

## مطالعه تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی)

فتانه ترکشوند<sup>۱\*</sup>، سید علی اصغر رضوی<sup>۲</sup> و میثم عاقلی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل، تهران، ایران

۲. استادیار رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۲۰

### چکیده

تحقیق حاضر، با هدف مطالعه رابطه بین مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت دانش انجام گرفته است. به منظور سنجش مدیریت کیفیت جامع از مدل مالکوم بالدريج، شامل شش مؤلفه رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مشتری‌مداری، مدیریت فرایند، مدیریت منابع انسانی و تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است. مدیریت دانش نیز شامل پنج فرایند کسب دانش، ایجاد دانش، اشتراک دانش، ذخیره دانش و کاربرد دانش در نظر گرفته شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه مدیران، سرپرستان و کارشناسان سازمان اسناد و کتابخانه ملی بوده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است، که با توجه به جامعه ۸۶۶ نفری کارکنان حجم نمونه مورد نیاز پژوهش ۲۶۶ نفر محاسبه شده است. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد بود که پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹۶ تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختاری Smart PLS استفاده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، فقط میان مؤلفه رهبری و مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت و ارتباط سایر مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع با مدیریت دانش تأیید نشده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت دانش.

## ۱. مقدمه

مقاله‌ها و پژوهش‌های زیادی در ارتباط با هر یک از این دو ابزار مهم (مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع) منتشر شده ولی اکثر این پژوهش‌ها محدود به ضرورت و اهمیت آنها بود و کمتر جنبه‌های عملی و بررسی‌های میدانی صورت گرفته است. همچنین در پژوهش‌های گذشته به ارتباط بین مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع و تأثیر آنها بر عملکرد سازمان‌ها توجه کمی شده است. بنابراین مقاله حاضر شواهد تجربی بیشتری در مورد ارتباط این دو مقوله و تأثیر آنها بر عملکرد سازمان‌ها، فراهم می‌کند.

با انجام این تحقیق کلیه مدیران، سرپرستان و کارشناسان سازمان اسناد و کتابخانه ملی دیدگاه بهتری نسبت به وضعیت این دو مقوله مهم مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش در شعب استان پیدا خواهند کرد و می‌توانند با آگاهی از ارتباط بین این دو متغیر، تصمیم‌گیری بهتری در مورد عوامل مؤثر بر مدیریت دانش داشته باشند.

## ۲. پیشینه پژوهش

## مدیریت کیفیت جامع

اولین بار توسط جوران<sup>۱</sup> و ادواردز دمنینگ<sup>۲</sup> [۳] در طراحی تولید مورد توجه قرار گرفت. تا اواخر سال‌های ۱۹۷۰ و قبل از ۱۹۸۰ شرکت‌های آمریکایی کمتر به آن توجه کردند؛ جوران پیش‌بینی کرد که شرکت‌های ژاپنی با تمرکز بر کیفیت می‌توانند به یک قدرت اقتصادی بلامنازع در جهان تبدیل شوند. بر همین اساس در سال ۱۹۸۶ ژاپنی‌ها با اهمیت دادن به امر کیفیت، مسیر ترقی توسعه را طی کردند و امروز در اقتصاد جهانی سهم دوم را به خود اختصاص داده‌اند. کیفیت جامع ریشه در کنترل کیفیت آماری<sup>۳</sup> دارد که بعد از جنگ جهانی دوم از آمریکا اقتباس شده است. بعدها به کنترل کیفیت جامع<sup>۴</sup> و در نهایت به مدیریت کیفیت جامع معروف شد. در سال ۱۹۸۷ کنگره

امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است به گونه‌ای که برای بیشتر سازمان‌ها این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنها است. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت فقدان تعادل جدیدی برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی‌پایان دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرات مستمر می‌کند. با وجود چنین تغییراتی در حوزه دانش، بررسی مدیریت دانش و اجرای زیرساخت‌های دانشی در سازمان‌ها به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در راستای بقای سازمان در محیط رقابتی کسب‌وکار قلمداد می‌شود. سازمان‌هایی که می‌خواهند در این عرصه باقی بمانند باید در راستای اجرای مدیریت دانش در سازمان خود کوشا باشند.

از طرف دیگر در سرتاسر جهان، مدیریت کیفیت جامع، به عنوان مزیتی رقابتی شناخته شده و تعداد کمی از شرکت‌ها توان نادیده گرفتن آن را دارند. مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه بهبود مستمر در سطح کل شرکت است و بر اساس این فلسفه، هدف اصلی یک سازمان برآوردن نیازهای مشتریان از طریق بهبود کیفیت محصولات و خدمات است.

۱. مدیریت کیفیت جامع یکی از مشهورترین و پردوام‌ترین مفاهیم و فلسفه‌های توسعه یافته و مدرن مدیریت در پایان قرن گذشته بوده که اثرات شگرف و عمیقی در تاریخ کسب‌وکارهای جدید داشته است. برای دستیابی به بهبود مستمر، شرکت‌ها باید دانش خود را ارتقا دهند تا بتوانند در آینده از آن استفاده کنند.

۲. مدیریت کیفیت جامع کلید اصلی ارتباط بین موفقیت سازمانی و تغییر در ساختارهای دانش است. اگر شرکت‌ها بتوانند دانش سازمانی را خلق و مدیریت کنند و به کار گیرند، آنگاه می‌توانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند.

1. J. M. Juran  
2. W. Edwards Deming  
3. Statistical Quality Control  
4. Total Quality Control

در این پژوهش برای سنجش مدیریت کیفیت جامع از مؤلفه‌های رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مشتری‌مداری، مدیریت فرایند، مدیریت منابع انسانی و تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است که در ادامه تعریفی از هر کدام ارائه می‌شود.

◇ **رهبری:** موتور محرکه و هدایت‌کننده تمام فعالیت‌های در مسیر تعالی سازمان است و در راستای ارزش‌ها و عملکردهایی تلاش می‌کند که از آن انتظار است.

◇ **برنامه‌ریزی استراتژیک:** از اجزای کلیدی در هر چارچوب کیفیت‌اند و فراهم‌آورنده محرک و موتور فرایند انتقال توسعه کیفیت‌اند.

◇ **مشتری‌مداری:** از رسالت‌های اولیه یک مؤسسه، برآورده‌ساختن نیازها و خواسته‌های مشتریان است.

◇ **تجزیه و تحلیل اطلاعات:** اطلاعات و تحلیل چگونگی اطمینان سازمان از دسترسی داده‌ها و اطلاعات برای کارکنان، تأمین‌کنندگان، شرکا و مشتریان را توصیف می‌کند که برای کمک به تصمیم‌گیری مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

◇ **مدیریت فرایند:** سازمان برای تبدیل خواسته‌ها و انتظارات مشتری به طراحی محصول یا خدمات، تولید و تحویل، دارای فرایند نظام‌مند است.

◇ **مدیریت منابع انسانی:** سازمان دانش و توانمندی کارکنان خود را در تمامی سطوح سازمان اداره، توسعه و به‌کار می‌گیرد و این فعالیت‌ها را در راستای حمایت از خط‌مشی‌ها و راهبردها و اثربخشی عملیات فرایندها و توجه به کارکنان طرح‌ریزی می‌کند.

◇ **تجزیه و تحلیل اطلاعات:** چگونگی اطمینان سازمان از دسترسی داده‌ها و اطلاعات برای کارکنان، تأمین‌کنندگان، شرکا و مشتریان را توصیف می‌کند که برای کمک به تصمیم‌گیری مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

آمریکا، جایزه ملی کیفیت مالکوم و بالدريج را تصویب کرد و این جایزه موجب شد کیفیت و توجه به آن اهمیت یابد.

تعریفی که از مدیریت کیفیت جامع، از سوی «جان اوکلند»<sup>۱</sup> در یکی از جزوات وزارت تجارت و صنعت انگلستان آمده است، عبارت است از: مدیریت کیفیت جامع به طور کلی، راه مدیریت بهبود اثربخشی، انعطاف و رقابت در مؤسسه‌های تولیدی و خدماتی است که تمام واحدها، فعالیت‌ها و افراد سازمان را در کلیه سطوح دربرمی‌گیرد [۴]. همچنین [۵] بیان کردند: مدیریت کیفیت جامع، روش نظام‌مند تأیید شده برای برنامه‌ریزی و مدیریت فعالیت‌هاست که در هر نوع سازمان کاربرد دارد.

#### جدول ۱. بررسی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع در پژوهش‌های پیشین

ردیف	عامل	پژوهشگران
۱	رهبری	اووی (۲۰۱۴) - سلینا داوود و همکاران (۲۰۱۲) - سوسن بهرامی و همکاران (۱۳۹۱) - بحرینی و هوشنگی (۱۳۸۸) [۶]، [۷].
۲	استراتژیک برنامه‌ریزی	اووی (۲۰۱۴) - سلینا داوود و همکاران (۲۰۱۲) - سوسن بهرامی و همکاران (۱۳۹۱) [۶]، [۷].
۳	مشتری‌مداری	اووی (۲۰۱۴) - ابویاسین و همکاران (۲۰۱۴) - سلینا داوود و همکاران (۲۰۱۲) - اووی و همکاران (۲۰۰۹) - هونگ و هوی لین <sup>۲</sup> (۲۰۰۵) - سوسن بهرامی و همکاران (۱۳۹۱) - بحرینی و هوشنگی (۱۳۸۸) [۶]، [۷]، [۸]، [۹].
۴	مدیریت فرایند	اووی (۲۰۱۴) - سلینا داوود و همکاران (۲۰۱۲) - سوسن بهرامی و همکاران (۱۳۹۱) [۲]، [۱]، [۸]، [۹].
۵	مدیریت منابع انسانی	اووی (۲۰۱۴) - سلینا داوود و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۲) - سوسن بهرامی و همکاران (۱۳۹۱) [۲]، [۱]، [۸]، [۹].
۶	تجزیه و تحلیل اطلاعات	اووی (۲۰۱۴) - سوسن بهرامی و همکاران (۱۳۹۱) [۲]، [۱]، [۸]، [۹].

1. Okland  
2. Hung and Hui Lane  
3. Selina Daud et al

مدیریت دانش

دانش و کاربرد دانش استفاده شده است که در ادامه تعریفی از هر کدام ارائه می‌شود.

کسب دانش<sup>۷</sup>

در این مورد، بسیاری از سازمان‌ها طرح خاص خود از دانش، داده‌ها، اطلاعات و مهارت‌های مورد نیاز داخلی و خارجی را ایجاد کرده‌اند. مدیریت دانش مؤثر باید در شفاف‌سازی داخلی و خارجی، مؤثر و فعال باشد. یکی از ابزارهای تحقق این مرحله، برخورداری از نقشه دانش است. نقشه دانش، تخصص‌ها و دانش مورد نیاز افراد و محل قرارگیری آنها را در سازمان، مشخص می‌کند [۱۱].

ایجاد دانش<sup>۸</sup>

ایجاد یا تولید دانش فرایندی بی‌پایان است که شامل خلق ایده‌های جدید، شناخت الگوهای تازه و ترکیب قواعد جدا از یکدیگر و ایجاد فرایندهای جدید به‌منظور ایجاد و خلق دانش جدید است. همه ابزارهای مشارکتی که در راستای به‌دست آوردن دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند، در خلق دانش مؤثرند [۱۲].

اشتراک دانش<sup>۹</sup>

تقسیم و پراکندگی دانش در داخل سازمان، پیش‌شرطی حیاتی برای ایجاد اطلاعات و تجاربی است که سازمان می‌تواند از آنها استفاده کند. در این خصوص، استفاده از زبان واضح و روشن برای انتقال دانش، پیش‌بینی پاداش‌هایی مناسب برای به اشتراک‌گذاری دانش، حمایت فرهنگ سازمانی از اشتراک و انتقال دانش می‌تواند مؤثر باشد. در این مرحله، سوال اساسی این است که به اشتراک‌گذاری دانش را چگونه می‌توان تسهیل کرد [۱۳].

ذخیره دانش<sup>۱۰</sup>

این مرحله به ذخیره، ثبت، ضبط و نگهداری دانش در شکل و یا چارچوبی اشاره دارد که پیوستگی اجزای آن را

تعریف ساده از مدیریت دانش عبارت است از: برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران [۱۰]. تعریف جامع و قابل قبول‌تری از مدیریت دانش توسط پتریش ارائه شده که عبارت است از: مدیریت دانش، کسب دانش درست، برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است، به‌گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند (مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، ۱۹۸۶).

جدول ۲. بررسی مؤلفه‌های مدیریت ارتباط با مشتری

پژوهش‌های پیشین

ردیف	عامل	پژوهشگران
۱	کسب دانش	اووی <sup>۲</sup> (۲۰۱۴) - دوران و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۴) - ابویاسین و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۴) - سلینا داوود و همکاران (۲۰۱۲) - اووی و همکاران (۲۰۰۹) [۷]، [۶]، [۸]، [۹].
۲	ایجاد دانش	ابویاسین و همکاران (۲۰۱۴) - هونگ و هوی لین (۲۰۰۵) - بحرینی و هوشنگی (۱۳۸۸)
۳	اشتراک دانش	ابویاسین و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۴) - زهرا صفری کهره و همکاران (۲۰۱۳) - اووی و همکاران (۲۰۰۹) [۲]، [۱]، [۸]، [۹].
۵	کاربرد دانش	اووی (۲۰۱۴) - ابویاسین و همکاران (۲۰۱۴) - زهرا صفری کهره و همکاران (۲۰۱۳) - سلینا داوود و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۲) - هونگ و هوی لین (۲۰۰۵) - بحرینی و هوشنگی (۱۳۸۸) [۲]، [۱]، [۸]، [۹].

در این پژوهش برای سنجش مدیریت دانش از مؤلفه‌های کسب دانش، ایجاد دانش، اشتراک دانش، ذخیره

1. American Productivity & Quality Center
2. Owie
3. Duran et al
4. Abuyasin et al
5. Abuyasin et al
6. Celina Dawood et al

7. Earn Knowledge
8. Knowledge Creation
9. Knowledge Sharing
10. Knowledge Saveing

## ۲. فرضیه‌های پژوهش

با توجه به این مدل فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شود.

## ۳. فرضیه اصلی

مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد.

## ۴. فرضیه‌های فرعی

۱. رهبری بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد؛
۲. برنامه‌ریزی استراتژیک بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد؛
۳. مشتری‌مداری بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد؛
۴. مدیریت فرایند بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد؛
۵. مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد؛
۶. تجزیه و تحلیل اطلاعات بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد.

## ۵. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه سرپرستان، مدیران و کارشناسان سازمان اسناد و کتابخانه ملی به تعداد ۸۶۶ نفر است. برای محاسبه تعداد نمونه از فرمول کوکران<sup>۲</sup> استفاده شده است، با توجه به فرمول کوکران، در این تحقیق حجم نمونه برابر است با ۲۶۶ نفر که ۲۱۶ پرسشنامه برگشت داده شد. روش انتخاب نمونه‌های آماری در این پژوهش، با توجه به موضوع و ماهیت آن، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. برای

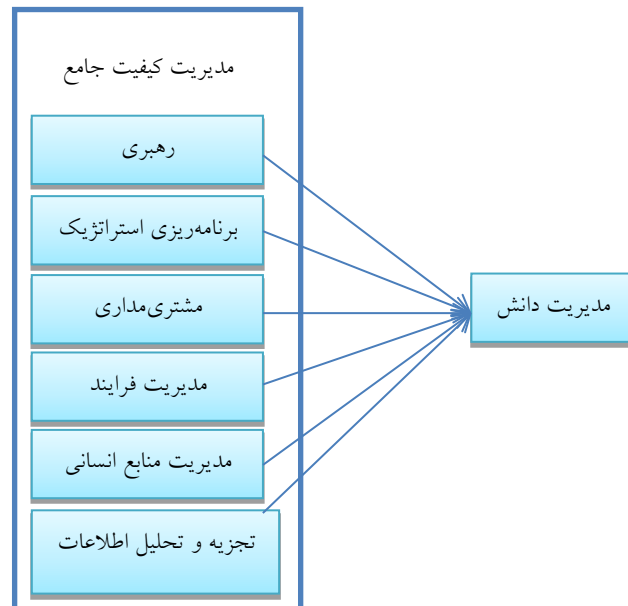
حفظ کند و قابلیت بازیابی و استفاده توسط کارکنان سازمان را داشته باشد. در حقیقت این مرحله پیش‌زمینه لازم برای انتقال و تبادل دانش است [۱۴].

## کاربرد دانش<sup>۱</sup>

در این مرحله، تمام توجه مدیریت دانش به این نکته متمرکز است که دانش موجود در سازمان‌ها، کاربردی شود تا به سوددهی سازمان بیانجامد. اهمیت بسیار دانش، اجرای آن را در هر زمان و در تمامی فعالیت‌های سازمان تضمین نمی‌کند. برای تحقق این امر، ترکیب وظایف روزانه با وظایف مرتبط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی، مؤثر خواهد بود [۱۵].

## مدل مفهومی پژوهش

پس از مرور مستند مقاله‌ها و رساله‌های معتبر بین‌المللی و بعضی داخلی، در رابطه با پیشینه تحقیق حاضر، مدل ارائه شده زیر مورد استفاده قرار گرفت.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش بر اساس چارچوب نظری پژوهش [۱۶] [۱۷].

2.  $n = \frac{N \times (Z \times L_2)^2 \times PQ}{N \times d^2 + (Z \times L_2)^2 \times PQ}$

1. Knowledge Application

جدول ۳. روایی همگرا و پایایی

متغیرهای تحقیق	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
برنامه‌ریزی استراتژیک	۰,۹۵۵۲۵۳	۰,۷۸۳۱۸۳
تجزیه و تحلیل اطلاعات	۰,۹۶۵۱۷۵	۰,۹۳۴۹۱۱
رهبری	۰,۹۳۸۸۵۱	۰,۷۱۵۹۵۹
مدیریت دانش	۰,۹۷۱۳۳۳	۰,۷۹۴۱۳۴
مدیریت فرایند	۰,۹۴۹۸۳۰	۰,۸۹۳۱۴۶
مشتری‌مداری	۰,۹۴۷۹۶۸	۰,۸۱۰۳۳۸
منابع انسانی	۰,۹۳۴۹۱۱	۰,۷۸۳۷۸۳

همان‌طور که مشاهده می‌شود مدل از لحاظ هر سه معیار فوق‌الذکر در سطح بسیار خوبی قرار دارد.

بررسی روایی واگرا از طریق مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سایر سازه‌ها (روش فورنل و لارکر)، که نتایج آن در جدول (۴) آمده است نشان از تأیید روایی واگرا به روش دوم دارد. قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر میانگین واریانس‌های استخراجی سازه‌های تحقیق است. اگر میزان جذر مقادیر میانگین واریانس‌های استخراجی هر سازه از میزان همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد از نظر فورنل و لارکر دارای روایی واگرا خواهد بود.

این امر در مورد تمام سازه‌های پژوهش صدق می‌کند و این امر نشان از تأیید روایی واگرا دارد. بر اساس مطالب عنوان‌شده و نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار Smart PLS در جداول فوق نشان‌دهنده این است که مدل‌های اندازه‌گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار است.

### ۶. یافته‌های پژوهش

#### مدل‌سازی معادلات ساختاری

پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری اکنون لازم است تا مدل ساختاری ارائه شود که نشان‌دهنده ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق است. مدل‌سازی معادلات

جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از روش مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد است. بخش اول پرسشنامه شامل متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنس، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، تجربه شغلی) است و بخش دوم حاوی ۳۹ سوال مرتبط با متغیرهای پژوهش است که بر اساس مقیاس لیکرت تهیه شد. همچنین پژوهشگر به منظور افزایش قابلیت اعتماد ابزار اعتبار آن را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار داده است که ۰/۹۱۱ تأیید شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری اسمارت «پی‌ال‌اس» بهره برده شد.

در ادامه برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه از معیارهای روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در این روش پایایی توسط دو معیار سنجش می‌شود: (۱) بارهای عاملی؛ (۲) پایایی ترکیبی

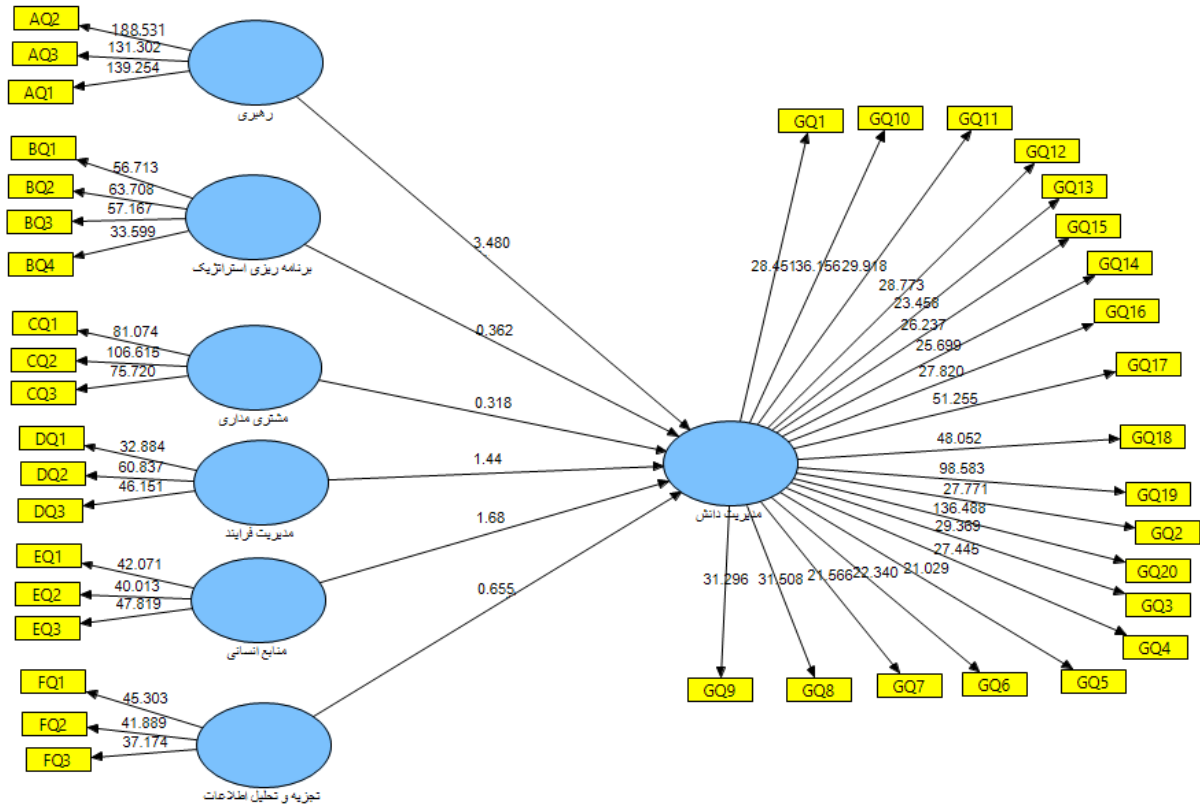
بار عاملی عددی بین ۰ و ۱ است که نشان‌دهنده قدرت یک متغیر آشکار (سوال) در سنجش متغیر پنهان (متغیر اصلی) است هرچه عدد به ۱ نزدیکتر باشد، قدرت سوال بیشتر است. ملاک مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۳ است [۱۸].

ضریب پایایی ترکیبی نیز میزان همبستگی سوال‌ها یک بعد به یکدیگر برای برآزش کافی مدل‌های اندازه‌گیری را مشخص می‌کند. مقدار ضریب پایایی ترکیبی باید بالاتر از ۰/۷ باشد [۱۹]. همچنین روایی همگرا به این اصل برمی‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. طبق نظر مگنر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۶)، معیار همگرا بودن روایی این است که میانگین واریانس‌های استخراجی<sup>۲</sup> بیشتر از ۰/۴ باشد. نتایج مربوط به پایایی پرسشنامه پژوهش توسط دو معیار یاد شده در جدول شماره (۳) نشان داده شده و پایایی قابل قبول ابعاد مشهود است.

1. Magner  
2. AVE

می‌گیرند. برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چند معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار ضرایب معناداری یا همان مقادیر T-value است [۱۹]. رازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب T به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آنها را تأیید کرد.

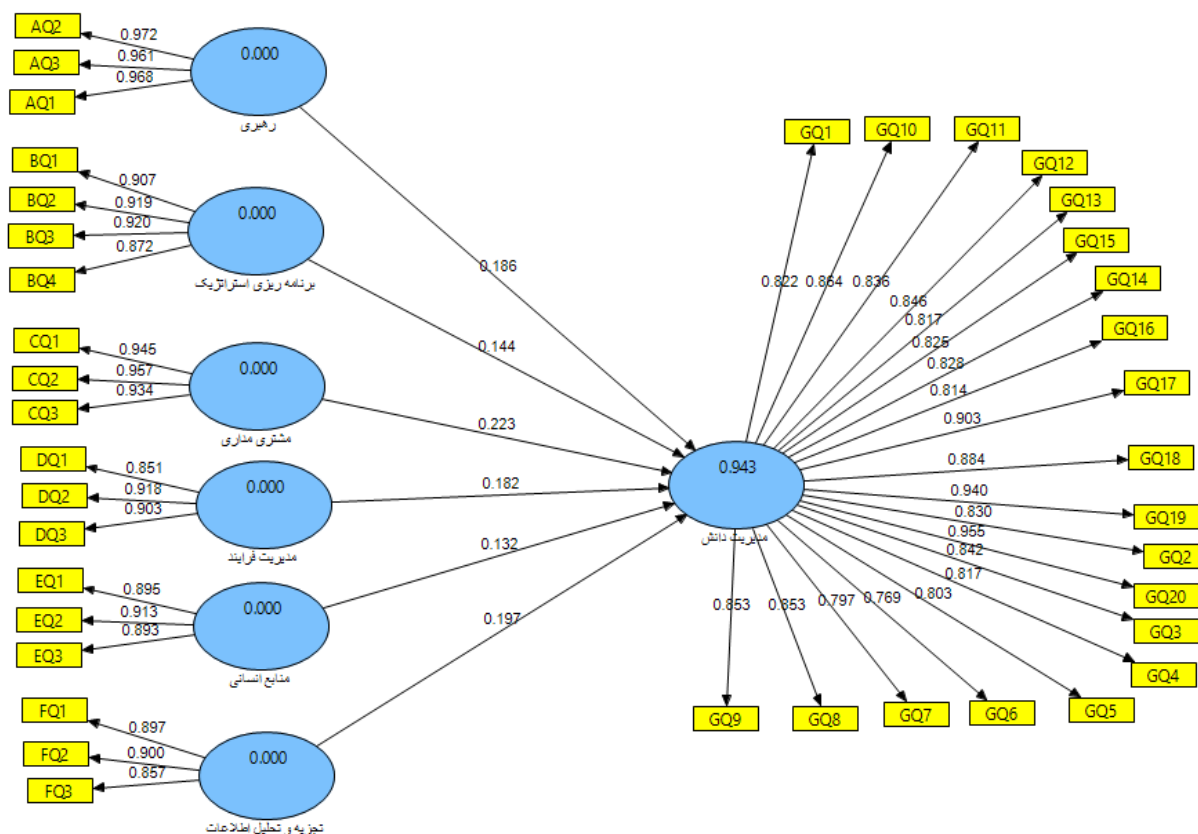
ساختاری، ابزار پژوهشی رایج در علوم مدیریت، پزشکی و علوم اجتماعی در دو دهه اخیر بوده است. با توجه به مطالب مطرح شده در این قسمت، با استفاده از SMART-PLS، به بررسی اثرگذاری یا فقدان اثرگذاری عوامل یاد شده پرداخته می‌شود و در ادامه، شاخص‌های سنجش عوامل و ضریب تعیین عوامل نیز مورد بررسی قرار



شکل ۲. مدل در حالت اعداد معناداری

۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. در این پژوهش این معیار بالای ۰/۶۷ (ملاک مقادیر قوی) اند، پس مدل ساختاری از منظر این معیار نیز دارای برازش مناسبی است.

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر متغیرهای برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار



شکل ۳. مدل در حالت ضرایب استاندارد شده بار عاملی

مقادیر اشتراکی	متغیرها
۰,۷۳۰۱۳۸	مدیریت فرایند
۰,۷۸۴۷۱۱	مشتری مداری
۰,۶۷۵۵۵۲	منابع انسانی

با توجه به مقادیر جدول فوق میزان میانگین مقادیر اشتراکی برابر است با ۰/۷۷۱. از آنجا که یک متغیر پنهان درون‌زای مرتبه اول در این مدل وجود دارد بنابراین مقدار  $R^2$  برابر است با: ۰/۹۵۳ مقدار معیار GOF برابر است با:

$$GOF = \sqrt{0.771 * 0.953} = 0.857$$

با توجه به سه مقدار ۰/۲۵ و ۰/۳۶ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده

### ۷. برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی فقط کافی است یک معیار به نام GOF سنجیده شود:

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

میزان  $Communalities$  از میانگین مقادیر اشتراکی که در جدول ۴ آمده است، به دست می‌آید.

جدول ۴. مقادیر اشتراکی

مقادیر اشتراکی	متغیرها
۰,۶۸۱۰۹۷	برنامه‌ریزی استراتژیک
۰,۸۷۳۸۹۱	تجزیه و تحلیل اطلاعات
۰,۶۸۸۵۳۲	رهبری
۰,۸۷۱۴۱۸	مدیریت دانش



با توجه به آماره T برابر با ۳/۴۸۱ که بیشتر از ۱/۹۶ است، نتیجه گرفته می‌شود که رهبری بر مدیریت دانش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معنادار دارد. همچنین میزان ضریب استاندارد ۰/۱۸۶، بنابراین رهبری بر مدیریت دانش تأثیر معنادار و قوی دارد.

با توجه به آماره T برابر با ۰/۳۶۲ که کمتر از ۱/۹۶ است، نتیجه می‌گیریم فرضیه برنامه‌ریزی استراتژیک بر مدیریت دانش، این فرضیه رد شده است.

با توجه به آماره T برابر با ۰/۳۱۸ که کمتر از ۱/۹۶ است، نتیجه چنین است: فرضیه مشتری‌مداری بر مدیریت دانش این فرضیه رد شده است.

با توجه به آماره T برابر با ۱/۴۴ که کمتر از ۱/۹۶ است، نتیجه گرفته می‌شود، فرضیه مدیریت فرایند بر مدیریت دانش این فرضیه رد شده است.

با توجه به آماره T برابر با ۱/۶۸ که کمتر از ۱/۹۶ است، فرضیه مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش این فرضیه رد می‌شود.

با توجه به آماره T برابر با ۰/۶۵۵ که کمتر از ۱/۹۶ است، نتیجه چنین است، فرضیه تجزیه و تحلیل اطلاعات بر مدیریت دانش این فرضیه رد شده است.

#### ۹. نتیجه‌گیری

عصر حاضر که عصر دانش یا عصر اطلاعات نامیده می‌شود، جوامع بشری را به طور عام و جوامع سنتی را به طور خاص در وضعیت و شرایطی قرار داده که حیات و استمرار حیات، مستلزم استفاده از راهکارها، ابزار، شیوه‌ها و رویکردهای مناسب با آن است. اگر در اوایل دوران انقلاب صنعتی، سازمان‌ها اثربخشی و راندمان و در نتیجه توانایی خود را با کار کردن نیروی کار ساده افزایش می‌دادند، اکنون در عصر دانش که سازمان‌ها در حال رویارویی با رقابت جهانی فزاینده و مشتریانی به مراتب پیچیده‌ترند، دانش به عنوان سرمایه فکری، نظر مدیران را به خود جلب کرده و نویدبخش ایجاد فرصت‌های مناسب برای سازمان‌هاست. مدیریت دانش به عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید، استراتژی نظام‌مند و فرایندهای تعریف، دستیابی، انتقال و به‌کارگیری اطلاعات و دانش از سوی

است [۲۰] حصول مقدار ۰/۸۵۷ برای این معیار نشان از برآزش مناسب مدل کلی تحقیق است.

#### ۸. آزمون فرضیه‌ها

در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس، آماره T-value معنادار بودن اثرمتغیرها را بر هم نشان می‌دهند. اگر مقدار T بیشتر از ۱/۹۶ باشد؛ یعنی، اثر مثبت وجود دارد و معنادار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد، به این معناست که ارتباطی قوی میان دو متغیر وجود دارد، اگر بین ۰/۳ و ۰/۶ باشند، ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشند، ارتباط ضعیفی وجود دارد (چین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) داده‌های به‌دست آمده، از تحقیق میدانی در نرم‌افزار SMART-PLS اجرا شد و مطابق شکل ۲ و ۳، نتایج به‌دست آمد. تحلیل هر یک از روابط که در واقع نشان‌دهنده فرضیه‌های تحقیق است، به‌صورت خلاصه‌شده در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. جدول ضریب مسیر و عدد معناداری فرضیه اصلی

مسیر میان متغیرها	ضرایب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه فرضیه
تأثیر رهبری بر مدیریت دانش	۰,۱۸۶	۳,۴۸۱	تأیید
تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر مدیریت دانش	۰,۱۴۴	۰,۳۶۲	رد شد
تأثیر مشتری‌مداری بر مدیریت دانش	۰,۲۲۳	۰,۳۱۸	رد شد
تأثیر مدیریت فرایند بر مدیریت دانش	۰,۱۸۲	۱,۴۴	رد شد
تأثیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش	۰,۱۳۲	۱,۶۸	رد شد
تأثیر تجزیه و تحلیل اطلاعات بر مدیریت دانش	۰,۱۹۷	۰,۶۵۵	رد شد

1. China

به بررسی وضعیت هر یک از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع مورد مطالعه پرداخته است و با توجه به نامناسب بودن برخی از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش که طبق پاسخ داده شده توسط کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی به سوال‌های موجود در پرسشنامه به دست آمده است، در ادامه پیشنهادهایی برای تقویت هر یک از آنها ارائه می‌شود:

با توجه به تأیید شدن فرضیه اصلی که بیان می‌کند مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

- ◇ مدیران با توجه به روحیات کارکنان تدابیری را بیاندیشند که موجب تشویق کارکنان به مشارکت در مدیریت کیفیت و بهبود فعالیت‌ها شود؛
- ◇ مدیران و سرپرستان، به‌علت توانمندسازی کارکنان برنامه‌های آموزشی ضمن کار یا آموزش در ساعات‌های بعد از ساعات‌های اداری خود را سرلوحه کار خود قرار دهند؛
- ◇ مدیران تمرکز بر اجرای اثربخش سیستم‌ها و روش‌های تضمین کیفیت را در اولویت کاری خود قرار دهند.

با توجه به رد شدن فرضیه اول که بیان می‌کند رهبری بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

- ◇ مدیران زمینه تشویق کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش را فراهم آورند. و از دانش آنها در زمینه‌های مختلف استفاده کنند زیرا از این طریق کارکنان برای کارکنان دیدگاه مؤثر بودن ایجاد می‌شود؛
- ◇ از آنجایی که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌هایی به اشتراک دانش کمک می‌کند پیشنهاد می‌شود زمینه مناسبی برای فراهم‌سازی فناوری‌های نوین برای به اشتراک‌گذاری مؤثر دانش تهیه و تنظیم شود.

افراد سازمان‌ها است که موجب ایجاد نوآوری، توانایی رقابت و ارتقای بهره‌وری می‌شود و ضمن کمک به حل مشکل تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی استراتژیک، یادگیری پویا و ... از زوال دارایی‌های ذهنی جلوگیری می‌کند و به آگاهی سازمان می‌افزاید و انعطاف‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد [۲۱] دلیل قوت ابعاد فناوری و دسترسی دانش را می‌توان به توانایی فنی سازمان در زمینه طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و پایگاه‌های داده در این زمینه نسبت داد. راهبردهای سازمان در زمینه مدیریت دانش و ایجاد دانش نیز در شرایط کنونی به طور نسبی نیاز به شناخت و تقویت بیشتری دارد زیرا اعداد به دست آمده در شرایط مطلوب نیز نسبت به سایر ابعاد اختلاف دارد. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داده است که تأثیر مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت دانش متفاوت بوده است. به عبارت دیگر یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مؤلفه رهبری از مدیریت کیفیت جامع تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد ولی دیگر مؤلفه‌های این متغیر تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش ندارند.

پیشنهادهای پژوهش به دو بخش پیشنهادهای کاربردی و پیشنهادهایی به سایر پژوهشگران علاقه‌مند به پژوهش در خصوص موضوع فوق تقسیم می‌شوند. در بخش پیشنهادهای کاربردی به مواردی اشاره می‌شود که برای تمرکز بیشتر بر نقش مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت دانش و بهبود و ارتقای آن در سازمان، مورد استفاده قرار گیرد.

در بخش پیشنهادهایی به پژوهشگران دیگر به مواردی اشاره می‌شود که به دلیل کمبود امکانات محقق، امکان بررسی آنها نبوده است و یا مواردی را شامل می‌شود که به عنوان مکمل پژوهش انجام شده محسوب می‌شوند.

#### ۱۰. پیشنهادهای کاربردی

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فقط ارتباط بین مؤلفه رهبری از متغیر مدیریت کیفیت جامع با متغیر مدیریت دانش معنادار است و ارتباط دیگر مؤلفه‌های متغیر مدیریت کیفیت جامع با مدیریت دانش طبق نتایج این پژوهش معنادار نیست. همچنین یافته‌های جانبی پژوهش

این راستا هرگونه خلاقیت و راهکارهای نوین مدون شده که توسط افراد در سازمان ارائه می‌شود و به صورت متمرکز جمع‌آوری شود تا برای بقیه افراد نیز قابل دسترس باشد.

با توجه به رد شدن فرضیه پنجم که بیان می‌کند مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

◇ از آنجایی که قرار گرفتن نیروی انسانی مناسب در جایگاهی متناسب با استعدادهاش عامل موفقیت هر سازمانی است پیشنهاد می‌شود مدیران برای بهبود فعالیتهای قابلیت‌های منابع انسانی را در نظر گرفته و به آن جامعه عمل پیوشانند؛

◇ از آنجایی که داشتن دانش تخصصی کارکنان یک عاملی برای جلو افتادن از رقباست مدیران باید زمینه‌ای را برای کارکنان فراهم آورند تا منجر به تشویق کارکنان متخصص به ثبت دانش ضمنی خود شوند؛

◇ زمینه چرخش شغلی مستمر کارکنان به عنوان ابزاری برای به اشتراک‌گذاری دانش آنها فراهم شود زیرا آموزش عملی بهتر از نظریه در زمینه اشتراک‌گذاری اطلاعات پاسخ مؤثر می‌دهد؛

◇ سازمان تمام تمرکز خود را به منظور استخدام کارکنان برجسته انجام دهد و ضمن آن زمینه مناسبی برای فراهم کردن سازوکارهای مناسب به منظور حفظ دانش کارکنان فعلی و فراهم کردن امکانات فنی مناسب برای کسب دانش کارکنان فعلی فراهم آورد؛

◇ برای انتقال مؤثر دانش به تقویت کلاس‌های آموزشی شرکت پردازیم، زیرا این دوره‌ها به طور عمده برای کارکنان جدیدالورود توسط کارکنان باسابقه‌تر برگزار می‌شود با هدف انتقال دانش بین کارکنان و جلوگیری از حذف دانش با خروج برخی از افراد تشکیل خواهد شد.

با توجه به رد شدن فرضیه دوم که بیان می‌کند برنامه‌ریزی استراتژیک بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

◇ با توجه به تغییرات محیطی پیشنهاد می‌شود مدیران برنامه‌هایی را در زمینه منعطف کردن سیستم‌ها و رویه‌های سازمان برای اعمال اصلاحات و بهبودهای فوری برای استفاده از دانش جدید ایجاد یک واحد سازمانی مجزا به منظور نظارت و پیگیری برای استفاده از دانش جدید و ارزیابی نتایج آنها طراحی کنند؛

◇ مدیران سازمان با توجه به امکانات سازمان زمینه ایجاد یک برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب، با یک بخش تخصصی در زمینه تحقیقات بازاریابی به منظور تولید دانش جدید را فراهم آورند.

با توجه به رد شدن فرضیه سوم که بیان می‌کند مشتری‌مداری بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

◇ سالانه جلسه‌هایی برای گفت‌وگو و تبادل دانش تمام اعضا سازمان و نمایندگان مشتریان تشکیل شود تا از این طریق ارتباط بین سازمان، مشتری و کارکنان قوی تر از قبل شود؛

◇ مدیران سازمان دست به تدابیری در راستای توسعه راه‌های جدید برای دریافت دانش ضمنی کارکنان و استفاده بهینه از دانش کارکنان بپردازند.

با توجه به رد شدن فرضیه چهارم که بیان می‌کند مدیریت فرایند بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

◇ مدیران به ایجاد سیستم‌های ویژه برای ذخیره‌سازی و مستندسازی دانش بپردازند؛

◇ مدیران به منظور تسهیل و بازیابی دانش، توسط افراد سازمان به تعریف ساده و قابل درک از سیستم ذخیره‌سازی دانش بپردازند؛

◇ برای تقویت بعد انتقال دانش فرایند تبدیل دانش ضمنی به صریح در سازمان پیشنهاد می‌شود در

### ۱۱. پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی

- ◇ مستند به بیان مسئله و تحلیل‌های ارائه‌شده، موارد زیر به عنوان پیشنهادهایی به منظور انجام پژوهش‌های آتی در ارتباط با موضوع تحقیق مطرح می‌شود:
- ◇ بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت دانش در سایر استان‌ها؛
- ◇ انجام پژوهشی مشابه در برخی از کتابداری‌های دانشگاه‌ها و مقایسه آن با نتایج این پژوهش؛
- ◇ بررسی سیستم‌های ذخیره‌سازی و مستندسازی دانش به منظور تسهیل بازیابی دانش؛
- ◇ بررسی سیستم‌های تشویقی کارکنان به منظور مستندسازی دانش ضمنی آنها؛
- ◇ بررسی میزان تأثیر چرخش شغلی بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان؛
- ◇ شناسایی فناوری‌های نوین به منظور اشتراک‌گذاری دانش کارکنان؛
- ◇ کشف راه‌های جدید برای دریافت دانش ضمنی و استفاده مؤثر از آنها؛
- ◇ سازوکارهای مناسب برای حفظ دانش کارکنان؛
- ◇ امکانات فنی مناسب برای کسب دانش کارکنان.

با توجه به رد شدن فرضیه ششم که بیان می‌کند تجزیه و تحلیل اطلاعات بر مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تأثیر دارد پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

- ◇ مدیران در تمام واحدها به ایجاد سیستمی برای جمع‌آوری داده‌های داخلی در سازمان بپردازند. تا از این راه بتوانند، تجزیه و تحلیل اطلاعات را انجام دهند و به نتایج مناسبی برسند؛
- ◇ مدیران به ایجاد اطلاعات بازار بپردازند و از اطلاعات مناسب در زمینه کاری خود استفاده کنند و در انتها به بررسی سیستم بازخورد در سازمان بپردازند؛
- ◇ با توجه به نتیجه پژوهش حاضر و وجود فاصله بین وضع موجود و مطلوب در دو بعد دسترسی به دانش و انتقال دانش، پیشنهاد می‌شود سازمان به تشکیل گروه‌های آموزش حساسیت، شبیه آنچه که در گروه درمانی در روان‌شناسی و رفتارشناسی انجام می‌شود، جلسه‌های این گروه‌ها در بازه‌های زمانی مشخص به منظور تبادل دانش بین افراد در سازمان برگزار شود.

### References

### منابع

- [1] Hung, Y. Yang, B. Lein, B. Maclean, G., Kuo, Y. "Dynamic Capability: Impact of Process Alignment and Organizational Learning Culture on Performance", Journal of World Business, 45, pp. 285-294. 2010
- [2] Mukherjee, A. S., Lapré, M. A. & Wassenhove, L.V. "Knowledge Driven Quality Improvement", Management Science, 44 (11), pp. 35-49. 1998.
- [3] Edward, S. "Total Quality Management in education", Translated by A. Hadighi, Publication of Havaye Taze, Tehran, First Edition. 1970.
- [4] Oakland, J. "Total quality management, department of trade & industry", London. 1991.
- [5] Munro-Faure, Lesley. Munroe Faure, Malcolm, "implementing total quality management, financial times", pitman publishing, London. 1992.
- [6] بحرینی، کیومرث؛ هوشنگی، مهدی، «بررسی و تحلیل نقش مدیریت کیفیت در ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان». مجله پژوهش‌های مدیریت، ۸۳، ۱۳۸۸.
- [7] بهرامی، سوسن و همکاران، «رابطه مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانش از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان». مدیریت اطلاعات سلامت ۱۳۹۱، ۹ (۴)، صص ۵۶۶-۵۵۸. ۱۳۹۱.

- [8] Naser A., Aboiyassin et al. "Achieving total quality management using knowledge management practices: A field study at the Jordanian insurance sector", *International Journal of Commerce and Management*, 21 (4), pp. 394-409. 2011.
- [9] Salina, D., et al. "The Influence of Soft and Hard TQM Factors on Knowledge Management: Perspective from Malaysia", *International Conference on Management and Service Science IPEDR vol.8*, ACSIT Press, Singapore. 2011.
- [۱۰] فراتیالو، کارل، «مدیریت دانش». ترجمه عیسی شیرگیر؛ نشر نقش سیمرغ، تهران. ۱۳۸۳.
- [۱۱] خاکی، غلامرضا، «مدیریت بهره‌وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان)»، تهران: انتشارات کوهسار. ۱۳۷۱.
- [۱۲] نظری، مریم، «گسست دانشی در پژوهش‌های مولد چگونه رصد می‌شود؟ پیشنهاد ترسیم دو نقشه: نقشه دانش و نقشه پژوهش»، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۴۷ (۱)، صص. ۲۷-۴۷. ۱۳۹۲.
- [13] Campbell J. P. "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting. 2003.
- [۱۴] رادینگ، آلن، «مدیریت دانش». ترجمه محمدحسین لطیفی، سمت، چاپ اول، ص ۱۲۹. ۱۳۸۲.
- [15] Greenberg, J. & Baron, R. A. "Behavior in organizations", Prentice-hall, Inc., 7th ed. 2002.
- [16] Keng-Boon Ooi "TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis", *Expert Systems with Applications* 41, pp.5167-5179. 2014
- [17] Keng-Boon Ooi et al. "Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities", *Management Research News*, 32 (5), pp. 477-490. 2009
- [18] Hulland, J. "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies", *Strategic management journal*, 20 (2): 195-204. 1999
- [۱۹] داوری، علی؛ رضازاده، آرش، «مدل‌سازی و معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS»، چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران. بی‌تا.
- [20] Wetzels, M. Odekerken-Schroder, G. Van Oppen, C. "Using Pls Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration", *Mis Quarterly*, 33(1): 177. 2009.
- [۲۱] دوس، دی. ای، «پیمایش در تحقیقات اجتماعی»، ترجمه هوشنگ ثابتی، چاپ اول، نشر نی، تهران. ۱۳۷۶.

## **Studying the Effect of Comprehensive Quality Management on Knowledge Management (Case Study: National Library and Archives of Iran)**

**Fataneh Torkashvand<sup>1\*</sup>, Seyyed Aliasghar Razavi<sup>2</sup> & Meysam Agheli<sup>3</sup>**

1. PhD Student of Information and Knowledge Science,  
Islamic Azad University of Babul, Iran

2. Associated Professor of Information and Knowledge Science,  
Islamic Azad University, Babul, Iran

3. MSc Student of Executive Management, Payaam Noor University, Tehran, Iran

Received: 09, Apr. 2018

Accepted: 04, Jun. 2018

### **Abstract**

The presented investigation was performed to study the relationship between the comprehensive quality management and knowledge management. In order to evaluate the overall quality management, Malcolm Baldrige's model was utilized with six components of leadership, strategic planning, customer orientation, process management, human resources management and information analysis. The knowledge management also includes five processes of knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge sharing, knowledge storage, and knowledge use.

From the view of practical purpose and method, this research is stored in descriptive - survey research. The statistical population of the study was all managers, supervisors and experts of the National Library and Documentation Organization. To determine the sample size, the Cochran formula was used and according to the sample population of 866 employees, 266 persons were computed for the required sample size. The data collection instruments were standard questionnaire which their reliabilities were confirmed using Cronbach's alpha coefficient of 0.896. Structural equation modeling software Smart PLS was used for data analysis. According to the research findings, there was a positive and significant relationship between the leadership component and knowledge management in the National Library and Documentation Organization and the relationship between other components Comprehensive QM management with KM is not approved.

**Keywords:** Strategic Planning, Human Resources Management, Comprehensive Quality Management, Knowledge Management.

---

\* Corresponding Author: f.torkashvand94@gmail.com