

ارزیابی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)

علی علی محمدی^۱، عبدالرضا سبحانی^{۲*}، اسمعیل کاوسی^۳، بهرام علیشیری^۴، علیرضا ابراهیم پور^۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۲

چکیده

در عصر اقتصاددانشی، سازمان‌های امروزی بیش از هر زمان دیگری به مدیریت دانش نیاز دارند. با توجه به رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات و ارزیابی‌های صورت گرفته در این حوزه، بلوغ مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها الزامی است و بر عملکرد آتی سازمان تأثیرگذار است. سازمان فرهنگی شهرداری تهران یکی از سازمان‌های مستعد بلوغ مدیریت دانش است. این پژوهش به روش کمی در سازمان فرهنگی شهرداری تهران انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران، کارشناسان شاغل در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران که درگیر مبحث مدیریت دانش هستند تشکیل می‌دهند که حدوداً ۳۰۰ پرسنل می‌شود. در این تحقیق، جهت نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. در این تحقیق از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد؛ با قرار دادن اعداد در فرمول کوکران، حجم نمونه، ۱۶۹ نفر تعیین گردید. محقق با استفاده از روش معادلات ساختاری به ارزیابی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی دست‌یافته است. مقوله‌های شناسایی شده در قالب ابعاد شش‌گانه الگوی پارادایمی به صورت شرایط علی (۴ مقوله)، مقوله محوری یعنی مدل بلوغ مدیریت دانش، راهبردها (۵ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۴ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۳ مقوله)، پیامدها (۴ مقوله) جای گرفتند. سپس براساس این ابعاد شش‌گانه الگوی پارادایمی، الگوی مفهومی پژوهش تدوین شد. نتایج تحقیق نشان داد شرایط علی (شامل فرهنگ‌سازمانی 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.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، بلوغ مدیریت دانش، سازمان فرهنگی شهرداری تهران

^۱ دانشجوی مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد تهران‌جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۲ گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۳ گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۴ گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۵ گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره‌ی جدید، دیگر موتور محرک رشد سازمان‌ها، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی‌شود (امین مقدم و همکاران، ۱۳۹۵). سازمان‌ها برای انجام مأموریت‌ها و دستیابی به اهداف خود دارای منابع و دارایی‌های متعددی می‌باشند. دانش برای تمام سازمان‌ها از جمله ی این منابع و دارایی‌ها است (تافلر^۱، ۱۹۹۰). که به عنوان یک منبع و سرمایه‌ی استراتژیک در سازمانها مطرح می‌شود (چنگ و همکاران^۲، ۲۰۱۶). صاحب‌نظران، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه‌ی پولی می‌دانند که به عنوان یک سرمایه و دارایی غیرملموس جایگاه مهمی در سازمان‌ها پیدا کرده است (رضایی نور و همکاران، ۱۳۹۷). به این ترتیب، این تحول باعث ایجاد نگرش جدیدی در مدیریت کسب و کار با نام «مدیریت دانش» شده است (جاودانی و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت دانش یک فعالیت کمک به سازمان در خلق، اکتساب، کدگذاری، ذخیره‌سازی، اشتراک و بکارگیری دانش به طور اثربخش می‌باشد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲). از طرف دیگر، بلوغ نیز میزانی است که یک فرآیند خاص تعریف، مدیریت، ارزیابی و کنترل شده می‌باشد. در عمل مدل‌های بلوغ به عنوان ابزاری در نظر گرفته می‌شوند که از طریق آنها، سازمانها می‌توانند به سطوح بلوغ مدیریت دانش دست یابند و استراتژی مناسب را اتخاذ کنند (لین^۳، ۲۰۱۸). یک مدل بلوغ مدیریت دانش این امکان را برای شرکتها و سازمانها فراهم می‌سازد تا یک ارزیابی جامع از فعالیتهای مدیریت دانش داشته باشند و موقعیت فعلی مدیریت دانش را به طور سیستماتیک درک کنند یا به طور دقیق‌تر آنها را قادر می‌سازد تا موانع را شناسایی کنند، بر آنها غلبه کنند، یک مبنای ارزیابی منطقی داشته باشند و منابع مورد نیاز برای سطح بعدی بلوغ را دست یابند (جامی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). امروزه رقابت بین سازمان‌ها کمتر بر اساس عوامل سنتی مانند سرمایه، زمین، تعداد کارکنان و ... بوده و به نظر می‌رسد دانش جایگزین این عوامل گردیده است. بعلاوه دانش نه تنها یک منبع مزیت رقابتی است بلکه تنها منبع آن است (نوناکا و کانامو^۴، ۲۰۰۰). مدیریت دانش با استفاده از پیشرفت فناوری اطلاعات توانسته است به بکارگیری ابزارها و روش‌های جدید همانند گروه‌افزارها، بانک‌های اطلاعاتی آنلاین، اینترنت و ... را تسهیل نماید (هانگ^۵، ۲۰۰۹: ۴۳۸)، که سازمان‌های فرهنگی هنری نیز بی‌نیاز از آن نیستند. سازمان‌های فرهنگی، سازمانی دولتی با کارکرد فرهنگی است؛ بنابراین برای شناخت وضعیت مدیریت دانش سازمان مذکور نیاز به بررسی چهار فرایند اصلی مدیریت دانش یعنی تولید و تسخیر دانش، ذخیره و پردازش دانش، اشتراک دانش، و بکارگیری دانش است. این چهار فرایند در تمامی مدل‌ها با عبارات یکسان یا مشابه به عنوان فرایندهای اصلی مدیریت دانش از نظر متخصصین مطرح شده است (ریبی مندجین، ۱۳۹۵، ده حقی، ۱۳۹۵). از آنجا که مدیریت دانش موضوعی نظامی است، مقوله‌ای است که اجرای موفقیت آمیز آن نیازمند نگرشی همه‌جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. در این پژوهش بررسی مدلسازی بنیادین مدیریت دانش که شامل هدف‌گذاری، فرهنگ سازمانی، و فناوری می‌باشد، مورد نیاز است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۵). بنابراین کارشناسان و مدیران سازمان فرهنگی، با بررسی میزان تولید و تسخیر دانش، ذخیره و پردازش دانش، اشتراک دانش و بکارگیری دانش موجود از میزان بکارگیری مدیریت دانش در سازمان خود آگاهی یافته، هم چنین با بررسی هدف‌گذاری، فرهنگ سازمانی و فناوری از وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش شناخت لازم پیدا می‌کنند و بستر مناسبی جهت به‌رهمندی از مزایای مدیریت دانش فراهم می‌آورند (خطیبیان، ۱۳۸۸). لذا از آنجا که در سازمان‌های فرهنگی سرمایه‌های نامشهود مثل دانش، اطلاعات تجربیات وارد سازمان شده و ستاده‌های آن نیز شامل خدمات فرهنگی ناشی از همین سرمایه‌های نامشهود سازمانی می‌باشد، در نتیجه بکارگیری مدیریت دانش در فعالیت‌های این سازمان‌ها نقش برجسته‌ای در جهت ماندگاری و پویایی سازمان بازی می‌کند (کادایام^۶، ۲۰۱۶). در مجموع این پژوهش از دو جنبه دارای اهمیت است. الف) اهمیت نظری که امید است بتوان مدل عملیاتی قابل قبولی تدوین و ارائه نمود و ب) اهمیت عملی که امید است بتوان راهکارهای عملی در خصوص مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت دانش و به ویژه پیاده‌سازی مدیریت دانش در عمل در اختیار مسولین ذیربط قرار داد. این رو نتایج این پژوهش همچنین برای مسئولان سازمان‌های فرهنگی به ویژه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مفید و مؤثر خواهد بود تا به منظور افزایش اثربخشی مدیریت دانش، زمینه‌ها و شرایط لازم را فراهم کنند. همچنین نتایج این پژوهش برای سایر سازمان‌های فرهنگی مفید و مؤثر خواهد بود تا به منظور استفاده از مدل بهینه مدیریت دانش نتایج این تحقیق استفاده کنند. نتایج این پژوهش همچنین به

¹ Toffler

² Chong et al

³ Lin

⁴ Nonaka & Konno

⁵ Huang

⁶ Kadayam

محققین آتی در شناخت مدل‌های عملیاتی پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش کمک می‌کند. بنابراین پژوهش حاضر اهداف زیر را دنبال می‌کند:

شناسایی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی
ارزیابی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی

چارچوب نظری پژوهش

مدیریت دانش

مدیریت دانش یک تلاشی برای افزایش دانش مفید در درون سازمان است. روش‌های انجام این کار شامل ارتباطات مشوق، ارائه فرصت‌های برای یادگیری، و ارتقاء به اشتراک‌گذاری مصنوعات دانش مناسب است (اشوک سورو و ناتاراجان،^۱ ۲۰۱۵). توانایی مدیریت دانش در اقتصاد دانش محور امروز، اهمیت حیاتی دارد. خلق و تسهیم دانش به عوامل مهم رقابتی شدن تبدیل شده‌اند. در آغاز، مدیریت دانش به عنوان فرایند به کارگیری یک رویکرد نظام مند برای کسب، ساختاردهی، مدیریت و توزیع دانش در سراسر یک سازمان به منظور انجام سریع‌تر کارها، استفاده مجدد از بهترین رویه‌ها، و کاهش دوباره کاری تعریف شد (نوناکا و تاکچی،^۲ ۲۰۱۴؛ پاسترناک و ویسکو،^۳ ۱۹۹۸؛ ففر و ساتون،^۴ ۱۹۹۹).

بلوغ مدیریت دانش

بلوغ مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌هایی از مراحل پویا درک می‌شود که می‌تواند در میان تلاش‌های متمرکز و با ثبات تکمیل شود. برای ادامه رشد، سازمان‌ها نیازمند ارتقاء به سطح بعدی هستند (لین و همکاران،^۵ ۲۰۱۲). مدل بلوغ مدیریت دانش زیربنایی فراهم می‌کند که نقشه راه مدیریت دانش سازمان بر روی آن ایجاد می‌شود. این مدل، طول زمان مورد نیاز برای هر سطح بلوغ را مشخص نمی‌کند و زمان توقف یک سازمان در یک سطح مشخص، ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد (سپهری،^۶ ۱۳۹۵). مدل بلوغ مدیریت دانش می‌تواند به عنوان برنامه کاربردی رویکرد ساختاریافته برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظر گرفته شود. به عبارت دیگر، توسعه مدل بلوغ مدیریت دانش چیزی جز مهندسی مدیریت دانش نیست. ما می‌توانیم مدل بلوغ مدیریت دانش را به عنوان کاربرد سیستماتیک، منظم، رویکرد قابل سنجش، که رویکردی مهندسی برای توسعه، پیاده‌سازی و توسعه موفق است برای دستیابی به بلوغ مدیریت دانش تعریف کنیم (کوریاکوس و همکاران،^۷ ۲۰۱۱). مدل بلوغ مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌هایی از مراحل پویا درک می‌شود که می‌تواند در میان تلاش‌های متمرکز و با ثبات تکمیل شود. برای ادامه رشد، سازمان‌ها نیازمند ارتقاء به سطح بعدی هستند (لین و همکاران،^۸ ۲۰۱۷).

مدل بلوغ مدیریت دانش

مدل‌های بلوغ، چگونگی توسعه یک موجودیت را در طی زمان تشریح می‌نمایند که این موجودیت می‌تواند هر موضوع مورد علاقه‌ای را در برگیرد اعم از انسان‌ها، یک واحد سازمانی، فناوری، فرآیند یا ... بطور کلی، مدل‌های بلوغ از ویژگی‌های زیر برخوردارند:

با توسعه تعریف پولاک^۸ برای بلوغ فرآیند، می‌توان بلوغ مدیریت دانش را به مفهوم حد تعریف شده، مدیریت شده، تحت کنترل و اثربخش بودن مدیریت دانش تعبیر نمود. پس بنابراین، مدل بلوغ مدیریت دانش یک سازمان، که مدل تدوین شده نهایی این تحقیق هم با الهام از نظریه پولاک تدوین شده مراحل رشد مورد انتظار در فرآیند توسعه مدیریت دانش در آن سازمان را تشریح می‌نماید. در ساخت یک مدل ایده‌آل بلوغ مدیریت دانش، محققین، نیازمندی‌های مختلفی را مشخص کرده‌اند:

برای اهداف و حیطه‌های مختلف تجزیه و تحلیل، قابل کاربرد باشد.

دیدگاه‌های فعالان واحدهای مختلف مرتبط با فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان را مدنظر قرار دهد. پالزان و پیرس بطور خاص، پیشنهاد می‌نمایند که پرسنل سازمان می‌بایست در ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان مشارکت داده شوند.

¹ Ashok Surve & Natarajan

² Nonaka and Takeuchi

³ Pasternack & Viscio

⁴ Pfeffer & Sutton

⁵ Lin et al

⁶ Kuriakose et al

⁷ Lin et al

⁸ Paulk

رویکرد نظام مند و ساخت‌یافته‌ای ایجاد نماید که شفافیت روند و قابل اعتماد بودن نتایج ارزیابی را تضمین نماید. خروجی‌های مدل بصورت نتایج کمی و کیفی قابل ارائه باشد. زیرساخت مدل جامع بوده و به مفاهیم و مدل‌های اثبات شده مدیریتی مستند باشد. یادگیری و بهبود مستمر در سازمان را پشتیبانی نماید. (سپهری، ۱۳۹۵).

طی مطالعه و بررسی‌های صورت گرفته در پیشینه مطالعات همگن و نزدیک به تحقیق ما یکی از بهترین مطالعات صورت گرفته در زمینه بلوغ مدیریت دانش مدل بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC¹) است. مدل بلوغ مدیریت دانش APQC، نقشه راهی برای حرکت از فعالیت‌های مدیریت دانش ناپایدار و نابالغ به سوی بلوغ، رویکردهای منظم و هم‌راستا با ضرورت‌های راهبردی کسب‌وکار را فراهم می‌کند. سطوح بلوغ مدیریت دانش با مراحل پیاده‌سازی APQC یکپارچه شده‌اند به گونه‌ای که پیاده‌سازی در هر مرحله، پایه و اساسی برای موفقیت و آغاز مرحله بعد فراهم می‌کند. صرف نظر از این که سازمان مدیریت دانش را شروع کرده، هدایت اولین پیاده‌سازی پروژه‌های پایلوت مدیریت دانش، یا ایجاد آمادگی برای احیا و تقویت رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش به سایر حوزه‌های سازمان، باید نقشه راه با مایلستون‌ها و نقاط بازرسی داشته باشد.

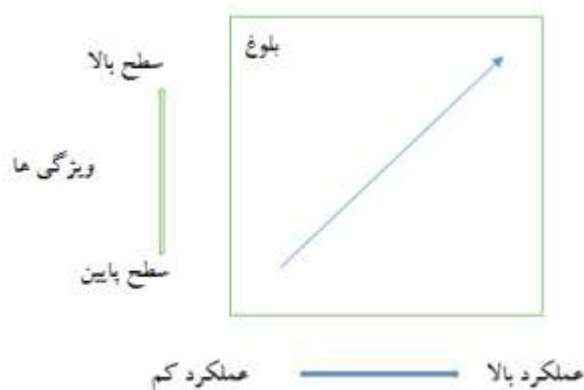
انواع مدل‌های بلوغ مدیریت دانش

- الگوی ارزیابی بلوغ مدیریت دانش:

این مدل بر مبنای CMM² و با همکاری دانشگاه آریزونا شکل گرفته و معتبرسازی این الگو نیز در تحقیقی انجام شده است. (کولکارنی و همکاران^۳، ۲۰۱۱) برای تعیین سطوح پنج‌گانه بلوغ در این الگو هدف‌های سازمانی در دو دسته زیربنایی و ادراکی ارزیابی شده و با کمک آنها سطح عمومی بلوغ تعیین می‌شود، سپس سطوح عمومی بلوغ مطابق ساختار به نواحی کلیدی بلوغ (KMA⁴) که بیانگر نواحی دانشی ویژه سازمان است و دارای تعدادی اقدام‌های مشخص در واحد سازمانی است، نگاشت می‌شود. در واقع برای هر یک از نواحی کلیدی بلوغ، هدف‌های مشخص، در دو دسته ادراکی و واقعی (زیرساختی) از سطح عمومی مورد بررسی قرار گرفته، با نگاشت آنها به سطوح عمومی بلوغ سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان معین خواهد شد. (ویبومو و والیو^۵، ۲۰۱۵)

- نقشه راه بلوغ مدیریت دانش:

این الگو با عنوان (STEPS) شناخته می‌شود الگوی نقشه راه مدیریت دانش، مطابق شکل ۱ مفهوم بلوغ را در دو بعد مطرح کرده و برای هر سطح از بلوغ، مشخصاتی را تعریف می‌کند. در محور عمودی که مربوط به ویژگی‌های کلیدی مدیریت دانش است مفاهیمی همچون درک مفهوم مدیریت دانش و آگاهی از مزایای آن در سطوح پایین و مواردی مانند انگیزش و اندازه‌گیری دانش را در سطوح بالا مطرح می‌گردد و در محور افقی ابعاد این ویژگی‌ها، از عملکرد پایین تا بالا را در نظر دارد (رابینسون و همکاران^۶، ۲۰۱۳).



شکل ۱. نقشه راه بلوغ مدیریت دانش

¹ American Productivity & Quality Center

² Knowledge Management Capability Assessment

³ Kulkarni et al

⁴ Knowledge Management Area

⁵ Wibowo & Waluyo

⁶ Robinson

- الگوی بلوغ مدیریت دانش در اینفوسیس:

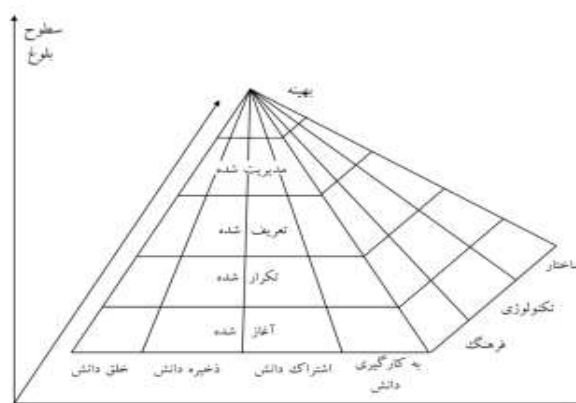
در اینفوسیس، الگوی بلوغی مبتنی بر CMM ارائه شده است که در ابعاد فرد، فرایند و فناوری و در هر سطح از بلوغ یک سری قابلیت‌ها و نواحی نتایج کلیدی وجود دارد که در جمع ۱۵ مورد را شامل می‌شوند. چرخه عمر مدیریت دانش در این الگوی ترکیبی از گام‌های کسب/ به روز سازی دانش، اشتراک/ انتشار، به‌کارگیری مجدد و تیم مجازی برای اشتراک دانش در فرای مرزهای سازمان و به‌منظور حذف ابعاد فیزیکی به‌عنوان گام نهایی است. در این الگو نیازی به برآورده شدن تمام نواحی نتایج کلیدی در بالاترین سطح ممکن برای حضور در یک سطح مشخص از بلوغ نیست (پیل و همکاران^۱، ۲۰۱۲).

- الگوی عمومی بلوغ مدیریت دانش:

این الگو بلوغ مدیریت دانش را توسط ابزاری از ترکیب برخی الگوهای بلوغ (KMCA, Knowledge, Journey, ...) بررسی و در ابزار ارائه شده خود به ازای هر یک از سطوح ۵ گانه و هر ناحیه کلیدی عملکرد تعدادی پرسش مطرح کرده که باید پاسخ به پرسش‌های هر سطح مثبت باشد و سازمان تمام اقدام‌های کلیدی سطوح بلوغی را که در آن قرار دارد، انجام دهد. (پالک، کورتیس و همکاران^۲، ۲۰۰۹).

- الگوی هرم بلوغ مدیریت دانش:

این الگو، بر مبنای CMM و مطابق با مفهوم شکل ۲، یک جدول پیمایشی را که شامل سه مؤلفه، با نام‌های: سطوح بلوغ، فرآیندهای مدیریت دانش (در چهار زیر بخش) و قابلیت‌های زیرساختی است، برای نمایش وضعیت و تعیین سطح بلوغ سازمان به کار می‌گیرد. (مالهوترا و همکاران^۳، ۲۰۱۱)



شکل ۲. مؤلفه های سنجش سطح بلوغ

- الگوی بلوغ فرمول دانش^۴:

این الگو ابزاری برای ارزیابی و اندازه‌گیری بلوغ مدیریت دانش سازمانی ارائه داده که KMF/K3M نامیده می‌شود و در آن از ترکیب سه جنبه تکنولوژی، زیرساخت‌های سازمانی و فرهنگ و نیروی انسانی؛ سطح بلوغ را در درون گروه‌های افراد بررسی می‌کند. (گالاگر و همکاران^۵، ۲۰۱۰)

- الگوی بلوغ مدیریت دانش^۶ Vission:

این الگو که در آن توالی سطوح به شکل غیرقابل پرش مطرح نبوده، شامل دو رویکرد توأم به شکل زیر است:
 - رویکرد مبتنی بر بلوغ تکنوژی: که برنامه‌های مختلف نوآورانه برای توسعه تکنولوژیکی را مطرح می‌کند.
 - رویکرد الگوی بلوغ سازمان‌گرا: که بر پایه الگوی بلوغ فرموله کردن دانش شکل گرفته، برای رفتن به گام بعدی و ایجاد زمینه مناسب برای گام بعد در مدیریت دانش، درگیر شدن افراد در تحقیق و توسعه را در دستور کار دارد. هدف این الگو آن است که با ترکیب این دو بعد

¹ Peel, et al

² Paulk, Curtis et al

³ Malhotra et al

⁴ Knowledge Formula Maturity Model

⁵ Gallagher et al

⁶ Knowledge Management Maturity Models

در الگوی واحد، قابلیت توسعه سناریوهای تحقیق و توسعه و پیاده‌سازی الگوهایی که هم توسعه تکنولوژی و هم بلوغ افراد را به حساب می‌آورند، فراهم سازد که برای این منظور چهار سناریوی اصلی نیز ارائه داده است. (گرات، ۲۰۱۳)

- الگوی بلوغ مدیریت دانش K3M²:

این الگو شامل هشت سطح زیرساخت‌های استاندارد شده برای اشتراک دانش، جریان مطمئن اطلاعاتی بالا به پایین، سیستم اندازه‌گیری، یادگیری سازمانی، دانش محوری سازمانی، فرایند محوری در اشتراک دانش، بهبود مستمر فرایند و خودشکوفایی سازمانی است؛ که هر سطح به سطح پایین خود بستگی دارد (کارستن و همکاران، ۲۰۱۲)

- الگوی بلوغ توسعه یافته: ۴

این الگو از CMMI تقلید شده است و دارای ۵ گام آغازگر، مصمم، ابتکار، هوشمند و نوآور است که فاکتور انسانی مهمترین اولویت را در آن دارد. در این الگو بیان شده که وضعیت بلوغ می‌تواند در اثر اغتشاش در هر یک از نواحی کارکردی کلیدی، به ویژه بعد انسانی آن تغییر کند.

- الگوی بلوغ توانمندی کارکنان: ۵

مدل بلوغ توانمندی کارکنان (P-CMM) که توسط دانشگاه کارنگی ملون^۶ ایالات متحده آمریکا ارائه شده است، به سازمانها کمک می‌کند تا نیازهای بلوغ سازمانی را شناسایی کنند، توانایی نیروهای کار خود را افزایش دهند و مسائل بحرانی آنها را مشخص نمایند. هوبرت و لیمونز، ۲۰۱۰

جدول ۱. برخی از تحقیقات انجام شده در زمینه موضوع پژوهش را نشان می‌دهد

جدول ۱. پیشینه تحقیقات انجام شده

محقق	سال	عنوان تحقیق	نتایج/یافته‌ها
دهقانپوری و همکاران	۱۳۹۹	طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران	نتایج نشان داد، درصد بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار ۶۹/۱۳ درصد می‌باشد. بعد راهبردی، سازمانی-انسانی و فنی-محتوایی در کسب و کار تأثیر معنی‌داری دارد. از این‌رو، برای هدفمند کردن استفاده از دانش، سازمان‌دهی مراحل و سطوح توسعه آن، شناخت وضعیت موجود در حوزه مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری، به منظور به‌کارگیری و بهبود مدیریت دانش همراستا با کسب و کار الزامی است.
شفیعی و همکاران	۱۳۹۷	ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش براساس چارچوب APO	نتایج نشان داد که وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده دانشگاه رازی در هفت گروه معیار، یعنی رهبری، فرایند، کارکنان، فناوری اطلاعات، فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری نتایج مدیریت دانش پایین تر از چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار داشت. همچنین میزان آمادگی کتابخانه برای قبول و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سطح آغاز، یعنی شروع درک نیاز به مدیریت دانش ارزیابی شد.
کشاورزی و رادششت	۱۳۹۷	ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه برنامه‌های بهبود	تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که هواناجا با کسب نمره ۱۲۳/۸۲ از ۲۱۰ نمره در سطح آغاز یعنی سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار دارد. از نظر هفت معیار مورد بررسی، معیار فرایند با کسب نمره ۱۸/۷۴ از ۳۰، رتبه اول، و معیار افراد با کسب نمره ۱۶/۵۱ از ۳۰ در رتبه هفتم قرار گرفته است.
محمدی و همکاران	۱۳۹۶	بررسی تاثیر بلوغ مدیریت دانش بر نوآوری استراتژیک در بانک صادرات	نتایج نشان داد که یک سازمان با ظرفیتی که در مدیریت دانش ایجاد می‌کند، می‌تواند نوآوری بیشتری داشته باشد. جهت بهره‌وری بیشتری از مدیریت دانش و ایجاد نوآوری بالاتر در محصولات و خدمات باید رویکرد استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد داشت.
خدیور و عباسی	۱۳۹۵	بررسی بلوغ مدیریت دانش در ۳۰۰ شرکت برتر ایرانی	بررسی بلوغ مدیریت دانش در ۳۰۰ شرکت برتر ایرانی براساس مدل مرکز مدیریت و بهره‌وری امریکا نشان دادند به ترتیب فرهنگ، فناوری، فرایند، رهبری، و ارزیابی در این شرکتها وضعیت بهتری نسبت به سایر عوامل دارند.

¹ Grant

² Wisdom Source's K3M

³ Karsten et al

⁴ CMM Integrate

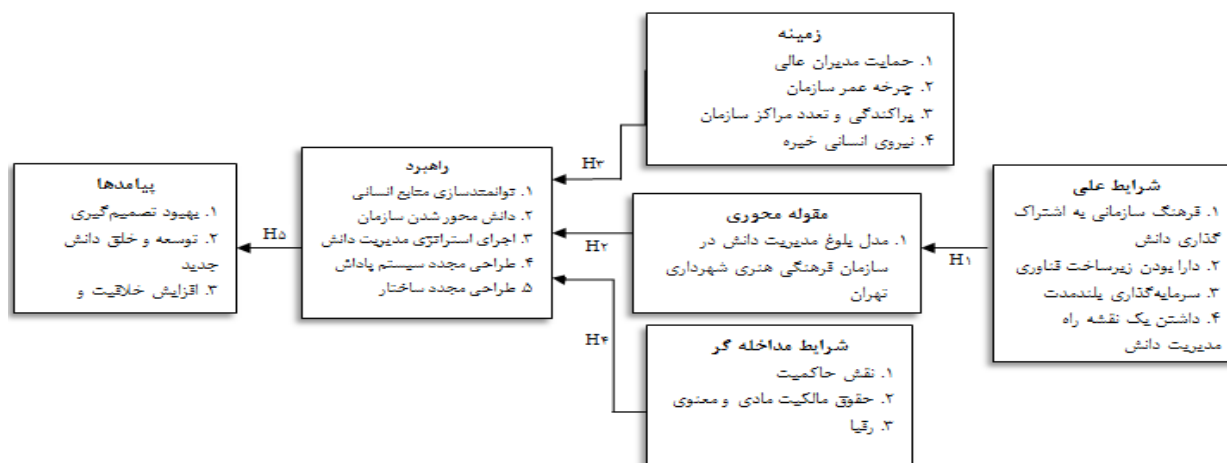
⁵ Capability Maturity Model

⁶ Mellon

⁷ Hubert and Lemons

محقق	سال	عنوان تحقیق	نتایج/یافته‌ها
مارکوز و همکاران ^۱	۲۰۱۹	بررسی رابطه بین تعهد سازمانی، انتقال دانش و بلوغ مدیریت دانش	نتایج نشان داد که تعهد سازمانی و تاثیر آن در مدیریت دانش در بخش دولتی به ویژه در کشورهای درحال توسعه یک شکاف مهم را پر می‌کند. تعهد سازمانی به انتقال دانش و در نتیجه بلوغ مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.
اولیوا و کوتابه ^۲	۲۰۱۹	ارائه موانع، شیوه‌ها، روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش در استارت آپها	نتایج نشان داد که استارت آپها با بلوغ بالاتر در سطح نوآوری، سطح توسعه راه حل و سطح توسعه مقایس پذیری، درجه بالاتری از بهره مندی از شیوه‌ها، روش‌ها و ابزارهای اختصاص یافته به مدیریت دانش را خواهند داشت.
کاروالهو و همکاران ^۳	۲۰۱۸	مدل بلوغ برای سیستم‌های اطلاعات بیمارستانی	نتایج نشان داد که مدل بلوغ سیستم‌های اطلاعات بیمارستانی (که بعدها HISMM نامیده شد) شامل شش مرحله از رشد سیستم‌های اطلاعات بیمارستانی و پیشرفت بلوغ است.
دانلی ^۴	۲۰۱۸	بررسی نقش مداخلات مدیریت دانش، شناخت، پاداش در اثرگذاری دیدگاه‌ها و رفتارهای تسهیم دانش	دانلی یک چارچوبی را برای تقویت و پایداری موفقیت دانش محور طراحی کرد که به اصلاح دیدگاه دانش محور مدیریت منابع انسانی استراتژیک کمک می‌کند.
لی ^۵	۲۰۱۷	بررسی تقویت کننده‌ها و فرایند مدیریت دانش در سازمانهای بیمارستانی کره جنوبی	نتایج نشان داد که عوامل سازمانی، فرایند مدیریت دانش را در هر بیمارستان به طرز متفاوتی تحت تأثیر قرار می‌دهد.
کلانتری و همکاران ^۶	۲۰۱۶	بررسی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت پلاستیک مان استان تهران	نتایج نشان داد که میان سود، همکاری، یادگیری، اعتماد، خلاقیت سازمانی، مدیریت مالی، و سطح بلوغ مدیریت دانش ارتباط وجود داشت و بین درآمد، مشتری، و سطح بلوغ مدیریت دانش رابطه‌ای وجود نداشت.
لیندلر و والد ^۷	۲۰۱۱	عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های موقتی	نتایج پژوهش نشان داد عوامل فرهنگی تاثیر زیادی بر موفقیت مدیریت دانش دارد. این عامل در سازمان‌های موقتی کمبود یا فقدان روندهای سازمانی و حافظه سازمانی را جبران می‌کند. نتایج این پژوهش به درک متفاوتی از مدیریت دانش در محیط‌های پروژه محور کمک کرد.

با توجه به مبانی ذکر شده مدل مفهومی این پژوهش مطابق شکل ۳ است.



شکل ۳. مدل بر خواسته از تحقیق کیفی برای طراحی بلوغ مدیریت دانش

¹ Marques et al

² Oliva & Kotabe

³ Carvalho et al

⁴ Donnelly

⁵ Lee

⁶ Kalantari et al.

⁷ Lindner & Walled

فرضیه های پژوهش:

- H1. شرایط علی (شامل فرهنگ‌سازمانی به اشتراک‌گذاری دانش، دارا بودن زیرساخت فناوری، سرمایه‌گذاری بلندمدت، داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش) بر مقوله محوری (یعنی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران) تاثیر گذاری دارد.
- H2. مقوله محوری (یعنی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران) بر راهبردها (شامل توانمندسازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی ساختار) تاثیر گذاری دارد.
- H3. شرایط زمینه‌ای (شامل حمایت مدیران عالی، چرخه عمر سازمان، پراکندگی و تعدد مراکز سازمان و نیروی انسانی خبره) بر راهبردها (شامل توانمندسازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی ساختار) تاثیر گذاری دارد.
- H4. شرایط مداخله گر (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 ساختار) تاثیر گذاری دارد.
- H5. راهبردها (شامل توانمندسازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار) بر پیامدها (شامل بهبود تصمیم‌گیری، توسعه و خلق دانش جدید، افزایش خلاقیت و نوآوری و هویت بخشی به سازمان) تاثیر گذاری دارد.

روش شناسی پژوهش

در این پژوهش از فن کمی استفاده شده است. این پژوهش از حیث فلسفه پژوهش در زمره پارادایم اثبات‌گرایی از نوع کاربردی و از حیث صبغه پژوهش کمی، دارای رویکرد استقرائی و قیاسی و راهبرد پیمایشی است. این پژوهش از حیث هدف اکتشافی است و به اکتشاف متغیرها و ارتباط علی آن‌ها اهم می‌پردازد. همچنین، روش انجام پژوهش، کمی و به صورت پیمایشی است. به صورت کیفی از نرم‌افزار SMARTPLS استفاده شده است اطلاعات موردنیاز با استفاده از پرسشنامه از خبرگان جمع‌آوری شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران، کارشناسان شاغل در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران که درگیر مبحث مدیریت دانش هستند تشکیل می‌دهند که حدوداً ۳۰۰ پرسنل می‌شود. در این تحقیق، جهت نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. در این تحقیق از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد؛ با قرار دادن اعداد در فرمول کوکران، حجم نمونه، ۱۶۹ نفر تعیین گردید. در پژوهش از روش معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته های پژوهش

مدل رابطه بین طرح نظری (نظریه) و کار جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات می‌باشد. در علوم اجتماعی مدل‌ها شامل نشانه و علائم هستند یعنی خصوصیات برخی از پدیده‌ها یا تجربی (شامل اجزا و ارتباط آن‌ها) به طور منطقی از طریق مفاهیم مرتبط با یکدیگر بیان می‌شود. بنابراین مدل منعکس‌کننده واقعیت است و جنبه‌های معینی از دنیای واقعی را که با مسئله تحت بررسی ارتباط دارند مجسم می‌سازند. روابط عمده را در میان جنبه‌ها، روشن می‌کند و سرانجام امکان آزمایش تجربی را با توجه به ماهیت این روابط فراهم می‌کند. (خاکی، ۱۳۹۰) در این مرحله مدل مفهومی تدوین شده و مقوله‌ها و گزاره‌های حکمی حاصل از آن برای تدوین فرضیه‌های تحقیق در بخش کمی مورد استفاده قرار می‌گیرند. به عبارتی مدل مفهومی و گزاره‌های حاصل از آن در عمل به آزمون گذاشته می‌شود تا اطلاعات عمیق‌تری در مورد مدل تحقیق در جامعه آماری به دست آید. بنابراین در این مرحله ابتدا فرضیات متناسب با مدل ارائه شدند، سپس با استفاده از فن آماری مدل‌یابی معادلات ساختاری فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند.

با توجه به مدل مفهومی طراحی شده در خصوص مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، پنج فرضیه (گزاره) از روی مدل تدوین و در ادامه به آزمون آن‌ها و تست مدل در مورد مطالعه پرداخته شده است. پژوهشگر پس از این‌که روش تحقیق خود را مشخص کرد و با استفاده از ابزارهای مناسب، داده‌های موردنیاز را برای آزمون فرضیه‌های خود جمع‌آوری کرد، اکنون نوبت آن است که با بهره‌گیری از تکنیک‌های آماری مناسبی که با روش تحقیق، نوع متغیرها و غیره سازگاری دارد، داده‌های جمع‌آوری شده را دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل نماید و در نهایت فرضیه‌هایی را که تا این مرحله او را در تحقیق هدایت کرده‌اند در بوته آزمون قرار دهد و سرانجام نتواند راه‌حل و پاسخی برای پرسش تحقیق بیابد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، ابتدا آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل جنسیت، سابقه فعالیت، میزان تحصیلات، میزان آشنایی با بلوغ مدیریت دانش، ارائه می‌شود، سپس آمار استنباطی مطرح

می‌گردد. برای بررسی پایایی و روایی و همچنین بررسی فرضیه‌های تحقیق، آزمون‌های بارهای عرضی، آزمون چن، ضریب ترکیبی (دیلون - گلدشتاین)، متوسط واریانس استخراج شده (AVE)، الگوریتم اسمارت پی آل اس و بوت استراپ استفاده شده است. داده‌های مورد نظر با استفاده از ابزار پرسش‌نامه و از طریق نمونه ۱۶۹ تایی گردآوری شده که مبنای تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SMART - PLS و SPSS24 استفاده می‌شود.

جدول ۲: آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

درصد فراوانی	فراوانی	دسته بندی	
۱۳	۲۲	زن	جنسیت
۸۷	۱۴۷	مرد	
۱۰۰/۰	۱۶۹	مجموع	
% ۴۵	۷۶	۱۵ سال به بالا	سابقه فعالیت
% ۴۷/۹	۸۱	۱۰-۱۵	
% ۷/۱	۱۲	تا ۱۰ سال	
۱۰۰	۱۶۹	کل	سطح تحصیلات
% ۲۴/۸۵	۴۲	کارشناس	
% ۶۸	۱۱۵	کارشناس ارشد	
% ۷/۱۵	۱۲	دکتری	
۱۰۰	۱۶۹	کل	میزان آشنایی با بلوغ مدیریت دانش
۴۷/۳	۸۰	خوب	
۳۵	۵۹	متوسط	
۱۷/۷	۳۰	ضعیف	
۱۰۰	۱۶۹	کل	

برای شناسایی سازه‌های پژوهش از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. همچنین در نهایت مدل کلی پژوهش نیز با استفاده از همین تکنیک به بوتی آزمون قرار داده شده است. در تکنیک حداقل مربعات جزئی چند نکته از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است:

۱- قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است.

۲- برای بررسی معناداری همبستگی‌های مشاهده شده از روش‌های خودگردان سازی (بوت استراپ)^۱ و یا برش متقاطع جک نایف^۲ استفاده می‌شود. در این مطالعه از روش خودگردان سازی استفاده شده است که آماره t را به دست می‌دهد. در سطح خطای ۵٪ اگر مقدار آماره بوت استراپینگ t -value بزرگتر از ۱/۹۶ باشد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

برای بررسی روایی مدل‌های اندازه‌گیری از ضرایب بارهای عاملی و ضرایب AVE استفاده می‌شود که در ادامه هر یک از موارد برای مدل مفهومی پژوهش گزارش و تفسیر می‌شوند. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند و اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از ۰/۴ شود (هالند^۳، ۱۹۹۹).

¹ Bootstrap

² Jackknife

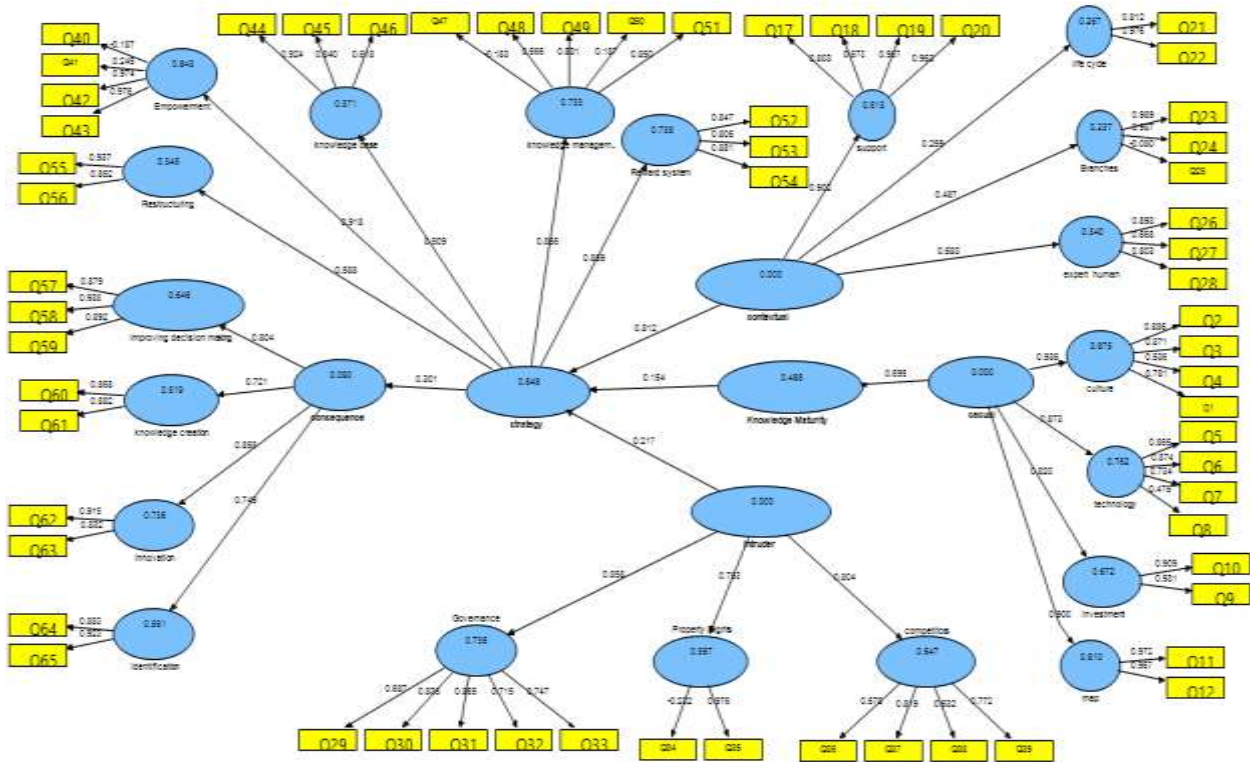
³ Hulland

میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگ‌تر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا وجود دارد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگتر از AVE است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگ‌تر است بنابراین شرط سوم نیز برقرار است.

جدول ۳. روایی همگرای، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌های پژوهش

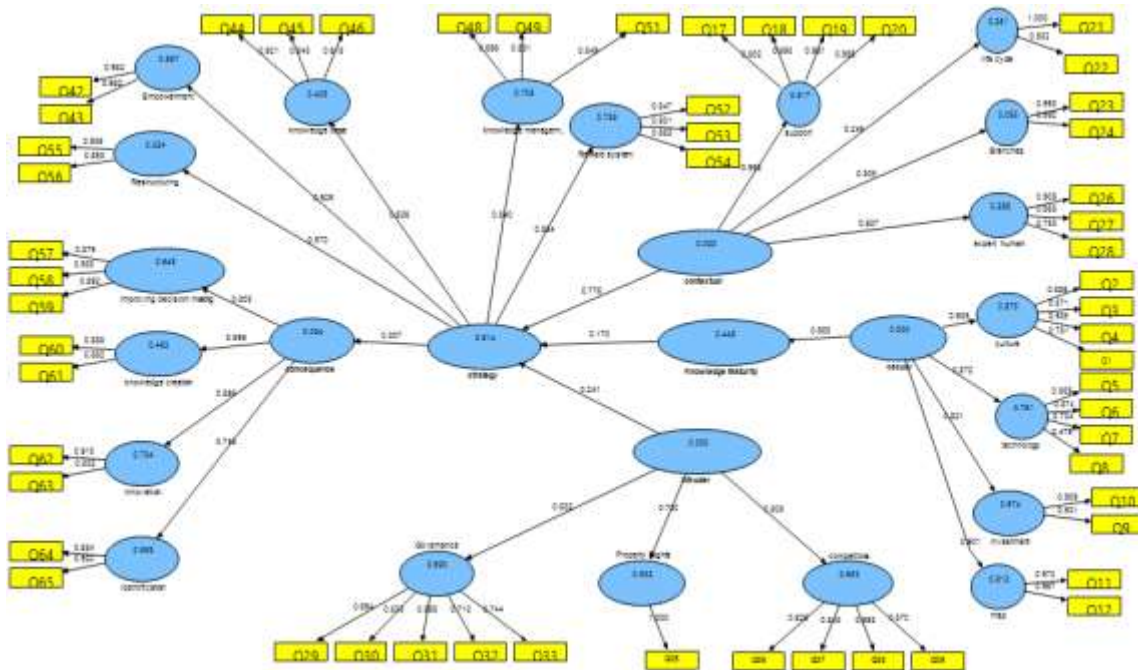
متغیرهای پژوهش	نماد	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
سرمایه‌گذاری بلندمدت	investment	۰/۸۴۷	۰/۸۲۰	۰/۹۱۷
پراکندگی و تعدد مراکز سازمان	Branches	۰/۹۸۵	۰/۹۸۴	۰/۹۹۲
توانمندسازی منابع انسانی	Empowerment	۰/۹۶۵	۰/۹۶۳	۰/۹۸۲
نقش حاکمیت	Governance	۰/۵۹۷	۰/۸۲۸	۰/۸۸۰
بهبود تصمیم‌گیری	decision making Improving	۰/۸۱۶	۰/۸۸۷	۰/۹۳۰
افزایش خلاقیت و نوآوری	Innovation	۰/۷۶۸	۰/۷۰۵	۰/۸۶۸
بلوغ مدیریت دانش	Maturity Knowledge	۰/۶۶۵	۰/۸۳۲	۰/۸۸۸
حقوق مالکیت مادی و معنوی	Rights Property	۱/۰۰۰	۰/۱۰۰۰	۰/۱۰۰۰
طراحی مجدد ساختار	Restructuring	۰/۸۰۲	۰/۷۶۱	۰/۸۹۰
طراحی مجدد سیستم پاداش	system Reward	۰/۷۱۳	۰/۸۰۵	۰/۸۸۲
مقوله‌های علی	casual	۰/۷۷۵	۰/۹۱۶	۰/۹۳۱
رقبا	competitors	۰/۵۸۵	۰/۷۵۵	۰/۸۴۷
پیامدها	consequence	۰/۴۸۴	۰/۸۶۳	۰/۸۹۳
زمینه‌ای	contextual	۰/۷۶۲	۰/۷۳۳	۰/۸۱۳
فرهنگ سازمانی به اشتراک‌گذاری دانش	culture	۰/۶۱۰	۰/۷۷۲	۰/۸۵۸
نیروی انسانی خیره	human expert	۰/۶۲۶	۰/۷۱۵	۰/۸۳۲
هویت بخشی به سازمان	identification	۰/۸۱۶	۰/۷۷۷	۰/۸۹۹
مداخله‌ای	intruder	۰/۶۲۱	۰/۸۱۹	۰/۸۶۲
دانش محور شدن سازمان	base knowledge	۰/۶۴۷	۰/۷۴۸	۰/۸۴۳
توسعه و خلق دانش جدید	creation knowledge	۰/۷۸۳	۰/۷۲۳	۰/۸۷۸
اجرای استراتژی مدیریت دانش	management knowledge	۰/۶۳۳	۰/۷۱۴	۰/۸۳۷
چرخه عمر سازمان	cycle life	۰/۹۳۴	۰/۹۵۸	۰/۹۶۶
داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش	map	۰/۹۴۰	۰/۹۳۶	۰/۹۶۹
راهبردها	strategy	۰/۷۴۲	۰/۸۷۵	۰/۹۰۲
حمایت مدیران عالی	support	۰/۷۴۰	۰/۸۷۷	۰/۹۱۸
دارا بودن زیرساخت فناوری	technology	۰/۵۷۰	۰/۷۴۳	۰/۸۳۵

برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از روایی سازه استفاده شده است. نتایج مدل اولیه در شکل ۲ ارائه شده است. در صورتی که پس از اجرای مدل، به سؤالاتی با بار عاملی کمتر از ۰/۴ برخوردیم، مجبور به حذف آن سؤال هستیم تا بررسی سایر معیارها تحت تأثیر آن قرار نگیرد. دلایل زیادی ممکن است باعث پیش آمدن این مشکل شوند از جمله نگارش نامناسب و نامفهوم سؤالات، پاسخ دادن سرسری و بدون دقت افراد به پرسشنامه‌ها، تعداد اندک افراد پاسخ‌دهنده و ... در این موارد باید سؤالاتی را که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ می‌باشند از پژوهش حذف شوند. در این پژوهش معرف‌های Q41, Q47, Q50, Q25, Q34, Q40 باید از مدل حذف شوند که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ می‌باشند. پس از حذف این گویه‌ها مدل مجدداً اجرا گردید و نتایج مدل نهایی پژوهش در شکل ۴ ارائه شده است.



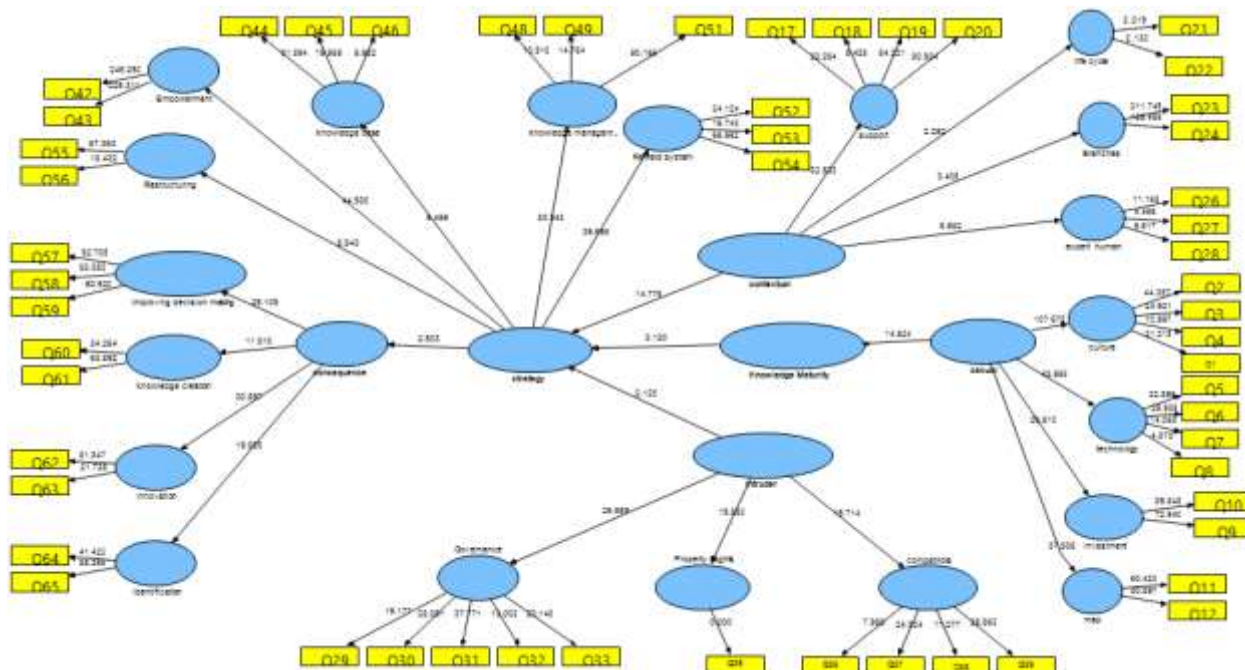
شکل ۴. ضریب بارهای عاملی اولیه معرف‌های پژوهش

براساس نتایج مندرج در شکل ۴ بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر ۰/۴ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بسیار مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد. براساس نتایج مدل اندازه‌گیری مندرج در شکل ۴ مقدار بوت استرپینگ (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر سازه به درستی مورد سنجش قرار گرفته است و با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت.



شکل ۵. ضریب بارهای عاملی نهایی معرف‌های پژوهش

بر اساس نتایج مندرج در شکل ۵ بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر ۰/۴ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بسیار مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد. بر اساس نتایج مدل اندازه‌گیری مندرج در شکل ۵ مقدار بوت استرپینگ (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر سازه به درستی مورد سنجش قرار گرفته است و با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت.



شکل ۶. ضریب معناداری بارهای عاملی پژوهش

در این پژوهش برازش مدل ساختاری با استفاده از شاخص ضریب تعیین (R^2)، شاخص (Q^2) و شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شده است.

جدول ۴. روایی همگرایی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌های پژوهش

متغیرهای پژوهش	ضریب تعیین (R^2)	روایی متقاطع افزونگی	روایی متقاطع اشتراکی
سرمایه‌گذاری بلندمدت	۰/۶۷۴	۰/۵۶۲	۰/۸۴۷
پراکندگی و تعدد مراکز سازمان	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۸۵
توانمندسازی منابع انسانی	۰/۸۵۷	۰/۷۵۴	۰/۹۶۵
نقش حاکمیت	۰/۶۹۳	۰/۴۰۰	۰/۵۹۷
بهبود تصمیم‌گیری	۰/۶۴۵	۰/۵۲۶	۰/۸۱۶
افزایش خلاقیت و نوآوری	۰/۷۳۴	۰/۵۴۶	۰/۷۶۸
بلوغ مدیریت دانش	۰/۴۴۸	۰/۲۹۷	۰/۶۶۵
حقوق مالکیت مادی و معنوی	۰/۵۳۲	۰/۵۳۴	۰/۱۰۰۰
طراحی مجدد ساختار	۰/۳۲۴	۰/۲۳۸	۰/۸۰۲
طراحی مجدد سیستم پاداش	۰/۷۲۹	۰/۴۹۲	۰/۷۱۳
مقوله‌های علی	-	-	۰/۵۴۲
رقبا	۰/۶۵۳	۰/۳۸۲	۰/۵۸۵
پیامدها	۰/۹۴	۰/۴۷	۰/۴۸۴

۰/۳۶۰	-	-	زمینه‌ای
۰/۶۱۰	۰/۵۲۷	۰/۸۷۵	فرهنگ سازمانی به اشتراک گذاری دانش
۰/۶۲۶	۰/۱۶۱	۰/۲۸۸	نیروی انسانی خبره
۰/۸۱۶	۰/۴۵۲	۰/۵۵۹	هویت بخشی به سازمان
۰/۴۱۲	-	-	مداخله‌ای
۰/۶۴۷	۰/۱۸۶	۰/۴۰۵	دانش محور شدن سازمان
۰/۷۸۳	۰/۳۶۴	۰/۴۸۳	توسعه و خلق دانش جدید
۰/۶۳۳	۰/۳۶۶	۰/۷۰۵	اجرای استراتژی مدیریت دانش
۰/۹۳۴	۰/۲۰	۰/۶۱	چرخه عمر سازمان
۰/۹۴۰	۰/۷۵۸	۰/۸۱۲	داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش
۰/۴۳۹	۰/۳۵۴	۰/۸۱۴	راهبردها
۰/۷۴۰	۰/۶۷۳	۰/۹۱۷	حمایت مدیران عالی
۰/۵۷۰	۰/۴۲۴	۰/۷۶۱	دارا بودن زیرساخت فناوری

بر اساس نتایج جدول ۴ ضریب تعیین (R^2) سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد. مقدار ضریب درگیری مشتریان ۰/۴۵ گزارش شده است که مقدار قابل قبولی است. اعداد مثبت نشان دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. همانطور که در شکل قابل مشاهده است این مقادیر برای تمامی سازه‌های پژوهش مثبت بدست آمده است. همچنین مقادیر متغیرها عموماً در رنج ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ یا بزرگتر از ۰/۳۵ بدست آمده است. بنابراین قدرت قدرت پیشبینی سازه‌های پژوهش بصورت متوسط تا قوی برآورد می‌شود. مهم‌ترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجزورات جزیی شاخص GOF است. این شاخص برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را ارزیابی می‌کند.

$$GoF = \sqrt{(R^2) \times (Commuality)}$$

$$\begin{aligned} \text{میانگین مقادیر شاخص ضریب تعیین } (R^2) &= 0.5793 \\ \text{میانگین مقادیر شاخص افزونگی } (Commuality) &= 0.7030 \end{aligned}$$

$$GoF = \sqrt{0.5793 \times 0.7030} = 0.5973$$

شاخص GOF برابر ۰/۶ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. در ادامه به ارزیابی فرضیه‌های مبنی بر مدل ارائه شده پرداخته شده است:

جدول ۵. نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره	نتیجه آزمون
فرضیه ۱	مقوله علی	مقوله محوری	۰/۶۶۹	۱۳/۳۰۲	تأیید فرضیه
فرضیه ۲	مقوله محوری	راهبردها	۰/۱۷۰	۳/۰۶۴	تأیید فرضیه
فرضیه ۳	مقوله زمینه‌ای	راهبردها	۰/۷۷۶	۱۶/۱۹۲	تأیید فرضیه
فرضیه ۴	مقوله مداخله‌ای	راهبردها	۰/۲۴۱	۲/۱۶۳	تأیید فرضیه
فرضیه ۵	راهبردها	پیامدها	۰/۳۰۷	۲/۹۵۱	تأیید فرضیه

میزان تأثیر مقوله علی بر مقوله محوری ۰/۶۶۹ بدست آمده است و آماره تی نیز ۱۳/۳۰۲ محاسبه شده که از ۱/۹۶ بزرگتر است. مقوله‌های علی (شامل فرهنگ سازمانی به اشتراک گذاری دانش، دارا بودن زیرساخت فناوری، سرمایه‌گذاری بلندمدت، داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش) اثر مثبت و معناداری بر مقوله محوری (یعنی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران) دارد. میزان تأثیر مقوله محوری بر راهبردها ۰/۱۷۰ بدست آمده است و آماره تی نیز ۳/۰۶۴ محاسبه شده که از ۱/۹۶ بزرگتر است. مقوله

محوری (یعنی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران) اثر مثبت و معناداری بر مقوله راهبردها (شامل توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار) دارد. میزان تأثیر مقوله زمینه‌ای بر راهبردها ۰/۷۷۶ بدست آمده است و آماره تی نیز ۱۶/۱۹۲ محاسبه شده که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. مقوله زمینه‌ای (شامل حمایت مدیران عالی، چرخه عمر سازمان، پراکندگی و تعدد مراکز سازمان و نیروی انسانی خیره) اثر مثبت و معناداری بر مقوله راهبردها (شامل توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار) دارد. میزان تأثیر مقوله مداخله‌ای بر راهبردها ۰/۲۴۱ بدست آمده است و آماره تی نیز ۲/۱۶۳ محاسبه شده که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. بنابراین مقوله مداخله‌ای (شامل نقش حاکمیت، حقوق مالکیت مادی و معنوی و رقبا) اثر مثبت و معناداری بر مقوله راهبردها (شامل توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار) دارد. میزان تأثیر راهبردها بر پیامدها ۰/۳۰۷ بدست آمده است و آماره تی نیز ۲/۹۵۱ محاسبه شده که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. مقوله راهبردها (شامل توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار) اثر مثبت و معناداری بر پیامدها (شامل بهبود تصمیم‌گیری، توسعه و خلق دانش جدید، افزایش خلاقیت و نوآوری و هویت بخشی به سازمان) دارد.

بحث و نتیجه گیری

مقوله‌های شناسایی شده در قالب ابعاد شش گانه الگوی پارادایمی به صورت شرایط علی (۴ مقوله)، مقوله محوری یعنی مدل بلوغ مدیریت دانش، راهبردها (۵ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۴ مقوله)، شرایط مداخله گر (۳ مقوله)، پیامدها (۴ مقوله) جای گرفتند. سپس براساس این ابعاد شش گانه الگوی پارادایمی، الگوی مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ تدوین شد. در این شکل، هر یک از مولفه‌ها در الگوی نهایی جای گرفته و روابط بین آنها مشخص شده است. در این الگو، نشان داده شد که برخی از عوامل، عواملی هستند که علتی برای طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش را تداعی می‌کنند و بیانگر این موضوع هستند که آمادگی کلی برای ایجاد چنین بلوغی دیده شده است. اما در ادامه، شرایط خاصی (زمینه) و شرایط عامی (مداخله گر) باعث می‌شوند که این بلوغ با تأثیر و تاثراتی اتفاق بیافتد و آن را تسهیل یا روند آن را تضعیف کند. در پژوهش APQC مراحل حرکت و ارتقاء مدیریت دانش در سازمان‌های مورد مطالعه را سطوح پنج گانه مورد مطالعه قرار داده است. در سطح اول و آغاز، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش را مورد بررسی قرار می‌دهد و مجموع اقداماتی غالباً مبتنی بر فرهنگ سازی و تبیین مدیریت دانش در سازمان برای ورود به سطح دوم بلوغ مدیریت دانش ارائه می‌دهد. در سطح دوم به دنبال پیوند میان راهبردهای سازمان با راهبردهای مدیریت دانش سازمان است و در سطح سوم بدنال شناسایی فرصت‌ها و تأمین منابع و بودجه برای بکارگیری فرایندهای مدیریت دانش است. در سطح چهارم فرایندهای مدیریت دانش در سرتاسر سازمان بکار گرفته می‌شوند و برای توانمند سازی با یکدیگر همکاری می‌کنند. در سطح پنجم و نهایی بلوغ مدیریت دانش به دنبال بلوغ فرایندهای اصلی کسب و کار شرکت‌ها و سازمان‌های مورد مطالعه است. در واقع پژوهش APQC در یک فرایند پنج گانه سطوح بلوغ مدیریت دانش را ارزیابی و برای رسیدن به مرحله بعد اهداف و راه حل‌هایی پیشنهاد می‌کند. تا مرحله پنج که مدیریت دانش در سازمان به بلوغ دست یابد و در این مسیر چهار بعد راهبرد، کارکنان، فرایند و مدیریت محتوا و فناوری اطلاعات را نیز مورد نظر و بررسی قرار می‌دهد. بر اساس تعریف عملیاتی ما از بلوغ مدیریت دانش که سؤالات و اهدافمان نیز مبتنی بر آن شکل گرفته است به دنبال دستیابی به یک مدل جامع بلوغ مدیریت دانش هستیم که اگر عوامل و شرایط مذکور در مدل به خوبی عمل کند، می‌توان انتظار داشت که برون‌دادها و نتایج حاصل شود که این پیامدها در پژوهش کنونی شامل چهار دسته کلی (۱) بهبود تصمیم‌گیری، (۲) توسعه و خلق دانش‌های جدید، (۳) افزایش خلاقیت و نوآوری و (۴) هویت بخشی به سازمان است. آنچه پژوهش حاضر را به طور مشخص از پژوهش APQC و سایر پژوهش مرتبط متمایز می‌کند عبارتند از:

شناخت کامل سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران به لحاظ مؤلفه‌های مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش؛

شناسایی نقاط ضعف و قوت فرایندها در قالب زمینه و عوامل مداخله گر مدیریت دانش در سازمان؛

و تدوین نقشه‌راه مدیریت دانش سازمان با استفاده از نتایج حاصل از ارزیابی؛

در این بخش پیشنهادهایی که جنبه عملیاتی داشته و می‌توانند پرتویی را بر سر راه مدیران و استراتژیست‌های سازمانی بیافکنند، ارائه می‌شود. بلوغ مدیریت دانش برای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران به جهت گستردگی مفهوم و نقش آن در انتقال مفاهیم و تصمیم‌گیری و کنترل سازمانی و حفظ سرمایه‌های فکری و نوآوری و خلاقیت، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و برای دستیابی به

- اهداف سازمانی مهم نیاز است که تک تک دانش‌های ضمنی و صریح سازمانی به صورت دقیق تنظیم و گزارش‌هایی در دسترس مدیران قرار بگیرد. تحقق بلوغ مدیریت دانش، نیازمند بسترسازی مناسب و نیز مجموعه‌ای از زیرساخت‌هاست که به آن پرداخته خواهد شد.
- از آنجایی که به اعتقاد خبرگان تحقیق فرهنگ به اشتراک گذاری دانش سازمانی یکی از مهمترین عوامل در استقرار مدیریت دانش به شمار آمده و آن عامل ارتقا سازمان است، موفقیت هر سازمانی بستگی به اساسی‌ترین جنبه منظور اشتراک دانش در بین کارمندان است. به منظور نهادینه ساختن فرهنگ به اشتراک گذاری دانش و تعاملات میان کارکنان در مسیر بلوغ دانش پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد.
- **نرم افزارهای به اشتراک گذاری دانش؛** یکی از موثرترین راه‌های ایجاد فرهنگ اشتراک گذاری دانش در استفاده کارمندان از نرم افزارهای به اشتراک گذاری در محیط کار است. از این رو، ایجاد چنین فرهنگی در محل کار ارتباطات کاری را تسهیل نموده و به اشتراک گذاری امور را تسریع می‌کند.
 - **برگزاری جلسات برنامه ریزی شده؛** جلسات اداری متداول هیچ وقت ارزش خود را در ایجاد پیوند میان اعضای سازمان از دست نمی‌دهد. این گونه جلسات که به شکل میزگرد و به منظور موفقیت یک شرکت برگزار می‌شوند این امکان را فراهم می‌آورد تا کارکنان بتوانند ایده‌های خود را به مافوق خود منتقل کنند. وقتی کارمندان با مدیران عامل راملقات می‌کنند، نه تنها می‌توانند آزادانه در مورد ایده‌های خود بحث کنند، بلکه می‌توانند سطح اعتماد به نفس خود را تقویت کنند.
 - **ایجاد یک پایگاه دانش** از جلسات رسمی تا یک گپ غیررسمی اشتراک دانش می‌تواند فاغ از هر زمان و مکانی اتفاق بیفتد اما جهت ایجاد مبانی محکم در یک سیستم مدیریت و اشتراک دانش، پدید آوردن یک پایگاه دانش الزامی است. یکی از دلایلی که باعث می‌شود تا در شرکت‌ها انباشت اطلاعات بوجود بیاید، عدم دسترسی به ابزارها و فناوری‌های لازم اشتراک اطلاعات است. بنابراین، استفاده از سیستم عامل‌های اختصاصی دانش ممکن است ایده‌هایی نوآورانه را ایجاد کند. این امر انعطاف پذیری را برای یک محیط کار سلسله مراتبی بالا می‌برد.
 - **زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات؛** مورد توجه قرار گیرد. با تحولات و پیچیدگی‌های روزافزون امروزی، لزوم تشکیل انواع بانک‌های داده و پایگاه‌های داده در واحدهای مختلف منابع انسانی، بازاریابی، مالی و... در سازمان‌ها احساس می‌شود. همچنین لازم است که افراد همیشه به این پایگاه‌ها دسترسی داشته باشند. داشتن زیرساخت مناسب فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث می‌شود که اطلاعات در درون سازمان به درستی و شفافیت گردش داشته باشد و تکیه گاهی برای تصمیم گیری‌های کلان می‌باشد.
 - **چرخه عمر؛** برای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران از آن جهت قابل اهمیت است که سن تقویمی و عمر سازمان حداکثر ۲۴ سال است. یعنی هنوز یک نسل از کارکنان سازمان به سن بازنشستگی یا ترک خدمت به صورت عمومی نرسید است. چنانچه در سالهای پیش رو مدیریت دانش در سازمان به مرحله بلوغ برسد این مسئله فرصت مغتنمی برای مستند سازی و ثبت تجربیات نسل اول کارکنان سازمان برای نسل‌های بعدی است. در کنار این موضوع تعدد و پراکندگی جغرافیایی مراکز سازمان و همچنین فراوانی نیروی انسانی خیره و کارشناس در مسیر بلوغ مدیریت دانش سازمان باید دیده شود.
 - **طراحی مجدد سیستم پاداش؛** انگیزش‌های مالی هیچ تضمینی برای مؤثر واقع شدن در سازمان نخواهد داشت. در صورتیکه در اکثر اوقات صرف اینکه بتوانیم توجه دیگران، احترام آن‌ها به خصوص مدیران و رهبران را جلب کنیم می‌تواند بهترین تشویق و پاداش به حساب آید. و قطعاً اگر بدانید که رفتار مثبت شما در راستای مدیریت دانش توسط مدیران ارشد دیده می‌شود، تمایل بیشتری برای ادامه آن رفتارها در سازمان خواهید داشت. برخی از روش‌های انگیزشی غیرمالی که باعث شناخته شدن افراد در سازمان می‌شود شامل: دریافت یادداشتی از مدیر ارشد که تاثیرات دانش‌های شما در سازمان را مشاهده کرده است، اختصاص مقاله‌ای در خبرنامه‌ها به افرادی که از بکارگیری فرایندهای مدیریت دانش موفقیت‌هایی را کسب کرده‌اند، قراردادن داستان‌های موفقیت از افراد در وب سایت، دعوت از افراد برای شرکت در مراسمی با شکوه به میزبانی مدیران ارشد، تنظیم جلسه با مدیران فنی برای تبادل نظرات و ایده‌ها، ستایش شدن و درخواست از افراد برای سخنرانی در مورد تلاش‌ها و فعالیتشان در یک کنفرانس و یا جلسه.

منابع

امین مقدم، علی و ستوده ریاضی، مریم، (۱۳۹۵)، ارائه مدلی برای توسعه مدیریت دانش در سازمانهای تحقیقاتی با رویکرد استفاده موثر از فناوری اطلاعات و ارتباطات، پنجمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، تهران، (۳)، صص ۲۰-۱

- بهبودی، اصغر؛ سهرابی، شهلا (۱۳۹۹)، همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۴۵، صص ۴۴۰-۴۵۶
- جامی پور، مونا، مانیان، امیر، موسی خانی، محمد، حسن زاده، علیرضا (۱۳۹۷). طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار با استفاده از روش فراترکیب، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۶، شماره ۲، صص ۳۳۲-۳۰۷
- جاودانی، ناصر و جلالی، علی اکبر و فراهی، احمد، (۱۳۹۵)، مدل‌های ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش، همایش مدیریت تکنولوژی و نوآوری، گرمسار، شماره ۱۵، صص ۴۳-۱۹
- جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان (۱۳۸۵)، طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت، فصلنامه اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی مدیریت فردا، سال سوم، شماره ۱۳ و ۱۴، صص ۳۲-۲۳.
- خدیور، آمنه، عباسی، فاطمه (۱۳۹۵). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سیصد شرکت برتر ایرانی، پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، دوره ۱، شماره ۳، صص ۴۱-۳۳.
- خطیبیان، ندا (۱۳۸۸). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته، دانشگاه تهران
- دهقانپوری، حوریه؛ کاشف، سید محمد؛ خدادادی، محمدرسلول، (۱۳۹۹)، طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی سال نهم، شماره ۱ (۳۳ پیاپی)، صص ۴۸-۲
- ریبیی مندرجین، محمدرضا، آقارضا، زهره (۱۳۹۵). تعیین تاثیر مدیریت دانش بر بهبود عملکرد تخصصی کارکنان گمرک جمهوری اسلامی ایران، اولین کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد.
- رضایی نور، جلال؛ لک، بهزاد؛ جعفری، محمد جواد (۱۳۹۷)، ارائه مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، شماره ۲۰، صص ۱۲۱-۱۴۴
- سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران (۱۳۹۸) معرفی و تاریخچه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران. www.farhangsara.ir
- سپهری، احمد (۱۳۹۵). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، چپستی و چرایی. مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش، ۲۶، ۷-۱۲.
- شعیبی، سلیمان، مرادی، محمود، احمدی، حمید (۱۳۹۷). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس چارچوب APO (نمونه پژوهی: کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی)، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، دوره ۲۹، شماره ۴.
- عبدی، محمدرضا؛ صفایی، سپیده. (۱۳۹۲). ارائه الگویی برای ایجاد و استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهشنامه مالیات شماره ۲۱، مسلسل ۶۹ صص: ۱۵۸-۱۳۵.
- کشاورزی، علی حسین، رادسرت، مجتبی (۱۳۹۷). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه برنامه‌های بهبود (مورد مطالعه: هوانا). فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۱، صص ۴۷-۱۱.
- محمدی، اسفندیار، محمدیان، فرحناز، صفایی، امین (۱۳۹۶). بررسی تاثیر بلوغ مدیریت دانش بر نوآوری استراتژیک با توجه به نقش تعدیل‌گر تفکر استراتژیک مورد مطالعه: شعب بانک صادرات ایلام، یازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران.
- محمودی، فروغ. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت مدیریت دانش سازمان‌های فرهنگی مطالعه موردی: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا.
- مرادی، محمود، مومنی، سید میثم، مباشرامینی، رمضانعلی، (۱۳۹۲)، رایه یک روش ترکیبی در تدوین روش شناسی پیاده‌سازی مدیریت دانش، فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۶، شماره ۲ - پیاپی ۶۰۸، صص ۹۲-۵۹
- نوابی، راضیه (۱۳۹۶) تاثیر فرهنگ دانش بنیان با رویکرد مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمانی؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما حبیب رودساز، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- Ashok Surve; Bhagyalaxmi; Natarajan, Ganesh (2015), "KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS: RECOGNITION FOR THE SUPPORT TO HEALTHCARE PRACTITIONERS", IJAICT Volume 0, Issue 02, ISSN 2222 – 9922
- Carvalho, J. V., Rocha, A., van de Wetering, R., & Abreu, A. (2018). Maturity model for hospital information systems. Journal of
- Chen, C. J., Huang, J. W. (2010), Strategic human resource practices and innovation performance; The mediating role of knowledge management capacity, Journal of Business Research 62, 104-114
- Chong, S., Salleh, K., Syed Ahmad, S.N., Sharifuddin, S (2016) KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation. Journal of Knowledge Management, 15 (2): 120-518

- Donnelly, R. (2018). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.007> ISSN: 0148-2963
- Gallagher, S., & Hazlett, S. A. 'Using the Knowledge Management Maturity Model (KM3) as an Evaluation Tool', (10-11 February, 2010). Conference on Knowledge Management Concepts and Controversies: University of Warwick, Coventry, United Kingdom.
- Grant, R.M, 'Toward a Knowledge- Based Theory of the Firm', (2013), *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter special issue, pp. 109-122.
- Huang, J.J. (2009). The evolutionary perspective of knowledge creation—A mathematical representation. *Knowledge-Based Systems*, 22(6), 430–438.
- Hubert, C., & Lemons, D. (2010). APQC's levels of knowledge management maturity. Retrieved 2015, July 3 from [http:// www.apqc.org](http://www.apqc.org)
- Hulland, J. S. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies: *Strategic Management Journal*, 20(4), 195–204.
- Hyman, G. Espinosa, H. Camargo, P, (2018) Improving agricultural knowledge management: The AgTrials experience. Published online 2018 Oct 9. doi: 10.12688/f1000research.11179.2
- Kadayam, S. (2016), "New business intelligence: the promise of knowledge management, the ROI of business intelligence", available at: www.kmworld.com/publications/whitepapers/KM2/kadayam.pdf. [Google Scholar.]
- Kalantari, H., Shafahi, S (2016), Assessing knowledge management maturity level based on aporach (a case study in Iran) *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 4 (3), 629-638.
- Karsten Ehms, Dr. Manfred L., 'Holistic Development of Knowledge Management', (2012), with KMMM Siemens AG / Corporate Technology Knowledge Management & Business Transformation; Online Accessible: http://www.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/kmmm_article_siemens_2002.pdf
- Kulkarni, U., & Freeze, R., 'Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model', (2011), *Proceedings of the 25th International Conference on Information Systems*
- Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B. (2017). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, 65, 136151
- Lin, Ch., Wu, J.C., Yen, D (2018). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49: 10-23.
- Lin, Chinho; Wu, Ju-Chuan; Yen, David C (2002), "Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages", *Information & Management* 29: 00–22
- Lindner, U. Walled. D et al. (2011) Image guided photothermal focal therapy for localized prostate cancer: phase I trial. *The Journal of urology* 182, 1371–1377.
- Malhotra, A., Gold, A. H., and Segars, A. H. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective', (2011), *Journal of Management Information Systems*, Vol 18, No 1, pp. 185-214.
- Marques, Juliano Martins Ramalho, La Falce, Jefferson Lopes, Marques, Fernanda Machado Fonseca Ramalho, De Muijder, Cristiana Fernandes Silva, Jersone Tasso Moreira (2019) "The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 Issue: 3, pp.489-507, <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2014). *The knowledge creating company*. Oxford University Press Oxford, UK.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., (2000), "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, 33(1), pp. 5-34

- Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/jkm-06-2018-0361
- Pasternack, B. A., & Viscio, A. J. (1998). The Centerless Corporation: A Model for Tomorrow: Build organizations around people, knowledge, values and coherence, not just operations. *Strategy and Business*, 10–21
- Paulk, M.C., Weber, C.V., Curtis, B. and Chrissis M.B. (1993) *The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process*, Mellon University, Software Engineering Institute, Reading, MA: AddisonWesley.
- Peel, L. G. Teah, H. Y. and Kankanhalli, A. (2012), “Development of a General Knowledge Management Maturity Model”, School of Computing, National University of Singapore.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (1999). Knowing “what” to do is not enough: Turning knowledge into action. *California Management Review*, 42(1), 83–108.
- Robinson H.S., Anumba C.J., Carrillo P.M. and. Al-Ghassani A.M, 'STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability', (2013), *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 6, pp. 793-808
- Toffler, A (1990). *Power shift: knowledge, wealth and violence at the Edge of the 21st century*. New York: Bantam Books.
- Wibowo, M. A., & Waluyo, R. (2015). KM Maturity in Construction Companies. *Procedia Engineering*, 125, 89-94
- Zhang, J., & Duan, Y. (2011). Empirical study on the impact of market orientation and innovation orientation on new product performance of Chinese manufacturers. *Nankai Business Review International*, 1(2), pp. 214-231.

نحوه استناد به مقاله:

سبحانی؛ عبدالرضا، علی محمدی؛ علی، ابراهیم پور؛ علیرضا، علیشیری؛ بهرام، کاوسی؛ اسمعیل. (۱۴۰۰). ارزیابی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران). *توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۴ (۳)، ۲۲۴-۲۰۷.

http://jhce.iurasht.ac.ir/article_687140.html