


Feasibility Study of Establishing Knowledge Management in the Islamic Publicity Organization

Hossein

Tavakoli 

Master of Science, Knowledge and Information Science, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: hosein949494@gmail.com

Golnessa Galyani-Moghaddam * 

Corresponding Author, Associate Professor in Knowledge and Information Science, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: g_galyani@yahoo.com

Reza Maleki 

Assistant Professor in Knowledge and Information Science, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: rmaleki902@gmail.com

ABSTRACT

This research was conducted to assess the feasibility of implementing knowledge management in the Islamic Propagation Organization, based on the framework of the Asian Productivity Organization. The study was applied in nature and employed a descriptive–survey methodology, where theoretical information was collected through library studies and practical data were obtained using the standardized Knowledge Management Readiness Assessment Questionnaire developed by the Asian Productivity Organization, which holds confirmed validity and reliability. The statistical population consisted of experts and specialists from the Islamic Propagation Organization, and a sample of 131 individuals was selected using Morgan's table. Results indicated that the organization's readiness across all seven indices of the model was at the initial level: leadership (15.51), process (15.51), people (14.54), technology (17.57), knowledge processes (15.27), learning and innovation (14.75), and knowledge management outcomes (14.34). The highest level of readiness was observed in the technology dimension, suggesting easier and faster implementation. The total score of 107.49 confirmed that the organization as a whole is at the beginning stage of knowledge management readiness. These findings demonstrated that despite this initial level, the organization possesses the potential to pursue implementation, and prioritizing the improvement of weaker dimensions may accelerate the process.

Keywords: knowledge management, Islamic Publicity Organization, Asian Productivity Organization, maturity of knowledge management, knowledge sharing

Cite this Article: Tavakoli, H., Galyani Moghaddam, G., & Maleki, R. (2025). Feasibility Study of Establishing Knowledge Management in the Islamic Publicity Organization. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 12(45), 147-174. <https://doi.org/10.22054/jks.2025.83933.1689>



1. Introduction

Knowledge is one of the key factors in the success of organizations. The use of knowledge management in organizations is to quickly adapt to environmental changes. The continuous change in knowledge creates a new state of imbalance for organizations. In this situation, only organizations that can maintain their competitive advantage can survive, and maintaining competitive advantage and the survival of the organization is possible by using knowledge management.

Knowledge management consists of the processes of creating, collecting, organizing, disseminating, constantly refining, and exploiting knowledge.

By using modern technologies and systems, if we are not able to achieve all goals, such as increasing employee efficiency, increasing the level of organizational knowledge, updating knowledge, optimizing production, increasing the ability to solve organizational problems and issues, and other positive goals, we can achieve important parts of these goals. They may be technical or scientific and must be provided.

Implementing knowledge management in any organization requires the existence of foundations that may be technical or scientific and must be provided.

These technical fields can include computers and communication networks, and scientific fields can include the process of collecting and storing the knowledge needed by the organization. However, examining and studying these fields in order to create a knowledge management system and creating knowledge management is one of the initial steps.

This research was conducted to assess the feasibility of implementing knowledge management in the Islamic Publicity Organization, based on the framework of the Asian Productivity Organization.

Research Question(s)

The main question is about the level of readiness of the Islamic Publicity Organization to establish knowledge management.

Other questions are as follows:

1) What is the level of readiness of the Islamic Publicity Organization in terms of leadership?

- 2) What is the level of readiness of the Islamic Publicity Organization in terms of organizational processes?
- 3) What is the level of readiness of the Islamic Publicity Organization in terms of individuals?
- 4) What is the level of readiness of the Islamic Publicity Organization in terms of technology?
- 5) What is the level of readiness of the Islamic Publicity Organization in the dimension of knowledge processes?
- 6) What is the level of readiness of the Islamic Publicity Organization in the dimension of learning and innovation?
- 7) What is the level of readiness of the Islamic Publicity Organization in the dimension of knowledge management results?

2. Literature Review

Sadeghi et al. (2019) conducted a study in Iranian universities and found that information technology and leadership support are the most important factors in the success of knowledge management.

In another study, Asgari et al. (2021) showed that senior managers and organizational culture play an important role in the success of knowledge management in Iranian technology-based companies. Also, continuous training and creating motivation for knowledge sharing improve organizational performance.

Henz and Oliveira (2024) used the content analysis method for a systematic literature review on knowledge management implementation. Key findings indicate: (a) a need for more research into strategies, practices, and technology for aiding KM implementation and evaluation; and (b) the potential for testing models and frameworks in diverse contexts (country, sector, and size). In response to the analysis, a KM implementation roadmap was formulated, encompassing five stages: diagnosis, design, implementation, implementation improvement, and evaluation.

3. Methodology

The study was applied in nature and employed a descriptive–survey methodology, where theoretical information was collected through library studies and practical data were obtained using the standardized Knowledge Management Readiness Assessment Questionnaire

developed by the Asian Productivity Organization, which holds confirmed validity and reliability.

The Asian Productivity Organization (APO) is an intergovernmental organization committed to improving productivity in the Asia Pacific region. Established in 1961, the APO contributes to the sustainable socioeconomic development of the region through policy advisory services, acting as a think tank, and undertaking smart initiatives in the industry, agriculture, service, and public sectors.

The statistical population consisted of experts and specialists from the Islamic Publicity Organization, and a sample of 131 individuals was selected using Morgan's table.

4. Results

Results indicated that the organization's readiness across all seven indices of the model was at the initial level: leadership (15.51), process (15.51), people (14.54), technology (17.57), knowledge processes (15.27), learning and innovation (14.75), and knowledge management outcomes (14.34). The highest level of readiness was observed in the technology dimension, suggesting easier and faster implementation. The total score of 107.49 confirmed that the organization as a whole is at the beginning stage of knowledge management readiness.

5. Discussion

Results indicate that all seven criteria, with slight differences from each other, are at the same level of readiness for implementing knowledge management in the Islamic Publicity Organization, and therefore, there is a relative balance between these criteria. Therefore, implementing knowledge management in the aforementioned organization will be easier than in organizations that differ significantly from each other in the seven criteria.

6. Conclusion

These findings demonstrated that despite this initial level, the organization possesses the potential to pursue implementation, and prioritizing the improvement of weaker dimensions may accelerate the process.

امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در سازمان تبلیغات اسلامی

حسین توکلی

کارشناسی ارشد، علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
رایانامه: hosein949494@gmail.com

گلنسا گلینی مقدم*

نویسنده مسئول، دانشیار گروه علمی اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: g_galyani@yahoo.com

رضا ملکی

استادیار و عضو هیأت علمی گروه علمی اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: rmaleki902@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در سازمان تبلیغات اسلامی، بر اساس چارچوب سازمان بهره‌وری آسیایی انجام گرفت. روش تحقیق، کاربردی و از نوع توصیفی - پیمایشی بود که در آن اطلاعات نظری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های اجرایی با استفاده از پرسشنامه استاندارد آمادگی استقرار مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی (تهیه‌شده توسط این سازمان و دارای روایی و پایایی تأییدشده) گردآوری گردید. جامعه آماری شامل کارشناسان و متخصصان سازمان تبلیغات اسلامی بود که با بهره‌گیری از جدول مورگان، نمونه‌ای ۱۳۱ نفره انتخاب شد. نتایج نشان دادند که میزان آمادگی سازمان در هر هفت شاخص مدل در سطح آغاز قرار دارد: شاخص رهبری ۱۵/۵۱، فرایند ۱۵/۵۱، افراد ۱۴/۵۴، فناوری ۱۷/۵۷، فرایندهای دانشی ۱۵/۲۷، یادگیری و نوآوری ۱۴/۷۵ و نتایج مدیریت دانش ۱۴/۳۴؛ بیشترین آمادگی مربوط به بعد فناوری بوده که اجرای آن آسان‌تر خواهد بود. مجموع امتیازات ۱۰۷/۴۹ به دست آمد که بیانگر قرار داشتن کل سازمان در سطح ابتدایی از منظر آمادگی برای استقرار مدیریت دانش است. این یافته‌ها نشان دادند که با وجود آغازین بودن سطح آمادگی، سازمان تبلیغات اسلامی ظرفیت حرکت به سوی پیاده‌سازی مدیریت دانش را دارد و تمرکز بر ارتقای ابعاد ضعیف‌تر می‌تواند به تسریع این فرایند کمک کند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، سازمان تبلیغات اسلامی، سازمان بهره‌وری آسیایی، بلوغ مدیریت دانش، تسهیم دانش

استناد به این مقاله: توکلی، حسین، گلینی مقدم، گلنسا، و ملکی، رضا. (۱۴۰۴). امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در سازمان تبلیغات اسلامی. *بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۱۲(۴۵)، ۱۴۷-۱۷۴.

<https://doi.org/10.22054/jks.2025.83933.1689>

© ۲۰۱۶ دانشگاه علامه طباطبائی

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



مقدمه

دانش، یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها است (الهی و همکاران، ۱۳۹۳). در این شرایط، فقط سازمان‌هایی می‌توانند باقی بمانند که بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند و حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمان با استفاده از مدیریت دانش ممکن می‌شود (عسگری و همکاران، ۱۴۰۱). استفاده اصلی از مدیریت دانش در سازمان‌ها، سرعت در تطبیق با تغییرات محیطی است (صادقی و همکاران، ۱۳۹۹). افزایش دانش به عنوان اساس تولید مزیت رقابتی برای شرکت‌ها شناخته می‌شود (ترکی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت دانش عبارت است از فرایندهای ایجاد، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، انتشار، پالایش دائمی و بهره‌برداری از دانش (قلیچ‌لی و ابراهیمی، ۱۳۹۵). مدیریت دانش برای بهبود عملکرد و ارائه خدمات به مشتریان از اهمیت بسیاری برخوردار است (خداداد و همکاران، ۱۴۰۰).

بهبود مدیریت دانش در سازمان نیازمند توجه به ابعاد مختلفی است که در حال حاضر با کاستی‌هایی مواجه است. از جمله این موارد می‌توان به عدم برگزاری منظم جلسات تبادل دانش، نبود پایگاه دانش منسجم، عدم بهره‌گیری کافی از ظرفیت‌های داخلی و خارجی، کمبود توجه به منابع دانشی موجود، عدم تعیین اهداف مشخص برای دانش سازمانی و ناتوانی در شناسایی دانش‌های بالقوه و بالفعل اشاره کرد. این مسائل، همراه با عدم یکپارچگی نظام مدیریت دانش و فقدان توجه به محتوای متناسب با فرهنگ و مذهب بومی، باعث ایجاد نقصان در فرآیند مدیریت دانش می‌شود (خداداد و همکاران، ۱۴۰۰).

در دنیای پویا و پیچیده امروز، سازمان‌ها نیاز دارند که به‌طور مداوم دانش جدید را بیابند، به کار ببرند و در محصولات و خدمات خود اعتباربخشی کنند (ابزری و کرمانی‌القریشی، ۱۳۸۴)؛ به عبارت دیگر، به نقل از پیتراک، «راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ در مدیریت دانش است» (دراکر، نقل در حسنقلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸)؛ بنابراین، مدیریت دانش به عنوان یکی از مفاهیم اساسی محسوب می‌شود که سازمان‌ها باید برای آن تلاش کنند تا چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی روشن کنند و به کار ببرند (الهی و همکاران، ۱۳۹۳). از این رو، سازمان‌ها باید فضایی را برای به اشتراک‌گذاری، انتقال و تبادل دانش بین اعضا ایجاد کنند و افراد را در جهت درک بهتر از تعاملاتشان آموزش دهند و تلاش کنند تا بسترسازی و شناسایی عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در سازمان را ارتقا دهند (عسگری و همکاران، ۱۴۰۱). اندیشه‌ای

جامع درباره عوامل مختلف سازمانی ضروری است تا مدیریت دانش با موفقیت انجام شود (صادقی و همکاران، ۱۳۹۹).

پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر سازمان نیازمند وجود زمینه‌هایی است که ممکن است فنی یا علمی باشند و باید فراهم شوند (قلیچ‌لی و ابراهیمی، ۱۳۹۵). این زمینه‌های فنی می‌توانند شامل رایانه و شبکه‌های ارتباطی باشند و زمینه‌های علمی می‌تواند شامل فرایند جمع‌آوری و ذخیره دانش موردنیاز سازمان باشد (ابزری و کرمانی القریشی، ۱۳۸۴). به‌هرحال، بررسی و مطالعه این زمینه‌ها به‌منظور ایجاد سیستم مدیریت دانش یکی از گام‌های اولیه است (ترکی و همکاران، ۱۳۹۸). ضرورت استفاده از این زمینه‌ها و به‌واقع استفاده از پیشرفت‌ها در حوزه‌های مختلف علمی از جمله مدیریت دانش، به‌عنوان یکی از ضرورت‌های اساسی برای توسعه و پیشرفت یک جامعه و سازمان‌های آن محسوب می‌شوند (الهی و همکاران، ۱۳۹۳).

برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، مدیران گاهی به دلیل وجود مدل‌ها و روش‌های متعدد گیج می‌شوند (خداداد و همکاران، ۱۴۰۰)؛ بنابراین، برای موفقیت‌آمیز بودن پیاده‌سازی مدیریت دانش، لازم است که همه عوامل سازمانی از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری و منابع انسانی، هماهنگ و انسجام داشته باشند و شکاف‌ها و ناهماهنگی‌ها از بین برود (صادقی و همکاران، ۱۳۹۹). این امر نشان‌دهنده این است که برای موفقیت‌آمیز بودن پیاده‌سازی مدیریت دانش، نیاز است که سازمان به‌عنوان یک کل موردبررسی قرار گیرد و وضعیت کلی عوامل مختلف شناسایی و تحلیل شود (عسگری و همکاران، ۱۴۰۱).

می‌توان گفت که پیاده‌سازی مدیریت دانش، یک گام مهم برای توسعه و پیشرفت هر سازمان، از جمله سازمان مورد مطالعه، است (ترکی و همکاران، ۱۳۹۸). استفاده از یک سیستم مدیریت دانش مناسب در هر سازمانی اصلی‌ترین راهکار برای بهره‌گیری صحیح از دانش موجود آن سازمان محسوب می‌شود که پیاده‌سازی مدیریت دانش از ضروریات آن است (قلیچ‌لی و ابراهیمی، ۱۳۹۵). پیاده‌سازی صحیح و اصولی مدیریت دانش به عوامل مختلف ارتباط دارد که باید در همه زمینه‌های تأثیرگذار (انسانی و ساختاری) با یکدیگر هماهنگ باشد (ابزری و کرمانی القریشی، ۱۳۸۴).

توجه به فرهنگ به‌عنوان بستر اصلی تحول جوامع بشری و نقش بسیار مهم صاحب‌نظران و اهل دانش در تحلیل و ارزیابی ویژگی‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش در حوزه‌های فرهنگی بسیار زیاد شده است (خداداد و همکاران، ۱۴۰۰). بدون شک، نوع دانش موجود در حوزه‌های فرهنگی تأثیر بسیار زیادی بر کشف، استخراج و به‌کارگیری دانش در فعالیت‌های فرهنگی دارد (عسگری و همکاران، ۱۴۰۱). ویژگی‌های منحصر به فرد مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی عبارت‌اند از: «سرعت بسیار زیاد تحولات دانشی در فضای پویا و منعطف فرهنگی». این مسئله به خصوص در سازمان‌های فرهنگی که دارای سرمایه‌های فکری و دارایی‌های نامشهود بسیار ارزشمندی هستند، بسیار حیاتی است (صادقی و همکاران، ۱۳۹۹).

نقش فرهنگی و مذهبی سازمان تبلیغات اسلامی در خلق اطلاعات و دانش، منجر به ارزش افزوده و تولید محتوا می‌گردد. هدایت و جهت‌دهی محتوای مذکور نیاز به شناسایی، کسب و تسهیم و توزیع دانش تولیدشده دارد که در بلندمدت در اهداف و ارزیابی سازمان تبلیغات اسلامی تأثیر می‌گذارد.

به‌منظور آگاهی از میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، در این پژوهش از مدل «سازمان بهره‌وری آسیایی» برای مطالعات امکان‌سنجی در جهت کمک به مسئولین ذی‌ربط و کارکنان سازمان مذکور استفاده می‌شود. هدف اصلی پژوهش برآورد سطح آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش است.

اهداف فرعی پژوهش نیز عبارت‌اند از:

- ۱) برآورد میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد رهبری
- ۲) برآورد میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد فرایندهای سازمان
- ۳) برآورد میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد افراد
- ۴) برآورد میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد فناوری
- ۵) برآورد میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد فرایندهای دانش

۶) برآورد میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد یادگیری و نوآوری

۷) برآورد میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد نتایج مدیریت دانش

به‌منظور دستیابی به اهداف پژوهش، پرسش‌هایی تدوین شده است.

پرسش اصلی پژوهش عبارت است از: «آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در چه سطحی است؟».

پرسش‌های فرعی پژوهش نیز عبارت‌اند از:

۱) میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد رهبری چه اندازه است؟

۲) میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد فرایندهای سازمان چه اندازه است؟

۳) میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد افراد چه اندازه است؟

۴) میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد فناوری چه اندازه است؟

۵) میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد فرایندهای دانشی چه اندازه است؟

۶) میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد یادگیری و نوآوری چه اندازه است؟

۷) میزان آمادگی سازمان تبلیغات اسلامی برای استقرار مدیریت دانش در بعد نتایج مدیریت دانش چه اندازه است؟

پیشینه پژوهش

قلیچلی و ابراهیمی (۱۳۹۵) وضعیت شرکت دامداران را برای استقرار مدیریت دانش با سازمان بهره‌وری آسیایی بررسی کردند و دریافتند که این شرکت در پایین‌ترین سطح بلوغ مدیریت دانش قرار دارد و آگاهی سازمان نسبت به مدیریت دانش کافی نیست.

ترکی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی‌های استقرار مدیریت دانش در شهرداری اراک بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی پرداختند. نتایج نشان داد که شهرداری اراک در مرحله ابتدایی بلوغ مدیریت دانش قرار دارد و شاخص افراد پایین‌ترین و بالاترین امتیاز را کسب کرده است. همچنین، تفاوت‌های معناداری میان جنسیت و تحصیلات در ارزیابی شاخص‌های مدیریت دانش مشاهده نشد، در میان مناطق مختلف سازمان‌های تفاوت معنادار وجود داشت.

صادقی و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی دانشگاه‌های ایران دریافتند که اطلاعات فناوری و حمایت رهبری از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیریت دانش هستند. در پژوهشی دیگر، عسگری و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که از مدیران ارشد و فرهنگ سازمانی نقش مهمی در موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری‌محور ایرانی دارد. همچنین، آموزش مستمر و ایجاد انگیزه برای تسهیم دانش، عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد.

مطالعات بین‌المللی نیز عمدتاً به عوامل سازمانی، و فرهنگ در استقرار موفق مدیریت دانش پرداختند. لی و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی بر روی سازمان‌های دولتی آسیایی، فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین را عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش معرفی کردند. چن و همکاران^۲ (۲۰۲۲) با بررسی شرکت‌های فناوری‌محور در چین، نشان دادند که سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین و آموزش متخصصان، سطح مدیریت دانش را به‌طور معناداری افزایش می‌دهد. احمد و همکاران^۳ (۲۰۲۱) به نقش مدل‌های ارزیابی شبیه APO و EFQM در بهبود پیاده‌سازی مدیریت دانش اشاره می‌کنند و بیان می‌کنند که این مدل‌ها به شناسایی نقاط ضعف و سازمان کمک می‌کنند. همچنین، مطالعه اسمیت و براون^۴ (۲۰۲۰) در سازمان‌های فرهنگی اروپا نشان داد که فضای اعتماد و تسهیم دانش، پیش‌نیاز موفقیت دانش مدیریت است.

با بررسی روند مدیریت دانش، مشخص می‌شود که این موضوع در تمامی دوره‌های تاریخی به اشکال مختلف وجود داشته است. در جایی که تصاویری در لوحه‌های رسامی

-
1. Li et al.
 2. Chen et al.
 3. Ahmad et al.
 4. Smith & Brown

ثبت شده‌اند، تا انواع سیستم‌های فنی و تکنولوژیکی که امروزه انسان‌ها از آن‌ها در راستای مدیریت دانش بهره‌برداری می‌کنند، قابل مشاهده است.

مدیریت دانش موضوعی نیست که تازه مطرح شده باشد. پانزده هزار سال پیش، تجربیات کسب و کارها تحت عنوان دانش ثبت شده و به نسل‌های بعدی منتقل گردید. با این حال، به دلیل علت‌های نامشخص، تقریباً پنج هزار سال پیش، هزاران سنگ‌نوشته که شامل تعدادی از قراردادهای حقوقی و مسائل مربوط به مالیات‌ها و قوانین دولتی بودند، در بین‌النهرین نابود شدند.

با گذشت زمان، برای جلوگیری از وقوع چنین مسائلی، کتابخانه‌هایی تأسیس شدند و در کتابخانه‌های مهم‌تر، دسته‌های کامل‌تری از لوحه‌ها حفظ شد. در نتیجه، اصول اولیه مدیریت دانش به وجود آمدند. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که این اصول تقریباً ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد پی‌ریزی شده بودند. اگرچه افرادی که در آن زمان زندگی می‌کردند، این فعالیت‌ها را «مدیریت دانش» نمی‌نامیدند، اما به‌هرحال، اقداماتی در جهت این حوزه صورت می‌گرفت.

حدود پانصد سال پیش، حروف چاپی متحرک و ماشین چاپ اختراع شدند که به این ترتیب، کار مردم راحت‌تر شد. در دوره رنسانس، بسیاری از کشورهای جهان با شکوفایی اقتصادی مواجه شدند و زبان آموزشی که مردم از لاتین به زبان ملی خود تغییر داده بودند، به کارگیری شد. به دنبال این تحولات، تخصص در بیشتر فعالیت‌ها از طریق کارآموزی منتقل می‌شد و در برخی موارد نیز به کمک کتاب‌ها و دیگر منابع، به حافظه بشری افزوده می‌شد.

در دوران جدید، برخی نظریه‌پردازان به فعالیت‌های خود در راستای ارتقاء مدیریت دانش در دنیا اشاره کرده‌اند. از جمله این افراد می‌توان به پیتر دراگر، پاول استرائوس و پیتر سنگه اشاره کرد. تأکید دراگر و استرائوس بر ارتقای اطلاعات و دانش افراد بوده است، زیرا این امر از نظر آن‌ها به‌عنوان منابع سازمانی تلقی می‌شود. سنگه نیز به بعد فرهنگی مدیریت دانش بیشتر توجه کرده و در واقع، وجود این بعد را در دوران معاصر مهم می‌داند.

تحلیل تاریخچه مدیریت دانش نشان می‌دهد که این مفهوم تازگی ندارد؛ زیرا طی چند صد سال گذشته، شرکت‌هایی که به شکل خانوادگی تأسیس شده‌اند، تلاش کرده‌اند تجربیات تجاری خود را به‌طور شفاهی یا گاهی اوقات مکتوب به نسل‌های بعدی منتقل کنند.

این فعالیت‌ها تا سال ۱۹۹۰ به‌عنوان مدیریت دانش شناخته نمی‌شد و تنها در آن زمان در سازمان‌های پیشرو مورد توجه قرار گرفت. در همان زمان که بنیاد اقتصاد صنعتی از وابستگی به منابع طبیعی فاصله می‌گرفت و به فکر وابستگی به منابع انسانی می‌افتاد، مدیران نیز به دنبال راه‌هایی برای مدیریت دانش در سازمان خود بودند تا بتوانند از این طریق دانش زیر بنایی کسب و کار خود را مدیریت کنند (حسنقلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸).

کتاب‌های اولیه درباره یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سال ۱۹۹۰ منتشر شدند. به‌عنوان نمونه، می‌توان به کتاب «پنج اصل» و کتاب «انقلاب ارزش دانش» اشاره کرد. نوناکا، که در سال ۱۹۹۵ کتاب «شرکت دانش آفرین» را منتشر کرد، برای نخستین بار اصطلاح مدیریت دانش را به کار برد. همچنین، یکی از تحقیقات مهم در این زمینه در سال ۱۹۹۵ توسط نوناکا و هیروتاتا کاشی با عنوان «چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می‌آورند؟» انجام شد.

در سال ۱۹۹۸ در سوئد، اصطلاحات «سرمایه دانش» و «دارایی‌های غیر ملموس» توسط «سیوبی» پیشنهاد شد. همچنین، اسکندیا، ارنست و یانگ بر ویژگی‌های پایدار دانش تأکید کردند؛ به عبارت دیگر، اختراعات، عقاید، برنامه‌های کامپیوتری، حقوق انحصاری و موارد مشابه جزء سرمایه‌های دانشی محسوب می‌شوند. در آمریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش به‌طور رسمی در فرهنگ واژگان در سال ۱۹۹۹ ثبت شد.

پیچیدگی مفهوم دانش و وجود رویکردهای متنوع در زمینه مدیریت دانش، مانع از شکل‌گیری یک نگرش واحد در این حوزه شده است. برخی از تعاریف مدیریت دانش به گونه‌ای است که آن را حتی به سطح مدیریت داده‌ها تقلیل می‌دهد. در بسیاری از تعاریف ارائه شده، بیشتر بر فرآیند استفاده از دانش تأکید شده و به «خلق دانش» به‌عنوان یک عنصر اساسی کمتر پرداخته شده است. در حالی که مدیریت دانش زمانی می‌تواند تأثیر بیشتری در جامعه داشته باشد که در «تولید و خلق دانش» موفق باشد. در سال‌های آینده، تنها شرکت‌هایی که قادر به خلق دانش جدید هستند و آن را به‌طور مؤثر و کارآمد به کار می‌برند، می‌توانند در ایجاد مزیت رقابتی موفق شوند. امروزه، جوامع به‌طور فزاینده‌ای به سمت دانش‌محور شدن پیش می‌روند. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که پیاده‌سازی و مدیریت فعال و پویای دانش برای بهبود عملکرد سازمانی و تصمیم‌گیری ضروری است.

مدیریت به معنای فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در چارچوب نظام ارزشی پذیرفته‌شده در یک جامعه است. این فرآیند با توجه به اصولی نظیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، کنترل و نظارت بر اساس اهداف از پیش تعیین‌شده انجام می‌شود (کونتز و همکاران، ۱۳۸۹).

دانش به معنای اطلاعاتی است که به صورت دسته‌بندی‌شده و مرتبط سازمان‌دهی شده و در سازمان به کار گرفته می‌شود؛ به عبارت دیگر، دانش شامل مجموعه‌ای از باورها، مهارت‌ها، شناخت‌ها، تئوری‌ها، مقررات و اقداماتی است که سازمان و اعضای آن در اختیار دارند و از آن برای تصمیم‌گیری و حل مسائل مختلف بهره می‌برند.

مدیریت دانش، که به عنوان مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی نیز شناخته می‌شود، به معنای سازمان‌دهی و فراهم‌سازی اطلاعات و منابع علمی به صورت نظام‌مند است. هدف این فرآیند این است که در زمان نیاز، این اطلاعات در دسترس افرادی قرار گیرد که به آن‌ها احتیاج دارند، تا بتوانند فعالیت‌های روزمره خود را با کارایی و اثربخشی بیشتری انجام دهند. مدیریت دانش شامل مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و روش‌ها برای شناسایی، تولید، نمایندگی، توزیع و تطبیق بینش‌ها و تجربیات در درون سازمان است.

مدیریت دانش به معنای مدیریت فعالیت‌های مرتبط با دانش است؛ به عبارت دیگر، مدیریت دانش شامل مدیریت افکار و مستندات است. این مفهوم فراتر از صرفاً انجام فعالیت‌های دانشی است. مدیریت دانش به لایه‌ای بالاتر از فعالیت‌های دانشی اشاره دارد و بر روی اهداف و استراتژی‌هایی تمرکز دارد که به بهبود این فعالیت‌ها کمک می‌کند. فعالیت‌هایی مانند خلق، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری، نمونه‌هایی از فعالیت‌های دانشی هستند که نیاز به مدیریت دارند (اللهی و همکاران، ۱۳۹۳).

مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها اشاره دارد که به منظور تبادل، خلق یا ارتقاء سرمایه‌های فکری در سطح کلان انجام می‌شود. این مدیریت شامل طراحی هوشمندانه فرآیندها، ابزارها، ساختارها و موارد دیگر است که هدف آن افزایش، نوسازی، اشتراک‌گذاری یا بهبود استفاده از دانش است. این فعالیت‌ها در سه عنصر سرمایه فکری (ساختاری، انسانی و اجتماعی) تجلی می‌یابند. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های کلیدی که به عنوان حافظه سازمانی شناخته می‌شوند و معمولاً به صورت نامنظم وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی و منتشر کنند. این فرآیند به

سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به‌طور مؤثر و کارا به حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری‌های پویا بپردازند (زارع خلیلی، ۱۳۹۰).

مدیریت دانش به‌عنوان اصطلاحی جدید در علم و نظریه مدیریت جایگاه مهمی پیدا کرده است. این اصطلاح برای توصیف فرآیندهایی به کار می‌رود که طی آن‌ها سازمان‌ها با هدف دستیابی به برتری رقابتی، به تولید و سازمان‌دهی دانش پرداخته و آن را در اختیار همه کارکنان قرار می‌دهند. به‌بیان‌دیگر، مدیریت دانش اکنون به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان عنصری حیاتی و اساسی در استراتژی سازمان‌ها شناخته می‌شود و سازمان‌هایی که به‌طور موفقیت‌آمیز تسهیم دانش را میان کارکنان خود ترویج می‌کنند، به بهبود عملکرد سازمانی خود دست می‌یابند (آرگوت و اینگرام، ۲۰۰۰، به نقل از الهی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۸).

مدیریت دانش فرآیندی است که به‌واسطه آن سازمان‌ها در حوزه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی به دست می‌آورند (محرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱۳).

ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که در حال اجرای پروژه‌های مدیریت دانش، فعالیت‌های خود را به‌طور جامع ارزیابی کنند. این ارزیابی باید به‌صورت سیستماتیک و منظم انجام شود تا جایگاه و موقعیت آن‌ها در مدیریت دانش مشخص گردد و موانع پیشرفت به‌دقت شناسایی شوند. همچنین، تغییرات و تنظیمات لازم باید پیاده‌سازی شوند و منابع موردنیاز برای رسیدن به مراحل بعدی تعیین گردند. به همین منظور، سازمان‌ها از مدل‌های ارزیابی بلوغ بهره‌برداری می‌کنند.

«مدل بلوغ مدیریت دانش» می‌تواند به سازمان کمک کند تا پیشرفت نسبی خود را در زمینه اجرای مدیریت دانش به‌طور دقیق‌تری ارزیابی نماید. این مدل شامل مجموعه‌ای از عناصر ساختارمند است که سطوح مختلف بلوغ مدیریت دانش در یک سازمان را توصیف می‌کند.

مدل بلوغ مدیریت دانش، به شناسایی سطوح مختلف بلوغ مدیریت دانش در هر سازمان بر اساس ارتباط آن با مجموعه‌ای از فعالیت‌های استاندارد مدیریت دانش می‌پردازد. این مدل، ارزیابی دقیقی از سطوح فعالیت‌های مدیریت دانش در هر سازمان ارائه می‌دهد و اطلاعات ارزشمندی در زمینه اقداماتی که سازمان باید برای دستیابی به سطوح بالاتر بلوغ از نظر توسعه مدیریت دانش انجام دهد، فراهم می‌آورد.

توسعه مدیریت دانش در سازمان به چهار تا شش سطح تقسیم می‌شود. هر یک از این سطوح با نیازمندی‌های خاصی تعریف می‌گردد که سازمان باید در آن سطوح به آن‌ها دست یابد. سطوح به ترتیب از یک سطح ابتدایی آغاز شده و تا سطح نهایی که نشان‌دهنده درجه کمال مربوطه است، پیش می‌روند. در مراحل توسعه، پیشرفت مدیریت دانش در هر مرحله تنها از یک سطح به سطح بعدی امکان‌پذیر است و امکان پرش از یک سطح به سطح دیگر وجود ندارد.

با گسترش تعریف پولاک برای بلوغ فرآیند، می‌توان به بلوغ مدیریت دانش به‌عنوان مفهومی که تحت کنترل و تأثیرگذاری مدیریت قرار دارد، اشاره کرد؛ بنابراین، مدل بلوغ مدیریت دانش در یک سازمان، مراحل رشد مورد انتظار در فرآیند توسعه مدیریت دانش در آن سازمان را توصیف می‌کند. در طراحی یک مدل ایده‌آل برای بلوغ مدیریت دانش، محققان نیازمندی‌های مختلفی را شناسایی کرده‌اند:

- برای اهداف و حوزه‌های مختلف تجزیه و تحلیل، باید قابلیت کاربردی داشته باشد.
- دیدگاه‌های فعالان و واحدهای مختلف مرتبط با فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان باید مدنظر قرار گیرد.
- پرسنل سازمان باید در ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان مشارکت باشند.
- رویکرد نظام‌مند و ساختارهایی ایجاد می‌شود که شفافیت روند و قابل اعتماد بودن نتایج ارزیابی را تضمین کند.
- خروجی‌های مدل باید به‌صورت نتایج کمی و کیفی قابل ارائه باشند.
- زیرساخت مدل باید جامع بوده و به مفاهیم و مدل‌های اثبات‌شده مدیریتی استناد کند.
- یادگیری و بهبود مستمر در سازمان را نیز پشتیبانی می‌کند.

اولین قدم در آغاز برنامه‌های علمی و اجرایی مدیریت دانش، معین‌سازی موقعیت موجود و سنجش میزان آمادگی سازمان برای پذیرش مدیریت دانش و ارزیابی سطوح بلوغ مدیریت دانش است. ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به سازمان این امکان را می‌دهد که از وضعیت مدیریت دانش خود آگاهی پیدا کند. بلوغ مدیریت دانش به‌عنوان یک شاخص، سطوح مختلف بلوغ مدیریت دانش هر سازمان را بر اساس ارتباط آن با مجموعه‌ای از فعالیت‌های استاندارد مدیریت دانش تعیین می‌کند. از سوی دیگر، ارزیابی عینی از سطوح فعالیت‌های مدیریت دانش در هر سازمان ارائه می‌دهد و اطلاعات ارزشمندی در زمینه اقدامات مناسب

فراهم می‌آورد که سازمان باید برای دستیابی به سطوح بالاتر بلوغ از نظر توسعه مدیریت دانش انجام دهد.

بلوغ سازمانی به معنای توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت است و نتیجه استمرار رضایت ذینفعان سازمان در طول زمان است. این امر محقق نخواهد شد مگر اینکه سازمان بتواند تغییرات محیطی را شناسایی کرده و از آن‌ها برای به‌روزرسانی برنامه‌های راهبردی و چشم‌انداز خود بهره‌برداری کند.

«مدل بلوغ توانمندی» یکی از شناخته‌شده‌ترین مدل‌های بلوغ است که ابتدا برای ارزیابی فرآیندهای نرم‌افزاری توسعه یافت و سپس به‌عنوان مبنایی برای مدل‌های بلوغ مدیریت دانش مورد استفاده قرار گرفت. این مدل، سطوح بلوغ را به پنج مرحله تقسیم می‌کند:

۱. آغاز (فرآیندها نامنظم و وابسته به افراد)،

۲. تکرار (ایجاد کنترل‌های اولیه)،

۳. تعریف شده (استانداردسازی فرآیندها)،

۴. اداره شده (کنترل کمی فرآیندها و محصولات)،

۵. بهینه‌سازی (بهبود مستمر مبتنی بر بازخورد کمی و نوآوری).

در هر یک از این سطوح، تمرکز سازمان بر فرآیندهای کلیدی خاصی است و با ارتقای سطح بلوغ، دامنه و عمق فعالیت‌های مدیریت دانش افزایش می‌یابد.

مدل‌های دیگری نیز برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش ارائه شده است. برای مثال، مدل عمومی بلوغ مدیریت دانش، سازمان را از نظر توسعه یافتگی به پنج مرحله (ابتدایی، آگاهی، تعریف شده، مدیریت شده مستقر، بهینه‌سازی/انتقال) تقسیم می‌کند و برای هر مرحله، ابعاد فرایندی، تکنولوژیکی و سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد. همچنین مدل شرکت «سپ» و مدل «اینفوسیس» هر یک با رویکردی خاص، بلوغ مدیریت دانش را در پنج سطح و بر اساس ابعادی چون کارکنان، راهبری، فرایند، محتوا، زیرساخت و ابزار/تکنیک تعریف می‌کنند.

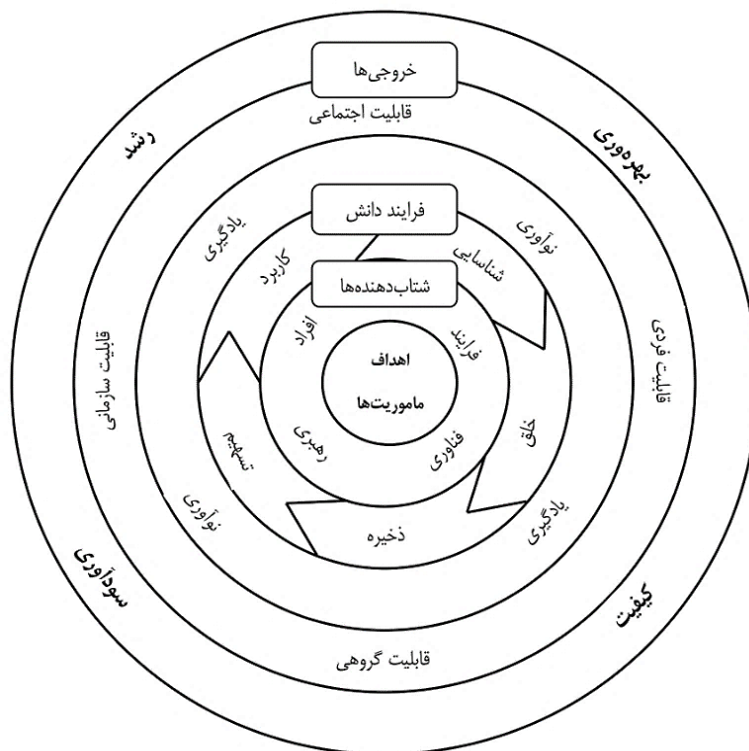
در مدل اینفوسیس، هر سطح بلوغ با ویژگی‌هایی در سه حوزه افراد، فرآیندها و فناوری مشخص می‌شود. به‌عنوان نمونه، در سطح «انفعالی»، دانش تنها در صورت نیاز فوری به اشتراک گذاشته می‌شود و سیستم‌های اطلاعاتی در سطح ابتدایی قرار دارند؛ در حالی که در

سطح «به اشتراک‌گذاری»، فرهنگ اشتراک دانش نهادینه‌شده و فرآیندها و فناوری‌های دانشی به‌طور مستمر ارتقا می‌یابند.

همچنین مدل ارزیابی «دانش‌آمادگی کسب‌وکار» با تمرکز بر ده حوزه کلیدی مدیریت دانش و با استفاده از پرسشنامه‌های تشخیصی، وضعیت سازمان را در شش سطح (از «وجود ندارد» تا «تأثیر شدید بر کسب‌وکار») ارزیابی می‌کند. این مدل، تصویری جامع از وضعیت مدیریت دانش در سازمان ارائه می‌دهد و زمینه را برای برنامه‌ریزی بهبود فراهم می‌سازد.

مدل «سازمان بهره‌وری آسیایی» به‌عنوان یک چارچوب مشترک در زمینه مدیریت دانش در میان کشورهای آسیایی عضو، ایجاد شده است و بر اهمیت این چارچوب برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی تأکید می‌کند. این چارچوب بر اساس تجربیات عملی چندین کشور آسیایی در حوزه مدیریت دانش و بهترین تجارب کشورهای آمریکایی، استرالیایی و اروپایی طراحی شده است. چارچوب مدیریت دانش APO به‌صورت ساده و جامع ارائه‌شده که تمامی عناصر مرتبط با هر راهکار مدیریت دانش را مشخص می‌کند و به‌عنوان مرجع برای تمامی سازمان‌ها محسوب می‌شود. هدف این چارچوب، بهبود عملکرد سازمانی از طریق بهره‌گیری از مدیریت دانش است.

شکل ۱. چارچوب مدل مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی



مدیریت دانش سازمانی به‌عنوان یک راهبرد ضروری و آینده‌نگر به‌منظور کسب مزیت رقابتی و حفظ بقای سازمان و بهبود عملکرد فردی و سازمانی شناخته می‌شود. این مدیریت به‌طور کلی به تبدیل سازمان‌ها به نهادهای یادگیرنده در محیط‌های پویا و به شدت تغییرپذیر کمک می‌کند و در سازمان‌های انتفاعی به‌طور معمول مطرح بوده است. عدم وجود فضای رقابتی میان سازمان‌های دولتی، دلیلی برای عدم توجه به مفهوم مدیریت دانش به شمار می‌رود. با این حال، سازمان‌های دولتی باید در جهت بهبود ارائه خدمات به ارباب‌رجوع تلاش کنند و کوشش نمایند تا فرآیندهای داخلی خود را به نحوی اثربخش انجام دهند.

در همین راستا، چارچوب مدیریت دانش APO توسط سازمان بهره‌وری آسیا برای سازمان‌های دولتی طراحی و ارائه شده است. این چارچوب بر اساس تجربیات عملی چندین کشور در آسیا در زمینه مدیریت دانش و بهترین تجارب کشورهای آمریکایی، استرالیایی و اروپایی طراحی گردیده است. چارچوب مدیریت دانش APO به‌صورت ساده و جامع ارائه شده است. هدف این چارچوب بهبود عملکرد سازمانی با استفاده از مدیریت دانش است. مدل بلوغ APO یک پرسشنامه پیمایشی است که ارزیابی اولیه و سریع از آمادگی سازمان برای اجرای مدیریت دانش KM را نشان می‌دهد. ۴۲ سؤال موجود در این مدل بر اساس هفت معیار طبقه‌بندی شده‌اند:

۱. رهبری: ارزیابی رهبری سازمان به‌منظور پاسخگویی به چالش‌ها و پیشبرد استراتژی‌های مدیریت دانش؛
۲. فرآیند: ارزیابی نحوه استفاده از دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرآیندهای کاری کلیدی سازمان؛
۳. کارکنان: ارزیابی سازمان در پیاده‌سازی و نگهداری فرهنگ سازمانی دانش‌محور و تشویق به اشتراک دانش؛
۴. فناوری: قابلیت سازمان در ایجاد و ارائه راه‌حل‌های مبتنی بر دانش، از جمله ابزارهای مشترک و سیستم‌های مدیریت محتوا؛
۵. فرآیندهای مدیریت دانش: ارزیابی سازمان در شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش؛
۶. یادگیری و نوآوری: تعیین توانمندی‌های سازمان در پاداش‌دهی، حمایت و بهبود وضعیت یادگیری و نوآوری از طریق فرآیندهای دانش؛

۷. نتایج مدیریت دانش: ارزیابی سازمان در افزونی کیفیت، سودآوری و بهره‌وری.
- مدل موردنظر، ارزیابی دقیقی از سطوح فعلی فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان ارائه می‌دهد و اطلاعات ارزشمندی درباره اقدامات مناسب سازمان برای دستیابی به سطوح بلوغ بعدی از منظر توسعه مدیریت دانش فراهم می‌آورد. سطوح بلوغ شامل موارد زیر است:
۱. مقدماتی: در این مرحله، فرآیندها به‌طور آگاهانه کنترل نمی‌شوند و فعالیت‌های موفق مرتبط با دانش، نتیجه رویدادهای تصادفی هستند، نه هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی.
 ۲. تکرارپذیر: سازمان‌ها اهمیت مدیریت دانش را برای شناسایی موفقیت‌های خود در نظر گرفته و پروژه‌های آزمایشی KM به‌طور معمول وجود دارند.
 ۳. تعریف‌شده: فعالیت‌های ثابت و عملی در چارچوب دستورالعمل‌ها و استانداردها در سازمان وجود دارند.
 ۴. مدیریت‌شده: شاخص‌های بهره‌وری از KM از طریق شکل‌های سازمانی و سیستم‌های مدیریت دانش فنی و اجتماعی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.
 ۵. بهینه‌سازی‌شده: در این مرتبه، پایش استراتژیک انجام‌شده و سازمان می‌تواند تکنولوژی یا سرویس جدیدی ارائه دهد و به بهبود مستمر دست یابد.

روش

با توجه به توضیحات ارائه‌شده، در این تحقیق الگوی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی به‌عنوان گزینه‌ای برتر نسبت به سایر الگوها انتخاب شد و ابزار ارزیابی سطح بلوغ این مدل به کار گرفته شده است.

دلیل اول این است که سازمان بهره‌وری آسیایی به‌عنوان یک مرجع معتبر جهانی، این الگو را با تأکید بر دستیابی به بهره‌وری به‌عنوان نتیجه اصلی مدیریت دانش توسعه داده است؛ درحالی‌که بسیاری از الگوهای دیگر بیشتر جنبه عمومی دارند و تمرکز کمتری بر بهره‌وری دارند.

دلیل دوم اینکه، این سازمان دارای گروهی از متخصصان با تجربه از کشورهای مختلف از جمله آمریکا، انگلستان، ژاپن و هند است که به‌واسطه تحصیلات و تجربه‌های عملی خود، مدلی جامع و نتیجه‌گیر را ارائه داده‌اند. در مقابل، بسیاری از الگوهای موجود تنها بر پایه مطالعات موردی یک نفر طراحی شده‌اند. همچنین، این مدل نسبت به سایر الگوها جدیدتر است و در سال ۲۰۱۰ معرفی شده است.

دلیل سوم این است که این الگو ویژه کشورهای آسیایی طراحی شده که فرهنگی نزدیک به ایران دارند و در عمل نیز در سازمان‌های مختلف پیاده‌سازی و باعث بهبودهای قابل مشاهده در بهره‌وری شده است. در مقابل، برخی الگوها فقط مختص یک صنعت یا کشور و با ویژگی‌های خاص فرهنگی طراحی شده‌اند و کاربریشان محدود است.

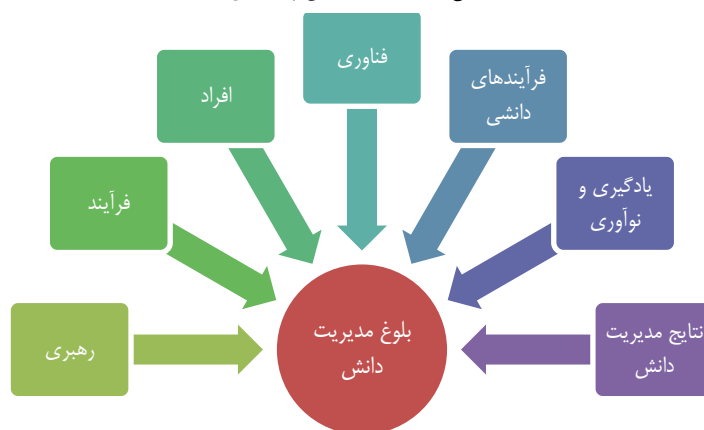
دلیل چهارم اینکه این مدل با دید کاربردی و امکان اجرا در سازمان‌ها تهیه شده و از طرفی تمامی عوامل مؤثر بر فرایند مدیریت دانش و همچنین خروجی‌ها و نتایج کاربرد مدیریت دانش در آن به‌صراحت بیان شده است و در مقایسه با بعضی مدل‌های پیچیده موجود، محدودیت کمتری دارد.

سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹) ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش را تهیه کرده و آن‌ها را به دو دسته ابزارهای فناوری اطلاعات و ابزارهای غیرفناوری اطلاعات تقسیم‌بندی نموده است. این فهرست شامل ابزارهایی است که موفق‌ترین سازمان‌های جهان در اجرای ابتکارات مدیریت دانش از آن‌ها بهره برده‌اند. یکی از این ابزارها، چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی است که به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌پردازد.

نتایج ارزیابی با استفاده از این ابزار، نقاط قوت سازمان و زمینه‌هایی را که به بهبود نیاز دارند، شناسایی می‌کند.

دلیل انتخاب این مدل این است که توسط سازمان ملی بهره‌وری ایران تأیید شده است.

شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش



این تحقیق، از نوع تحقیقات توصیفی است. در تحقیق توصیفی، هدف سنجش وضعیت یا توصیف جزء جزء یک موقعیت یا رشته شرایط است. از لحاظ گردآوری داده‌ها، این پژوهش به روش پیمایشی انجام شده است. در این روش، اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها، باورها، نظرات و رفتارهای اعضای جامعه آماری از طریق تعامل مستقیم با آنان و دریافت نظراتشان جمع‌آوری شده است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج آن می‌تواند در حل مسائل عملی و اجرایی مورد استفاده قرار گیرد؛ به عبارت دیگر، تحقیقات کاربردی به سمت استفاده عملی از دانش هدایت شده است. بنابراین، می‌توان این پژوهش را «کاربردی، توصیفی، پیمایشی» توصیف کرد.

جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان سازمان تبلیغات اسلامی در مرکز را در بر گرفته است. با توجه به این که جامعه آماری پژوهش تعداد ۲۰۷ نفر هستند و دسترسی به تمامی آن‌ها امکان‌پذیر نیست، بر اساس روش نمونه‌گیری مورگان جمعیت نمونه بالغ بر ۱۳۱ نفر به روش تصادفی انتخاب و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع شد.

در این پژوهش در مرحله تنظیم ادبیات موضوع و مبانی نظری از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. به منظور تحکیم ادبیات موضوع و استحکام علمی پژوهش، از کتب موجود در کتابخانه‌ها، پایان‌نامه‌ها و مقالات مرتبط با موضوع تحقیق و موجود در سایت‌های اینترنتی استفاده شده است. علاوه بر این، برای گردآوری اطلاعات مربوط به ارزیابی وضعیت اجرای مدیریت دانش در سازمان تبلیغات اسلامی از پرسشنامه تیپ سازمان بهره‌وری آسیایی استفاده شده است. با عنایت به این که پرسشنامه مذکور توسط سازمان بهره‌وری آسیایی استاندارد شده است، لذا روایی و پایایی آن مورد تأیید بوده و نیازی به ارزیابی روایی و پایایی مجدد نیست. پرسشنامه سازمان بهره‌وری آسیایی شامل هفت معیار است و هر معیار با تعداد شش سؤال سنجیده می‌شود.

جدول ۱. امتیاز لازم سطوح پنج‌گانه بلوغ مدیریت دانش «در هر معیار»

سطح بلوغ	نمره ارزیابی
بلوغ	۲۷-۳۰
پالایش (کنترل)	۲۱-۲۷
توسعه	۱۷-۲۱
آغاز	۱۱-۱۷
واکنش (انفعال)	۳-۱۱

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل‌شده، ورود اطلاعات آن‌ها در نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS انجام شده و «سطوح بلوغ مدیریت دانش سازمان» استخراج می‌شود که شامل پنج سطح به شرح جدول زیر است.

جدول ۲. امتیاز لازم سطوح پنج‌گانه بلوغ مدیریت دانش «در سازمان» و مفهوم هر یک از آن‌ها

نمره ارزیابی	سطح بلوغ	شرح
۱۸۸-۲۱۰	بلوغ	غالب بودن مدیریت دانش در سازمان
۱۴۶-۱۸۸	پالایش (کنترل)	ارزیابی پیوسته اجرای مدیریت دانش در سازمان و بهبود آن
۱۲۵-۱۴۶	توسعه	اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان
۸۳-۱۲۵	آغاز	شروع به درک نیاز به مدیریت دانش در سازمان
۲۴-۸۳	واکنش (انفعال)	ناآگاهی در خصوص چیستی مدیریت دانش، و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری

یافته‌ها

جدول ۳. یافته‌ها

بعد	میانگین امتیاز	سطح بلوغ
رهبری	۱۵/۵۱	آغاز
فرآیند	۱۵/۵۱	آغاز
افراد	۱۴/۵۴	آغاز
فناوری	۱۷/۵۷	توسعه
فرآیندهای دانشی	۱۵/۲۷	آغاز
یادگیری و نوآوری	۱۴/۷۵	آغاز
نتایج مدیریت دانش	۱۴/۳۴	آغاز

بحث و نتیجه‌گیری

امتیاز به‌دست‌آمده از مجموع امتیازات معیارهای هفتگانه عدد ۱۰۷/۴۹ را به ما نشان می‌دهد که درمی‌یابیم سازمان تبلیغات اسلامی از نظر آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش، در «سطح آغازین» قرار گرفته است.

با عنایت به این که تمامی معیارهای ارزیابی سطوح بلوغ مدیریت دانش (به‌جز فناوری) با کمی اختلاف از یکدیگر در یک سطح از آمادگی قرار دارند، بنابراین پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان تبلیغات اسلامی همگن بوده و از این جهت بین این معیارها تعادل نسبی

وجود دارد. به همین جهت، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مذکور نسبت به سازمان‌هایی که در معیارهای هفتگانه با یکدیگر تفاوت فاحشی دارند، آسان‌تر خواهد بود. گرچه هنوز اقدامی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان تبلیغات اسلامی صورت نگرفته است اما این سازمان از سطح ناآگاهی عبور کرده و در آستانه پذیرش پیاده‌سازی مدیریت دانش قرار دارد و آمادگی سازمان مذکور در تمامی سطوح سازمان (ابعاد هفتگانه) از میزان یکسانی برخوردار است. این شرایط، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان تبلیغات اسلامی را هموار کرده و آن را با مشکل خاصی مواجه نخواهد ساخت.

در مقام مقایسه نتایج این تحقیق با سایر پژوهش‌های مشابه به این نتیجه می‌رسیم که: نتایج پژوهش ترکی و همکاران (۱۳۹۸) که امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری اراک بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی مورد بررسی قرار داده است، نشان می‌دهد که شهرداری اراک در چارچوب مدل بلوغ مدیریت دانش در سطح «آغازین» قرار دارد. به علاوه، شاخص مربوط به افراد با میانگین ۱۳/۳۱ و شاخص فناوری با میانگین ۱۸/۶۷ به ترتیب به عنوان پایین‌ترین و بالاترین شاخص‌های ارزیابی شناخته شده‌اند؛ بنابراین، پژوهش مذکور از نظر موضوع و روش با این پژوهش یکسان است و حتی نتایج آن نیز با نتایج این پژوهش همخوانی دارد.

یافته‌های تحقیق قلیچ‌لی و ابراهیمی (۱۳۹۵) که به امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در شرکت دامداران با رویکرد سازمان بهره‌وری آسیایی پرداختند، نشان داد بلوغ مدیریت دانش در این شرکت در سطح «واکنش» است. پژوهش مذکور نیز از نظر موضوع و روش با این پژوهش یکسان است اما نتایج آن با نتایج این تحقیق متفاوت است. در تحقیق جعفری و کارگذار (۱۳۹۳) که با هدف ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و شناسایی نقاط ضعف آن در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی انجام، نتایج نشان داد که این شرکت با کسب امتیاز کل ۲۳/۹۲ از ۲۱۰ امتیاز، در سطح «ابتدایی» (سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی) قرار دارد. همچنین، در میان معیارهای مختلف سطح بلوغ، معیار فناوری با کسب امتیاز ۱۹/۲ در جایگاه اول قرار گرفته است. پژوهش مورداشاره از نظر موضوع و روش با این پژوهش برابر بوده و جالب است که نتایج هر دو تحقیق کاملاً منطبق بر هم هستند.

پژوهشگر از حیث امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در سازمان تبلیغات اسلامی بر اساس استاندارد سازمان بهره‌وری آسیایی دارای محدودیت نبوده است اما با نگاهی فراتر به موضوع می‌توان عنوان نمود استفاده از استانداردهای متناسب با شرایط، فرهنگ و زیرساخت‌های کشور در بحث امکان‌سنجی و ارزیابی استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های کشورمان راهگشا تر است.

پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی:

۱. شناسایی عوامل بومی و متناسب با شرایط، زیرساخت‌ها و فرهنگ کشور بر پیاده‌سازی مدیریت دانش

۲. شناسایی استانداردهای بین‌المللی در امر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت دانش

۳. بررسی تطبیقی استانداردهای بین‌المللی در امر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت دانش با شرایط زیرساخت‌ها و فرهنگ کشور

۴. امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مشابه با سازمان تبلیغات اسلامی از حیث محتوا، فرایندها و مأموریت‌ها

پیشنادهای اجرایی پژوهش:

۱. پیشنهاد می‌گردد چستی و چگونگی ایجاد مزیت رقابتی برای مدیران و کارکنان سازمان ارائه گردد.

۲. پیشنهاد می‌گردد چشم‌انداز و طرح‌ریزی استراتژیک و اجرای مدیریت دانش سازمان تدوین گردد.

۳. پیشنهاد می‌گردد اداره توسعه دانش سازمانی در چارت سازمانی مجموعه تعبیه گردد.

۴. پیشنهاد می‌گردد یک دستیار ارشد مدیریت دانش در سازمان با اختیارات کامل منصوب گردد.

۵. پیشنهاد می‌گردد سامانه ثبت، ارزیابی، ذخیره‌سازی، بهره‌دهی و تسهیم دانش سازمان طراحی و اجرایی گردد.

۶. پیشنهاد می‌گردد از دانش سازمانی در بازتعریف مأموریت‌ها و فرایندها و مدیریت سرمایه سازمان اعم از (سرمایه انسانی، تجهیزات، فناوری و دانش سازمانی) استفاده گردد.

تعارض منافع

نویسندگان وجود هرگونه تعارض منافع را رد می‌کنند.

سپاسگزاری

از تمامی حامیان مادی و معنوی این پژوهش تقدیر می‌شود.

منابع

- ابزری، مهدی و کرمانی القریشی، محمدرضا. (۱۳۸۴). امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور مورد مطالعه شرکت ذوب آهن اصفهان. *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*، ۱۷ (۳)، ۱۲۱-۱۳۹.
- ترکی، علی، حاجی حسینی، احسان و رضایی، فاطمه. (۱۳۹۸). امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در شهرداری اراک بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی. *هجدهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در علوم و فناوری*.
- حسنقلی‌پور، طهمورث، عابدی جعفری، حسن و خطیبیان، ندا. (۱۳۸۸). سنجش سطح بلوغ مدل مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق یک مدل بلوغ توسعه یافته مدیریت دانش. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۴ (۱۴)، ۱۲۱-۱۴۹.
- خداداد، مهناز، باب‌الحوائجی، فهیمه، و مومنی، عصمت. (۱۴۰۰). ارائه الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی. *فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی* ۱ (۲۸)، ۱۲۷-۱۶۰. <https://doi.org/10.22054/jks.2021.58377.1413>
- زارع خلیلی، مجتبی. (۱۳۹۰). *بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی با مدیریت دانش در شرکت سهامی بیمه آسیا*، [پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی. دانشگاه تهران].
- شفیعی، سلیمان، مرادی، محمود و احمدی، حمید. (۱۳۹۷). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس چارچوب APO (نمونه پژوهشی: کتابخانه مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه رازی). *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات*، ۲۹ (۴)، ۱۴۳-۱۵۵.
- شیبانی، زهرا. (۱۳۹۴). *امکان‌سنجی استقرار مدل مدیریت دانش در مدارس از دیدگاه معلمان زن دوره ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه ۲ شیراز*. [پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت].
- صدری، عباس. (۱۳۹۷). *بررسی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۲ (۴۳)، ۴۱-۶۳.

طرهانی، فرزاد و معبودی، حامد. (۱۳۹۶). تبیین و امکان‌سنجی پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در شعب بانک سپه تهران. هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش.

قلیچ‌لی، بهروز و ابراهیمی، شیما. (۱۳۹۵). امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش با رویکرد سازمان بهره‌وری آسیایی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۷(۱)، ۹۵-۱۱۴.

کوئتز، هارولد، اودانل، سیریل، و ویریچ، هینز. (۱۳۷۸). اصول مدیریت. ترجمه: محمدهادی چمران. تهران: دانشگاه صنعتی شریف. موسسه انتشارات علمی، چاپ سوم.

کریمی، محبوبه و دارایی، محمدرضا. (۱۳۹۸). امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در مجتمع صنعتی اسفراین. اولین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم مدیریت و حسابداری و فرهنگ اقتصاد مقاومتی.

اللهی، صفورا؛ رستگار، عباسعلی؛ و شفیعی نیک‌آبادی، محسن. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری با اثر میانجی فرایند نوآوری در سازمان‌ها با فناوری پیشرفته. مدیریت توسعه فناوری، ۲(۱)، ۱۰۵-۱۲۹.

محرابی، جواد؛ دکامنی، مهرباب و نصیری، روح‌الله. (۱۳۹۶). بررسی امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری (مطالعه موردی استانداری همدان). فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۳(۱)، ۱۱۲-۱۲۲.

نادی‌زاده اردکانی، علی و ادیبی سده، حدیثه. (۱۳۹۷). امکان‌سنجی و شناخت عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در شهرداری سد لنجان. پانزدهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، دانشگاه یزد.

References

- Abzari, M., & Kermani-Alghoreshi, M. R. (2005). Feasibility study of establishing knowledge management in the steel industry of the country: A case study of Isfahan Steel Company. *Faculty of Administrative Sciences and Economics*, 17(3), 121–139. [In Persian]
- Ahmad, S., Zafar, F., & Khan, M. (2021). Assessing knowledge management readiness using APO and EFQM models: A comparative study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(5), 1234–1250. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0256>
- Akhavan, P., Jafari, M., & Fathian, M. (2006). Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis. *Department of Industrial Engineering*, 18(2), 97–113.
- Allahi, S., Rastegar, A., & Shafiee Nikabadi, M. (2014). Investigate the impact of knowledge management process capabilities on innovation performance considering mediating effect of innovation processes in high-tech organizations. *Journal of Technology Development Management*, 2(1), 105–129. <https://doi.org/10.22104/jtdm.2015.109> [In Persian]

- Asian Productivity Organization. (2013). *Knowledge management for the public sector*. Asian Productivity Organization.
- Bachtiar, H. S. (2015). The impact of request tracker application as knowledge management system on employee performance. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 76(2), 222–229.
- Bernett, K. (2001). *The definitive guide to winning, managing and developing key account business*. Prentice Hall.
- Cantner, U., Joel, K., & Schmidt, T. (2011). The effects of knowledge management on innovative success—An empirical analysis of German firms. *Research Policy*, 40(10), 1453–1462. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.06.003>
- Chen, L., Liu, Y., & Wu, J. (2022). Technology investment and employee training as drivers of knowledge management readiness: Evidence from Chinese high-tech firms. *Knowledge and Process Management*, 29(2), 145–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1701>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Eboli, L., & Mazzulla, G. (2007). Service quality attributes affecting customer satisfaction for bus transit. *Journal of Public Transportation*, 10(3), 21–34. <https://doi.org/10.5038/2375-0901.10.3.2>
- Feinberg, K., & Romano, R. (2009). The state of electronic customer relationship management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(10), 470–481.
- Gibbert, M., Leibold, M., & Probst, G. (2002). Five styles of customer knowledge management. *European Management Journal*, 20(5), 459–469. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00101-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00101-9)
- Hasanqalipour, T., Abedi Jafari, H., & Khattibian, N. (2009). Measuring knowledge management maturity level within organizations; Using a developed maturity model of knowledge management. *Iranian Journal of Management Sciences*, 4(14), 121–149. [In Persian]
- Karimi, M., & Darai, M. R. (2019). *Feasibility study of establishing knowledge management in the industrial society of Esfahan* [Paper presentation]. First National Conference on Career Development in Management Sciences and Accounting and Culture of Resistance Economy, Isfahan, Iran. [In Persian]
- Khodadad, M., Babalhavaeji, F., & Momeni, E. (2021). Providing a model for implementing knowledge management in the artistic field of the Islamic Publicity Organization. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 8(28), 135–168. <https://doi.org/10.22054/jks.2021.58377.1413> [In Persian]
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1999). *Principles of management* (M. H. Chamran, Trans.; 3rd ed.). Sharif University Press, Scientific Publishing Institute. (Original work published 1995) [In Persian]
- Li, X., Wang, Y., & Zhang, H. (2023). The impact of organizational culture and transformational leadership on knowledge management success in public sector organizations. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 112–130. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0634>
- Mehrabi, J., Dekamani, M., & Nasiri, R. (2017). Feasibility study of establishing a knowledge management system in the governorate (Case study of Hamedan governorate). *Journal of Management Studies and Accounting*, 3(1), 112–122. [In Persian]
- Mousavi, S. N., ShariatNejad, A., Zare, F., & Saedi, A. (2018). Analyzing the effect of knowledge management strategies and knowledge maps on knowledge productivity in order to achieve innovative behaviors. *Scientific Quarterly of School Management*, 8(1), 322–340. [In Persian]

- Nadizadeh Ardkani, A., & Adibi Sadeh, H. (2018). *Feasibility study and identification of factors affecting the establishment of knowledge management in the municipality of Lanjan Dam* [Paper presentation]. 15th International Conference on Industrial Engineering, Yazd University, Iran. [In Persian]
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Ryoko, T., & Akiya, N. (2002). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.1093/icc/9.1.1>
- Qalicheli, B., & Ebrahimi, S. (2016). Feasibility study of knowledge management establishment with Asian Productivity Organization approach. *Public Administration Perspective*, 7(1), 95–114. [In Persian]
- Roy, T. (2012). Customer knowledge management in the e-business environment. *Journal of Knowledge Management Practice*, 5(4), 268–280.
- Sadri, A. (2018). Institutionalizing of knowledge management in Iranian universities. *Journal of Research in Educational Systems*, 12(43), 41–63. <https://doi.org/10.22034/jiera.2018.83763> [In Persian]
- Shafii, S., Moradi, M., & Ahmadi, H. (2018). Assessment of knowledge management maturity level based on APO framework (Research sample: Razi University central and faculty library). *Librarianship and Information Organization Studies*, 29(4), 143–155. [In Persian]
- Sheibani, Z. (2015). *Feasibility study of establishing a knowledge management model in schools from the perspective of female teachers in primary education in District 2 of Shiraz* [Master's thesis, Islamic Azad University, Marvdasht Branch]. [In Persian]
- Sin, L., Tse, A., & Yim, F. (2010). Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264–1290.
- Smith, J., & Brown, P. (2020). Trust and knowledge sharing in European cultural organizations. *European Management Journal*, 38(3), 421–433. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.004>
- Tarhani, F., & Ma'boodi, H. (2017). *Explanation and feasibility of implementing a knowledge management system in the Tehran branch of Sepah Bank* [Paper presentation]. 8th National Conference and Second International Conference on Knowledge Management, Tehran, Iran. [In Persian]
- Tavalaee, R. (2010). Necessities and performances of knowledge management in cultural organizations. *Journal of Insight and Islamic Education*, 7(15), 31–52. <https://magiran.com/p1363509> [In Persian]
- Turki, A., Haji Hosseini, E., & Rezaei, F. (2019). *Feasibility study of establishing knowledge management in Arak Municipality based on the Asian Productivity Organization Model* [Paper presentation]. 18th International Conference on Modern Research in Science and Technology, Tehran, Iran. [In Persian]
- Zare Khalili, M. (2011). *Investigating the relationship between social capital and knowledge management in Asia Insurance Joint Stock Company* [Master's thesis, University of Tehran]. [In Persian]