

## رابطه بین معیارهای ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش

فروغ فرزانه<sup>۱</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۲</sup>، مسعود پورکیانی<sup>۳</sup>، ایوب شیخی<sup>۴</sup>

### چکیده

مطالعه حاضر با هدف بررسی رابطه بین معیارهای ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه پژوهش کارکنان سازمان‌های اجرایی استان خوزستان در سال ۱۳۹۷ به تعداد ۸۶۶۴۳ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران ۳۸۲ نفر با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته معیارهای ارزش‌گذاری و بلوغ مدیریت دانش استفاده شد. در این مطالعه روایی صوری و محتوایی با نظر متخصصان تایید و پایایی با روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه معیارهای ارزش‌گذاری ۰/۹۴ و برای پرسشنامه بلوغ مدیریت دانش ۰/۹۳ محاسبه شد. داده‌ها در نرم‌افزار SPSS با روش‌های ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با مدل همزمان تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که بین معیارهای امکان‌پذیری، راهبردی و طراحی با بلوغ مدیریت دانش رابطه مثبت و معنادار وجود داشت. همچنین معیارهای ارزش‌گذاری به‌طور معناداری توانستند ۰/۶۲ از تغییرات بلوغ مدیریت دانش را پیش‌بینی نمایند ( $P < 0/01$ ). بنابراین، برای بهبود سطح بلوغ مدیریت دانش می‌توان معیارهای ارزش‌گذاری را از طریق کارگاه‌های آموزشی افزایش داد.

**کلید واژه‌ها:** معیارهای ارزش‌گذاری، بلوغ مدیریت دانش، کارکنان.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۷/۲۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۶/۱۳

- 
- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران - forough-fzf86@yahoo.com
  - ۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول) - s.salajeghe@iauk.ac.ir.com
  - ۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران - pourkiani@iauk.ac.ir
  - ۴- استادیار، گروه آمار، دانشکده ریاضی و کامپیوتر، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران - sheikh.a@uk.ac.ir

### مقدمه

امروزه دانش<sup>۱</sup> یک منبع کلیدی سازمانی و عاملی مهم در خلق مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و یک کانون مهم سرمایه‌گذاری<sup>۲</sup> و مدیریت است. دانش در واقع همان اطلاعاتی است که از مجرای ترکیب با تجارب، ارزش‌ها و بینش‌های شکلی متفاوت یافته است. سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پیوستن به روند دانش‌مداری را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانشگر، مدیریت دانش<sup>۳</sup> و سازمان‌های دانشی خبر از شدت یافتن یان روند می‌دهند (قلی‌پور و قربانی، ۱۳۹۷). دانش یکی از باارزش‌ترین دارایی‌ها برای بسیاری از سازمان‌ها است و مدیریت دانش مستلزم مدیریت منابع دانش به منظور تسهیل دسترسی و استفاده مجدد از دانش می‌باشد (میرودیا، راندرپ و هوام<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). بررسی امکان‌پذیری مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که این سازمان‌ها باید واحدهایی را برای هدایت فعالیت‌های مدیریت دانش بوجود آورند تا فرهنگ حمایت از مدیریت دانش را تقویت نمایند و علاوه بر آن به تدوین اهداف و راهبردهای مدیریت دانش و برنامه‌های آموزشی لازم برای کارکنان پردازند (ژین، اجانن و هیوسکونن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). امروزه دانش به طور فزاینده به‌عنوان اساس ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شناخته می‌شود؛ به طوری که مدیریت دانش در جهت بهبود فرایند عملکرد و به دنبال آن ارائه خدمت به مشتریان برای سازمان بسیار مهم است. مدیریت دانش یک استراتژی با هدف در اختیار قرار دادن دانش صریح به فرد مناسب در زمان مناسب می‌باشد. همچنین مدیریت دانش یک مدیریت استراتژیک از افراد و ارائه دانش همراه با زمینه و اطلاعات مرتبط در یک سازمان با استفاده از تکنولوژی و فرایندهای آن می‌باشد (سورش و ماهش<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). مدیریت دانش دارای چهار مرحله ایجاد دانش، ذخیره و سازماندهی دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش می‌باشد و بر اساس مطالعات برخورداری از دانش و مدیریت دانش به موقعیتی استوار برای ادامه حیات سازمان‌های پویا و نوآور تبدیل شده و حتی توان رقابت در

- 
- 1 . Knowledge
  - 2 . Investment
  - 3 . Knowledge Management
  - 4 . Myrodia, Randrup & Hvam
  - 5 . Xin, Ojanen & Huiskonen
  - 6 . Suresh & Mahesh

بازارها و تجارت بسته به کسب، توسعه و بکارگیری دانش فردی و سازمانی دارد (چن و هانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

از سوی دیگر بلوغ<sup>۲</sup> یک وضعیت تکاملی مشخص برای موفقیت یک فرایند است که به حد تکامل رسیده باشد و مدل بلوغ مدیریت دانش<sup>۳</sup> یک رویکرد ساختاریافته برای اجرای مدیریت دانش است (کوریاکوس، بالدی، ساتیا مورتی و سوامیناثان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). بلوغ مدیریت دانش یک راهنما و یا یک معیار برای سنجش موقعیت سازمان در زمینه مدیریت دانش است و اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها در صورت بلوغ کافی سازمان موجب تغییرات مهمی در فرایند، زیرساخت و فرهنگ سازمانی می‌شود (الیوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). برای توسعه بلوغ مدیریت دانش ابتدا باید مجموعه‌ای از معیارهای مورد نیاز برای تحلیل‌های آتی ایجاد شود و از آنجا که عوامل حیاتی موفقیت می‌توانند بصیرت گسترده‌ای در رابطه با محتوای مدل‌های بلوغ فراهم کنند، لذا بررسی بلوغ مدیریت دانش ضروری می‌باشد. بر مدل‌های بلوغ مدیریت دانش انتقادهای بسیاری انجام شده است. یکی از انتقادهای، مشکلات مربوط به مطالعات مفهومی و عدم ارائه مدل‌های توسعه‌یافته با استفاده از روش‌های مطالعاتی دقیق است. دیگر اینکه برخی از مدل‌ها دارای روش ارزیابی کلی مبهم و بدون ارائه نقشه راه بهبود هستند و در واقع به توصیف بهبود تدریجی سطوح محدود می‌شوند، بدون آنکه بر مدل ارزیابی برای تعیین سطح بلوغ در رابطه با هر یک از ابعاد بلوغ تاکید شود. در نهایت مدل‌های بلوغ مدیریت دانش مختلف اغلب بر فعالیت‌های مجزا با ابعاد متفاوت به‌ویژه ابعاد تکنولوژیکی مدیریت دانش اشاره دارند (مانیان، موسی‌خانی، حسن‌زاده و جامی‌پور، ۱۳۹۳). به تناسب افزایش بلوغ سازمان‌ها، ابعاد پیچیده‌تری از دانش و شاخص‌های متنوع‌تر و تخصصی‌تری جهت ارزیابی و مدیریت دانش سازمانی مورد نیاز خواهد بود. بنابراین، همچنان که سازمان‌ها رشد کرده و فرایندهای آنها نیز پیچیده‌تر می‌شوند،

---

1 . Chen & Huang

2 . Maturity

3 . Knowledge Management Maturity

4 . Kuriakose, Baldev, Satya Murty & Swaminathan

5 . Oliva

فرایندهای دانش‌محور<sup>۱</sup> بیشتری جهت مدیریت این پیچیدگی‌ها مورد نیاز خواهند بود (ویوو و والویو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

بلوغ سازمان در مدیریت دانش، میزان قابلیت‌ها و توانمندی‌های یک سازمان در ابعاد مختلف موثر بر مدیریت دانش است. هر سازمان با توجه به فعالیت‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش در سطحی از بلوغ قرار می‌گیرد که این سطح نشان‌دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است. سطح بلوغ مدیریت دانش، یک سطح از توانمندی‌های سازمان را نشان می‌دهد که توسط دگرگون‌سازی یک یا چند بخش از فرایندهای سازمانی بدست آمده است (حسنقلی‌پور، عابدی جعفری و خطیبیان، ۱۳۸۸). بلوغ مدیریت دانش یک مدل اندازه‌گیری، ارزیابی و توسعه اجرای مدیریت دانش در سازمان است. سطوح مدل بلوغ مدیریت دانش، تحلیل نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیریت دانش در سازمان است و وظیفه کنترل و ارزیابی ارزش‌ها در طی اجرای مدیریت دانش بر اساس معیارهای قابل قبول است. بنابراین، می‌توان بیان کرد که بلوغ مدیریت دانش ابزاری است که به فعالان مدیریت دانش این امکان را می‌دهد که تمامی ابعاد برنامه مدیریت دانش خود را اندازه‌گیری کرده و فرصت‌های بهبود جهت تکامل برنامه دانشی خود را شناسایی نماید (قاسمی و والمحمدی، ۱۳۹۷).

اهمیت بلوغ مدیریت دانش به حدی بوده است که توسط بسیاری از محققان مورد مطالعه قرار گرفته است و کروگر و جانسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) به رابطه مثبتی میان بلوغ مدیریت دانش و کارایی سازمانی و خطیبیان، حسن‌قلی‌پور و جعفری (۲۰۱۰) مدلی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها ارائه کردند و دریافتند که اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها در صورت بلوغ کافی سازمان موجب تغییرات مهمی در فرایند، زیرساخت و فرهنگ سازمانی می‌شود.

بررسی‌ها نشان داده است که یکی از عوامل مرتبط با بلوغ مدیریت دانش، معیارهای ارزش‌گذاری است. با توجه به اهمیت دارایی‌های غیرملموس سازمان‌ها، ارزش‌گذاری این نوع دارایی‌ها موضوع مهمی است که باید به آن پرداخته شود (قاضی نوری، رجب‌زاده قطرمی و مودت، ۱۳۹۴). پس از برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل سیستم نوبت طراحی کلی و تعیین

1 . Knowledge-based Processes

2 . Wibowo & Waluyo

3 . Kruger & Johnson

چهارچوب مفهومی سیستم فرامی‌رسد. طرح‌هایی که به این مرحله رسیده‌اند از نظر شاخص‌های طراحی نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و پس از تجزیه و تحلیل سود و زیان و با در نظر گرفتن نکات مثبت و منفی ارزش‌گذاری شده و در نهایت یکی از آنها برای طراحی تفصیلی برگزیده می‌شوند. بر این اساس به منظور سنجش و ارزیابی نیازهای سیستم مورد نظر و ارائه توصیه‌هایی به منظور چگونگی پیاده کردن آن و فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری مدیران و بررسی نقاط قوت و ضعف سیستم موجود و توسعه و بهبود سیستم مورد نظر شناسایی و تبیین معیارهای ارزش‌گذاری سیستم یعنی سنجش ارزش سیستم یا استفاده از سه شاخص عمده امکان‌پذیری، شاخص راهبردی یا استراتژیک و شاخص طراحی ضروری است (زاهدی، ۱۳۹۱). قبل از آنکه سیستمی در یک سازمان مورد استفاده قرار گیرد باید یک مطالعه سیستماتیک برای حصول اطمینان از امکان‌پذیری سیستم جدید انجام شود. وضعیت کلی سیستم باید به وسیله کارکنان ذیربط در سازمان تعریف و موانع و محدودیت‌ها از جمله محدودیت‌های زمان‌بندی، امور مالی، پرسنلی و سیاسی تعیین گردد. بنابراین، قبل از اینکه اقدام به ایجاد و پیاده‌سازی سیستم بلوغ مدیریت دانش شود باید امکان‌پذیر بودن استقرار آن مورد ارزیابی قرار گیرد و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در هر سازمان از این حیث که مطابق با شرایط و عوامل موثر پیاده‌سازی در آنها باشد باید مورد توجه قرار گیرد (کاناپیکین، کاکلیوسکاس و زاوادسکاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

با اینکه پژوهش‌هایی درباره معیارهای ارزش‌گذاری و بلوغ مدیریت دانش انجام شده، اما پژوهشی به بررسی رابطه آنها نپرداخته است. برای مثال قاسمی و والمحمدی (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی با عنوان طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی: یک رویکرد آمیخته به این نتیجه رسیدند که مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی<sup>۲</sup> دارای شش سطح است که به ترتیب عبارتند از هرج و مرج، ابتدایی (آگاهی از نیاز به دانش)، هماهنگی و استانداردسازی دانش، بهینه‌سازی دانش، بهبود مستمر دانش و انفجار دانش و نوآوری. نتایج پژوهش محمدی و یحیی‌نژاد (۱۳۹۶) با عنوان سنجش میزان آمادگی شرکت‌های دولتی در پیاده‌سازی مدیریت دانش (مورد مطالعه: شرکت گاز مازندران) که ۱۰

1 . Kanapeckiene, Kaklauskas & Zavadskas

2 . Model of Excellence

بعد مدیریت دانش بر اساس الگوی اسکیرم<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) را بررسی کردند حاکی از آن بود که شرکت‌های مورد مطالعه در ابعاد رهبری، فرهنگ و ساختار، فرایندها، کارکنان و مهارت‌ها، دانش پنهان، دانش آشکار و مراکز و کانون‌های دانش دارای نقطه ضعف و در ابعاد هرم‌ها و تقویت‌کنندگان بازار و اندازه‌گیری دارای ضعف خفیف می‌باشند. علاوه بر آن اخوان خرازیان، صالحی صدقیانی و منافی (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی با عنوان مدل ارزیابی آمادگی استقرار و پذیرش مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جمهوری اسلامی ایران به این نتیجه رسیدند که چهار عامل کلیدی به‌عنوان عوامل موثر بر آمادگی جهت پذیرش مدیریت دانش شناسایی و برای هر یک از عوامل شاخص‌هایی جهت سنجش استخراج و تبیین شد. در پژوهشی دیگر دهقانی، یعقوبی، موعلی و وظیفه (۱۳۹۴) ضمن بررسی ارائه الگوی سه لایه‌ای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب گزارش کردند که کدهای قوانین و مقررات، برگزاری جلسات به منظور ترکیب دانش، توجه به توانمندی مدیریت بحران در جذب، التزام به برنامه دانشی، ارزیابی و پاداش دانشی، مستندسازی تجربیات به منظور برونی‌سازی دانش، وجود نرم‌افزار دانش برای ارتباط کارکنان (ایجاد تعامل پویا)، اعتماد در کار تیمی، استفاده از اسناد به منظور ترکیب دانش و وجود مخازن دانش برای ذخیره دانش ساختمانند درونی دارای بیشتری ضریب اهمیت بودند. همچنین سرینکو، بوتیس و هیول<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) ضمن پژوهشی با عنوان کاربرد مدل بلوغ مدیریت دانش: مطالعه پرونده‌های موسسه‌های اعتباری به این نتیجه رسیدند که در دسترس بودن زیرساخت فناوری اطلاعات و پیاده‌سازی تکنولوژی‌های مدیریت دانش مربوطه به تنهایی برای اطمینان از موفقیت جهانی فعالیت‌های دانش سازمانی کافی است.

مدیریت دانش نقش اساسی در اثربخشی سازمان دارد و این امکان را فراهم می‌آورد تا سازمان‌های دولتی از طریق کار ماهرانه‌تر افراد، کیفیت خدمت‌رسانی خود را بهبود بخشند. دلایل بررسی و تبیین معیارهایی که پیشرفت سیستم مدیریت دانش را تا سطح بلوغ مطلوب در دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان تسهیل می‌نمایند عبارتند از کنترل برخی مشکلات عمومی مدیریت دانش نظیر زیادی اطلاعات، پیچیدگی‌های بکارگیری و ذخیره‌سازی دانش موجود،

---

1 . Skryme Pattern

2 . Serenko, Bontis & Hull

جلوگیری از تکرار اشتباهاتی که مانع کارایی، ارائه خدمات و پاسخگویی سریع و رضایت شهروندان می‌گردد، همچنین مشکلات مربوط به از دست رفتن بخش عمده تجربه، دانش و خبرگی با خروج پرسنل از این سازمان‌ها که باعث گردیده دانشی که سال‌ها برای آن سرمایه‌گذاری نموده‌اند عملاً از این سازمان‌ها خارج گردد، لذا تمایل فزاینده‌ای برای بکارگیری و توسعه فعالیت‌های مدیریت دانش در این سازمان‌ها ایجاد شده است. بر این اساس حرکت در مسیر بهبود، توسعه و بلوغ بیشتر در زمینه مدیریت دانش باید به‌عنوان هدف اصلی در این سازمان‌ها در نظر گرفته شود. در نتیجه با توجه به اینکه رویکرد جامعی برای تعیین وضعیت فعلی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش و آنچه باید انجام دهند تا به جایگاه مطلوب برسند وجود ندارد و کمبود مدل‌های مناسب برای ارزیابی میزان توسعه‌یافتگی و سطح بلوغ سازمان‌ها از منظر مدیریت دانش و شواهد کاربردی بسیار محدودی در ارزیابی تأثیرپذیر بودن و مفید بودن مدل‌های بلوغ مدیریت دانش در رابطه با معیارهای ارزش‌گذاری دیده می‌شود و این امر لزوم نیاز به مدلی جامع برای ارزیابی میزان بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی را نشان می‌دهد، لذا تبیین معیارهای ارزش‌گذاری و مشخص کردن میزان رابطه آنها با بلوغ مدیریت دانش می‌تواند در این زمینه مفید باشد. پس مطالعه حاضر با هدف بررسی رابطه بین معیارهای ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش انجام شد.

### سوالات تحقیق

۱. بین معیارهای ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش رابطه وجود دارد؟
۲. معیارهای ارزش‌گذاری توانایی پیش‌بینی سطح بلوغ مدیریت دانش را دارند؟

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه پژوهش کارکنان سازمان‌های اجرایی استان خوزستان در سال ۱۳۹۷ به تعداد ۸۶۶۴۳ نفر بودند. با توجه به حجم جامعه و بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۳۸۲ نفر برآورد شد که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری ابتدا لیست سازمان‌های اجرایی مختلف و تعداد کارکنان هر یک تهیه و سپس به روش تصادفی تعدادی سازمان انتخاب و همه کارکنان سازمان‌های منتخب پس از بررسی ملاک‌های ورود به مطالعه به‌عنوان نمونه انتخاب و به پرسشنامه‌های پژوهش پاسخ دادند. ملاک‌های ورود به مطالعه شامل حداقل تحصیلات دیپلم،

پنج سال سابقه کار، برخورداری از سلامت جسمی، تمایل جهت شرکت در پژوهش و امضای رضایت‌نامه شرکت آگاهانه در مطالعه، عدم مصرف داروهای روان‌پزشکی و عدم رخداد‌های تنش‌زا مانند طلاق و مرگ نزدیکان در شش ماه گذشته و ملاک‌های خروج از مطالعه شامل انصراف از ادامه همکاری و تکمیل پرسشنامه‌ها به صورت ناقص یا نامعتبر بود. روند اجرای پژوهش به این صورت بود که پس از تصویب پروپوزال و دریافت معرفی‌نامه اقدام به نمونه‌گیری شد و برای مسئولان سازمان‌های اجرای منتخب اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و پس از بیان هدف و ضرورت پژوهش برای افراد نمونه از آنان خواسته شد تا با نهایت دقت به پرسشنامه‌های زیر پاسخ دهند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های محقق ساخته معیارهای ارزش‌گذاری و بلوغ مدیریت دانش استفاده شد. در این مطالعه روایی صوری و محتوایی با نظر متخصصان تایید و پایایی با روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه معیارهای ارزش‌گذاری و پرسشنامه بلوغ مدیریت دانش محاسبه شد.

**پرسشنامه معیارهای ارزش‌گذاری:** معیارهای ارزش‌گذاری و ابعاد آن از ادبیات موضوع استخراج گردید و توسط نخبگان (کارکنان اجرایی سازمان‌های دولتی استان خوزستان) مورد بررسی قرار گرفت. پرسشنامه معیارهای ارزش‌گذاری توسط محقق با ۶۱ گویه و سه بعد معیارهای امکان‌پذیری (۳۵ گویه)، راهبردی (۱۱ گویه) و طراحی (۱۵ گویه) ساخته شد. گویه‌ها بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از یک تا پنج (۱=کاملاً مخالفم، ۲=مخالفم، ۳=نظری ندارم، ۴=موافقم و ۵=کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود، لذا دامنه نمرات معیارهای امکان‌پذیری (۱۷۵-۳۵)، راهبردی (۵۵-۱۱) و طراحی (۷۵-۱۵) است و نمره بالاتر نشان‌دهنده مناسب‌تر بودن معیارهای ارزش‌گذاری می‌باشد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظر متخصصان تایید و روایی سازه ابزار با روش تحلیل عاملی تایید و ابزار دارای سه عامل امکان‌پذیری، راهبردی و طراحی بود. پایایی کل ابزار با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۴ محاسبه شد.

**پرسشنامه بلوغ مدیریت دانش:** سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته که با هدف تعیین سطح بلوغ مدیریت دانش و بر اساس عوامل و نشانگرهای بلوغ مدیریت دانش سازمان‌ها و مبتنی بر مدل‌های بلوغ مدیریت دانش طراحی و عبارت‌پردازی شد. با توجه به اینکه هر سطح بلوغ مدیریت دانش با مجموعه‌ای از شاخص‌ها توصیف می‌شود و مجموعه‌های متفاوتی از شاخص‌ها در مدل‌های مختلف بلوغ مدیریت دانش شناسایی شدند.



پرسشنامه بلوغ مدیریت دانش توسط محقق با ۷۰ گویه ساخته شد. گویه‌ها بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از یک تا پنج (۱=کاملاً مخالفم، ۲=مخالفم، ۳=نظری ندارم، ۴=موافقم و ۵=کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود، لذا دامنه نمرات بین ۷۰-۳۵۰ است و نمره بالاتر نشان‌دهنده بیشتر بودن بلوغ مدیریت دانش می‌باشد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظر متخصصان تایید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۳ محاسبه شد. داده‌ها پس از جمع‌آوری و ورود به نرم‌افزار SPSS نسخه بیست و دوم با روش‌های ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با مدل همزمان تحلیل شدند.

### یافته‌ها

در این پژوهش هیچ ریزشی در نمونه‌ها اتفاق نیفتاد و تحلیل‌ها برای ۳۸۲ نفر انجام شد. نتایج فراوانی و درصد فراوانی شاخص‌های دموگرافیک جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه کار در جدول ۱ گزارش شد.

جدول ۱. نتایج فراوانی و درصد فراوانی شاخص‌های دموگرافیک تحصیلات و دامنه سنی

متغیرها	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۲۷۱	۷۰/۹۴
	زن	۱۱۱	۲۹/۰۶
تحصیلات	دیپلم	۴۸	۱۲/۵۶
	کاردانی	۱۵۶	۴۰/۸۴
	کارشناسی	۱۰۱	۲۶/۴۴
	کارشناسی ارشد	۷۷	۲۰/۱۶
سن	۲۶-۳۰ سال	۲۴	۶/۲۸
	۳۱-۳۵ سال	۵۷	۱۴/۹۲
	۳۶-۴۰ سال	۱۱۷	۳۰/۶۳
	۴۱-۴۵ سال	۱۰۶	۲۷/۷۵
	۴۶-۵۰ سال	۴۲	۱۱/۰۰
	۵۱-۵۵ سال	۳۶	۹/۴۲
سابقه کار	۶-۱۰ سال	۲۹	۷/۵۹
	۱۱-۱۵ سال	۶۲	۱۶/۲۳
	۱۶-۲۰ سال	۱۲۴	۳۲/۴۶
	۲۱-۲۵ سال	۹۷	۲۵/۳۹
	۲۶-۳۰ سال	۷۰	۱۸/۳۳

بر اساس نتایج جدول ۱، بیشتر افراد از نظر جنسیت مرد (۲۷۱ نفر معادل ۷۰/۹۴ درصد)، تحصیلات کاردانی (۱۵۶ نفر معادل ۴۰/۸۴ درصد)، سن ۳۶-۴۰ سال (۱۱۷ نفر معادل ۳۰/۶۳ درصد)،

درصد) و سابقه کار ۲۰-۱۶ سال (۱۲۴ نفر معادل ۳۲/۴۶ درصد) بودند. نتایج میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی معیارهای ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش در جدول ۲ گزارش شد.

جدول ۲. نتایج میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی معیارهای ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱. معیارهای امکان‌پذیری	۱۱۵/۲۳	۱۴/۵۵	۱			
۲. معیارهای راهبردی	۳۴/۹۱	۴/۲۷	۰/۴۴**	۱		
۳. معیارهای طراحی	۳۸/۷۶	۴/۶۲	۰/۵۰**	۰/۳۹**	۱	
۴. بلوغ مدیریت دانش	۲۲۷/۶۰	۲۶/۴۳	۰/۵۷**	۰/۶۱**	۰/۶۸**	۱

\*\*P<۰/۰۱

بر اساس نتایج جدول ۲، هر سه معیارهای امکان‌پذیری ( $r=0/57$ )، راهبردی ( $r=0/61$ ) و طراحی ( $r=0/68$ ) با سطح بلوغ مدیریت دانش رابطه مثبت و معنادار دارند ( $P<0/01$ ). نتایج رگرسیون چندگانه با همزمان برای پیش‌بینی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس معیارهای ارزش‌گذاری در جدول ۳ گزارش شد.

جدول ۳. نتایج رگرسیون چندگانه با همزمان برای پیش‌بینی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس معیارهای ارزش‌گذاری

متغیرهای پیش‌بین	r	r <sup>2</sup>	آماره F	df	معناداری	Beta	معناداری
معیارهای امکان‌پذیری	۰/۷۹	۰/۶۲	۲۳/۱۵	۳	۰/۰۰۱	۰/۲۶	۰/۰۰۱
معیارهای راهبردی	۰/۷۹	۰/۶۲	۲۳/۱۵	۳۷۸	۰/۰۰۱	۰/۲۹	۰/۰۰۱
معیارهای طراحی	۰/۷۹	۰/۶۲	۲۳/۱۵	۳۷۸	۰/۰۰۱	۰/۳۴	۰/۰۰۱

بر اساس نتایج جدول ۳، معیارهای ارزش‌گذاری یعنی معیارهای امکان‌پذیری، راهبردی و طراحی به طور معناداری توانستند ۶۲٪ از تغییرات سطح بلوغ مدیریت دانش را پیش‌بینی نمایند که با توجه به بتا همه معیارها بر سطح بلوغ مدیریت دانش تاثیر مثبت و معناداری دارند ( $P<0/01$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز دانش به یکی از نیروهای حیاتی برای بهره‌وری در فضای کسب‌وکار تبدیل شده است و پایه و اساس رقابت سازمانی به سمت استفاده از منابع دانشی سازمان پیش می‌رود. سازمان‌ها برای بهبود و حفظ مزیت رقابتی خود نیاز دارند همانند سایر دارایی‌های ملموس با دانش رفتاری سیستماتیک داشته باشند و ارزش‌ها و قوانین سازمانی را برای پشتیبانی از تولید و اشتراک دانش توسعه دهند. از این رو مدیریت دانش به یکی از فعالیت‌های مهم سازمان‌ها تبدیل

شده است که هدف نهایی آن بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های دانشی در راستای تحقق اهداف و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان‌ها است. از آنجایی که پیاده‌سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب به تغییرات فراوان و معناداری در فرایند، زیرساخت‌ها و فرهنگ نیاز دارد، لذا به طور ناگهانی کسب نمی‌شود و از این رو بهبود مستمر مدیریت دانش با طی مراحل تکامل شکل می‌گیرد، نه با انجام نوآوری‌های انقلابی. این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در خلال زمان شکل می‌گیرد، بلوغ مدیریت دانش تعبیر می‌شود و به بیانی باید مدیریت دانش به بلوغ برسد و از حالت جمود به کارکرد بین‌بخشی که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است، تبدیل شود. بلوغ سازمان در مدیریت دانش میزان قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمان در ابعاد مختلف موثر بر مدیریت دانش است. هر سازمان با توجه به فعالیت در زمینه مدیریت دانش در سطحی از بلوغ قرار می‌گیرد که این سطح نشان‌دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است. موفقیت و شکست مدیریت دانش در رسیدن به سطح بلوغ مطلوب به چارچوبی جامع و منظم برای درک تاثیرات جریان عوامل موثر بر آن نیاز دارد (جبارزاده و سپهری، ۱۳۹۵). با توجه به اهمیت بلوغ مدیریت دانش و نقش معیارهای ارزش‌گذاری در آن، مطالعه حاضر با هدف بررسی رابطه بین معیارهای ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش انجام شد.

نتایج مطالعه حاضر نشان داد که معیارهای امکان‌پذیری، راهبردی و طراحی با بلوغ مدیریت دانش رابطه مثبت و معنادار داشت. همچنین معیارهای ارزش‌گذاری توانایی پیش‌بینی معنادار تغییرات بلوغ مدیریت دانش را داشتند. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های قاسمی و والمحمدی (۱۳۹۷)، محمدی و یحیی‌نژاد (۱۳۹۶)، اخوان خرازیان و همکاران (۱۳۹۵)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۴) و سرینکو و همکاران (۲۰۱۵) همسو بود. نتایج پژوهش قاسمی و والمحمدی (۱۳۹۷) حاکی از آن بود که بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی دارای شش سطح هرج و مرج، ابتدایی (آگاهی از نیاز به دانش)، هماهنگی و استانداردسازی دانش، بهینه‌سازی دانش، بهبود مستمر دانش و انفجار دانش و نوآوری بود. در پژوهشی دیگر محمدی و یحیی‌نژاد (۱۳۹۶) گزارش کردند که کارکنان در ابعاد رهبری، فرهنگ و ساختار، فرایندها، کارکنان و مهارت‌ها، دانش پنهان، دانش آشکار و مراکز و کانون‌های دانش دارای نقطه ضعف و در ابعاد هرما و تقویت‌کنندگان بازار و اندازه‌گیری

دارای ضعف خفیف بودند. علاوه بر آن دهقانی و همکاران (۱۳۹۴) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که کدهای قوانین و مقررات، برگزاری جلسات به منظور ترکیب دانش، توجه به توانمندی مدیریت بحران در جذب، التزام به برنامه دانشی، ارزیابی و پاداش دانشی، مستندسازی تجربیات به منظور برونی‌سازی دانش، وجود نرم‌افزار دانش برای ارتباط کارکنان (ایجاد تعامل پویا)، اعتماد در کار تیمی، استفاده از اسناد به منظور ترکیب دانش و وجود مخازن دانش برای ذخیره دانش ساختمان‌درونی دارای بیشتری ضریب اهمیت بودند. در پژوهشی دیگر سرینکو و همکاران (۲۰۱۵) گزارش کردند که در دسترس بودن زیرساخت فناوری اطلاعات و پیاده‌سازی تکنولوژی‌های مدیریت دانش مربوطه به تنهایی برای اطمینان از موفقیت جهانی فعالیت‌های دانش سازمانی کافی است.

مهم‌ترین معیارهای امکان‌پذیری شامل امکان‌پذیری‌های فنی، اقتصادی، قانونی، عملیاتی، زمان‌بندی، نیروی انسانی، سیاسی، اداری و اجتماعی هستند. معیارهای امکان‌پذیری عمدتاً بر ارزیابی گزینه‌ها از جنبه قابلیت قبول آنها تأکید می‌کند و در این معیارها چگونگی ارزیابی قابلیت اجرای استراتژی‌ها بررسی می‌شود. همچنین منظور از امکان‌پذیری، سنجش ارزیابی احتیاجات سیستم اطلاعاتی مورد نظر، ارائه توصیه‌هایی در جهت نحوه پیاده کردن آن و فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری مدیران است. ضمن این بررسی‌ها نقاط قوت و ضعف سیستم موجود نیز بررسی می‌گردد. معمولاً این بررسی‌ها زیر نظر یک کمیته ناظر که هدایت کلی فعالیت‌های مربوط به توسعه و بهبود سیستم‌های اطلاعاتی را برعهده دارد انجام می‌شود. به عبارت دیگر در امکان‌پذیری فنی بررسی می‌شود که آیا تکنولوژی موجود پاسخگوی نیازهای مربوط به ایجاد و اجرای سیستم تازه هست یا احتیاج به تکنولوژی جدیدی است. در امکان‌پذیری اقتصادی بررسی می‌شود که آیا بودجه مورد نیاز جهت ایجاد و اجرای سیستم جدید در اختیار قرار دارد یا خیر. آیا سیستم جدید از نظر قانونی و حقوقی برای موسسه مشکلی بوجود نمی‌آورد و مانعی برای اجرای تعهدات سازمان ایجاد نمی‌کند؟ آیا روش‌های فعلی و موجود برای اجرای سیستم جدید کفایت می‌کند یا نیاز به روش‌های جدید و آموزش پرسنل است؟ و آیا سیستم جدید در چهارچوب زمانی معقول جنبه عملی به خود خواهد گرفت؟ مهم‌ترین معیارهای راهبردی شامل معیارهای بهره‌وری، شاخص بودن یا ممتاز بودن، مدیریت اطمینان هستند. معیارهای راهبردی یا استراتژیک برای حفظ وضعیت و موقعیت برتر سازمان در

محیط، ضروری هستند. برای تضمین موقعیت سازمان باید از وجود عوامل معیارهای بهره‌وری، ممتاز بودن و مدیریت اطمینان حاصل شود. در مورد بهره‌وری بررسی می‌شود که آیا پروژه سیستمی پیشنهادی سبب افزایش ثمربخشی و اثربخشی عملیات و فعالیت‌های سازمان می‌شود؟ چه مقدار از هزینه‌هایی که برای ایجاد سیستم انجام می‌شود، ارزش افزوده تولید نمی‌کنند. در مورد ممتاز بودن یا عامل ممیزه داشتن بررسی می‌شود که آیا کالا یا خدمتی که در اثر ایجاد سیستم جدید تولید می‌شود از نظر نوع و مشخصات از کالاها و خدمات رقبای موسسه متمایز و مشخص است. برای سنجش این معیار می‌توان به کیفیت، تنوع، تسریع در ارائه خدمات، هزینه کمتر، قیمت پایین‌تر، خدمات پس از فروش و غیره توجه کرد. در مورد مدیریت اطمینان بررسی می‌شود که آیا سیستم جدید، اطلاعات مورد نیاز مدیران برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و کنترل را در اسرع وقت و با شیوه‌ای قابل فهم برای مدیریت فراهم می‌آورد؟ مشکل عدم اطمینان مهم‌ترین مشکل مدیران است. یک سیستم اطلاعاتی موثر و کارا می‌تواند به کاهش عدم اطمینان و افزایش عملکرد مدیریت منجر شود. مهم‌ترین معیارهای طراحی شامل قابلیت‌های نگهداری، کاربرد، استفاده مجدد، اطمینان و تمدید هستند. در معیارهای طراحی، طرح‌هایی که به این مرحله رسیده‌اند از نظر شاخص طراحی مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرند و پس از بررسی نقاط قوت و ضعف و با در نظر گرفتن نکات مثبت و منفی، ارزش‌گذاری شده و در نهایت یکی از آنها برای طراحی تفصیلی انتخاب می‌گردد. با توجه به مطالب مطرح شده می‌توان انتظار داشت که معیارهای ارزش‌گذاری امکان‌پذیری، راهبردی و طراحی با سطح بلوغ مدیریت دانش رابطه مثبت و معنادار داشته باشند و بتوانند به طور معناداری آن را پیش‌بینی کنند.

با توجه به نتایج بدست آمده در این تحقیق پیشنهاد می‌شود جهت بهبود و ارتقای معیارهای امکان‌پذیری در خصوص مولفه فنی باید تکنولوژی‌های انتخابی پاسخگوی نیازهای مربوط به ایجاد و اجرای سیستم مدیریت دانش باشد و بتواند امکان دسترسی به خروجی سیستم مدیریت دانش را برای کلیه کارکنان فراهم آورد. همچنین با توجه به اینکه کاهش هزینه‌ها یکی از مزایای مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشد، لذا شناسایی و پیش‌بینی محدودیت‌ها و مشکلات در ارتباط با تامین بودجه مورد نیاز برای ایجاد و اجرای سیستم مدیریت دانش نیز می‌تواند در کاهش مشکلات مربوط به این مولفه نیز کمک نماید. علاوه بر آن توصیه می‌گردد که سازمان‌های نیازهای آموزشی را با توجه به اهداف سیستم شناسایی نمایند و نیروی انسانی را

برای سازمان مهیا سازند که این نیروها دارای بینش و بصیرت عمیق، دانش و معرفت بالا و توان و مهارت زیادی باشند. همچنین برای ارتقای سطح بلوغ مدیریت دانش می‌توان معیارهای ارزش‌گذاری را از طریق کارگاه‌های آموزشی افزایش داد. برای مثال برای بهبود سطح بلوغ مدیریت دانش در زمینه عامل فرایند مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود که مکانیسم جمع‌آوری اطلاعات پیچیده و اخلاقی در سازمان توسعه یابد و شکاف‌های دانش به طور سیستماتیک شناسایی و برای پر کردن آنها از فرایندهای مناسب استفاده گردد و سازمان‌ها باید با استفاده از شیوه‌های مناسب فرایند انتقال دانش آموخته‌شده و مستندات را در سازمان رسمی نموده و به طور مستمر فرایندهای کاری خود را ارزیابی کرده و بهبود بخشد تا عملکرد بهتری دست یابد. برای این منظور می‌توان از یک سیستم سازماندهی شده برای مدیریت موقعیت‌های بحرانی یا رخدادهای پیش‌بینی نشده که از وقوع مشکلات جلوگیری نموده و نیل به بهبود را تضمین کرد.

### منابع

- اخوان خرازان، مریم؛ صالحی صدقیانی، جمشید و منافی، معصومه. (۱۳۹۵). مدل ارزیابی آمادگی استقرار و پذیرش مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جمهوری اسلامی ایران. **مجله مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند**، ۵(۱۷)، ۶۲-۲۹.
- جبارزاده، یونس و سپهری، فرشته. (۱۳۹۵). توسعه مدل عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تاثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش سازمانی بر اساس رویکرد فراترکیب. **مجله مدیریت فناوری اطلاعات**، ۸(۱)، ۷۶-۴۷.
- حسنتلی‌پور، طهمورث؛ عابدی جعفری، حسن و خطیبیان، ندا. (۱۳۸۸). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق یک مدل بلوغ توسعه یافته مدیریت دانش. **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، ۴(۱۴)، ۱۴۸-۱۲۱.
- دهقانی، مسعود؛ یعقوبی، نورمحمد؛ موغلی، علیرضا و وظیفه، زهرا. (۱۳۹۴). ارائه الگوی سه لایه‌ای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب. **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**، ۳(۴)، ۹۳-۱۰۷.
- زاهدی، شمس‌السادات. (۱۳۹۱). **تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم**. چاپ یازدهم، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- قاسمی، بهزاد و والمحمدی، چنگیز. (۱۳۹۷). طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی: یک رویکرد آمیخته. **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۱۱(۴۰)، ۸۲-۱۰۷.
- قاضی نوری، سیدسپهر؛ رجب‌زاده قطرمی، علی و مودت، پریسا. (۱۳۹۴). طراحی یک مدل ارزش‌گذاری دانش فنی برای فن بازارها. **فصلنامه مدیریت توسعه فناوری**، ۳(۴)، ۸۰-۴۵.

- قلی پور، مریم و قربانی، محمود. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش شهرستان بجنورد). **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۴)، ۱۹۲-۱۷۷.
- مانیان، امیر؛ موسی خانی، محمد؛ حسن زاده، علیرضا و جامی پور، مونا. (۱۳۹۳). طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار با استفاده از روش فراترکیب. **مجله مدیریت فناوری اطلاعات**، ۶(۲)، ۳۰۷-۳۳۲.
- محمدی، حامد و یحیی نژاد، محمدحسن. (۱۳۹۶). سنجش میزان آمادگی شرکت‌های دولتی در پیاده‌سازی مدیریت دانش (مورد مطالعه: شرکت گاز مازندران). **نشریه استاندارد کیفیت**، ۷(۲۵)، ۶۵-۵۴.

- Chen, Y., & Huang, H. (2012). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. **Knowledge-Based Systems**, 27, 262-270.
- Kanapeckiene, L., Kaklauskas, A., & Zavadskas, E. K. (2010). Integrated knowledge management model and system for construction projects. **Engineering Applications of Artificial Intelligence**, 1, 1200-1215.
- Khatibian, N., Hasan GhohoiPour, T., & Jafari, H. A. (2010). Measurement of knowledge management maturity level within organizations. **Business Strategy Series**, 23, 54-70.
- Kruger, C. J., & Johnson, R. D. (2010). Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. **International Journal of Information Management**, 30, 57-67.
- Kuriakose, K. K., Baldev, R., Satya Murty, S. A. V., & Swaminathan, P. (2010). Knowledge management maturity models: A morphological analysis. **Journal of Knowledge Management Practice**, 11, 1705-9232.
- Myrodia, A., Randrup, T., & Hvam, L. (2019). Configuration lifecycle management barriers, practices and maturity model. **Computers in Industry**, 106, 30-47.
- Oliva, F. L. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management** 18, 1053-1074.
- Serenko, A., Bontis, N., & Hull, E. (2015). An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. **Knowledge Management Research & Practice**, 27, 1-15.
- Suresh, J. K., & Mahesh, K. (2006). **Ten steps to maturity in knowledge management**. U.K: Chandos Publishing.
- Wibowo, M. A., & Waluyo, R. (2015). Knowledge management maturity in construction companies. **Procedia Engineering**, 125, 89-94.
- Xin, Y., Ojanen, V., & Huiskonen, J. (2018). Knowledge management in product-service systems – A product lifecycle perspective. **Procedia CIRP**, 73, 203-209.