



## ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)

### (مطالعه موردی: شرکت انتقال گاز ایران)

سولماز سلطانی<sup>۱</sup>

روح الله تولایی<sup>۲</sup>

علیرضا اسلامبولچی<sup>۳</sup>

یاسر قاسمی نژاد<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۱۱/۱۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۱۲

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان بلوغ مدیریت دانش بر مبنای مدل بلوغ بهره‌وری آسیایی در شرکت انتقال گاز شهر تهران انجام شده است. این پژوهش براساس هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها جزء تحقیقات توصیفی پیمایشی است. داده‌ها با توزیع پرسشنامه استاندارد مدل بلوغ بهره‌وری آسیایی در بین ۱۱۴ نفر از کارکنان رسمی و غیررسمی شرکت انتقال گاز جمع‌آوری و با استفاده از مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی، در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار آماري SPSS و اکسل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش 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.

#### کلمات کلیدی

مدیریت دانش، مدل بهره‌وری آسیایی مدیریت دانش، شرکت انتقال گاز ایران

۱- گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. [solmaz60269@gmail.com](mailto:solmaz60269@gmail.com)

۲- گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)  
[tavallae.r@gmail.com](mailto:tavallae.r@gmail.com)

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. [alireza.slambolchi@gmail.com](mailto:alireza.slambolchi@gmail.com)

۴- گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، مدیریت دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.  
[yaserghn@gmail.com](mailto:yaserghn@gmail.com)

## ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از.../سلطانی، تولایی، اسلامبولچی و قاسمی نژاد

### مقدمه

در ادبیات مدیریت دانش طیف بین پایین‌ترین تا بالاترین (عمیق‌ترین) سطح دانش را به شکل‌های مختلفی معرفی می‌کنند. برخی از متفکرین این حوزه، سطح دانش را در قالب سلسله مراتب دانستن، به صورت زیر معرفی کرده‌اند (Jennex, 2008):

- ✓ دانستن چگونگی: مهارت‌ها و توانایی انجام کارها را شامل می‌شود.
- ✓ دانستن چیستی: مجموعه‌ای از واقعیت‌ها است، این نوع دانش به اطلاعات بسیار نزدیک است.
- ✓ دانستن چرایی: دانش علمی است که اصول و قوانین حاکم بر طبیعت را شامل می‌شود.
- ✓ دانستن منابع انسانی: به طور ضمنی روابط خاص را منعکس می‌نماید (چه کسی به چه زمینه‌هایی مسلط است. چه کسانی زمینه دانش افراد مختلف مورد نظر ما را می‌دانند).

فرآیند پیاده‌سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب نیازمند تغییرات فراوان و معناداری در فرآیند، زیرساخت و فرهنگ است، مدل‌های بلوغ چگونگی توسعه یک موجودیت را در طول زمان تشریح می‌نمایند، این موجودیت می‌تواند هر موضوع مورد علاقه‌ای را شامل شود (Jennex, 2008).

بررسی وضعیت مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران، نشان می‌دهد عدم تسهیم دانش، تجربه و تخصص کارشناسان و خبرگان منجر به هدر رفتن منابع و کاهش بهره‌وری است. از سوی دیگر، از آنجا که دانش ضمنی کارکنان به صورت غیرملموس بوده و در ذهن این افراد پنهان است، با خروج کارکنان از شرکت (به دلیل بازنشستگی، تعدیل و دلایل دیگر) دانش این کارکنان نیز از سازمان خارج می‌شود و این یعنی به طور مطلوب از دانش افراد استفاده نمی‌شود و مستندات صورت نمی‌گیرد که این به نوبه خود منجر به کاهش بهره‌وری می‌گردد. در چنین فضایی، سیستم مدیریت دانش با هدف شناسایی دانش، خلق دانش، استفاده دانش، ذخیره‌سازی و بکارگیری دانش در شرکت بایستی، به عرصه ظهور برسند. با توجه به ضرورت سیستم مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران با این سؤال مواجه می‌شویم که آیا وجود سیستم مدیریت دانش، می‌تواند وضعیت شرکت انتقال گاز ایران را بهبود بخشد؟

در این تحقیق ابتدا برخی از مدل‌های بلوغ مدیریت دانش معرفی شده است سپس به تشریح مدل به کار گرفته شده در تحقیق یعنی مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی جهت سنجش بلوغ شرکت انتقال گاز ایران پرداخته شده است. با توجه به مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، امکان شناخت وضعیت موجود شرکت انتقال گاز ایران، می‌تواند با آگاهی از این وضعیت، برای ارتقای بلوغ شرکت انتقال گاز ایران، اقداماتی انجام داد. در ادامه نتایج حاصل از تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه استاندارد APO که بین

کارکنان شرکت انتقال گاز ایران توزیع شده است جهت تعیین وضعیت شرکت انتقال گاز ایران بین ابعاد هفت‌گانه مدل و همچنین تعیین سطح بلوغ شرکت انتقال گاز ایران مطرح شده است. از یک سو، وضعیت موجود شرکت انتقال گاز ایران تعیین می‌گردد و از سوی دیگر، حوزه‌هایی که نیاز به بهبود دارند شناسایی می‌گردد و این به نوبه خود باعث می‌شود زمینه‌ای برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش فراهم گردد. در پایان نیز نتیجه‌گیری و پیشنهاداتی برای شرکت انتقال گاز ایران ارائه گردیده تا بتواند به سطوح بالاتر برسد. در نتیجه پژوهش حاضر سعی در پاسخگویی به این سؤال اصلی است: میزان بلوغ و سطح آمادگی شرکت انتقال گاز ایران برای استقرار سیستم مدیریت دانش تا چه اندازه است؟

## ادبیات نظری

### بلوغ مدیریت دانش

در ساده‌ترین مفهوم، واژه‌ی "بلوغ" به وضعیت پیشرفت و توسعه کامل اشاره دارد و "مرحله بلوغ" به توالی تغییراتی که بر یک موجودیت تاثیر می‌گذارد اشاره دارد (Leem, Kim, & E.J., 2008). قابلیت‌های دانش یک سازمان، اثربخشی آن را در خلق ارزش برای سازمان از طریق فرآیندهای دانش تعیین می‌کند. موفقیت سازمان کاملاً به توانایی آن در اجرای هر چه اثربخش‌تر این فرآیندها بستگی دارد. اندازه‌گیری دارایی‌های دانش سازمانی و فرآیندهای دانش مربوط به آن‌ها برای تعیین اثربخشی اقدامات مدیریت دانش ضروری است. با ارزیابی قابلیت‌های دانش سازمان و با پیشرفت به سمت سطوح بلوغ بالاتر، یک سازمان می‌تواند به صورت کارا تر به اهدافش تحقق بخشد (Blair, 2007). ارزیابی‌های بلوغ مدیریت دانش به منظور سنجش مواردی چون اقدامات مشخص مدیریت دانش تا چه حد تدوین شده، تکرارپذیر شده، مدیریت شده، قابل اندازه‌گیری و اثربخش هستند. منافع ارزیابی بلوغ مدیریت دانش عبارتند از:

- بهبود روشی که دانش در سرتاسر سازمان، برای افزودن بر ارزش، تسهیم و به کار برده می‌شود.
- ارتباط دادن افراد با افراد و افراد با دانش به منظور ارتقای سرمایه فکری برای رسیدن به اهداف کسب و کار
- تنظیم جهت برای ترسیم یک مسیر منطقی به منظور بهبود اقدامات مدیریت دانش
- تعیین اولویت‌ها برای عملیات کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت بهبود مستمر
- تقویت مدیریت تغییر برای ایجاد فرهنگ کمال مدیریت دانش (Patrizi & Levin, 2007)

### مدل‌های بلوغ

یک مدل بلوغ از چندین مرحله تشکیل شده است و پیشینه متغیر مورد بررسی را بر مبنای مجموعه‌ای از تغییرات پیش رونده و جهت‌دار که با گذشت زمان، عملکرد را افزایش می‌دهد، ارزیابی می‌کند (Leem, Kim, & E.J, 2008). مدل‌های بلوغ به کاربرد طبیعی یک چرخه حیات اشاره دارند. هر موجودیت از وضعیت نابالغ و متغیر به وضعیت بالغ، منظم و سازمان یافته در طول زمان، رشد و توسعه می‌یابد (Lee, Suh, & Hong, 2010). در ساختن یک مدل بلوغ مدیریت دانش ایده‌آل، پژوهشگران نیازمندی‌های متعددی را تعیین کرده‌اند که لازم است برآورده شوند:

اول، مدل باید برای موضوعات مختلف تحلیل مثلاً سازمان به عنوان یک کل، واحدهای سازمانی سنتی و مجازی یا سیستم‌های مدیریت دانش قابل کاربرد باشد (Ehms & Langen, 2002). دوم، مدل باید دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان مختلف در وظایف مدیریت دانش را مورد توجه قرار دهد (Ehms & Langen, 2002).

سوم، مدل باید یک رویکرد سیستماتیک و ساخت یافته که شفافیت و اداره قابل اطمینان رویه ارزیابی را تضمین می‌کند فراهم آورد (Ehms & Langen, 2002).

مدل‌های بلوغ (Blair, 2007) عموماً دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- توسعه یک موجودیت واحد را درون تعداد محدودی سطوح بلوغ (معمولاً ۴ تا ۶ سطح) توصیف می‌کنند.

- ویژگی‌های سطوح با نیازمندی‌های معینی مشخص می‌شود که در آن سطح، موجودیت باید آن نیازها را ارضا نماید.

- ترکیب سطوح به صورت متوالی، از یک سطح آغازین تا یک سطح پایانی است (آخرین سطح، سطح کمال است).

- در طول توسعه، موجودیت، بدون اینکه سطحی از قلم بیفتد، از یک سطح به سطح بعدی پیش می‌رود.

در ادامه مهم‌ترین مدل‌های موجود در حوزه بلوغ مدیریت دانش مطرح می‌گردد.

به طور کلی بلوغ سازمانی مؤلفه‌ای است که از طریق استانداردسازی در بکارگیری دانش، مهارت، تکنیک‌ها و روش‌های درست مدیریتی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد به به ثبات و موفقیت برسند و از رقبا پیشی بگیرند. سازمان‌هایی که مدل‌های بلوغ سازمانی را به کار می‌برند علاقه‌مند هستند تا سازمان آن‌ها

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

به بلوغ بیشتری دست یابد یا مسیر خود را به سمت وضعیت کامل و بی نقص سوق دهند (Robinson, Anumba, Carrillo, & Al-Ghassani, 2006).

جدول ۱- مدل های بلوغ مدیریت دانش

مدل بلوغ	محقق/محققین	تعداد سطوح	حوزه تمرکز	نام سطوح
مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره-وری آسیا	نیر و پراکش <sup>۱</sup> (۲۰۰۹)	۵	رهبری مدیریت دانش فرآیند افراد فناوری فرآیندهای دانشی یادگیری و نوآوری نتایج مدیریت دانش	سطح ۱: واکنش (انفعال) سطح ۲: آغاز سطح ۳: توسعه سطح ۴: پالایش (کنترل) سطح ۵: بلوغ
مدل بلوغ مدیریت دانش شرکت زیمنس	اهمس، لانگن <sup>۲</sup> (۲۰۰۲)	۵	افراد و شایستگی ها همکاری و فرهنگ رهبری و پشتیبانی محیط و شرکاء ساختارهای دانش و اشکال دانش فناوری و زیرساخت	سطح ۱: آغاز <sup>۳</sup> سطح ۲: قابل تکرار <sup>۴</sup> سطح ۳: تعریف شده <sup>۵</sup> سطح ۴: مدیریت شده <sup>۶</sup> سطح ۵: بهینه شده <sup>۷</sup>
مدل عمومی بلوغ مدیریت دانش	تیج، پی و کالکانهالی <sup>۸</sup> (۲۰۰۶)	۵	افراد فناوری فرآیند	سطح ۱: آغازین سطح ۲: آگاهی سطح ۳: تعریف شده سطح ۴: مدیریت شده سطح ۵: بهینه
مدل بلوغ مدیریت دانش شرکت اینفوسیوس	نو و واریانت <sup>۹</sup> (۲۰۰۹)	۵	افراد فناوری فرآیند	سطح ۱: پیشفرض <sup>۱۰</sup> سطح ۲: واکنشی <sup>۱۱</sup> سطح ۳: آگاهی <sup>۱۲</sup> سطح ۴: متقاعد شده <sup>۱۳</sup> سطح ۵: تسهیم شده <sup>۱۴</sup>

در این پژوهش از مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی استفاده شده است. این مدل براساس تجربیات کشورهای آمریکایی، استرالیایی و اروپایی طراحی شده است. مدل بلوغ مدیریت دانش

## ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از.../سلطانی، تولایی، اسلامبولچی و قاسمی نژاد

سازمان بهره‌وری آسیایی به عنوان مرجعی برای همه‌ی سازمان‌ها محسوب می‌شود و یک مدل ساده و جامع می‌باشد. همچنین سهولت پاسخگویی و مختصر بودن از جمله دلایل دیگر استفاده از این مدل است. از آنجایی که این مدل، مدل عمومی‌تری بوده و در سازمان‌های زیادی پیاده‌سازی گردیده و اینکه سطوح جامعی از بلوغ سیستم مدیریت دانش را شامل می‌شود همچنین با این مدل می‌توان، نقاط قوت و فرصت‌های سازمان را شناسایی نمود و حوزه‌هایی که نیاز به بهبود دارند را مشخص کرده و برای بهبود آن‌ها، اقدامات لازم را انجام داد به همین دلیل در این مطالعه، از مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی بهره گرفته‌ایم. از جمله دلایل دیگر انتخاب این مدل، وجود پرسشنامه‌ای کاملاً ساخت یافته است که توسط سازمان بهره‌وری آسیایی تدوین شده و اعتبار آن به منظور اندازه‌گیری بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی توسط استادان و خبرگان حوزه مدیریت دانش تایید شده است.

### **مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی**

مدل ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی جهت یک ارزیابی اولیه و سریع از میزان آمادگی برای اجرای مدیریت دانش، طراحی شده است. قبل از شروع سفر مدیریت دانش، لازم است سازمان نقاط ضعف و فرصت‌های بهبود خود را بداند. در نتیجه پس از ارزیابی، سازمان‌ها می‌توانند روی برنامه‌های مدیریت دانش خود برای رفع کمبودهای شناسایی شده از طریق ارزیابی تمرکز کنند. اهداف خاص ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی عبارت‌اند از:

الف) آیا مدیریت دانش از قبل در سازمان در حال اجرا بوده یا نه و این که در چه سطحی به کار گرفته شده است؟

ب) آیا سازمان شرایط مناسب برای ایجاد و استمرار نظام‌مند فرآیندهای مدیریت دانش را دارد یا خیر؟

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی براساس چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی است که در شکل ۱ نشان داده شده است. در این روش جهت شناسایی وضعیت سازمان از حیث مدیریت دانش، پرسشنامه‌ای طراحی شده است که سؤالات مطرح شده در آن براساس هفت عنصر موجود در چارچوب این مدل تهیه شده است. نقطه شروع چارچوب این مدل شناخت چشم‌انداز، ماموریت، اهداف سازمانی و مسیرهای راهبردی است. این کار به سازمان کمک می‌کند تا توانایی‌ها و قابلیت‌های اصلی خود را تجزیه و تحلیل نماید و آن دسته‌هایی را که نیاز به بهبود و توسعه دارند، شناسایی کند. چهار تسریع‌کننده (افراد، فرآیندها، فناوری، رهبری) می‌توانند به سازمان کمک کنند تا

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

درک کند که به چه میزان این عوامل تقویت کننده و توانمندساز در سازمان اثرگذارند و می‌توانند سازمان را در استفاده و بکارگیری موفق مدیریت دانش کمک کنند. پنج فرآیند اصلی دانش شامل شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و بکارگیری دانش، یک ارزیابی اولیه از فعالیت‌های موجود مرتبط با مدیریت دانش را فراهم می‌کند که در زمان اجرای مدیریت دانش می‌توان آن‌ها را به گونه‌ای مؤثر به کار گرفت. نتایج تلاش‌های مدیریت دانش، اثربخشی فرآیندهای مدیریت دانش را که به وسیله‌ی عوامل حیاتی موفقیت (تسریع کننده‌ها، چشم‌انداز و مأموریت) پشتیبانی می‌شوند، می‌سنجد. این نتایج باید قادر به نشان دادن بهبود یادگیری و نوآوری باشد که قابلیت‌های فردی، تیمی، سازمانی و اجتماعی ایجاد می‌کند و سرانجام به بهبود کیفیت خدمات، بهره‌وری، سوددهی و رشد سازمان منجر می‌شود (Young, 2010).

این ابزار شامل هفت معیار است که در مورد هر معیار شش سوال مطرح شده است و پاسخ‌دهنده با استفاده از طیف لیکرت ۵ درجه‌ای به هر سوال پاسخ خواهد داد. سازمان مورد نظر با توجه به نمره اکتسابی و با استفاده از مدل بلوغ مدیریت دانش رده‌بندی شده و در یکی از سطوح بلوغ جای خواهد گرفت. براساس عناصر اصلی چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسپایی هفت دسته ممیزی در ابزار ارزیابی دانش این سازمان وجود دارند که عبارتند از:

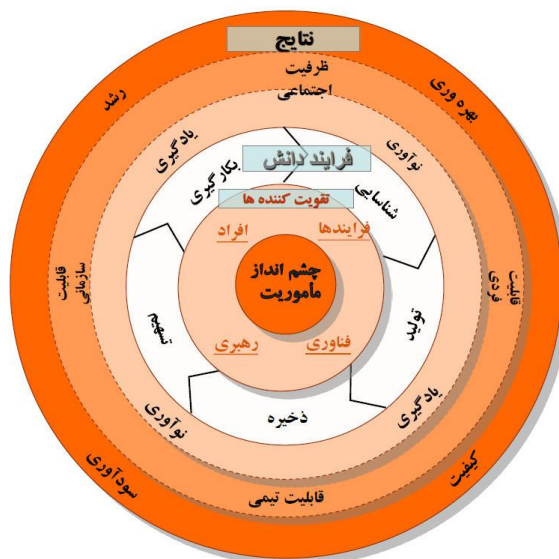
۱. رهبری مدیریت دانش: این دسته قابلیت رهبری سازمان را برای پاسخگویی به چالش‌های اقتصادی دانش بنیان ارزیابی می‌کند. رهبری مدیریت دانش در زمینه سیاست‌های مدیریت دانش و راهبردهای به کار گرفته شده در سازمان ارزیابی می‌شود.
۲. فرآیند: این دسته چگونگی استفاده از دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرآیندهای کاری اصلی سازمان را ارزیابی می‌کند، همچنین ارزیابی می‌کند که سازمان دائماً به چه میزان فرآیندهای کاری خود را برای رسیدن به عملکرد بهتر ارزیابی می‌کند و بهبود می‌بخشد.
۳. افراد: 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 شود. همچنین توسعه کارکنان دانشی نیز ارزیابی می‌شود.
۴. فناوری: دسته فناوری، توانایی سازمان برای توسعه و اجرای راه‌حل‌های دانش‌محور مانند ابزارهای تشریک مساعی و سیستم‌های مدیریت محتوا را بررسی می‌کند. همچنین قابلیت اطمینان و دسترس‌پذیری این ابزارها ارزیابی می‌شود.

## ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از.../سلطانی، تولایی، اسلامبولچی و قاسمی نژاد

۵. فرآیندهای دانشی: در این دسته، توانایی سازمان برای شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و بکارگیری نظام‌مند دانش، ارزیابی می‌شود. همچنین تسهیم بهترین روش‌های انجام کار و دروس آموخته شده برای حداقل کردن دوباره‌کاری‌ها و اختراع مجدد چرخ ارزیابی می‌شود.

۶. یادگیری و نوآوری: این دسته، توانایی سازمان برای تشویق، پشتیبانی و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق فرآیندهای نظام‌مند دانشی را تعیین می‌کند.

۷. نتایج مدیریت دانش: این دسته، توانایی سازمان را برای بهبود ارزش تولید شده 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 (کشاورز، ۱۳۹۱).



شکل ۱- چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی (کشاورز، ۱۳۹۱)

### پیشینه پژوهش

در این بخش به معرفی برخی از پژوهش‌های انجام شده در رابطه با مدل‌های بلوغ مدیریت دانش پرداخته می‌شود. در ادامه برخی از مطالعه‌های انجام شده در این رابطه ارائه می‌گردد.



فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

جدول ۲- پیشینه پژوهش ( داخلی - خارجی )

عنوان تحقیق	محقق	سال انجام تحقیق	یافته‌های تحقیق
ارزیابی مدیریت دانش بر مبنای مدل APO (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای تهران)	دشتی و همکاران	۱۳۹۳	در پژوهش خود به ارزیابی مدیریت دانش بر مبنای مدل APO در شرکت برق منطقه‌ای تهران پرداختند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده این است که وضعیت بلوغ مدیریت دانش در شرکت در سطح آغاز قرار داشت.
بررسی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌های تولید برق بر اساس مدل APO (مطالعه موردی: شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان)	ارزانی و سایه بانی	۱۳۹۴	نتایج پژوهش نشان‌دهنده این است که شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان در مرحله توسعه یعنی مرحله اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان قرار گرفته و شاخص‌های فناوری، یادگیری و نوآوری و رهبری مدیریت دانش در رده‌های اول تا سوم و شاخص فرآیندهای دانشی در جایگاه آخر قرار دارد.
توضیح معیارهای ارزیابی براساس سطح بلوغ مدیریت دانش	نیک نامیان	۲۰۱۹	نتایج مطالعه نشان می‌دهد که معیار ارزش‌گذاری شامل ۱۷ متغیر است، که در میان آن‌ها متغیر شاخص فنی از بالاترین میانگین رتبه‌بندی (۱۱،۹۹) و متغیر قابلیت نگهداری از پایین‌ترین میانگین رتبه‌بندی (۷۹،۶) در میان سایر متغیرها در جامعه آماری تحقیق بهره برده است. همچنین، نتایج نشان داد که رابطه قابل توجهی بین معیار ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش وجود دارد.
طراحی یک سیستم فازی خبره برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش مناسب با استفاده از مدل APO: مطالعه موردی	اخوان و فیلسوفیان	۲۰۱۸	در این پژوهش، با کمک سیستم فازی خبره، مدلی با استفاده از نرم‌افزار Matlab برای اتخاذ KMS طراحی شده است. سطح بلوغ مدیریت دانش، دانش ضمنی، و دانش صریح به عنوان ورودی هستند، نتایج پژوهش نشان داد که سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان در سطح ۴ است؛ با توجه به سیستم فازی خبره که طراحی شده است، استراتژی "تولید دانش" برای سازمان مورد مطالعه توصیه می‌شود
استفاده از مدل دانش آسیایی "APO" به عنوان یک تعیین کننده برای تعالی عملکرد در دانشگاه‌ها -	شامی <sup>۱۵</sup> و همکاران	۲۰۱۸	نتیجه مطالعه نشان داد که مدل (APO) به عنوان یک معیار معتبر است و چهار بعد در این مدل وجود دارد که به طور قابل توجهی بیشتر از دیگران تاثیرگذار است (فرآیندهای دانشگاه، رهبری KM، پرسنل، خروجی‌های KM). این مطالعه گسترش استفاده از مدل (APO)، افزایش نقش

## ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از.../سلطانی، تولایی، اسلامبولچی و قاسمی نژاد

مطالعه تجربی در دانشگاه الازهر - غزه		رهبری دانش، تکنولوژی، انعطاف‌پذیری سازمانی، به اشتراک‌گذاری فرهنگ و سیستم‌های تشویقی که نوآوری را تشویق می‌کنند را توصیه می‌کند.
مدل بلوغ مدیریت دانش مشتري برای بخش بیمه	رنجبر فرد ۲۰۱۶	فرآیندهای مشتری در شرکت‌های بیمه از طریق مصاحبه با چندین متخصص بیمه شناسایی می‌شوند. سپس مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری موجود (CKMMM) را برای صنعت بیمه از طریق یکپارچه‌سازی فرآیندهای مشتری با CKMMM سفارشی کردیم. همچنین یک ابزار براساس مدل طراحی شده برای اندازه‌گیری بلوغ مدیریت دانش مشتری در بخش بیمه طراحی شده است. نتایج، وجود همبستگی بین سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری و سهم بازار را تایید کرد، بنابراین برای تحقیقات بیشتر در مورد اجرای مدیریت دانش مشتری در بخش بیمه تشویق می‌شود.
کاربرد مدل بلوغ مدیریت دانش: مورد اتحادیه‌های اعتباری	سرنکو <sup>۱۶</sup> و همکاران ۲۰۱۶	هدف این مطالعه بررسی سطح بلوغ مدیریت دانش (KM) اتحادیه‌های اعتباری است. کاربرد یک مدل بلوغ برای ۱۵ اتحادیه اعتباری در آمریکای شمالی نشان داد که سطح کلی بلوغ مدیریت دانش در مرحله اولیه توسعه است، اما نشانه‌هایی از بهبود در آینده وجود دارد.

با مطالعه پیشینه‌های مرتبط با تحقیق حاضر، استنباط می‌شود که مدیریت دانش از جنبه‌های متنوعی در محیط‌ها و سازمان‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. بررسی پیشینه‌های مرتبط با موضوع تحقیق حاضر نشان می‌دهد که مطالعه نقش مدیریت دانش با استفاده از مدل بهره‌وری آسیای در شرکت انتقال گاز ایران، موضوعی نو است که تا کنون در این صنعت بررسی نشده است. تفاوت عمده این تحقیق با سایر تحقیقات انجام شده در این است که نه تنها به ابعاد مدل بهره‌وری آسیای در صنعت گاز توجه می‌کند بلکه هماهنگی آن ابعاد با مدیریت دانش را نیز مورد توجه قرار داده و در نهایت آمادگی شرکت انتقال گاز ایران برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش را می‌سنجد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر نوع هدف، تحقیق کاربردی است و براساس گردآوری داده‌ها در گروه تحقیقات توصیفی و از نوع مطالعه موردی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۶۵ نفر تمام کارکنان رسمی واحدهای مختلف شرکت انتقال گاز ایران بوده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و حجم

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

نمونه مورد نیاز پژوهش تعداد ۱۱۵ بدست آمد. از تعداد ۱۲۰ پرسشنامه‌ای که توزیع گردید، تعداد ۱۱۴ پرسشنامه تکمیل شده برگشت داده شد و سپس با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل گردید.

مهم‌ترین روش‌های گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر به شرح زیر است:

الف) مطالعات کتابخانه‌ای: برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات نظری تحقیق و مباحث مورد نظر مرتبط با موضوع تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد که در این راستا از کتب و مقالات انگلیسی و فارسی، سایت‌های مرتبط با موضوع تحقیق بهره گرفته شد. ب) مطالعات میدانی: روش دومی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت مطالعات میدانی است. یکی از ابزارهای رایج تحقیق، استفاده از پرسشنامه است که محقق برای دستیابی به نتایج مورد نظر تحقیق از پرسشنامه استفاده نموده است. به منظور سنجش بلوغ مدیریت دانش شرکت انتقال گاز ایران از پرسشنامه استاندارد ارزیابی مدیریت دانش بهره‌وری آسیایی استفاده شده است. فرم اصلی شامل ۴۲ سؤال است که هفت مؤلفه را اندازه‌گیری می‌کند و حداکثر مجموع نمره آنها ۲۱۰ است. این پرسشنامه شامل دو بخش است که بخش اول مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی است و بخش دوم شامل ۴۲ سؤال است که به هفت قسمت به تقسیم شده‌اند: ۱. رهبری مدیریت دانش (۶ سؤال)؛ ۲. فرآیند (۶ سؤال)؛ ۳. افراد (۶ سؤال)؛ ۴. فناوری (۶ سؤال)؛ ۵. فرآیندهای دانشی (۶ سؤال)؛ ۶. یادگیری و نوآوری (۶ سؤال)؛ ۷. نتایج مدیریت دانش (۶ سؤال). در مورد روایی ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، در مورد سؤالات پرسشنامه، از نظرات خبرگان و چند کارشناس شرکت انتقال گاز ایران استفاده شده همچنین به منظور بررسی میزان اعتبار و قابل اعتماد بودن پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ توسط نرم افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ، ۰٫۹۵ بدست آمد که از مقدار قابل قبول آن یعنی ۰٫۷۰، بیشتر است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه توزیع شده براساس مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی از روش تحلیل آمار توصیفی و استنباطی و حاصل جمع میانگین پاسخ‌ها برای هر یک از هفت معیار مورد بررسی از نرم افزار آماری SPSS استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

#### بخش اول: آمار توصیفی

بررسی جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

در این پژوهش، از آمار توصیفی برای ارائه اطلاعات جمعیت شناختی استفاده شده است. اطلاعات

### ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از.../سلطانی، تولایی، اسلامبولچی و قاسمی نژاد

جمعیت شناختی مورد بررسی شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار است که در جدول ۳، به نمایش در آمده است.

جدول ۳- اطلاعات جمعیت شناختی پژوهش حاضر

مؤلفه		فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۳۵	۶۹,۳
	مرد	۷۹	۳۰,۷
سن	۳۰-۲۰	۲۹	۲۵,۴
	۴۰-۳۱	۳۲	۲۸,۱
	۵۰-۴۱	۱۳	۱۱,۴
	بیشتر از ۵۰	۴۰	۳۵,۱
تحصیلات	دیپلم	۱۰	۸,۸
	فوق دیپلم	۱۳	۱۱,۴
	لیسانس	۴۲	۳۶,۸
	فوق لیسانس	۴۴	۳۸,۶
	دکتری	۵	۴,۴
سابقه	۵-۱	۱۰	۸,۸
	۱۰-۶	۱۵	۱۳,۲
	۱۵-۱۱	۱۲	۱۰,۵
	۲۰-۱۶	۱۲	۱۰,۵
	۲۵-۲۱	۳۱	۲۷,۲
	بیشتر از ۲۵	۳۴	۲۹,۸

بخش دوم: آمار استنباطی

#### بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده می‌کنیم. سطح معنی داری (sig) برای تمامی متغیرهای تحقیق ۰,۰۰۰ بدست آمده است. براساس سطح معنی داری آزمون k-s که در تمامی متغیرهای مورد مطالعه کمتر از ۰,۰۵ است پس نتیجه می‌گیریم فرض صفر (توزیع متغیر X نرمال است) رد می‌شود. به عبارت دیگر توزیع تمامی متغیرهای فوق نرمال نمی‌باشد. همچنین جهت رتبه‌بندی معیارهای مدل بهره‌وری آسیایی، از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده شده است از جمله این آزمون‌ها، آزمون رتبه‌بندی فریدمن است که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است. نتایج

### فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

آزمون فریدمن نشان می‌دهد که معیار فرآیند بالاترین رتبه و رهبری مدیریت دانش، پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص دادند. رتبه‌بندی سایر معیارها به ترتیب اولویت عبارتند از: افراد، فناوری، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش. در جدول ۵، امتیاز حاصل از تحلیل پرسشنامه برای مدیریت دانش ارائه شده است.

جدول ۵- امتیازبندی پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی برای تحقیق مورد نظر

شماره گروه معیار	ستون شماره ۱		ستون شماره ۲	ستون شماره ۳
	نام گروه معیار	نمره کسب شده	حداکثر نمره ممکن	رتبه بندی گروه ها (از ۱ تا ۷) ۱-بالاترین نمره ۷- پایین ترین نمره
۱	رهبری مدیریت دانش (سوالات ۱-۶)	۷,۹۲	۳۰	۶
۲	فرآیند (سوالات ۷-۱۲)	۱۲,۲۵	۳۰	۱
۳	افراد (سوالات ۱۳-۱۸)	۱۱,۸۷	۳۰	۲
۴	فناوری (سوالات ۱۹-۲۴)	۱۰,۳۷	۳۰	۳
۵	فرآیندهای دانشی (سوالات ۲۵-۳۰)	۷,۳۷	۳۰	۷
۶	یادگیری و نوآوری (سوالات ۳۱-۳۶)	۸,۴۵	۳۰	۴
۷	نتایج مدیریت دانش (سوالات ۳۷-۴۲)	۷,۹۳	۳۰	۵
	جمع نمرات	۶۶,۱۶	۲۱۰	

جدول ۶- رتبه‌بندی معیارهای مدل APO براساس آزمون فریدمن

#### Ranks

	Mean Rank
رهبری مدیریت دانش	۳,۱۸
فرآیند	۵,۵۰
افراد	۵,۱۷
فناوری	۴,۹۵
فرآیندهای دانشی	۲,۴۶
یادگیری و نوآوری	۳,۵۶
نتایج مدیریت دانش	۳,۱۹

## ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از.../سلطانی، تولایی، اسلامبولچی و قاسمی نژاد

نتایج حاصل از تحلیل نشان داد که شرکت انتقال گاز ایران برای مؤلفه رهبری مدیریت دانش، امتیاز ۷,۹۲ از ۳۰ کسب نموده است. این امتیاز نشان دهنده‌ی این است که امتیاز شرکت در این مؤلفه متوسط به پایین است. همچنین نشان می‌دهد که شرکت انتقال گاز ایران از اهمیت مدیریت دانش، ناآگاه است و در مورد ارزش دانش و مدیریت آن هنوز توجیه نشده است. با توجه به این سطح از آمادگی در این زمینه، برای ارتقای سطح آمادگی مدیریت دانش برای مؤلفه رهبری مدیریت، مدیریت ارشد شرکت، از نظام مدیریت دانش حمایت لازم را به انجام رساند همچنین تدوین چشم انداز دانشی مورد توجه قرار گیرد.

نتایج حاصل از تحلیل نشان داد که شرکت انتقال گاز ایران برای مؤلفه فرآیند، امتیاز ۱۲,۲۵ از ۳۰ کسب نموده است. این امر نشان می‌دهد که استفاده از فرآیند کار نظام‌مند به طور کامل وجود ندارد و لازم است با به کارگیری بهتر فرآیندهای موجود با دیدگاه مدیریت دانش، زمینه‌های اجرای مدیریت دانش را با خلق دانش جدید فراهم نمود.

نتایج حاصل از تحلیل نشان داد که شرکت انتقال گاز ایران برای مؤلفه افراد، ۱۱,۸۷ از ۳۰ کسب نموده است. با توجه به اینکه در مدیریت دانش، نیروی انسانی مهم‌ترین عامل محسوب می‌شود لذا توجه جدی به بهبود منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

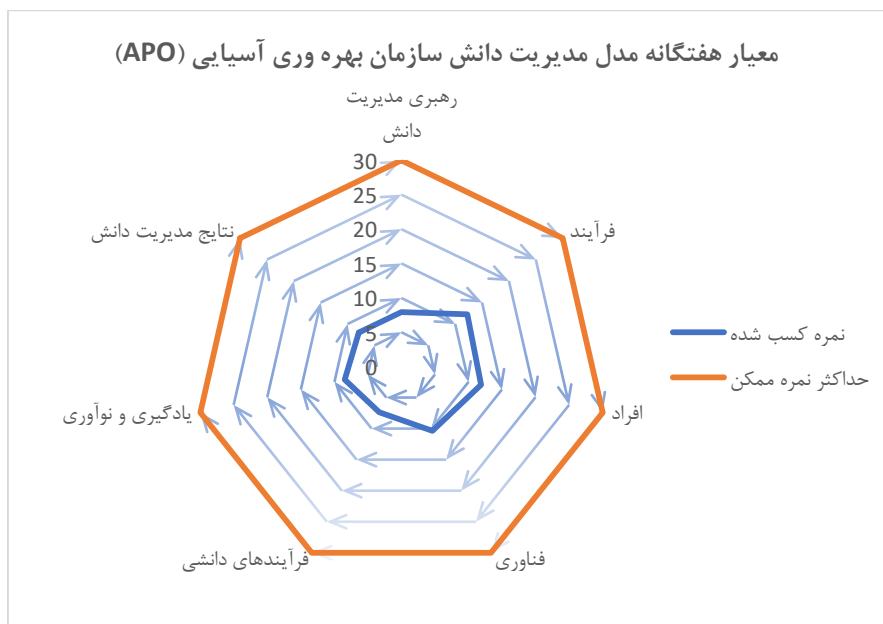
نتایج حاصل از تحلیل نشان داد که شرکت انتقال گاز ایران برای مؤلفه فناوری، ۱۰,۳۷ از ۳۰ کسب نموده است. این امتیاز نشان می‌دهد که در شرکت انتقال گاز ایران، شناخت کافی فناوری اطلاعات در مدیریت دانش سازمان وجود دارد و با استفاده از زیرساخت فناوری اطلاعات (نرم افزار، سخت افزار و شبکه) و هماهنگ نمودن آن با اهداف راهبردی سازمان می‌توان زمینه اجرای مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران را بهبود بخشید

نتایج حاصل از تحلیل نشان داد که شرکت انتقال گاز ایران برای مؤلفه فرآیندهای دانشی ۷,۳۷ از ۳۰ کسب نموده است. این رتبه بدین معنی است که شرکت انتقال گاز ایران در زمینه فرآیندهای تولید، سازماندهی، تسهیم و استفاده از دانش به بهبود نیاز دارد.

نتایج حاصل از تحلیل نشان داد که شرکت انتقال گاز ایران برای مؤلفه یادگیری و نوآوری، ۸,۴۵ از ۳۰ کسب نموده است. این وضعیت نشان می‌دهد لازم است شرکت انتقال گاز ایران، مخاطره‌پذیری و اشتباه افراد را فرصت یادگیری تلقی کند و برای افکار افراد در شرکت، ارزش و اعتبار قائل شود و آن‌ها را تشویق نماید تا با یادگیری از اشتباهات گذشته، بر یادگیری مستمر خود افزایش دهند و در روند یادگیری آنها بهبود حاصل شود.

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

نتایج حاصل از تحلیل نشان داد که شرکت انتقال گاز ایران برای مؤلفه نتایج مدیریت دانش، ۷،۹۳ از ۳۰ کسب نموده است. این وضعیت، بیانگر است که تعداد اندکی عملکرد سازمانی خوب در زمینه‌ی مدیریت دانش وجود دارد که برخی از آن‌ها روند نزولی طی می‌کنند؛ لذا برای بهبود عملکرد شرکت انتقال گاز ایران از طریق مدیریت دانش می‌توان با اجرای مستندسازی و حفظ سوابق اقدامات در این زمینه با درس گرفتن از اشتباهات و ابتکارات گذشته، روند نتایج مدیریت دانش را بهبود داد. در شکل ۲، نمودار راداری ارزیابی مدیریت دانش شرکت انتقال گاز ایران ارائه شده است.



شکل ۲- نمودار راداری ارزیابی مدیریت دانش شرکت انتقال گاز ایران

با توجه به داده‌های جدول ۷، نمره ارزیابی بین ۸۳-۲۴ می‌باشد که این نشان دهنده این است که شرکت انتقال گاز ایران در سطح واکنش (انفعال) قرار دارد. مؤلفه‌های مدل (اعم از فرایند دانشی، افراد دانشی، فناوری‌های مدیریت دانش، یادگیری و ...) با توجه جدول شماره ۷، در سطح بسیار پایینی بوده (نمره کمتر از ۸۳).

## ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از.../سلطانی، تولایی، اسلامبولچی و قاسمی نژاد

جدول ۷- وضعیت شرکت انتقال گاز ایران طبق مدل APO

نمره ارزیابی	سطح بلوغ	شرح
۱۸۹-۲۱۰	بلوغ	مدیریت دانش در سازمان غالب است.
۱۴۷-۱۸۸	پالایش (کنترل)	اجرای مدیریت دانش پیوسته در سازمان ارزیابی شده و بهبود داده می‌شود.
۱۲۶-۱۴۶	توسعه	اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان
۸۴-۱۲۵	آغاز	شروع به درک نیاز به مدیریت دانش در سازمان
۲۴-۸۳	واکنش (انفعال)	ناآگاهی در خصوص چیستی مدیریت دانش و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری

### نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج پرسشنامه‌ها، میزان آمادگی شرکت انتقال گاز ایران در زمینه مدیریت دانش در پایین‌ترین سطح یعنی سطح واکنش قرار دارد این بدین معنی است که وضعیت مدیریت دانش شرکت انتقال گاز ایران طبق مدل APO در سطح پایینی قرار دارد. حاصل جمع نمرات هفت شاخص رهبری، فرآیند، افراد، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش ۶۶,۱۶ بدست آمد که نشان دهنده‌ی این است که شرکت انتقال گاز ایران در هیچ یک از ابعاد مدیریت دانش وضعیت مناسبی ندارد. با وجود وضعیت نامناسب آمادگی شرکت انتقال گاز ایران از لحاظ مدیریت دانش، این شرکت در هیچ یک از ابعاد مدیریت دانش نیز وضعیت مناسبی ندارد. این موضوع نشان می‌دهد که شرکت انتقال گاز ایران بایستی در هر کدام از هفت بعد، اقداماتی برای بهبود، برنامه ریزی و اجرا نماید. بنابراین برای ارتقاء به سطح‌های بعدی یعنی ابتدا برای رسیدن به سطح آغاز پیشنهادهایی توصیه می‌گردد:

- شرکت انتقال گاز ایران، ابتدا بایستی، مدیریت دانش را برای مدیران و کارکنان این شرکت بشناساند بدین منظور دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مدیریت دانش برگزار کند تا مدیران و کارکنان با چیستی مدیریت دانش و اینکه چگونه مدیریت دانش باعث مزیت رقابتی برای شرکت می‌گردد آشنا گردند.

همان‌طور که نتایج آماری تحقیق نشان داد که شرکت انتقال گاز ایران در بعد رهبری مدیریت دانش امتیاز ۷,۹۲ از ۳۰ امتیاز را کسب نموده است؛ بنابراین این امتیاز از حد متوسط به پایین است. این موضوع نشان می‌دهد که رهبری سازمان از اهمیت و ضرورت مدیریت دانش، ناآگاه است. همچنین نتایج رتبه‌بندی معیارهای مدل APO براساس آزمون فریدمن نشان داد که معیار فرآیند، بالاترین رتبه و رهبری مدیریت دانش، پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص دادند. بنابراین شرکت انتقال گاز ایران برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و دستیابی به مرحله بلوغ؛ می‌بایست اقداماتی متناسب با هر یک از گروه‌های



## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

معیار هفت‌گانه انجام دهد. با توجه به این سطح از آمادگی در این زمینه، پیشنهادهای زیر برای ارتقای سطح آمادگی مدیریت دانش شرکت انتقال گاز ایران از بعد رهبری مدیریت دانش ارائه می‌گردد:

- تدوین چشم انداز دانشی برای اجرای مدیریت دانش

- حمایت مدیریت ارشد شرکت انتقال گاز ایران از نظام مدیریت دانش در شرکت

با توجه به نتایج آماری تحقیق، شرکت انتقال گاز ایران در بعد فرآیند امتیاز ۱۲,۲۵ از ۳۰ امتیاز را کسب نموده است این موضوع نشان می‌دهد، فرآیندهای سازمانی، نظام‌مند نبوده و یا به طور مؤثر و کارا به کار گرفته نمی‌گردد بنابراین پیشنهادهای زیر در بعد فرآیند، توصیه می‌گردد:

- طراحی فرآیندهای کاری نظام‌مند و بازنگری آنها برای به کارگیری مؤثر فرآیندها

با توجه به نتایج آماری تحقیق، شرکت انتقال گاز ایران در بعد افراد، ۱۱,۸۷ امتیاز از ۳۰ امتیاز کسب نموده است؛ این امتیاز از حد متوسط به پایین است این موضوع نشان می‌دهد افراد، دانش خود را تسهیم نمی‌کنند به دلایلی از جمله، ترس از دست دادن شغل خود، ناآگاهی از اهمیت تسهیم دانش، در کل در شرکت انتقال گاز ایران، تسهیم دانش محدود به افراد کمی می‌باشد. با توجه به اینکه بخش مهمی از دانش به صورت ناملموس است و در ذهن افراد می‌باشد با خارج شدن این افراد از صنعت، دانش آن‌ها نیز خارج می‌شود. بنابراین پیشنهادهای زیر در بعد افراد، توصیه می‌گردد:

- شناسایی افراد دانشی سازمان و ثبت تخصص و مهارت‌های آن‌ها

- برگزاری جلسات میان کارکنان برای انتقال تجربیات کارکنان شرکت

- طراحی سامانه دانشی برای ثبت دانش کلیدی کارکنان

- ایجاد انگیزش کارکنان با استفاده از تدوین برنامه‌های انگیزشی

- در نظر گرفتن پاداش برای افرادی که در ایجاد دانش جدید و تسهیم آن مشارکت می‌کنند.

با توجه به نتایج آماری تحقیق، شرکت انتقال گاز ایران در بعد فناوری امتیاز ۱۰,۳۷ از ۳۰ امتیاز را کسب نموده است؛ بنابراین امتیاز این شرکت در حد متوسط به پایین است. این موضوع نشان می‌دهد استفاده از فناوری و همچنین اینترنت و اینترنت برای بهبود ارتباطات و تسهیم دانش، محدود است. همچنین افراد به دلیل عدم آشنایی با سیستم‌های کامپیوتری و مفاهیم فناوری اطلاعات، برای کار کردن با این فناوری‌ها مقاومت می‌کنند چرا که با این سیستم‌ها و فناوری‌ها آشنایی ندارند و علت اصلی آن عدم وجود برنامه‌های آموزشی متناسب با این سیستم‌ها می‌باشد. بنابراین پیشنهادهای زیر در بعد فناوری توصیه می‌گردد:

## ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از.../سلطانی، تولایی، اسلامبولچی و قاسمی نژاد

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت برای آشنایی با سیستم‌های کامپیوتری، فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی مرتبط با آن

- ایجاد فرهنگ استفاده از فناوری‌های نوین بخصوص فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی برای استفاده و تسهیم دانش

- ایجاد فرهنگ استفاده از شبکه‌های کامپیوتری، شبکه‌های اطلاع‌رسانی، پورتال‌ها، پست الکترونیک، برای تسهیل ارتباطات سازمانی در شرکت انتقال گاز ایران

با توجه به نتایج آماری تحقیق، شرکت انتقال گاز ایران در بعد فرآیندهای دانشی امتیاز ۷,۳۷ از ۳۰ امتیاز را کسب نموده است؛ این امتیاز از حد متوسط به پایین است این موضوع نشان می‌دهد افراد اشتباهات خود را تکرار می‌کنند و از اشتباهات خود درس نمی‌گیرند به همین دلیل این کار باعث می‌گردد در شرکت، دوباره کاری انجام شود. پیشنهاد می‌شود شرکت انتقال گاز ایران، فرآیندهای دانشی خود را توسعه دهد و با توجه به نتایج آماری تحقیق، شرکت انتقال گاز ایران در بعد یادگیری و نوآوری امتیاز ۸,۴۵ از ۳۰ امتیاز را کسب نموده است این امتیاز از حد متوسط به پایین است این موضوع نشان می‌دهد بین واحدهای سازمانی در شرکت انتقال گاز ایران ناهماهنگی وجود دارد به همین دلیل پیشنهادهایی در این زمینه توصیه می‌گردد:

- شرکت انتقال گاز ایران بایستی یادگیری و نوآوری را در شرکت تشویق نماید و برای ارزیابی آن، نگرشی نظام‌مند داشته باشد.

با توجه به نتایج آماری تحقیق، شرکت انتقال گاز ایران در بعد نتایج مدیریت دانش امتیاز ۷,۹۳ از ۳۰ امتیاز را کسب نموده است این امتیاز از حد متوسط به پایین است. این موضوع نشان می‌دهد سازمان از سابقه پروژه‌های قبلی خود در حوزه‌های عملکردی مهم، اطلاعات دقیقی نگهداری نمی‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- شرکت انتقال گاز ایران بایستی، اطلاعات حوزه‌های عملکردی مهم و کلیدی خود را جمع‌آوری و نگهداری نماید.

## منابع

- ۱) ارزانی، آ. &، سایه‌بانی، ن. (۱۳۹۴). بررسی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌های تولید برق بر اساس مدل APO مطالعه موردی: شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان. (هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش. تهران
- ۲) دشتی، ا.، صادقی، ف.، آقا حسن شیرازی، ص. &، خدامرادی، خ. (۱۳۹۳). ارزیابی مدیریت دانش بر مبنای مدل APO مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای تهران. (هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش
- ۳) کشاورز، ع. ح. (۱۳۹۱). راهنمای ابزارها و فنون مدیریت دانش. در ر. یانگ، راهنمای ابزارها و فنون مدیریت دانش. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم
- 4) Akhavan, P., & Philsoophian, M. (2018). Designing an expert fuzzy system to select the appropriate knowledge management strategy in accordance with APO model and Bloodgood KM strategies. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.
- 5) Blair, A. (2007). Assessing Perceptions of Knowledge Management Maturity/Capabilities: A Case Study of SAF/FM". Air Force Institute of Technology Air University, PHD. Thesis., available on [www.proquest.com](http://www.proquest.com).
- 6) Ehms, K., & Langen, M. (2002). Holistic Development of Knowledge Management with KMMM. Siemens AG/Corporate Technology
- 7) Jennex, M. (2008). Knowledge management: concepts, methodologies, tools, and applications. USA: Hershey, PA: Idea Group Publishing (an Imprint of Idea Group INC), Volume I.
- 8) Lee, J., Suh, E., & Hong, J. (2010). A maturity model based CoP evaluation framework: a case study of strategic CoPs in a Korean company. Expert Systems with Applications, 2670-2681.
- 9) Leem, C., Kim, B., & E.J, Y. (2008). Information technology maturity stages and enterprise benchmarking: an empirical study. Industrial Management & Data Systems, 1200-1218.
- 10) Nair, P., & Prakesh, K. (2009). Knowledge Management: Facilitator's Guide (Asian Productivity Organization)
- 11) Niknamian, S. (2019). Explanation of valuation criteria based on maturity level of Knowledge management. Available at SSRN 3353574
- 12) Nove, E., & Variant, A. (2009). Knowledge Management Implementation and Its Maturity Level. Media Indonesian Journal of Social Sciences, 1(1), 1-13
- 13) Patrizi, J., & Levin, G. (2007). A Knowledge Management Maturity Model for a Global Field Services Organization. SAP Global Field Services
- 14) Ranjbarfard, M. (2016). Customer knowledge management maturity model for insurance sector. International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 10(7), 938-951

ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از.../سلطانی، تولایی، اسلامبولچی و قاسمی نژاد

- 15) Robinson, H., Anumba, C., Carrillo, P., & Al-Ghassani, A. (2006). A Knowledge Management Maturity Roadmap for Corporate Sustainability. *Business Process Management Journal*, 793-808
- 16) Serenko, A., Bontis, N., & Hull, E. (2016). An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 338-352
- 17) Shamia, M., Al Shobaki, M., Abu-Naser, S., & Abu Amuna, Y. (2018). Using the Asian Knowledge Model “APO” as a Determinant for Performance Excellence in Universities-Empirical Study at Al-Azhar University-Gaza
- 18) Teah, H., Pee, L., & Kankanhalli, A. (2006). Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model. *The Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems*. (pp. 401-416). PACIS
- 19) Young, R. (2010). *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*. Japan: Asian Productivity Organization

یادداشت‌ها :

- 
- ۱ Nair and Prakesh  
۲ Ehms, and Langen  
۳ Initial  
۴ Repeatable  
۵ Defined  
۶ Managed  
۷ Optimizing  
۸ Teah, Pee, & Kankanhalli  
۹ Nove, & Variant  
۱۰ Default  
۱۱ Reactive  
۱۲ Aware  
۱۳ Convinced  
۱۴ Sharing  
۱۵ Shamia  
۱۶ Serenko