

ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (مطالعه موردی: شهرداری تهران)

محمد رضا سرمدی^۱، فاطمه عفتی^{۲*}

مطالعات دانش‌شناسی

سال ششم، شماره ۲۱، زمستان ۹۸، ص ۱ تا ۲۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۱/۰۸

چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارزیابی سطح بلوغ و میزان آمادگی شهرداری تهران جهت استقرار مدیریت دانش و نیز بررسی وضعیت فرایندهای چرخه دانشی بر اساس مدل بهره‌وری آسیایی بوده است. روش پژوهش، پیمایشی و نوع آن کاربردی بوده است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد سازمان بهره‌وری آسیایی و نیز سؤالات تکمیلی استفاده شد. پایایی پرسشنامه از طریق آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۳ و میزان ضریب آلفای ۰/۹۵ محاسبه گردید. جامعه آماری پژوهش ۲۵۰ نفر از مدیران و کارمندان متخصص فعال در حوزه منابع انسانی سازمان بودند که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۵۰ نفر انتخاب شد. نتایج حاکی از آن بود، شهرداری تهران با کسب ۹۹/۵۱ امتیاز در سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش قرار دارد. این بدان معنا است که سازمان پس از آگاهی از مزایای مدیریت دانش بر بهبود فرآیندهای کسب و کار و بهره‌وری، نسبت به آن اطلاعاتی را جمع‌آوری و نسبت به اهمیت آن احساس نیاز نموده است. همچنین نتایج رتبه‌بندی گروه‌های معیار نشان داد که بالاترین و پایین‌ترین امتیاز به ترتیب مربوط به معیارهای «فناوری اطلاعات» و «فرایند دانشی» است. تمرکز بر زیر فرایندهای چرخه دانشی، نظیر به کارگیری، نگهداری، تسهیم و خلق دانش حاکی از آن بود که سازمان بایستی برای بهبود وضعیت موجود، نسبت به پیاده‌سازی راهکارهایی همچون ایجاد یک ساختار مشخص برای راهبری مدیریت دانش (حمایت و پشتیبانی از فرآیندهای مدیریت دانش، توسعه فرهنگ به تسهیم و به کارگیری دانش) از طریق تشکیل انجمن‌های خبرگی، توسعه مدیریت دانش پروژه، جاری‌سازی ابزارهایی نظیر مستندسازی تجارب خبرگان، کافه‌های دانش و غیره اقدام نماید.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی، بلوغ مدیریت دانش، شهرداری تهران، مدل سازمان بهره‌وری آسیایی،

معیار

۱. استاد گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور.

۲. * دانشجوی دکتری آموزش محیط زیست، دانشگاه پیام نور fatemeeffati@alumni.ut.ac.ir

مقدمه

امروزه دانش به‌عنوان عاملی مهم در بهبود و توسعه خدمات، ایجاد نوآوری مستمر و کسب مزیت رقابتی و افزایش ظرفیت سازمانی (چن و وانگ^۱، ۲۰۰۹) به شمار می‌رود. همچنین شرط موفقیت سازمان‌ها در تجارت جهانی، دستیابی به دانش و فهم عمیقی در تمامی سطوح است؛ بنابراین لازم است به‌طور مؤثر دانش ذخیره‌شده در سازمان مدیریت نمود (لانگویست^۲، ۲۰۱۷). مدیریت این سرمایه غیرملموس در دهه اخیر توجه پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده و مبحثی به نام مدیریت دانش را فراروی مدیران گشوده است (شفیعی، مرادی و جعفری، ۱۳۹۸).

مدیریت دانش یک نوآوری است (ایناس کاکونن^۳، ۲۰۰۳، دونات و پابلو^۴، ۲۰۱۵) ضمن آن که به آن همانند ابزاری نگریسته می‌شود که علاوه بر گردآوری، نظم و پویایی بخشی به دانش، می‌تواند آن را در کل سازمان گسترش دهد (مارفو^۵، ۲۰۱۶) به بیان دیگر این ابزار قادر است دانش را از فردی به فرد دیگر و یا از یک واحد سازمانی به واحد دیگر انتقال دهد (هانسن^۶، ۲۰۰۲) و سبب تسهیم آن گردد. از این‌رو رفتار تسهیم دانش به‌عنوان یک فرآیند پیچیده ولی ارزش‌آفرین، بنیاد و پایه بسیاری از استراتژی‌های مدیریت سازمان‌ها بیان شده است (سالونکه، وراودانا و مک کول کندی^۷، ۲۰۱۹).

از سوی دیگر، از آنجا که دانش، موضوعی چندلایه، پیچیده، پویا و انتزاعی نهفته در ذهن انسان است (بلاکر^۸، ۱۹۹۵)، مدیریت دانش به‌عنوان ابزار در تلاش است که علاوه بر کسب دانش آشکار، تخصص و مهارت انباشته در ذهن و زوایای پنهان افراد را استخراج نموده و به‌صورت منابع مکتوب و مدون درآورد (حسین، لوکاس و علی^۹، ۲۰۰۴).

1. Chang & Wang
2. Lonnqvist
3. Oinas-Kukkonen
4. Donate, & Pablo,
5. Marfo
6. Hansen
7. Salunke., Weerawardena & McColl-Kennedy
8. Blacker
9. Hussain, Lucas & Ali

به دلیل مزایای بسیار پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در سال‌های گذشته، سازمان‌های زیادی در زمینه توسعه دانش در سطوح متفاوت سرمایه‌گذاری کرده و موفق بوده‌اند، طوری که پیاده‌سازی این سیستم مدیریتی بر عملکرد این سازمان‌ها تأثیر فراوان داشته است (کنجکاو منفرد، ملک‌پور و حاجی قاسمی، ۱۳۹۸؛ رستگار و جعفری، ۱۳۹۸؛ محرابی، دکامنی و نصیری، ۱۳۹۶؛ مارتینز و همکاران^۱، ۲۰۱۹؛ آیدنیر و همکاران^۲، ۲۰۱۹؛ موتوولو، شاون مووام و تونه^۳، ۲۰۱۷؛ یوکل^۴، ۲۰۱۰). این در حالی است که سازمان‌های بسیاری نیز در این زمینه با شکست مواجه شده‌اند. از این‌رو فقدان سازوکارهای صحیح ارزیابی و پیاده‌سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه‌گذاری را به یک هزینه اضافی در ذهن مدیران تبدیل کرده است؛ بنابراین لازم است سازمان‌ها قبل از هر اقدام در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش، بسترسازی مناسب داشته و نیازهای دانشی خود را بشناسند و از روش‌های مناسب برای رفع این نیازها استفاده نمایند (چاونگ و ونگ^۵، ۲۰۰۹).

به بیان دیگر، با توجه به این که هدف مدیریت دانش حداکثرسازی نرخ بازگشت سرمایه به سازمان است، محاسبه زمان و سود جهت اطلاع مدیران و ذینفعان نسبت به مزایا و ارزش نوآوری‌های مدیریت دانش سازمانی منوط به ارزیابی صحیح از زیرساخت‌ها و آگاهی از سطح بلوغ سازمانی از منظر مدیریت دانش است. از این‌رو گام نخست در آغاز فعالیت‌های دانشی و پیاده‌سازی مدیریت دانش تعیین وضعیت موجود، سنجش میزان آمادگی سازمان برای پذیرش مدیریت دانش و ارزیابی سطح بلوغ آن است. در واقع ارزیابی بلوغ مدیریت دانش اجازه می‌دهد، سازمان‌هایی که در حال اجرای پروژه‌های مدیریت دانش هستند، فعالیت‌های مدیریت دانش خود را به صورت جامع ارزیابی نمایند و به صورت سیستماتیک و نظام‌مند جایگاه و موقعیت خویش را در مدیریت دانش تشخیص دهند و موانع پیشرفت را شناسایی نمایند. همچنین سبب می‌گردد اطلاعات ارزشمندی جمع‌آوری گردد و بر اساس آن اقداماتی تعریف می‌گردد که سازمان باید برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریت دانش

1. Martinez et al.
2. Aydiner et al.
3. Muthuveloo, Shanmugam & Teoh
4. Yukl
5. Wang, & Chang

انجام دهد. (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۸) به بیان دیگر، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش زیربنایی فراهم می‌کند که نقشه راه مدیریت دانش سازمان بر روی آن ایجاد می‌شود (سپهری، ۱۳۹۵). برای این منظور، سازمان‌ها به استفاده الگوهای ارزیابی بلوغ روی آورده‌اند. این الگوها مبنایی برای ارزیابی و مقایسه با وضعیت بهبود و با هدف اتخاذ رویکرد آگاهانه برای افزایش قابلیت حوزه‌های معین در سازمان استفاده می‌شود (کوار^۱، ۲۰۱۴) که بر مبنای مفروضات پایه‌ای توسعه‌دهندگان آن ویژگی‌های خاص خود را دارد. یکی از این الگوها مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی^۲ (۲۰۱۵) است که مورد پذیرش سازمان مدیریت بهره‌وری کشور است. این الگو روشی نظام‌مند برای شناسایی حوزه‌هایی است که سازمان می‌باید ابتکارات مدیریت دانش خود را بر آن متمرکز کند و نتایج آن می‌تواند درک درستی از میزان آمادگی سازمان‌ها در سطوح مدیریت دانش فراهم کند. در این خصوص مطالعاتی به شرح ذیل صورت پذیرفته است.

شفیعی و همکاران (۱۳۹۸) با استفاده از الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه پرداختند که میزان آمادگی و سطح بلوغ کتابخانه برای قبول مدیریت دانش در مرحله آغازین (درک نیاز به مدیریت دانش) ارزیابی شد. مشابه چنین نتیجه توسط شفیعی، مرادی و احمدی (۱۳۹۷) برای کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی و نیز کشاورزی و رادسروش (۱۳۹۷) برای هواناچا به دست آمد. با این تفاوت که در کتابخانه‌های مورد بررسی از هفت معیار مورد بررسی، «فناوری اطلاعات» بالاترین رتبه، حال آن‌که در هواناچا این امتیاز به معیار «فرایند» اختصاص یافته است. وضعیت معیار «رهبری» و «کارکنان» به ترتیب در مطالعات مربوط به کتابخانه‌های مورد بررسی و هواناچا در پایین‌ترین رتبه قرار گرفته‌اند. همچنین ارزیابی فرایندهای پنج‌گانه چرخه دانشی در مطالعه مربوط به هواناچا حاکی از آن بود که دارای نقاط ضعف فراوان است.

1. Kaur
2. Asian Productivity Organization

در پژوهش دیگر رازینی و سینا (۱۳۹۷) دسته‌بندی جامع از عوامل کلیدی مؤثر در استقرار مدیریت دانش سازمانی انجام شد، یافته‌های پژوهش نشان داد که به‌منظور استقرار مدیریت دانش، باید هفت عامل فرهنگ‌سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ساختار و مؤلفه‌های سازمانی، فناوری اطلاعات، مؤلفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش، راهبردها و چشم‌اندازها و مؤلفه‌های محیطی را مورد توجه قرار گیرد.

رحیم‌زاده، خلیل‌زاده و سلطانی (۱۳۹۷) در پژوهشی با استفاده از نظر خبرگان به شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور عمرانی پرداختند. نتایج نشان داد عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش به ترتیب فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، راهبرد و رهبری، عوامل محیطی، آموزش و تربیت، منابع انسانی و فرهنگی سازمانی است.

خدیور و عباسی (۱۳۹۵) با استفاده از الگوی ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان کیفیت و بهره‌وری امریکا به بررسی بلوغ مدیریت دانش در ۳۰۰ شرکت برتر ایرانی پرداختند. بررسی ابعاد بلوغ مدیریت دانش نشان داد به ترتیب عوامل فرهنگ، فناوری، فرایند، رهبری و ارزیابی وضعیت بهتری داشتند. همچنین متوسط میزان بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی بر روی سطح سوم یعنی سطح استاندارد شده برآورد شد.

قلیچ‌لی و ابراهیمی (۱۳۹۵)، در پژوهشی امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت دامداران مورد بررسی قرار گرفت، نتایج حاکی از آن بود این شرکت در پایین‌ترین سطح بلوغ سازمانی یعنی در سطح واکنش قرار دارد. مشابه همین نتیجه در بررسی سطح بلوغ دانشگاه افسری امام علی (ع) توسط ملکی و لطفی (۱۳۹۵) به دست آمد.

کرمی (۱۳۹۴) در پژوهشی به تشریح سطح بلوغ مدیریت دانش در صنعت برق با استفاده از مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی پرداخت. در این پژوهش نشان داد مدیریت دانش و فرایندهای پنج‌گانه دانشی درست، پایدار و به‌صورت نظام‌مند اجرا شده است. مشابه این پژوهش به‌صورت مطالعه موردی برای برق منطقه‌ای تهران (دشتی و همکاران، ۱۳۹۴) و شرکت‌های تولید برق هرمزگان (ارزانی و سایه‌بانی، ۱۳۹۴) انجام شد که ارزیابی بلوغ

مدیریت دانش به ترتیب مراحل آغازین و توسعه برآورد گردید که همین نتایج حاکی از پیشرو بودن شرکت‌های تولید برق هرمزگان در اجرای فراگیر مدیریت دانش است.

ربیعی و خواجوی (۱۳۸۹)، اقدام به طراحی مدل کاربردی برای استقرار مدیریت دانش در شهردار تهران نمودند. بر اساس مدل طراحی شده وضعیت رهبری در شهرداری تهران مناسب و دیگر شاخص‌های منابع انسانی نظیر ساختار، فرایندهای دانشی، فناوری و فرهنگ در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.

مارکوس و همکاران^۱ (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی، انتقال دانش و بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه دولتی برزیل پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد تعهد سازمانی و تأثیرگذاری بر مدیریت دانش در بخش دولتی، به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه، شکاف بزرگی را ایجاد کرده است.

موجامد^۲ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به بررسی بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌های ساختمانی کشور اندونزی پرداخت. در این مطالعه چهار سطح از مدیریت دانش ارائه شد. نتایج نشان داد که از شرکت‌های موردبررسی، تنها پنج شرکت در سطح بلوغ بهبودیافته مداوم قرار داشتند.

نیکنایان (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین معیارهای ارزیابی و بلوغ سطح مدیریت دانش در بنگاه‌های خدماتی استان خوزستان پرداخت. این مطالعه شامل ۱۷ متغیر معیار ارزیابی و ۱۳ متغیر سطح بلوغ دانش بود. نتایج نشان داد که بین معیارهای ارزیابی و بلوغ سطح مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

لی^۳ (۲۰۱۷) تقویت‌کننده‌ها و فرایندهای مدیریت دانش را در سازمان‌های بیمارستانی کره جنوبی بررسی کرد. نتایج نشان داد که عوامل سازمانی، فرایند مدیریت دانش را در هر بیمارستان به طرز متفاوتی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

1. Marques et al.
2. Mochamad
3. Lee

آریاز-پرز و دورانگوا-یپس^۱ (۲۰۱۵) با استفاده از الگوی پنج مرحله‌ای کورگر به بررسی بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌های بزرگ مدیلند، کولومبیا پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که تنها دو شرکت در مرحله سوم یعنی مرحله تعریف شده بودند و سایر شرکت‌ها در مرحله آگاهی قرار داشتند.

در پژوهشی دیگر که توسط چو و چن^۲ (۲۰۱۶) انجام شد نقش مدیریت دانش مؤثر با رویکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که زیر ساختار دانشی (فناوری، ساختار و فرهنگ) همسو با فرایند دانشی (اکتساب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش و حفاظت از دانش، قابلیت‌های حیاتی) است و یا به عبارتی پیش‌شرط‌هایی برای مدیریت دانش مؤثر در نظر گرفته می‌شود.

رمادحنی هیداجت و توها^۳ (۲۰۱۲) سطح بلوغ دانش را در دانشگاه تکنولوژی نفت اندونزی با استفاده از الگوی APO در سطح آغازین ارزیابی نمود. در این پژوهش نبود مواردی چون تشویق و درک مناسب از بهبود سطح اجرا، اشتراک دانش و خلق و نوآوری دانش و نیز سرمایه‌گذاری کم در این حوزه را مهم‌ترین مسائل دانشگاه در توسعه مدیریت دانش عنوان شده است. وی، چوی و یو^۴ (۲۰۰۹) پژوهشی درباره‌ی آمادگی صنعت ارتباطات مالزی به منظور پذیرش مدیریت دانش انجام داد.

نتایج حاکی از آن بود که پنج فاکتور راهبرد کسب‌وکار، ساختار سازمانی، گروه مدیریت دانش، نقشه دانش، بلوغ دانش، از عوامل موفقیت این سیستم مدیریتی در واحدهای صنعتی در این کشور بوده است.

از مرور پژوهش‌ها چنین برمی‌آید که بیشتر مطالعات مربوط به سنجش سطح بلوغ و میزان آمادگی سازمان‌ها برای پیاده‌سازی این سیستم مدیریتی در بخش‌های صنعتی و آموزشی بوده، حال آن‌که مطالعه‌ای برای سازمان‌های اجرایی در ارتباط با مسائل شهری و مدیریت شهری صورت نگرفته است.

1. Arias-Pérez & Durango-Yepes
2. Chiu & Chen
3. Ramadhani, Hidajat & Thoha
4. Wei, Choy & Yew

از این رو با توجه به لزوم استقرار مدیریت دانش در کلیه سازمان‌های کشور، بر اساس قوانین بالادستی (قانون برنامه چهارم و ششم توسعه اقتصادی کشور، نقشه راه اصلاح نظام اداری) از یک سو و نیز پیچیدگی‌های روزافزون فرایندهای کسب دانش در مدیریت شهری از سوی دیگر، شهرداری تهران را بر آن داشته تا استقرار این سیستم مدیریتی را به‌عنوان ابزاری کارآمد در دستیابی به بهبود عملکرد، بهره‌گیری از دارایی‌های دانش‌محور و نیز سرمایه‌های فکری و اطلاعاتی نگریسته و پیاده‌سازی آن را در دستور کار خود قرار دهند.

از این رو شهرداری تهران، به‌عنوان یک سازمان خدماتی-اجتماعی با توجه به چشم‌انداز ترسیم‌شده سازمانی در حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، لازم است قبل از استقرار نظام مدیریت دانش و ترسیم نقشه راه دانش، از وضعیت بلوغ دانش و فرایندهای چرخه دانشی در بدنه خود مطلع گردد. بر همین اساس هدف اصلی پژوهش ارزیابی سطح بلوغ و میزان آمادگی شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش با استفاده از مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی در معیارهای رهبری، فرایندهای سازمان، کارکنان، فناوری اطلاعات، فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و دستاوردهای مدیریت دانش است. همچنین بررسی وضعیت فرایندهای پنج‌گانه چرخه دانشی بر اساس مدل مذکور از اهداف فرعی این پژوهش در نظر گرفته شده است.

مدل مفهومی پژوهش در ادامه بیان شده است.

در این پژوهش جهت اندازه‌گیری سطح بلوغ مدیریت دانش از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی بهره گرفته شده است. این مدل شرح مختصری از عناصر اصلی، مفاهیم و اصولی است که باید در هنگام اجرای مدیریت دانش در نظر گرفته شود (شکل ۱) و طراحی آن به‌گونه‌ای هست که تمامی جنبه‌های مدیریت دانش را در نظر گرفته است (سازمان بهره‌وری آسیایی، ۲۰۱۵). جامع و کاربردی بودن، سادگی و تمرکز بر بهره‌وری از ویژگی‌های اصلی این مدل است.

یکپارچه را تشکیل می‌دهند. در مرحله شناسایی دانش، که مرحله اساسی و ابتدایی فرایند دانشی است، خلأهای دانشی و انواع دانش موردنیاز با توجه به برنامه‌های آینده سازمان شناسایی می‌شود. فرایند خلق دانش مربوط به تولید و تبدیل دانش جدید است. ذخیره‌سازی دانش شامل جمع‌آوری، حفظ دانش سازمانی، شناسایی، مستندسازی دانش نهان و سازمان‌دهی است تا کاربران به راحتی بتوانند آن را بازیابی کنند. تسهیم و به‌کارگیری دانش به ترتیب فرایند مربوط به تبادل دانش بین کارکنان سازمان و استفاده دوباره از آن است.

روش

روش مورد استفاده پژوهش، پیمایشی و نوع آن کاربردی است. گردآوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری و پیشینه پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و برای پاسخگویی به اهداف پژوهش از روش میدانی استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد سازمان بهره‌وری آسیایی و نیز سؤالات تکمیلی بود. نمره کلی ارزیابی ۲۱۰ و متوسط نمره هر یک از معیارهای اصلی ۳۰ بود. پرسشنامه از هفت معیار اصلی و ۴۶ سؤال تشکیل شده است. سؤالات در قالب طیف پنج ارزشی لیکرت تنظیم شد. پایایی پرسشنامه از پیش‌آزمون و با استفاده از نرم‌افزار SPSS 23 از طریق آزمون آلفای کرونباخ و میزان ضریب آلفای ۰/۹۵ محاسبه شد.

توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. به منظور رتبه‌بندی امتیاز هر یک از معیارهای مدل بلوغ مدیریت دانش و فرایندهای چرخه دانشی از آزمون غیرپارامتریک فریدمن و برای تعیین سطح بلوغ و محاسبه مجموع امتیازات شاخص‌های بلوغ از جدول‌های استاندارد سازمان بهره‌وری آسیایی استفاده شد. ضمن آنکه ارتباط میان معیار مدل و فرایندهای چرخه دانشی، از طریق آزمون ضریب رگرسیون خطی چند متغیره مورد بررسی قرار گرفت.

جامعه آماری پژوهش ۲۵۰ نفر از مدیران و کارمندان متخصص فعال در حوزه منابع انسانی سازمان در سال ۱۳۹۷ بودند که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۵۰ نفر انتخاب شد و همان تعداد پرسشنامه جمع‌آوری گردید. لازم به ذکر است نسبت مردان به

زنان مورد مشارکت کننده در این پژوهش به ترتیب ۷۵ به ۲۵ درصد بود. سابقه کاری و مدرک تحصیلی افراد مورد مصاحبه در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. تحصیلات و سابقه کاری نمونه آماری

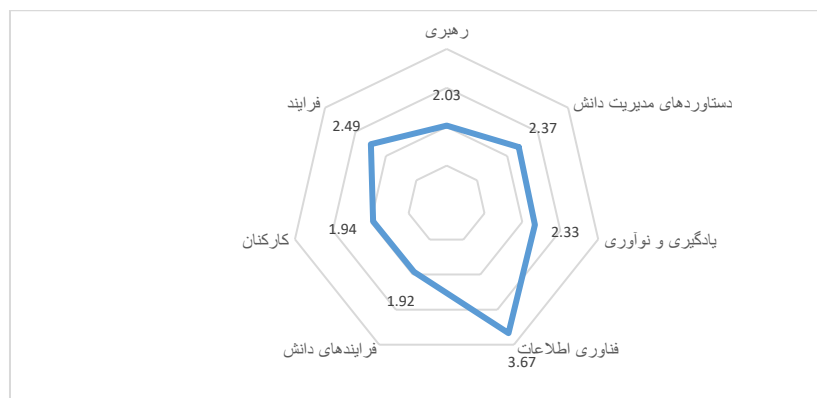
تحصیلات	تعداد	درصد	سابقه کار (سال)	تعداد	درصد
فوق دیپلم	۲	۱/۳	کمتر از ۵	۳	۲
کارشناسی	۴۴	۲۹/۳	۵-۱۰	۲۷	۱۸
کارشناس ارشد	۸۳	۵۵/۴	۱۰-۱۵	۴۴	۲۹
دکتری	۲۱	۱۴	۲۰-۱۵	۳۴	۲۳
-	-	-	۲۵-۲۰	۲۰	۱۳/۵
-	-	-	بیشتر از ۲۵	۲۲	۱۴/۵
کل	۱۵۰	۱۰۰	کل	۱۵۰	

یافته‌ها

تجزیه و تحلیل بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران بر مبنای معیار مدل APO. بر اساس خروجی‌های پرسشنامه بر مبنای مدل APO در خصوص هفت معیار اصلی آن، نتایج زیر حاصل شد:

رهبری: در این معیار، تعهد و پشتیبانی مدیران ارشد سازمان از پیاده‌سازی مدیریت دانش موردسنجش قرار گرفت. این تعهد و پشتیبانی در تخصیص منابع و بهبود ساختار سازمانی برای تشویق کارکنان جهت به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش در سازمان نمود یافته است. با بررسی میانگین امتیازات (۲/۰۳) در این معیار مشخص است که شهرداری تهران در معیار رهبری دارای نقاط قوتی چون وجود چشم‌انداز در زمینه مدیریت دانش، متولیان برای فرآیندهای مدیریت دانش در ساختار سازمانی، اختصاص منابع به آن است (شکل ۲).
 فرآیندهای سازمان: در این معیار، بهبود فرآیندهای کاری بر اساس بهترین تجربیات برای افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد شهرداری تهران با ۶ گویه ارزیابی و میانگین امتیاز در این معیار ۲/۴۹ محاسبه شد (شکل ۲).

کارکنان: در این معیار توانمندسازی کارکنان و ایجاد انگیزه برای مشارکت در فرآیندهای مدیریت دانش نظیر خلق، به اشتراک‌گذاری و کاربرد آن در شهرداری تهران از سوی مشارکت‌کنندگان مورد ارزیابی قرار گرفت و میانگین امتیاز ۱/۹۴ محاسبه گردید (شکل ۲). فرآیندهای دانش: در این معیار، عملکرد شهرداری تهران در پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش (شناسایی، خلق، تسهیم اشتراک‌گذاری، ثبت و نگهداری و به‌کارگیری دانش) مورد بررسی قرار گرفت و میانگین امتیاز ۱/۹۲ با ۶ گویه برای این معیار به دست آمد (شکل ۲) فناوری اطلاعات: در این معیار، فناوری اطلاعات (اینترنت، اینترنت، فضاهای تعاملی مجازی، موتورهای جستجو) به‌عنوان یک تسهیلگر برای ذخیره‌کردن و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش و از منظر میزان دسترسی سریع به اطلاعات و بهبود ارتباطات سازمانی در شهرداری تهران با ۶ گویه ارزیابی و میانگین امتیاز ۳/۶۷ کسب شد (شکل ۲). یادگیری و نوآوری: در این معیار، سنجش حمایت شهرداری تهران از یادگیری و نوآوری، برخورد مناسب و سازنده با اشتباهات از طریق مدیریت دانش از سوی مشارکت‌کنندگان، اشتیاق مدیران به استفاده از ابزارها و روش‌های جدید، بها دادن مدیریت به نظرات و مشارکت کارکنان، تمایل افراد به انجام کار گروهی و تسهیم اطلاعات با ۶ گویه بررسی شد و میانگین امتیاز ۲/۳۳ را به دست آورد (شکل ۲).



شکل ۲. میانگین امتیاز کسب‌شده در هفت معیار مدل APO

دستاوردهای مدیریت دانش: در این معیار، خروجی موردنظر از تأثیر اقدامات مدیریت دانش برای بهبود توانمندی فردی، تیمی، سازمانی، بهره‌وری، کیفیت و در نتیجه رشد و سود سازمان بررسی شد و میانگین امتیاز ۲.۳۷ توسط مشارکت کنندگان با ۶ گویه کسب گردید (شکل ۲).

برای تأیید رتبه‌بندی شاخص‌ها که میانگین آن در شکل ۲ ارائه گردید از آزمون غیرپارامتریک فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ نمایش داده شده است. با توجه به این که میزان سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر رد شد و ادعای یکسان بودن رتبه‌ها پذیرفته نشد؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصدی می‌توان برای شاخص‌ها رتبه‌بندی در نظر گرفت. نتایج آزمون فریدمن ضمن تأیید نتایج فوق نشان داد که بعد «فناوری اطلاعات» بالاترین رتبه و «فرایندهای دانشی» پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است؛ و معیارهای دیگر در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

جدول ۳. رتبه‌بندی شاخص‌ها بر اساس آزمون فریدمن

رتبه	گروه‌های معیار	میانگین نمره کسب‌شده	نمره کسب‌شده
۱	فناوری اطلاعات	۳/۶۷	۲۲
۲	فرایندها	۲/۴۹	۱۴/۹۳
۳	دستاوردهای مدیریت دانش	۲/۳۷	۱۳/۴
۴	یادگیری و نوآوری	۲/۳۳	۱۳/۲
۵	رهبری	۲/۰۳	۱۲/۷۹
۶	کارکنان	۱/۹۴	۱۱/۶۷
۷	فرایندهای دانشی	۱/۹۲	۱۱/۵۲

$$x^2 = 132/6, df=6, sig= 0/000$$

مجموع امتیازات در هر معیار بر اساس گویه‌های مربوط به آن، محاسبه گردید. با توجه به امتیاز کسب‌شده (۹۹/۵۱)، بر اساس سطوح طبقه‌بندی‌شده مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی (جدول ۱)، سطح بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران در مرحله آغازین (سطح دوم) ارزیابی گردید.

ارزیابی فرایندهای چرخه دانشی در شهرداری تهران. پس از ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران بر اساس مدل APO، بررسی وضعیت ۵ زیر فرآیندهای چرخه دانشی تعریف شده در مدل مذکور نیز از طریق پرسش سؤالات تکمیلی موردسنجش قرار گرفت. برای تحلیل، میانگین امتیاز مشارکت کنندگان در ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مورداستفاده قرار گرفت و جهت رتبه‌بندی از آزمون غیرپارامتریک فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. میانگین امتیاز کسب‌شده در فرآیندهای مدیریت دانش

رتبه اختصاص یافته (۱-۵)	میانگین امتیاز	فرایندهای اصلی مدل APO
۲	۲/۲۳	شناسایی دانش
۵	۲/۱۳	خلق دانش
۱	۲/۲۹	ذخیره و نگهداری دانش
۳	۲/۲۲	تسهیم دانش
۴	۲/۱۸	به‌کارگیری دانش

بررسی ارتباط داده‌های معیار بلوغ سازمانی با فرایند چرخه دانشی مدیریت دانش. به‌منظور شناسایی مهم‌ترین عوامل سازمانی مؤثر بر فرآیند چرخه دانشی، آزمون رگرسیون خطی چند متغیره مورداستفاده قرار گرفت (جدول ۵) تا میزان تأثیر هر یک از معیارهای مدل APO (۵ معیار از ۷ معیار) بر فرایندهای چرخه دانشی مدیریت دانش در شهرداری تهران تعیین گردد.

جدول ۵. نتایج آزمون ضریب رگرسیون خطی چند متغیره میان فرایندهای چرخه دانشی و ۵ معیار مدل APO

فرآیندهای مدیریت دانش	رهبری	فرایند	کارکنان	فناوری اطلاعات	یادگیری و نوآوری
شناسایی دانش	۰/۲۸	-	-	-	-
خلق دانش	-	-	۰/۴۳	۰/۲۶	۰/۵۵
ذخیره، نگهداری دانش	-	-	۰/۲۹	۰/۲۵	۰/۳۹
تسهیم دانش	-	۰/۳۶	۰/۲۴	۰/۲۵	-
به‌کارگیری دانش	-	-	۰/۴۳	۰/۳۸	۰/۲۵

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارزیابی اولیه سطح بلوغ و میزان آمادگی شهرداری تهران برای پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (در معیارهای رهبری، فرایندهای سازمان، کارکنان، فناوری اطلاعات، فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و دستاوردهای مدیریت دانش) و نیز بررسی وضعیت فرایندهای پنج‌گانه چرخه دانشی معرفی شده در مدل مذکور در سازمان. صورت پذیرفت.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد وضعیت بلوغ شهرداری تهران مطابق با هفت معیار بررسی شده در حال گذار از سطح دوم بلوغ مدیریت دانش است؛ یعنی شهرداری تهران از سطح اول (مرحله واکنشی)، مرحله اطلاع از نقش مدیریت دانش در افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت سازمانی، عبور نموده و نسبت به استقرار این سیستم مدیریتی احساس نیاز می‌کند. بر اساس مطالعات انجام‌شده شفيعی و همکاران (۱۳۹۷)، شفيعی و همکاران (۱۳۹۸)، کشاورزی و رادسرسشت (۱۳۹۷)، قلیچ‌لی و ابراهیمی (۱۳۹۵)، ملکی و لطفی (۱۳۹۵)، دشتی و همکاران، (۱۳۹۴) وضعیت شهرداری تهران از منظر بلوغ مدیریت دانش در مقایسه با بسیاری از سازمان‌های آموزشی، صنعتی و نظامی در کشور مشابه و یا در وضعیت بهتری قرار دارد.

همچنین نتایج آزمون فریدمن بر رتبه‌بندی گروه‌های معیار مدل بهره‌وری آسیایی نشان داد «فناوری اطلاعات» بالاترین و «فرایند دانشی» پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است. وضعیت سایر گروه‌های معیار از بالا به پایین به ترتیب عبارت بودند از: فرایندها، دستاوردهای مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری، رهبری و کارکنان.

اختصاص بالاترین رتبه به فناوری اطلاعات علاوه بر این پژوهش در مطالعات نظیر شفيعی و همکاران (۱۳۹۷)، شفيعی و همکاران (۱۳۹۸) و ارزانی و سایه‌بانی (۱۳۹۴) که در محیط‌های آموزشی و صنعتی بوده است، تأیید شده است که نشان از وجود زیرساخت‌های مناسب این سازمان‌ها در توسعه مدیریت دانش به‌عنوان گام اولیه می‌باشد که از آن می‌توان به‌عنوان منبع اصلی و نقطه مثبت ارتباطات برای پشتیبانی انتقال دانش یا تسهیم اطلاعات، استفاده گردد.

امتیاز کسب‌شده در تجزیه و تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان در خصوص وضعیت فرایندهای چرخه دانشی نشان داد که به ترتیب فرایندهای «ذخیره و نگهداری»، «شناسایی»، «تسهیم دانش» در مقایسه با فرایندهای «به‌کارگیری دانش» و «خلق دانش» در وضعیت بهتری در سازمان دارند. این بدان معناست که دو فرایند با رتبه‌های پایین (خلق و به‌کارگیری دانش) در سازمان با موانع مواجه هستند که از جمله آن می‌توان به نبود مواردی چون مطلوبیت دانش، ارتباط مناسب با نهادهای دانشی برون‌سازمانی، تأثیر کافی فعالیت‌های پژوهشی بر بهبود کیفیت کار شهرداری تهران، نقشه دانش، شناسایی خبرگان سازمان جهت تسهیل در دسترسی دانش، توجه به ایده‌های عنوان شده توسط کارکنان و نیز اختصاص منابع کافی اشاره نمود؛ اما در کل مراحل پنج‌گانه چرخه دانشی در سازمان در وضعیت خوبی قرار دارند. مشابه چنین نتیجه‌ای توسط کرمی (۱۳۹۴) در خصوص فرایند مدیریت دانش در صنعت برق استخراج گردیده است. این در حالی است که در مطالعه کشاورزی و رادسروش (۱۳۹۷)، در هوانا که در سطح دوم بلوغ مدیریت دانش قرار دارد، وضعیت فرایندهای چرخه دانشی نامطلوب و دارای نقاط ضعف فراوان است.

همچنین بررسی نتایج آزمون ضریب رگرسیون خطی چند متغیره میان فرایندهای چرخه دانش و ۵ معیار مدل APO حاکی از آن است که در فرایند «شناسایی دانش» تنها معیار رهبری نقش ایفا می‌کند. در حالی که فرایند «خلق دانش» در سازمان با سه معیار فناوری اطلاعات، یادگیری و نوآوری و کارکنان به ترتیب با ضرایب ۰/۲۶، ۰/۵۵ و ۰/۴۳ دارای ارتباط است. همچنین معیارهای کارکنان، فناوری اطلاعات و یادگیری و نوآوری بر فرایندهای «ذخیره و نگهداری» و نیز «به‌کارگیری دانش» تأثیرگذار است.

در نگاه کلی، در شهرداری تهران معیار «یادگیری و نوآوری» تنها در سه فرایند «خلق دانش»، «ذخیره و نگهداری» و «به‌کارگیری دانش» تأثیر دارند، حال آن‌که مطالعات مکی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)، تمامی فرایندهای مدیریت دانش غیر از خلق دانش بر یادگیری و نوآوری مؤثر می‌داند همچنین کارکنان در تمامی فرایندها مدیریت دانش به‌استثنای «شناسایی دانش» تأثیرگذار هستند که این اهمیت زیاد به منابع انسانی در توسعه

مدیریت دانش را نشان می‌دهد. بیشترین تأثیر کارکنان در دو زیر فرایند خلق و به کارگیری دانش است.

شهرداری تهران برای توسعه ابتکارات مدیریت دانش و در نهایت پیاده‌سازی و دستیابی به مرحله بلوغ از با تکیه بر ۵ فرایند چرخه دانشی تعریف شده در مدل، باید اقدام‌های عملی متناسب با هر یک از گروه‌های معیار هفت‌گانه انجام دهد؛ که در ادامه به بعضی از آنها اشاره شده است.

در معیار رهبری مدیریت دانش، لازم است شهرداری تهران به تدوین استراتژی و همچنین آیین‌نامه‌های انگیزشی بپردازد. ایجاد سامانه مدیریت دانش، ایجاد واحد هماهنگی مرکزی مدیریت دانش و مدیر عالی دانش از مواردی است که در معیار رهبری پیشنهاد می‌شود. همچنین سازمان‌دهی گروه فناوری ارتباطات و بهبود کیفیت و تأمین منابع مالی لازم از طریق اختصاص ردیف بودجه‌ای جداگانه به ابتکارات مدیریت دانش در سازمان توصیه می‌گردد. تشویق‌های لازم برای بهبود عملکرد، یادگیری فردی و سازمانی، تسهیم و خلق دانش و نوآوری از مواردی دیگر است که باید در معیار رهبری بدان توجه شود. در خصوص معیار فرایندها، شهرداری تهران بایستی قابلیت‌های اصلی را مشخص و با مأموریت و اهداف راهبردی خود هماهنگ کند. جریان‌های دانشی در فرایندها و بهبود گردش کار را جهت خلق ارزش برای مشتریان و دستیابی به تعالی عملکرد شناسایی و به صورت دوره‌ای مورد بازنگری قرار دهد و بهینه‌کاری را برای یادگیری و طراحی مجدد فرآیندها پیاده‌سازی نماید.

در معیار کارکنان شهرداری تهران بایستی برنامه‌های آموزشی و تخصصی مدیریت دانش و نیز برنامه‌ریزی توسعه شغلی در سازمان جهت افزایش دانش و مهارت برای افراد طراحی و اجرا گردد. به کارگروهی اولویت داده شود. بانک اطلاعاتی جامعی از قابلیت کارکنان جهت تشکیل و توسعه انجمن‌های خبرگی طراحی و ایجاد گردد. همچنین کارکنان در انجمن‌های مذکور مانند حلقه‌های کیفیت و بهبود کار سازمان‌دهی شوند. سیستم‌های فناوری اطلاعات متناسب با راهبردهای شهرداری تهران هماهنگ و توسعه یابد.

درباره معیار فرایندهای دانش بهتر است فرایند نظام‌مندی جهت ثبت دروس آموخته حاصل از پروژه‌ها، کارها و یا طرح‌های تمام‌شده از طریق مدیریت دانش پروژه و برگزاری

جلسه‌های کمک‌همکار ایجاد شود. همچنین مخزنی برای شناسایی، جمع‌آوری و نگهداری اطلاعات دارایی‌های دانشی و منابع دانشی از قبیل سامانه مدیریت دانش، اشتراک ویدئویی، کافه دانش و خدمات شبکه‌های اجتماعی جهت تسهیل فرایند با اشتراک‌گذاری دانش فراهم شود. مستندسازی تجارب خبرگان و ایجاد شبکه بازنشستگان از موارد پیشنهادی دیگر در این معیار است.

در معیار یادگیری و نوآوری شهرداری تهران ضروری است فرهنگ دانش‌محور را به‌طور مستمر در سازمان از طریق جانشین‌پروری توسعه دهد، ضمن آن‌که ارزش‌های مربوط به یادگیری و نوآوری را به‌طور مستمر تشریح و تقویت نماید. همچنین پیشنهاد می‌گردد گروه‌هایی میان وظیفه‌ای برای مقابله با مسائل یا مشکلاتی که در بخش‌های مختلف سازمان روی می‌دهد، تشکیل گردد و نیز به مشوق-هایی برای توسعه کار تیمی و تسهیم اطلاعات توجه شود. درنهایت در معیار دستاوردهای مدیریت دانش مناسب است ارزیابی اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش از طریق تدوین شاخص و سنجش‌های ارزیابی اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش و اجرای برنامه‌های آن صورت پذیرد. ضمن آنکه سایر فعالیت‌های انجام‌شده درباره اجرای موفق مدیریت دانش و سایر ابتکارات مشابه نگهداری شود.

پیشنهادها

از آنجا که انتخاب صحیح ابزارهای مدیریت دانش موجب بهبود ارتباط میان سازمان با کلیه ذی‌نفعان خود (کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و غیره) خواهد شد که همین امر به تسهیل جریان‌های دانشی و نهادینه شدن آن در فرآیندهای سازمانی کمک خواهد کرد و کاهش هزینه‌های سازمان و حرکت به سوی سازمان یادگیرنده از خروجی‌های آن است. از این رو با توجه به زیرساخت‌ها موجود و ارزیابی‌های انجام‌شده، پیشنهاد می‌گردد جهت کارآمدی بیشتر استقرار سیستم مدیریت دانش در شهرداری تهران در راستای تحقق اهداف، نیازها و غیره. تلفیق سه ابزار «انجمن خبرگی»، «داستان‌سرایی» و «نرم‌افزار مدیریت دانش» استفاده شود.

همچنین توصیه می‌گردد، تجربیات مدیران شهرداری تهران، پیش از خروج از شهرداری اخذ گردد و سپس با تدوین در قالب کتاب در اختیار مدیران جوان قرار بگیرد و با راهکارهایی همچون آزمون و جلسات بحث و گفتگو از مطالعه این کتاب و تحقق فرآیند یادگیری اطمینان حاصل شود.

منابع

- ارزانی، آمنه و سایه‌بانی، نادر. (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.
- خدایور، آمنه و عباسی، فاطمه. (۱۳۹۵). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سیصد شرکت برتر ایرانی. پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری. ۳، ۴۱-۲۳.
- دشتی، امیر سعید؛ صادقی، فرشته؛ آقا حسن شیرازی، صادق و خدامرادی، خالد (۱۳۹۳)، ارزیابی مدیریت دانش بر مبنای مدل APO (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای تهران) قابل دسترس از طریق: http://www.Civilica.com/paper/ikmco8-ikmco8_334.html
- رازینی، روح اله و سینا، میلاد. (۱۳۹۷). ارائه دسته‌بندی جامع از عوامل کلیدی مؤثر در استقرار مدیریت دانش سازمانی، فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، (۱)، ۱۱-۱۶۸-۱۳۳.
- ربیعی، علی و خواجه‌ی، زینب (۱۳۸۹)، استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه الگوی کاربردی در شهرداری تهران. فصلنامه تخصصی رشد فناوری، ۶(۲۴)، ۲۹-۲۲.
- رحیم‌زاده، مریم؛ خلیل زاده، محمد و سلطانی، رؤیا. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور عمرانی رویکردی از معادلات ساختاری. فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، ۳۲(۱۶)، ۷۲-۵۷.
- رستگار، عباسعلی و جعفری، طه. (۱۳۹۸). تأثیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش و راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیر میانجی قابلیت‌های

- فرایندی مدیریت دانش، نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۲(۵)، ۲۰۸-۱۷۳.
- رمضانیان، محمد رحیم؛ مرادی، محمود و بساق زاده، نرجس (۱۳۹۱)، تأثیر فرایند تسهیم دانش و توانایی جذب دانش بر قابلیت نوآوری، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۱، ۹۱-۱۱۱.
- سپهری، احمد (۱۳۹۵)، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، چستی و چرایی، مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش، ۲۶، ۱۲-۷.
- شفیعی، سلیمان؛ مرادی، محمود و احمدی، حمید (۱۳۹۷)، ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس چارچوب APO مطالعه موردی کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی. فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات، ۲۹ (۴)، ۱۴۳-۱۵۵.
- شفیعی، سلیمان؛ مرادی، محمود و جعفری، محسن. (۱۳۹۸). سنجش بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی (نمونه پژوهش: کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه)، مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۲(۶)، ۷۷-۱۰۹.
- قلیچ لی، بهروز؛ ابراهیمی، شیما. (۱۳۹۵). امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش با رویکرد بهره‌وری آسیایی (APO)، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲۵، ۹۵-۱۱۴.
- کرمی، سارا. (۱۳۹۴). لزوم پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس چارچوب APO در صنعت برق. مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش، ۲۴، ۱۶-۲۰.
- کشاورزی، علی. حسن و رادسرت، مجتبی. (۱۳۹۷). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه برنامه‌های بهبود (مورد مطالعه: هواناجا)، نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۱(۱)، ۴۷-۱۱.
- کنجکاو منفرد، امیررضا؛ ملک پور، لیلیا؛ حاجی قاسمی، محمد (۱۳۹۸)، نقش قابلیت‌های پویا و دانش مشتری در تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر عملکرد (نمونه پژوهش: شرکت گاز استان یزد). مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۵، ۱۱۸-۸۳.

- محرابی، جواد؛ دکامنی، مهرباب و نصیری، روح‌الله، (۱۳۹۶)، بررسی امکان‌سنجی استقرار سامانه مدیریت دانش در استانداری (مطالعه موردی استانداری همدان). فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۳(۱)، ۱۱۲-۱۲۲.
- ملکی، مجید و لطفی، احمد (۱۳۹۵)، ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی (ع)، فصلنامه مدیریت نظامی، ۶۱، ۱۵۷-۱۳۵.
- مکی‌زاده، فاطمه و فرزین یزدی؛ محبوبه. (۱۳۹۳). شناسایی ابعاد سیستم مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی و تحلیل آن بر توسعه نوآوری (مطالعه موردی: استان یزد)، فصلنامه اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی ۲۱(۳)، ۴۲۵-۴۴۷.
- هاشمی، صدیقه السادات؛ محمدی مقدم، یوسف و محمدی مقدم، الهام. (۱۳۹۰). مدیریت دانش: الزامات و چالش‌ها. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۶(۹)، ۱۳۰-۱۰۱.

References

- Arias-Pérez, J. E., & Durango-Yepes, C. M. (2015). Exploring knowledge management maturity from functionalist and interpretivist perspectives. *Entramado*, 11(1), 94-104.
- Asian Productivity Organization. (2015). Knowledge Management for the Public Sector.
- Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., Zaim, S., & Delen, D. (2019). Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance. *Journal of Business Research*, 96, 228-237.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies*, 16(6), 1021-1046.
- Carvalho, N., & Gomes, I. (2017). Knowledge sharing between enterprises of the same group. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 13(1), 34-52.
- Chang, T. H., & Wang, T. C. (2009). Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *Information sciences*, 179(4), 355-370.
- Chiu, C. N., & Chen, H. H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. *Springer Plus*, 5(1), 1520.

- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Gopta, B., Lyer, L. s. m et, al., 2000, Knowledge Management: practices and challenges. *Industrial management & pata system*, p 17-21.
- Hansen, Morten T. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies,. *Journal of Organization Science*, 13(3), 232-248.
- Hejase, H. J., Hejase, A. J., Tabsh, H., & Chalak, H. C. (2016). Intellectual capital: an exploratory study from Lebanon.
- Hussain, F., Lucas, C., & Ali, A. (2004). Managing knowledge effectively. *Journal of Knowledge Managememt Practice*. 5 (1), 1-12.
- Lönnqvist, A. (2017). Embedded knowledge management: towards improved managerial relevance. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(2), 184-191.
- Kaur J. (2014). Comparative study of capability maturity model, *International Journal of Advanced Research in Computer Science & Technology*, 2 (1), 47-49.
- Lee, H. S. (2017). Knowledge management enablers and process in hospital organizations. *Osong public health and research perspectives*, 8(1), 26.
- Marfo, K. (2016). Context and the Advancement of a global Science of Human Development: A Commenbtary. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 81(1), 172-182.
- Martinez-Martinez, A., Cegarra-Navarro, J.-G., Garcia-Perez, A., & Wensley, A. (2019). Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector. *Tourism Management*, 70, 381–389.
- Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489-507
- Mochamad, A. W. (2019). Knowledge Management Maturity in Construction Companies (Hasil Review dan Kelengkapan).
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192–201
- Niknamian, S. (2019). The Relationship Between Valuation Criteria and Maturity Level of Knowledge Management: An Empirical Analysis. *IUP Journal of Knowledge Management*, 17(2), 7-20
- Ramadhani, S. Hidajat Tjakraatmadja, J and Thoha, N. (2012). knowledge management maturity level assessment (case study of of PT. XYZ). *The Indonesian Journal of Business Administration*, 1 (9), 672-679.

- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144-156
- Oinas-Kukkonen, H (2003) The 7C Model For Organizational Knowledge Creation And Management. [Online]. <www.oasis oulu.fi/publications/oklco4.hok>.
- Wei, C. C., Choy, C. S., & Yew, W. K. (2009). Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation?. *Journal of knowledge management*.
- Wilensky, H. L. (2015). *Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry* (Vol. 19). Quid Pro Books.
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 215–223.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall