



Evaluating the Maturity level of knowledge Management with the Pattern of Asian Productivity Organization

Document Type: Research Paper

Saeed Sehat

Assistant Professor, Department of Management and Accounting, University of Alameh Tabatab'i, Tehran, Iran.

Elaheh Mohamadkhani

***Corresponding author:** Ph.D. Candidate, Department of Management and Accounting, University of Alameh Tabatab'i, Tehran, Iran. E-mail: emh123.amin@gmail.com

Abstract

Purpose: The purpose of the present study is to evaluate the level of knowledge management maturity with the Pattern of the Asian Productivity Organization model.

Methodology: This research is a functional and descriptive study. The statistical population consists of the headquarters of teacher high technology Company in Tehran, with 12 manager and data collection was done as a census. In this study, the Asian Productivity Center Model is used to evaluate the level of knowledge management maturity. SPSS statistical analysis and Excel software have been used to analyze the data

Findings: Based on the obtained average, the dimensions of leadership, technology, learning and innovation are in a good condition with an average above medium, and other dimensions with an average of less than 3 are in the next ranks. Also, the total scores of maturity level of knowledge management is equal to 119.8.

Conclusion: The results showed that the level of knowledge management maturity was in the early stages and the company started the relevant experimental project. Dimensions of knowledge processes and employee status were identified as opportunities for improvement, and the dimensions of knowledge management and technology were among the strengths.

Keywords: APO, Knowledge Management, Level Maturity.

Citation: Sehat, S., & Mohamadkhani, E. (2022). Evaluating the Maturity level of knowledge Management with the Pattern of Asian Productivity Organization. *Management of Information Resources & Services*, 9(3), (23-32). (In Persian)

(DOI): 10.30473/mrs.2023.65624.1538

Quarterly Journal of Management of Information Resources & Services

Vol 9, No 3, (Series 35), Fall 2022, (23-32)

Received: (2022/09/27)

Accepted: (2023/04/27)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با مدل سازمان بهره‌وری آسیایی

نوع مقاله: پژوهش

سعید صحت

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

الهه محمدخانی

*نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

E-mail: emh123.amin@gmail.com

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با مدل سازمان بهره‌وری آسیایی است.

روش کار پژوهش: این پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل مدیران واحد ستادی مجتمع فناوری‌های پیشرفته مدرس در شهر تهران است که تعداد ۱۲ نفر بوده و جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت سرشماری انجام شد. در این پژوهش از مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی جهت ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش استفاده شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS و نرم‌افزار اکسل استفاده شده است.

یافته‌ها: براساس میانگین به دست آمده، ابعاد رهبری، فناوری، یادگیری و نوآوری با میانگین بالای متوسط در وضعیت مناسب قرار دارند و سایر ابعاد با میانگین کمتر از ۳ در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. همچنین مجموع نمرات سطح بلوغ مدیریت دانش برابر با ۱۱۹/۸ است.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد که سطح بلوغ مدیریت دانش در مرحله آغازین است و این شرکت پروژه آزمایشی مربوطه را شروع کرده است. ابعاد فرایندهای دانشی و وضعیت کارکنان جزء فرصت‌های بهبود شناسایی شدند و ابعاد رهبری مدیریت دانش و فناوری جزء نقاط قوت بودند.

واژه‌های کلیدی: سازمان بهره‌وری آسیایی، مدیریت دانش، سطح بلوغ.

استناد: صحت، سعید و محمدخانی، الهه (۱۴۰۱). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با مدل سازمان بهره‌وری آسیایی. مدیریت منابع و خدمات اطلاعاتی، ۹(۳)، (۳۳-۲۳).

(DOI): 10.30473/mrs.2023.65624.1538

فصلنامه مدیریت منابع و خدمات اطلاعاتی

سال نهم، شماره سوم، (پیاپی ۳۵)، پاییز ۱۴۰۱، (۳۳-۲۳)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۱/۰۷/۰۵)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۲/۰۲/۰۷)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



مقدمه

با توجه به شرایط و موقعیت کنونی در جهان و رشد تکنولوژیکی و اجتماعی مرتبط با رقابت جهانی، سازمان‌ها باید مدیریت دانش را به عنوان یک استراتژی اصلی برای مدیریت رقابت جهانی و بهبود صلاحیت خود به منظور رفع چالش‌های تجارت خود اجرا کنند (الگوی^۱، ۲۰۱۰). مدیریت دانش به عنوان دانش سازمانی جهت استفاده مؤثر از دانش برای تصمیم‌گیری، بهبود کیفیت، توسعه محصولات و خدمات جدید و کاهش هزینه‌ها اهمیت یافته است (چنگ و چانگ^۲، ۲۰۲۰). اکثر سازمان‌های موفق دارای مدیریت دانش در سیستم کاری خود هستند و اهمیت آن مشخص شده است. (رامادانی و جاکراتمادجا^۳، ۲۰۱۲). دانش مدیران که در جایگاه‌های کلیدی قرار دارند و احتمالاً در سال‌های آینده بازنشسته می‌شوند، اگر به درستی مدیریت نشوند، می‌تواند منجر به از دست دادن دانش شود و شکاف دانشی عظیمی ایجاد کند (سومبال، تسو، چونگ و سیتو^۴، ۲۰۱۸)؛ بنابراین اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان‌ها یکی از اصلی‌ترین عوامل در افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها، استفاده از دانش سازمانی و توسعه پروژه‌های استراتژیک‌گرا است (مک لور و لپیستو^۵، ۲۰۱۷) و از مدل‌های بلوغ مدیریت دانش برای بررسی اثربخشی، به عنوان ابزاری برای دستیابی و حفظ عملکرد بهینه و حفظ مزیت رقابتی در بازار استفاده می‌شود (وانینی و بوچرت^۶، ۲۰۱۴).

هدف مورد مطالعه مربوط به مدیران واحد ستادی مجتمع فناوری‌های پیشرفته مدرس است که حوزه‌های فعالیت‌های آن شامل حمایت از ایده‌ها و تیم‌های استارت‌آپی، آموزش، منتورینگ و مشاوره، ثبت اختراع، جذب سرمایه‌گذار، ارزش گذاری فناوری، اعطای امتیاز، تولید و تجاری‌سازی محصولات و کمک به رشد و توسعه شرکت‌ها از طریق خرید یا مشارکت است. این شرکت در تلاش است تا جریان اطلاعات در داخل شرکت، به اشتراک‌گذاری دانش و چگونگی مدیریت بهتر آن به عنوان هدف شرکت برای استمرار نوآوری را از درون بهبود بخشد. پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در مجتمع فناوری‌های پیشرفته مدرس ضروری است، چراکه شرکت مورد مطالعه یک شرکت مبتنی

بر دانش با ارائه خدمات در حوزه‌های مختلف بازار هدف است و نیز با در نظر گرفتن دلایل زیر این امر بیش‌ازپیش ضروری است:

- افزایش بیش از حد اطلاعات سازمانی و عدم کنترل مناسب بر روی اطلاعات.

- عدم وجود مکانیسم‌های مناسب برای استفاده از تجربیات مدیران و یادگیری از آن‌ها برای پروژه‌های کاری در آینده.

- وجود تخصص‌های مختلف و پراکنده مدیران در سطح سازمان و نیاز به تجمیع آن‌ها.

اگر سطح بلوغ مدیریت دانش بررسی گردد، مدیریت می‌تواند یک نمای کلی در مورد جایگاه خود در این سطوح داشته باشد و یک استراتژی مناسب برای بهبود آن تهیه کند. از این رو، اولین قدم برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش، شناخت وضعیت فعلی قابلیت‌های مدیریت دانش در سطح شرکت است و می‌توان این امر را از طریق مدل‌های بلوغ مدیریت دانش انجام داد. دو سؤال اساسی در این زمینه نیز دغدغه ذهنی مدیران شرکت بود:

- وضعیت جاری شرکت در زمینه مدیریت دانش چگونه است؟
- برای بهبود و ارتقای وضعیت جاری شرکت در زمینه مدیریت دانش چه کاری باید صورت پذیرد؟

به این منظور جهت کسب نظرات مدیران با هدف اصلی ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش اقدامات زیر باید صورت گیرد: جمع‌آوری، به اشتراک‌گذاری و استفاده از تجربیات مدیران، بررسی چالش‌ها یا موانع در مسیر به اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش سازمانی و بررسی نقاط قوت و فرصت‌های بهبود موجود در فرایندهای فعلی، رویه‌ها و سیستم‌های دانشی در سطح سازمان؛ بنابراین در این مقاله به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی^۷ پرداخته می‌شود. این مدل به صورت توسعه یافته، قابلیت‌های شرکت در زمینه مدیریت دانش را بررسی کرده و کمک می‌کند تا شرکت به سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی مناسب‌تری جهت اجرای مدیریت دانش بپردازد. نتیجه ارزیابی با این مدل به عنوان ابزار، نقاط قوت شرکت و حوزه‌هایی را مشخص می‌کند که نیاز به بهبود دارند.

تعاریف متعددی از مدیریت دانش ارائه شده است: ماهوترا^۸ (۱۹۹۷)، مدیریت دانش را به عنوان ترکیب هم‌افزایی از پتانسیل‌های پردازش اطلاعات، فناوری اطلاعات و

1. Elgobbi
2. Cheng & Chang
3. Ramadhani, & Tjakraatmadja
4. Sumbal, Tsui, Cheong, & See-to
5. McIver & Lepisto
6. Vanini & Bochart

7. Asian Productivity Organization (APO)
8. Malhotra

مدنظر داشته ولی بسیاری از الگوهای فعلی، عمومی است و تمرکز چندانی بر بهره‌وری ندارد.

۲- این سازمان گروهی از مجرب‌ترین متخصصان مدیریت دانش از نقاط مختلف جهان (شامل امریکا، انگلستان، ژاپن، سنگاپور، هند و مالزی) با تسلط علمی و تجربه عملی فراوان در زمینه مدیریت دانش دارد که این الگو حاصل کار مطالعاتی طولانی درباره الگوهای موجود است.

۳- این الگو ویژه کشورهای آسیایی تهیه شده است که قربات فرهنگی بیشتری با ایران دارد و پس از طراحی نیز بارها در سازمان‌های مختلف اجرا شده و نتایج ملموسی در زمینه بهبود بهره‌وری داشته است؛ در حالی که برخی از الگوهای موجود در یک صنعت یا کشور خاص با ویژگی‌های فرهنگی خاص طراحی شده و امکان کاربرد آن‌ها محدود است. همچنین این مدل توسط سازمان ملی بهره‌وری ایران مورد تأیید قرار گرفته است.

در این مدل بلوغ مدیریت دانش (سازمان بهره‌وری آسیا، ۲۰۲۰) با هفت بعد رهبری مدیریت دانش، فرایندهای سازمان، وضعیت کارکنان، فناوری، فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش سنجیده شد:

۱- رهبری مدیریت دانش: این دسته، قابلیت رهبری سازمان را برای پاسخگویی به چالش‌های اقتصاد دانش‌بنیان ارزیابی می‌کند. رهبری مدیریت دانش، در زمینه سیاست‌های مدیریت دانش و راهبردهای به کار گرفته شده در سازمان، ارزیابی می‌شود. همچنین رهبری در زمینه‌های شروع، راهبری و تداوم فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان ارزیابی می‌شود.

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

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

۱- فناوری: دسته فناوری، توانایی سازمان برای توسعه و اجرای راه‌حل‌های دانش‌محور مانند ابزارهای تشریک‌مساعی و سیستم‌های مدیریت محتوا را بررسی می‌کند؛ همچنین قابلیت اطمینان و دسترس‌پذیری این ابزارها ارزیابی می‌شود.

قابلیت‌های نوآورانه انسان‌ها تعریف کرد. مدیریت دانش فرایندی سیستماتیک و منظم به منظور سازمان‌دهی، اشتراک، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش برای بهره‌مندی از مزایای رقابتی است (الوانی و لیدنر^۱، ۲۰۰۱). طبق تعریف سالیس و جونز^۲ (۲۰۱۳)، مدیریت دانش یک روش سیستماتیک برای مدیریت دانش فردی، گروهی و سازمانی از طریق روش‌های مناسب و فناوری است. مدیریت دانش به مدیریت انسان‌ها، آنچه می‌دانند و تعاملات اجتماعی آن‌ها اشاره دارد که اجرای موفقیت‌آمیز وظایف، تصمیم‌گیری، جریان اطلاعات و فرهنگ کاری سازمانی را تسهیل می‌نماید (کامرون^۳، ۲۰۰۴).

مدیریت دانش توسط (مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکایی، ۲۰۱۹) این‌گونه تعریف می‌شود: «مجموعه‌ای از رویکردهای سیستماتیک برای کمک به جریان اطلاعات و دانش بین افراد مناسب در زمان مناسب (در قالب مناسب با هزینه مناسب) تا بتوانند به صورت کارآمدتر و مؤثرتر عمل کنند و در نهایت ارزش برای سازمان ایجاد کنند».

مدیریت دانش فرایند ایجاد، تأثیر، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است. این پنج عامل زمینه آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیاء قابلیت‌های سازمانی موردنظر است (بهات^۴، ۲۰۰۸).

انواع مختلفی از مدل‌های بلوغ مدیریت دانش توسط (مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکایی، ۲۰۱۹) ارائه شده است که به توصیف پنج سطح از عملکرد بهینه یا شیوه‌های نوآورانه آن می‌پردازد. هر مدل بلوغ مانند مدل عمومی بلوغ مدیریت دانش (G-KMMM)، مدل قابلیت بلوغ (CMM)، مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)، بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا (APQC) و ... از روش‌ها و معیارهای مختلفی برای نشان دادن سطح بلوغ در سازمان‌ها استفاده می‌کند. هر مدل با مرحله اول توسعه نیافته شروع شده و با مرحله پنجم بسیار توسعه یافته خاتمه می‌یابد.

در این مقاله مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی نسبت به دیگر الگوها به دلایل زیر ترجیح داده شد و ابزار ارزیابی آن مورد استفاده قرار گرفت:

۱- سازمان بهره‌وری آسیایی به عنوان مرجعی کاملاً رسمی و قابل استناد در جهان این الگو را با تمرکز بر بهره‌وری به عنوان خروجی عملکرد الگوی مدیریت دانش

1. Alavi & Leidner
2. Sallis & Jones
3. Cameron
5. Bhatt

مبارزه با مواد مخدر، این ستاد در سطح آغازین قرار دارد (یاوری، برازی و مؤیدی خرم‌آبادی، ۱۴۰۱). یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که شرکت انتقال گاز از لحاظ بلوغ سازمانی در سطح واکنش قرار دارد. نتایج حاصل از این تحلیل نشان داد هفت مؤلفه مدل بهره‌وری آسیایی در وضعیت مطلوبی قرار ندارند و شرکت انتقال گاز ایران در این هفت مؤلفه، پایین‌تر از چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار دارد (سلطانی، تولایی، اسلامبولچی و قاسمی‌نژاد، ۱۴۰۰). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی فازی در پژوهشی نشان‌دهنده سطح دو یعنی سطح استاندارد شده بود و ابعاد فناوری و فرایندها از مهم‌ترین ابعاد مدیریت دانش محسوب شدند (رونقی، ۱۴۰۰). نتایج پژوهشی در سازمان فرهنگی-هنری شهرداری تهران نشان داد شرایط علی (شامل فرهنگ سازمانی، به اشتراک‌گذاری دانش، دارا بودن زیرساخت فناوری، سرمایه‌گذاری بلندمدت، داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش)، شرایط زمینه‌ای (شامل حمایت مدیران عالی، چرخه عمر سازمان، پراکندگی و تعدد مراکز سازمان و نیروی انسانی خبره)، شرایط مداخله‌گر (شامل نقش حاکمیت، حقوق مالکیت مادی و معنوی و رقبا) بر راهبردها (شامل توانمندسازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار) اثرگذار است و راهبردها بر پیامدها (شامل بهبود تصمیم‌گیری، توسعه و خلق دانش جدید، افزایش خلاقیت و نوآوری و هویت بخشی به سازمان) اثرگذار است. همچنین شرایط زمینه‌ای بر مقوله محوری بلوغ مدیریت دانش اثرگذار است (علی‌محمدی، سبحانی، کاوسی، علیشیری و ابراهیم‌پور، ۱۴۰۰). پژوهشی در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه درباره سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی انجام شد و نتیجه آن گویای سطح توسعه بلوغ بود (شفیعی، حریری و فروغی، ۱۴۰۰). سطح بلوغ با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه جهت استقرار مدیریت دانش در سطح آغازین بوده است (شفیعی، مرادی و جعفری، ۱۳۹۸). طی مطالعه‌ای که در شهرداری تهران انجام شد، امتیاز بلوغ با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در سطح دوم یعنی آغازین قرار داشت (سرمدی و عفتی، ۱۳۹۸). همچنین مطالعه‌ای در کتابخانه‌های دانشگاه رازی نشان‌دهنده سطح آغازین بلوغ مدیریت دانش بود (شفیعی، مرادی و احمدی، ۱۳۹۷).

۲- فرایندهای دانشی: در اینجا، توانایی سازمان برای شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری نظام‌مند دانش، ارزیابی می‌شود؛ همچنین تسهیم بهترین روش‌های انجام کار و درس‌های آموخته‌شده برای حداقل کردن دوباره‌کاری‌ها و اختراع مجدد چرخ، ارزیابی می‌شود.

۳- یادگیری و نوآوری: این دسته، توانایی سازمان برای تشویق، پشتیبانی و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق فرایندهای نظام‌مند دانشی را تعیین می‌کند. همچنین تلاش‌های مدیریت برای نهادینه کردن ارزش‌های یادگیری و نوآوری و فراهم کردن مشوق‌ها برای تسهیم دانش ارزیابی می‌شوند.

۴- نتایج مدیریت دانش: این دسته، توانایی سازمان را برای بهبود ارزش تولیدشده برای مشتری، با محصولات و خدمات جدید و بهبود یافته اندازه‌گیری می‌کند؛ همچنین توانایی سازمان برای افزایش بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و حفظ روند رشد با استفاده اثربخش از منابع و در نتیجه یادگیری و نوآوری را ارزیابی می‌کند.

مقالات متعددی در زمینه ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش انجام شده است و از جوانب مختلف این موضوع را بررسی کرده‌اند. پژوهشی در یک شرکت کالاهای تند مصرف در کشور اندونزی نشان می‌دهد که سطح بلوغ مدیریت دانش در سطح چهارم یا سطح پالایش است و مدیریت دانش به‌طور مداوم بهبود یافته و ارزیابی شده است. با این حال، برای افزایش سطح بلوغ تا سطح تکاملی، سه راه‌حل تجاری پیشنهاد شده است که توسط مدیریت پیگیری می‌شود و عبارت‌اند از: تقویت محیط دانش‌محور، بهبود فرهنگ اشتراک دانش و نوآوری و توسعه استراتژی‌های مدیریت دانش و نقشه راه (آکای و ولی، ۲۰۲۲). سطح بلوغ مدیریت دانش در مدلی با استفاده از هفت بعد ایجاد دانش، حفظ دانش، انتقال دانش و استفاده از دانش، پشتیبانی مدیریت و رهبری، کارآفرینی شرکتی و فناوری کاربردی نشان‌دهنده سطح برتر یا سطح موفقیت خوب بود (سوارسی، هراهاپ و آمانا، ۲۰۲۱). سطح بلوغ مدیریت دانش در یک شرکت صنعتی در کشور اندونزی در سطح دوم، یعنی مرحله توسعه بود و مقوله سیاست‌ها و استراتژی‌ها از عوامل بهبود شناخته شدند (زعین و لطیف، ۲۰۲۰). با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش درباره ارزیابی مدل ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش ستاد

1. Akay & Welly
2. Suwarsi, Harahap & Amanah
3. Zain & Latief

روش کار پژوهش

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی پیمایشی و همچنین مجتمع فناوری‌های پیشرفته مدرس از نوع مطالعه موردی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران با تعداد ۱۲ مدیر در واحدهای ستادی است. جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه مختصر با برخی مدیران واحد ستادی از جمله مدیرعامل شرکت) صورت گرفته است. گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه الکترونیک به روش مدل APO و سرشماری از تمامی مدیران انجام شده است. در این پژوهش از مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی جهت ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش استفاده شده است. در این مدل، هفت روش فرایندهای سازمان، رهبری مدیریت دانش، وضعیت کارکنان، فناوری، فرایندهای دانش و یادگیری و نوآوری در قالب پرسشنامه ۴۲ سؤالی و طیف ۵ درجه‌ای از «به هیچ وجه انجام نمی‌شود» تا «بسیار خوب انجام می‌شود» مورد بررسی قرار می‌گیرد. امتیازات به دست آمده سطح بلوغ شرکت را در یکی از پنج سطح انفعالی، آغازین، توسعه، کنترل و بلوغ کامل مشخص می‌سازد. ماکزیمم نمره کسب شده ۲۱۰ امتیاز است. امتیاز بین ۸۳ - ۴۲ سطح بلوغ انفعال، امتیاز بین ۱۲۵ - ۸۴ سطح بلوغ آغاز، امتیاز بین ۱۲۶ - ۱۴۶ سطح بلوغ توسعه، امتیاز بین ۱۸۸ - ۱۴۷ سطح بلوغ کنترل و امتیاز بین ۱۸۹ - ۲۱۰ سطح بلوغ کامل را نشان می‌دهد.

توصیف شرایط هر سطح به شرح زیر است:

سطح یک/ واکنش (انفعالی): سازمان از آنچه مدیریت دانش و اهمیت آن در افزایش بهره‌وری و رقابت آگاه نیست.

سطح دو/ آغازین: سازمان شروع به تشخیص نیاز به مدیریت کردن دانش کرده است یا ممکن است پروژه آزمایشی مدیریت دانش را شروع کرده باشد.

سطح سه/ توسعه: مدیریت دانش به طور کامل اجرا شده و توسعه یافته است.

سطح چهار/ پالایش (کنترل): اجرای مدیریت دانش پیوسته برای بهبود مستمر ارزیابی می‌شود.

سطح پنج/ بلوغ کامل: مدیریت دانش به طور کامل در داخل سازمان در جریان است (رونالدیانگ، ۱۳۹۱).

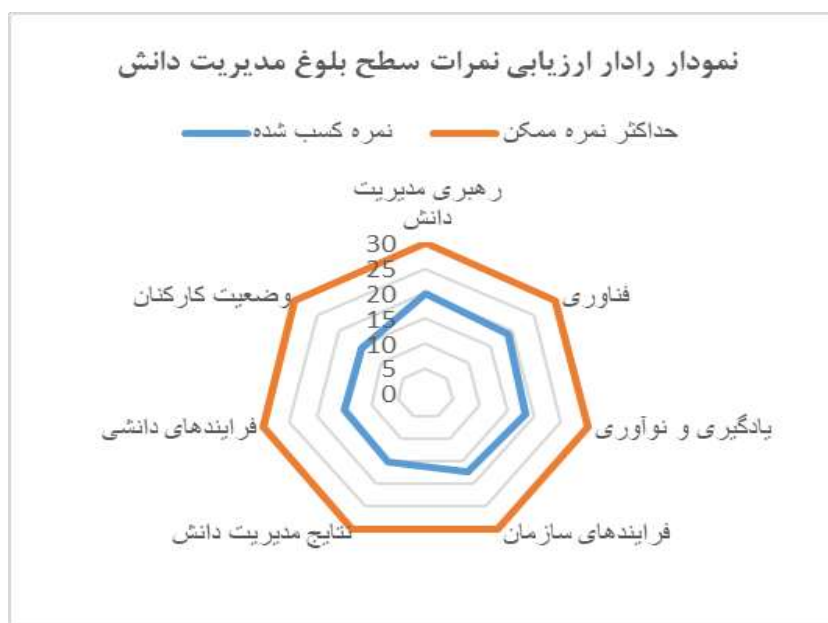
به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS و نرم‌افزار اکسل استفاده شده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که به ازای ۷ روش برابر با ۰/۹، ۰/۹۲، ۰/۸۷، ۰/۹۱، ۰/۸۸، ۰/۸۷ و ۰/۹۲ به دست آمد.

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی میانگین مورد استفاده قرار گرفت و آمار استنباطی که در ارتقای آزمون و فرضیات با هدف رد یا تأیید آن‌ها و تعمیم به جامعه صورت می‌گیرد مورد نیاز نیست. میانگین، نمره کسب شده و رتبه‌بندی هریک از ابعاد مدل بلوغ مدیریت دانش در جدول (۱) مشخص شده است.

جدول ۱. میانگین، نمره کسب شده و رتبه‌بندی ابعاد مدل ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش

رتبه‌بندی از پایین‌ترین ۱ تا بالاترین ۷	حداکثر نمره ممکن	نمره کسب شده	میانگین	بعد
۱	۳۰	۲۰	۳/۱۵	رهبری مدیریت دانش
۴	۳۰	۱۷/۵	۲/۸۳	فرایندهای سازمان
۷	۳۰	۱۴/۵	۲/۲۹	وضعیت کارکنان
۲	۳۰	۱۹	۳	فناوری
۶	۳۰	۱۵	۲/۳۱	فرایندهای دانشی
۳	۳۰	۱۸/۵	۲/۹۶	یادگیری و نوآوری
۵	۳۰	۱۵/۳	۲/۴۴	نتایج مدیریت دانش
-	۲۱۰	۱۱۹/۸	-	مجموع نمرات



شکل ۱. نمودار رادار ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش

فرایندهای سازمان

– سیستم سازمان‌یافته‌ای برای مدیریت بحران در موقعیت‌ها یا رویدادهای پیش‌بینی‌نشده مربوط به مدیریت دانش وجود ندارد.

وضعیت کارکنان

– پایگاه داده از صلاحیت‌ها و تجربیات کارکنان وجود ندارد.
– افراد یا نیروی انسانی یکی از دارایی‌های مهم شرکت هستند. در این مدل افراد به همراه فرایند، رهبری و فناوری در موفقیت آینده شرکت نقش بسزایی دارند. شرکت بدون افراد مانند ماشین بدون راننده است، کار نمی‌کند و سرعت نمی‌یابد؛ بنابراین از منظر مدیریت دانش، افراد در شرکت باید یک تمرین مناسب برای به اشتراک‌گذاری دانش داشته باشند. آن‌ها همچنین باید در مورد نوآوری‌های مربوط به مدیریت دانش در شرکت به‌خوبی آگاه باشند تا اهمیت آن را درک کنند و بخشی از سیستم مدیریت دانش شوند.

فناوری

– پاسخگویان موافق هستند که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات قادر به تسهیل مدیریت دانش است و اطلاعات می‌تواند به‌طور مرتب به‌روز شود.
– زیرساخت فناوری اطلاعات فعلی با استراتژی مدیریت دانش شرکت مطابقت ندارد.

براساس میانگین ابعاد مندرج در جدول (۱) و شکل (۱)، رهبری، فناوری و یادگیری و نوآوری با میانگین بالای متوسط در وضعیت مناسب قرار دارند و بقیه ابعاد با میانگین کمتر از ۳ در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. مجموع نمرات سطح بلوغ مدیریت دانش برابر با ۱۱۹/۸ بین ۱۲۵-۸۴ قرار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مجموع نمرات برابر با ۱۱۹/۸ و سطح‌بندی امتیازات بین ۸۴-۱۲۵، شرکت مورد مطالعه از نظر سطح بلوغ مدیریت دانش براساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در مرحله آغازین است و این شرکت شروع به تشخیص نیاز به مدیریت دانش داشته و پروژه آزمایشی مربوطه را شروع کرده است. ابعاد فرایندهای دانشی و وضعیت کارکنان توسط نقاط قوت شرکت یعنی رهبری مدیریت دانش و فناوری‌های در دسترس باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. برخی نقاط قوت و بهبود شرکت مورد مطالعه در مورد ابعاد مدل بلوغ مدیریت دانش به این شرح است:

رهبری مدیریت دانش

– پاسخگویان موافق هستند که روشی برای حفظ دانش توسط مدیریت اجرا شد.
– منابع مالی تخصیص‌یافته برای مدیریت دانش حداقل است.
– منابع مالی برای مدیریت دانش قابل‌مشاهده نیست.

فرایندهای دانش

- دانش حیاتی همکاری که از شرکت خارج می‌شوند حفظ و ذخیره نمی‌شود و بهترین تجربیات آن‌ها به اشتراک گذاشته نشده است.

نتایج مدیریت دانش

- این شرکت کیفیت خدمات را بهبود بخشیده است.
- این شرکت نتوانسته است رشد را حفظ کند.

راهکارها

اقدامات لازم برای بهبود ابعاد مدل بلوغ مدیریت دانش باید صورت گیرد و در قدم اول برای رسیدن به سطح بعدی یعنی سطح توسعه توصیه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:
- بازطراحی و به‌روزرسانی مأموریت و استراتژی سازمان مبتنی بر مدیریت دانش اجرای سیاست‌گذاری دانشی.
- بازطراحی ساختار سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش.
- انتخاب مدیر دانش در ساختار سازمانی و تعیین روابط متقابل کاری.
- ایجاد نقشه فرایندهای سازمانی و ارزیابی آن به صورت دوره‌ای.
- برگزاری جلسات هم‌اندیشی و انتقال تجربیات بین کارکنان و افزایش ارتباطات سازمانی با توجه به هدف مدیریت دانش در شرکت.

- بررسی منظم و مستمر سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت، به‌عنوان مثال به‌صورت سالانه تا مشخص گردد که آیا اقدامات مدیریت دانش در راستای نقشه راه تنظیم‌شده انجام می‌گیرد یا خیر.

- مستندسازی تجربیات، گزارش‌ها فعالیت‌های اجرایی و اقدامات موفقیت‌آمیز به‌صورت سیستمی و در قالب یک پلتفرم.
- ایجاد پلتفرم نقشه دانش از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی که مشخص می‌کند کدام‌یک از کارکنان در چه موضوعی و در چه بخشی از سازمان دارای دانش خاصی هستند و در صورت نیاز بتوان به آن دسترسی یافت و از آن‌ها برای حل مشکلات بهره‌مند شد.

- توجه بیشتر به موضوع جانشین‌پروری.
- استخراج دانش پروژه‌های اجرایی شرکت و مستندسازی در پلتفرم بومی‌سازی شده.
- تنظیم سیستم‌های تشویقی و انگیزشی جهت ارتقای فرهنگ تسهیم دانش در شرکت.
به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که به مقایسه چند مدل بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌های حوزه فناوری پیشرفته، دانش‌بنیان و مراکز رشد دانشگاهی بپردازند و حتی مدل بلوغ مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکایی را نیز به کار ببرند. از محدودیت‌های این پژوهش بازه زمانی نسبتاً طولانی جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از تمامی مدیران حوزه ستادی بود.

References

- Akay, M. N., & Welly, J. (2022). Knowledge Management Maturity Assessment in Finance and IT Department PT XYZ. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 11912-11924.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Al-Mahruqi, H. N., Bouazza, A., & Al-Suqri, M. N. (2019). Readiness of public and private sector organizations for knowledge management: A literature review. *Journal of Arts and Social Sciences [JASS]*, 10(2), 5-19.
- American Productivity and Quality Center. How mature is your KM Program. (2017) American productivity quality center. Retrieved from <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/how-mature-your-km-program>
- American Productivity and Quality Center. What is Knowledge Management? (2019) American Productivity Quality Center. Retrieved from <https://www.apqc.org/what-knowledge-management>.
- APO. (2020). Knowledge Management Tools and Techniques Manual. Tokyo: Asian Productivity Organization. Retrieved from: <https://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-tools-and-techniques-manual/>
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*.
- Cameron, N. (2004). Trust in knowledge management and systems in organizations. *Online Information Review*, 28(3), 243-244.

- Cheng, Q., & Chang, Y. (2020). Influencing factors of knowledge collaboration effects in knowledge alliances. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(4), 380-393.
- Elgobbi, E. M. (2010, July). Notice of Retraction: Exploring the perceptions of Knowledge Management and Knowledge Management Systems: A case study on the Libyan oil industry. In *2010 IEEE International Conference on Advanced Management Science (ICAMS 2010)* (Vol. 1, pp. 445-452). IEEE.
- Malhotra, Y. (1997). Knowledge management in inquiring organizations.
- McIver, D., & Lepisto, D. A. (2017). Effects of knowledge management on unit performance: examining the moderating role of tacitness and learnability. *Journal of Knowledge Management*.
- Ramadhani, S., & Tjakraatmadja, J. H. (2012). Knowledge Management Maturity Level Assessment (Case Study of PT. XYZ). *Indonesian Journal of Business Administration*, 1(9), 685-696.
- Ronaghi, M. H. (2021). Evaluating Knowledge Management Maturity by interval type 2 fuzzy sets. *Library and Information Sciences*, 24(1), 156-173. (In Persian)
- Sallis, E., & Jones, G. (2013). *Knowledge management in education: Enhancing learning & education*. Routledge.
- Sarmadi, M. R., & Effati, F. (2019). Assessing Maturity Level of the Knowledge Management Based on the APO Model and Providing Suggested Strategies for Implementation (A Case Study: The Municipality of Tehran). *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 6(21), 1-23. (In Persian)
- Shafee, S., Moradi, M., & Ahmadi, H. (2019). Shafee, S., Moradi, M., & Ahmadi, H. (2019). Evaluation of Knowledge Management Maturity Level Based on APO Framework (Case Study: Central Libraries and Faculties of Razi University). *Librarianship and Information Organization Studies*, 29(4), 143-155. (In Persian)
- Shafee, S., Moradi, M., & Jafari, M. (2019). Measuring of the Maturity of Knowledge Management in Libraries and Information centers (Case Study: Public Libraries of Kermanshah). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(6), 77-109. (In Persian)
- Shafiee, S., Hariri, A., & Foroghi, F. (2022). Assessing the maturity of knowledge management in medical universities: A cross-sectional study in Kermanshah University of Medical Sciences. *Journal of Modern Medical Information Sciences*, 7(4), 14-23. (In Persian)
- Sobhani, A., Ali Mohammadi, A., Ebrahimpour, A., Alishiri, B., & Kavosi, E. (2021). Assessing the maturity model of knowledge management in cultural organizations (Case study Art and Cultural Organization of Tehran Municipality). *Journal of Human Capital Empowerment*, 4(3), 207-224. (In Persian)
- Soltani, S., Tavallaei, R., Slambolchi, A., & Ghasemi Nezhad, Y. (2021). Assessing the maturity level of knowledge management using the maturity model of the Asian Productivity Organization (APO): A case study: Iran Gas Transmission Company. *Journal of Business Management*, 13(50), 130-149. (In Persian)
- Sumbal, M. S., Tsui, E., Cheong, R., & See-to, E. W. (2018). Critical areas of knowledge loss when employees leave in the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1573-1590.
- SUWARSI, S., HARAHA, D. A., & AMANAH, D. (2021). Maturity Analysis Of Knowledge Management Implementation On Organizational Performance (Survey On State-Owned Enterprises In Indonesia). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol, 27(2).
- Vanini, U., & Bochert, S. (2015). Maturity levels in knowledge management—a case study approach. *Leading Issues in Knowledge Management*, 186.
- Yavary, A., Barazi, A., & Moaiedi, K. A. (2022). Yavary, A., Barazi, A., & Moaiedi, K. A. (2022). Assessing The Level Of Knowledge Management Maturity In Drug Control To Establish A Knowledge Management System. (In Persian)
- Young, R. (2013). *Guide to knowledge management tools and techniques*. Tehran: Organization of studying and editing humanities books of universities, human sciences research and

development center. (In Persian)

Zain, A. H., & Latief, Y. (2020, April). Evaluation of the maturity level and critical success factors in the implementation of knowledge management in the national private construction service company in Indonesia. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 830, No. 2, p. 022039). IOP Publishing.