانها	فرایندهای دانشی
۰/۰۰۳	۱/۰۷	۳/۵۹	مناطق		
۰/۰۰۰	۱/۳۳	۵/۳۶	مرکز	سازمانها	یادگیری
۰/۰۰۰	۱/۱۲	۴/۸۳	مناطق		
۰/۰۰۱	۱/۲۲	۴/۶۸	مرکز	سازمانها	نتایج
۰/۰۴۱	۱/۰۳	۲/۵۴	مناطق		

از نتایج حاصل شده اینگونه استنباط میشود که برای امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در سطح شهرداری اراک میبایست سازمانها را به طور جداگانه از داده های دیگر مورد بررسی قرار داد. این مسئله می تواند نشان از سطح متفاوت امکان سنجی استقرار مدیریت دانش سازمانهای تابعه شهرداری از شهرداری مرکز و مناطق باشد.

Q4: سطح آمادگی شهرداری اراک برای استقرار مدیریت دانش، در چه مرحله ای می باشد؟

در این بخش نمرات مکتسبه به تفکیک محل کار ذکر گردیده که در جداول شماره ۸، ۹ و ۱۰ قابل مشاهده می باشد و بر این اساس به بررسی جایگاه شهرداری اراک در سطوح بلوغ مدیریت دانش می پردازیم.

جدول ۸: نمرات ابعاد مدیریت دانش به تفکیک محل کار

جمع	ابعاد مدیریت دانش							محل کار
	نتایج مدیریت دانش	یادگیری و نوآوری	فرایندهای دانشی	فناوری	افراد	فرایند	رهبری	
۹۱/۰۴	۱۲,۶۶	۱۲,۱۵	۱۲,۳۵	۱۷,۶۳	۱۱,۰۸	۱۴,۰۱	۱۱,۱۶	مرکز و مناطق
۱۱۹/۳۱	۱۶	۱۷,۱۸	۱۶,۴۷	۱۹,۷۸	۱۵,۷۱	۱۷,۹۴	۱۶,۲۳	سازمانها
۱۰۴/۷۰	۱۴,۲۷	۱۴,۵۸	۱۴,۳۴	۱۸,۶۷	۱۳,۳۱	۱۵,۹۱	۱۳,۶۱	شهرداری اراک

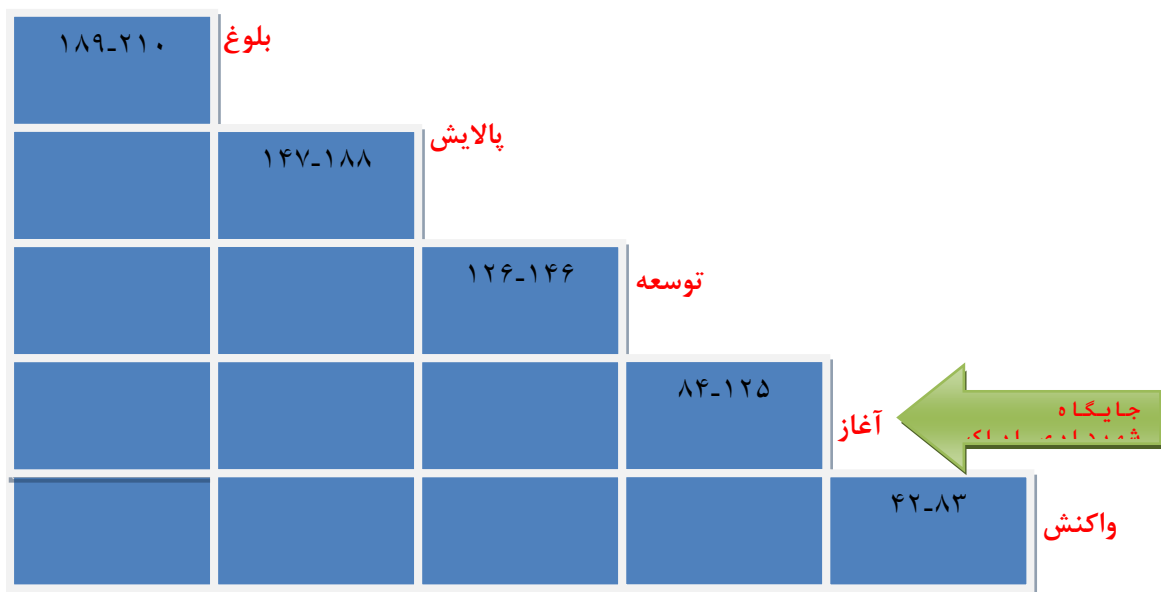
جدول ۹: جزئیات نمرات کسب شده مدیریت دانش در سازمانهای تابعه شهرداری

رتبه بندی متغیرها	انحراف استاندارد	بیشترین نمره	کمترین نمره	نمره کسب شده	متغیرها
۵	۵,۲۲	۲۸	۸	۱۶,۲۳	رهبری مدیریت دانش
۲	۴,۹۸	۳۰	۱۰	۱۷,۹۴	فرآیند
۷	۵,۶۱	۲۹	۷	۱۵,۷۱	افراد
۱	۵,۴۷	۳۰	۹	۱۹,۷۸	فناوری
۴	۵,۵۸	۲۸	۶	۱۶,۴۷	فرآیندهای دانشی
۳	۵,۶	۲۸	۸	۱۷,۱۸	یادگیری و نوآوری
۶	۵,۱۵	۳۰	۸	۱۶	نتایج مدیریت دانش

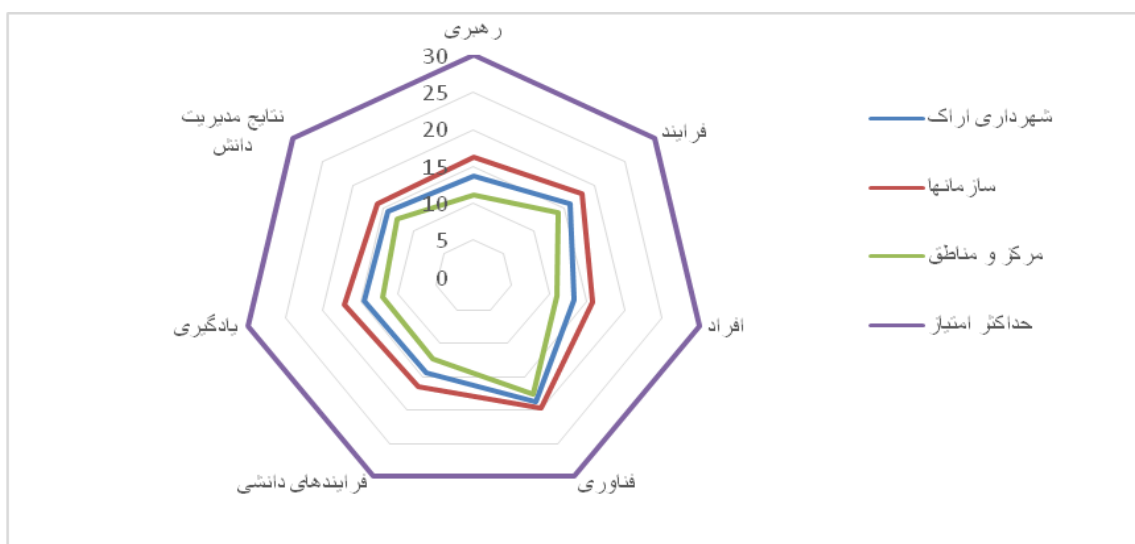
جدول ۱۰: جزئیات نمرات کسب شده مدیریت دانش در شهرداری مرکز و مناطق تابعه شهرداری

رتبه بندی متغیرها	انحراف استاندارد	بیشترین نمره	کمترین نمره	نمره کسب شده	متغیرها
۶	۴,۳۶	۲۶	۶	۱۱,۱۶	رهبری مدیریت دانش
۲	۵,۰۷	۲۷	۶	۱۴,۰۱	فرآیند
۷	۴,۴۹	۲۳	۶	۱۱,۰۸	افراد
۱	۴,۶۴	۲۵	۸	۱۷,۶۳	فناوری
۴	۴,۵۴	۲۳	۶	۱۲,۳۵	فرآیندهای دانشی
۵	۴,۹۸	۲۵	۶	۱۲,۱۵	یادگیری و نوآوری
۳	۴,۶۶	۲۷	۶	۱۲,۶۶	نتایج مدیریت دانش

مطابق با جداول ۸، ۹ و ۱۰ امتیاز کلی شهرداری اراک برابر با ۱۰۴/۷۰ محاسبه گردید که این امتیاز نشان می دهد جایگاه شهرداری اراک در مدل بلوغ مدیریت دانش در مرحله آغاز قرار دارد و بدین معناست که سازمان شروع به درک نیاز به مدیریت دانش نموده و ممکن است یک پروژه آزمایشی مدیریت دانش را شروع کند. همچنین نمره کلی مرکز و مناطق تابعه برابر با ۹۱/۰۴ و نمره کلی سازمانهای تابعه شهرداری برابر با ۱۱۹/۳۱ محاسبه گردید که هر دو در مرحله آغاز قرار دارند (شکل ۳ و ۴).



شکل ۳: جایگاه شهرداری اراک در مدل بلوغ مدیریت دانش



شکل ۴: نمودار راداری ابعاد مدیریت دانش در چارچوب مدل APO

۴- بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در سطح شهرداری اراک صورت پذیرفت. بدین منظور، با استفاده از مدل سازمان بهره وری آسیایی APO که هفت بُعد مدیریت دانش شامل رهبری مدیریت دانش، فرآیند، افراد، فناوری، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش را در قالب یک پرسشنامه استاندارد ۴۲ سؤالی مورد سنجش قرار می دهد به بررسی موضوع مذکور پرداختیم. پس از جمع آوری داده ها از بین ۱۱۴ نمونه اخذ شده از کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی شهرداری اراک، نتایج ذیل حاصل گردید.

با توجه به احتساب نمره کلی ۱۰۴/۷۰، جایگاه شهرداری اراک در مدل بلوغ مدیریت دانش، در مرحله آغاز قرار گرفت و این بدین معناست که سازمان شروع به درک نیاز به مدیریت دانش نموده و کم کم نیاز به مدیریت دانش را حس کرده یا ممکن است یک پروژه آزمایشی مدیریت دانش را شروع کند. با بررسی به عمل آمده نیز مشخص گردید که شهرداری اراک تاکنون

برنامه ای در خصوص استقرار سیستم مدیریت دانش نداشته است و بطور کل می توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش در شهرداری اراک در وضعیت نسبتاً نامطلوبی قرار دارد. لذا، لازم است تا سازمان با اتکا به پایش به عمل آمده در سطح واحدهای خود نسبت به تشخیص نقاط ضعف و اصلاح آنها اقدامات مناسب را اتخاذ نماید. در ادامه نیز به بررسی شاخص های پایش شده خواهیم پرداخت. لازم به ذکر است که در بُعد جنسیت و تحصیلات تفاوت معناداری در بین کارکنان شهرداری مشاهده نگردید و تنها در بُعد محل کار بین شهرداری و مناطق با سازمانهای تابعه تفاوت معناداری وجود داشت که در نتیجه در بررسی شاخص های پایش شده مدیریت دانش شهرداری و مناطق را با تفکیک از سازمانهای تابعه مورد بررسی قرار می دهیم.

شهرداری اراک در بُعد رهبری از ابعاد مدیریت دانش از امتیاز ۳۰ حائز امتیاز ۱۳/۶۱ گردیده که نشان می دهد جایگاه رهبری مدیریت دانش این سازمان از وضعیت نسبتاً نامطلوبی برخوردار می باشد و این بیانگر آن است که قابلیت های رهبری در شروع، سیاستگذاری و تعریف راهبردهای مدیریت دانش در وضعیت مناسبی نبوده و لازم است تا سازمان با توجیه مدیران در ضرورت توسعه ابعاد مدیریت دانش و روشهای آن برنامه ریزی لازم را انجام دهد. همچنین سازمانها با نمره ۱۶/۲۳ بالاتر از میانگین و مطلوبتر از مرکز و مناطق ارزیابی گردید.

در بُعد فرایند از امتیاز ۳۰ حائز امتیاز ۱۵/۹۱ گردیده که نشان می دهد چگونگی استفاده از دانش در مدیریت و اجرا و بهبود فرایندها در شهرداری اراک بالاتر از میانگین بوده و نسبتاً مطلوب ارزیابی می شود. در این بین مرکز و مناطق با نمره ۱۴/۰۱ و سازمانهای تابعه با ۱۷/۹۴ به ترتیب پایین تر و بالاتر از میانگین ارزیابی گشتند.

در بُعد افراد از امتیاز ۳۰ حائز امتیاز ۱۳/۳۱ گردیده که ضعیف ترین نمره در بین شاخص های مدیریت دانش ارزیابی شده محسوب می شود و این نشان می دهد که فرهنگ دانش و یادگیری و تشویق به اشتراک گذاری دانش و توسعه کارکنان بطور نامطلوبی در شهرداری اراک وجود دارد. این بُعد در مرکز و مناطق ۱۱/۰۸ و در سازمانها ۱۵/۷۱ بود.

در بُعد فناوری از امتیاز ۳۰ حائز امتیاز ۱۸/۶۷ گردیده که بالاترین نمره اکتساب شده در بین شاخص های ارزیابی شده مدیریت دانش می باشد و بیانگر مطلوبیت نسبی ابزارهای تشریک مساعی و سیستم های مدیریت محتوا و همچنین قابلیت های اطمینان و دسترسی در شهرداری اراک می باشد. فناوری در کلیه واحدهای سازمانی بالاتر از میانگین و مطلوب ارزیابی می شود و این به علت متمرکز و یکپارچه بودن فناوری در سطح شهرداری می باشد.

در بُعد فرایندهای دانشی از امتیاز ۳۰ حائز امتیاز ۱۴/۳۴ بوده و نشان می دهد که شهرداری اراک در شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم، و به کارگیری نظامند دانش و همچنین در تسهیم بهترین روشهای انجام کار و دروس آموخته شده برای حداقل کردن دوباره کاریها و اختراع مجدد نسبتاً نامطلوب ارزیابی می شود. این بُعد در مرکز و مناطق ۱۲/۳۵ و در سازمانها ۱۶/۴۷ بود.

در بُعد یادگیری و نوآوری از امتیاز ۳۰ حائز امتیاز ۱۴/۵۸ بوده و نشان می دهد که شهرداری اراک در تشویق، پشتیبانی، تقویت یادگیری و نوآوری از طریق فرایندهای نظامند دانش، تلاش مدیریت برای نهادینه کردن ارزشهای یادگیری و نوآوری و فراهم کردن مشوقها برای تسهیم دانش تقریباً وضعیت متوسطی دارد. این بُعد در مرکز و مناطق ۱۲/۱۵ و در سازمانها ۱۷/۱۸ بود.

در بُعد نتایج مدیریت دانشی از امتیاز ۳۰ حائز امتیاز ۱۴/۲۷ بوده و نشان می دهد که شهرداری اراک در بهبود ارزش تولید شده در خدمات و افزایش بهره وری، کیفیت سودآوری و حفظ روند رشد با استفاده اثربخش از منابع در نتیجه یادگیری و نوآوری در پایین تر از میانگین قرار دارد و این بُعد در مرکز و مناطق ۱۲/۶۶ و در سازمانها ۱۶ می باشد.

مراجع

- [1] الوانی، م. مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۹۲.
- [2] Borjigen, C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies. Program, 49(3), 325-342., 2015.
- [3] Meles, A, Porzio, C, Sampagnaro, G & Verdoliva, V. The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance: Evidence from the US. Journal of Multinational Financial Management, 36(1), 64-74.2016.
- [4] جعفری، م، اخوان، پ، اختری، م. مدیریت دانش: نگاهی جامع به ابزارها و تکنیک ها، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۹۰.

[5] Ragsdale, J., & Platz, j. TSIA KM Maturity Model (Mapping Evolution of KM from Recognition to Strategic Program), Technology Services Industry Association(TSIA).2017.

[6] یانگ، ر. راهنمای ابزارها و فنون مدیریت دانش، ترجمه علی حسین کشاورزی، انتشارات سمت.