

ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش (مورد مطالعه: سازمان پدافند غیرعامل)

منیژه احمدی^۱

صمد بارانی^۲

فرشاد علاء الدینی^۳

چکیده

نوشتار حاضر با هدف ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان پدافند غیرعامل انجام گرفت. این پژوهش از نظر هدف؛ کاربردی، از نظر روش و چگونگی گردآوری داده ها؛ توصیفی از نوع پیمایشی بوده و از نظر نحوه اجرا از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۳۵ نفر از مدیران و کارکنان که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۱۰۰ نفر تعیین گردید. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه استاندارد سازمان بهره وری آسیا می باشد که روایی آن با استفاده از نظرات خبرگان و پایایی بوسیله آلفای کرونباخ (بالتر از ۰/۷) بررسی شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روشهای آمار توصیفی و استنباطی از جمله کولموگروف-اسمیرنوف و آزمون تی تک نمونه ای به کمک نرم افزار SPSS16 استفاده شد. یافته ها حاکی از این است که معیارهای رهبری، منابع انسانی، فرآیندها و فناوری در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند و وضعیت معیارهای فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و دستاوردهای مدیریت چندان مطلوب نیست. همچنین سطح بلوغ مدیریت دانش در این سازمان در ابتدای سطح «توسعه» قرار دارد.

کلید واژه ها: ارزیابی، بلوغ مدیریت دانش، سازمان پدافند غیرعامل، مدل سازمان بهره وری آسیایی، معیار

manijehahmadi@pnu.ac.ir

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، نویسنده مسئول

۲. استادیار، دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۳. دانشجوی کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۱- جستار گشایی

امروزه دانش به عنوان عاملی مهم در بهبود و توسعه خدمات، ایجاد نوآوری مستمر و کسب مزیت رقابتی و افزایش ظرفیت سازمانی، به شمار می‌رود (چان و وانگ^۱، ۲۰۰۹: ۲۲). از سوی دیگر؛ می‌توان دانش را مهمترین منبع راهبردی در نظر گرفت. دانش به عنوان مفهومی چندوجهی در سازمانها ورودیهایی شامل؛ فرهنگ، سیاستها، مستندات و حتی خود افراد درون سازمان را در بر میگیرد (برتینو و همکاران^۲، ۲۰۰۶). همچنین شرط موفقیت سازمانها در تجارت جهانی، دستیابی به دانش و فهم عمیقی در تمامی سطوح است؛ بنابراین لازم است بطور مؤثر دانش ذخیره شده در سازمان را مدیریت نمود (لانکوئیست^۳، ۲۰۱۷: ۱۷). مدیریت؛ به عنوان سرمایه غیر ملموس در دهه اخیر توجه پژوهشگران زیادی را به خود جلب نموده و مبحثی به نام مدیریت دانش را فرا روی مدیران گشوده است (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۵) که ضمن نگرستن به عنوان ابزاری که علاوه بر گردآوری، نظم و پویایی بخشی به دانش، میتواند آن را در کل سازمان گسترش دهد (مرفو^۴، ۲۰۱۶: ۲۷). 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 و سبب تسهیم آن گردد. از این رو رفتار تسهیم دانش به عنوان یک فرآیند پیچیده ولی ارزش آفرین، بنیاد و پایه بسیاری از استراتژیهای مدیریت سازمانها بیان شده است (سالونکی^۵، ۲۰۱۹: ۳۵). به دلیل مزایای بسیار پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش در سالهای گذشته، سازمانهای زیادی در زمینه توسعه دانش در سطوح متفاوت سرمایه گذاری کرده و موفق بوده اند، طوری که پیاده سازی این سیستم مدیریتی بر عملکرد این سازمانها تأثیر فراوان داشته است (سیروس و همکاران، ۲۰۱۹، رستگار و جعفری، ۱۳۹۸، محرابی و همکاران، ۱۳۹۶، مارتینز و همکاران^۶، ۲۰۱۹، آیدینر و همکاران^۷، ۲۰۱۹، موسوویلو و همکاران^۸، ۲۰۱۷، یوکل^۹، ۲۰۱۰). این در حالی است که سازمانهای بسیاری نیز در این زمینه با شکست مواجه شده اند. از این رو فقدان سازوکارهای صحیح ارزیابی و پیاده سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه گذاری را به یک هزینه اضافی در ذهن مدیران تبدیل کرده است؛ بنابراین لازم است سازمانها قبل از هر اقدام در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش، بستر سازی مناسب داشته باشند (چان و وانگ^۱، ۲۰۰۹: ۱۸). برای این منظور، سازمانها به استفاده از الگوهای ارزیابی بلوغ روی آورده اند. بلوغ سازمانی؛ توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذینفعان سازمان در راستای زمان است و این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه سازمان بتواند تغییرات محیطی را شناسایی و از آن برای

1. Chang & Wang
2. Bertino et al
3. Lönngqvist
4. Marfo
5. Salunke et al
6. Martinez-Martinez et al
7. Aydiner et al
8. Muthuveloo et al
9. Yukl
10. Chang & Wang

روزآمدسازی برنامه های راهبردی و چشم انداز خود استفاده کند (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۱). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به سازمان امکان می دهد از چگونگی وضعیت مدیریت دانش خود، آگاه شود. از این نظر مدلهایی برای سنجش و اندازه گیری سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمانها شکل گرفته است. در این مدلها، باید شاخصهایی در سازمان، سنجش شود که ارزش و اثربخشی مدیریت دانش را بیان کند. مدل های بلوغ، مدلهایی هستند که مسیر تحول مطلوب، منطقی، طبیعی، و پیش بینی پذیر را به سمت رشد نشان می دهند. مدل های بلوغ؛ چگونگی توسعه یک موجودیت را طی زمان تشریح میکنند که این موضوع میتواند هر موضوع در خور علاقه ای اعم از انسان، واحدی سازمانی، فناوری، فرایند و مانند آن را دربرگیرد (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵). موضوع الزام وجه به مدیریت دانش توسط سازمانها؛ در اسناد بالادستی و برنامه های توسعه کشور نیز به عنوان اولویت ملی مورد توجه قرار گرفته است. در چشمانداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران، توجه به اصل توسعه مبتنی بر دانایی در اجرای برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، و د بند ۱۶ سیاستهای کلی نظام اداری ابلاغ شده توسط مقام رهبری بر دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات مبتنی بر ارزشهای اسلامی تأکید شده است. نقشه جامع علمی کشور نیز بارها به موضوع مدیریت دانش و برنامه ریزی در راستای توسعه دانش بنیان اشاره و به عنوان راهبردی کلان، نهادینه کردن مدیریت دانش و اجرای فرایند مدیریت دانش و اطلاعات در نهادها و دستگاههای مختلف به راهبرد ملی و استقرار نظام مدیریت دانش به عنوان اقدام ملی عنوان شده است. با توجه به این موارد، برای عملیاتی کردن این توجه راهبردی لازم است که زمینه های اجرایی درباره مدیریت دانش فراهم شود. در این تحقیق به منظور ارزیابی مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه و سطح بلوغ آن از چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیایی (APO) استفاده شده است. این مدل شامل ۷ معیار (رهبری، فرآیندها، فناوری، منابع انسانی، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش) و چهار سطح برای سنجش بلوغ مدیریت دانش می باشد که در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱: سطوح بلوغ مدیریت دانش

نمره ارزیابی	سطح بلوغ	شرح
۲۱۰-۱۸۹	بلوغ	مدیریت دانش در سازمان غالب است
۱۸۸-۱۴۷	پالایش و کنترل	اجرای مدیریت دانش پیوسته ارزیابی و بهبود داده می شود.
۱۴۶-۱۴۵	توسعه	اجرای فراگیر مدیریت دانش
۱۲۵-۸۴	آغاز	شروع به درک نیاز به مدیریت دانش
۸۳-۲۴	واکنش (انفعال)	ناآگاهی در زمینه چستی مدیریت دانش و اهمیت آن در بهبود بهره وری

به نظر می رسد بررسی سطوح بلوغ مدیریت دانش در سازمان پدافند غیرعامل؛ ضرورت توجه به این مساله را حائز اهمیت می سازد.

۱-۱- سوالهای پژوهش

سوالهای پژوهش به شرح ذیل می باشند:

- وضعیت معیار رهبری در سازمان پدافند غیرعامل چگونه است؟
- وضعیت معیار منابع انسانی در سازمان پدافند غیرعامل چگونه است؟
- وضعیت معیار فرایندها در سازمان پدافند غیرعامل چگونه است؟
- وضعیت معیار فناوری در سازمان پدافند غیرعامل چگونه است؟
- وضعیت معیار یادگیری و نوآوری در سازمان پدافند غیرعامل چگونه است؟
- وضعیت معیار فرایندهای دانشی در سازمان پدافند غیرعامل چگونه است؟
- وضعیت معیار نتایج مدیریت دانش در سازمان پدافند غیرعامل چگونه است؟

۱-۲- روش پژوهش

تحقیق حاضر بر اساس هدف؛ کاربردی و براساس چگونگی گردآوری داده‌ها در دسته تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری و شیوه نمونه‌گیری: جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۳۵ نفر از مدیران و کارکنان (کارشناسی ارشد و بالاتر) سازمان پدافند غیرعامل می‌باشند که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۱۰۰ نفر تعیین گردید.

ابزار گردآوری و سنجش داده‌ها: پژوهش حاضر به روش کمی از نوع پیمایشی و با ابزار پرسشنامه استاندارد سازمان بهره‌وری آسیا با ۷۲ سوال و ۷ خرده مقیاس صورت گرفته است. مقیاس اندازه‌گیری طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد. ۱۲۰ پرسشنامه توزیع گردید که از آن بین ۹۲ پرسشنامه برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرات خبرگان اجرایی و دانشگاهی بررسی و تایید شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به شرح جدول ۲ برآورد شد که همگی بالاتر از حداقل ضریب مقدار قابل قبول (۰/۷) است که بر پایایی مناسب آن دلالت دارد.

جدول ۲: پایایی متغیرهای پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ
فرایندهای مدیریت دانش	۰/۸۵
ساختار سازمانی	۰/۷۹
رهبری	۰/۸۶
منابع انسانی	۰/۸۹

متغیر	آلفای کرونباخ
فناوری اطلاعات	۰/۸۲
فرهنگ سازمانی	۰/۷۹
کل	۰/۹۲

منبع: یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل و داده‌ها از روشهای آمار توصیفی و استنباطی از جمله کولموگروف-اسمیرنوف و آزمون تی تک نمونه‌ای به کمک نرم افزار SPSS16 استفاده شده است.

سرمدی و عفتی (۱۳۹۸) بلوغ مدیریت دانش را با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی مورد ارزیابی قرار داده‌اند. بر اساس نتایج بالاترین و پایینترین امتیاز به ترتیب مربوط به معیارهای «فناوری اطلاعات» و «فرایند دانشی» است. تمرکز بر زیرفرایندهای چرخه دانشی، نظیر بکارگیری، نگهداری، تسهیم و خلق دانش حاکی از آن بود که سازمان باید برای بهبود وضعیت موجود، نسبت به پیاده‌سازی راهکارهایی همچون ایجاد یک ساختار مشخص برای راهبری مدیریت دانش (حمایت و پشتیبانی از فرایندهای مدیریت دانش، توسعه فرهنگ به تسهیم و بکارگیری دانش) از طریق تشکیل انجمنهای خبرگی، توسعه مدیریت دانش پروژه، جاری‌سازی ابزارهایی نظیر مستندسازی تجارب خبرگان، کافه‌های دانش و غیره اقدام نماید. شفيعی و همکاران (۱۳۹۷) 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 شفيعی و همکاران (۱۳۹۸) برای کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی و نیز کشاورزی و رادسرسشت (۱۳۹۷) برای هواناجا به دست آمد با این تفاوت که در کتابخانه‌های موردبررسی از هفت معیار؛ «فناوری اطلاعات» بالاترین رتبه، حال آنکه در هواناجا این امتیاز به معیار «فرایند» اختصاص یافته است. وضعیت معیار «رهبری» و «کارکنان» به ترتیب در مطالعات مربوط به کتابخانه‌های مورد بررسی و هواناجا در پایین‌ترین رتبه قرار گرفته‌اند. همچنین ارزیابی فرایندهای پنجگانه چرخه دانشی در مطالعه مربوط به هواناجا حاکی از آن بود که دارای نقاط ضعف فراوان است (شفيعی و همکاران، ۱۳۹۷، آجریکیولچر و همکاران، ۲۰۱۸). در پژوهش دیگر رازینی و سینا (۱۳۹۷) دسته‌بندی جامع از عوامل کلیدی مؤثر در استقرار مدیریت دانش سازمانی انجام شد، یافته‌ها 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 و همکاران (۱۳۹۷) نیز 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. رضایی نور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش را ارائه نموده است. مدل پژوهش با روش تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی ساختاری تفسیری تدوین گردید. نتایج نشان داد این مدل قابلیت کاربرد در سازمانهای آموزشی مشابه دارد. سیادت و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی مشابه با سرمدی و عفتی و کشاورزی و رادسروش با استفاده از چهارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی سطح بلوغ مدیریت دانش را در شرکت پلاستیک مان استان تهران بررسی کردند و نشان دادند 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 رابطه ای وجود نداشت (سیادت و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۲). آریاز- پرز و دورانگو-ایس^۱ (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود با بررسی بلوغ مدیریت دانش از نظر کارکردگرایی و عملگرایی، سطح بلوغ مدیریت دانش را براساس مدل پنج مرحله ای آغازین، آگاهی، تعریف شده، مدیریت، و بچینه شده در شرکتهای بزرگ مدیلند و کولومبیا بررسی کردند که یافته ها نشان داد فقط دو شرکت در مرحله سوم سطح بلوغ مدیریت دانش قرار داشتند.

۲- مفاهیم و مبانی نظری

سازمانها میتوانند تلاش کنند رهیافت جدیدی برای کارایی سازمانی و عملکرد مناسبتر مدیریت دست یابند (رضایی نور و همکاران^۲، ۲۰۱۸). موفقیت یک سازمان، میزان دستیابی به اهداف از پیش طرحریزی شده و بلوغ سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذینفعان سازمان در طول زمان است. دامنه بحث بلوغ در سطوح مختلفی از جمله اقتصاد کلان، صنعت و سازمان گسترده است. پارادایم بلوغ سازمانی امروزه تا حد بسیار زیادی جایگزین موفقیت در ادبیات مدیریت سازمانها شده است (رضایی منش و همکاران^۳، ۲۰۱۱). دانش را میتوان مهمترین منبع راهبردی در نظر گرفت. دانش به ترکیب سیالی از تجربیات دارای ساختار، ارزشها، اطلاعات مفهومی و بینش تخصصی یاد شده که ساختاری برای ارزیابی و تلفیق اطلاعات و تجربیات جدید فراهم میکند (کشاورزی و رادسروش، ۱۳۹۷). دانش، اطلاعات قابل درک و ارزشمندی است که در پرتو تجربه و بسترهای آگاهانه فرد شکل میگیرد و نهادینه می شود. از سوی دیگر؛ مجموعه هدفمند از اطلاعات است که ماهیتاً سودمند بوده و عاملی تعیین کننده و مؤثر تلقی می شود (جویا^۴، ۲۰۱۰). یکی از رایجترین تعاریف مدیریت دانش، «راهبرد فراهم کردن دانش مناسب، برای افراد مناسب، در زمان مناسب و کمک به آنها برای تسهیم

1. Arias-Pérez & Durango-Yepes

2. Rezaei Nour et al

3. Rezaeemanesh et al

4. Joia

دانش و بکارگیری عملی اطلاعات به منظور بهبود عملکرد سازمان». همچنین فرایندی است که به وسیله آن، سازمان از دانش و سرمایه فکری خود، ثروت تولید می کند. سازمان بهره‌وری آسیایی نیز از مدیریت دانش به عنوان روش جامع تولید، تسهیم و بکارگیری دانش به منظور بهبود بهره‌وری، سودآوری و رشد سازمانی بیان می کند (یانگ، ۲۰۱۰). 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، طوریکه پیاده‌سازی این سیستم مدیریتی بر عملکرد آنها تأثیر فراوان داشته است (کنجکاو منفرد، ۱۳۹۸؛ ملکی و لطفی، ۱۳۹۵؛ رستگار و جعفری، ۱۳۹۸؛ محرابی، دکامنی و نصیری، ۱۳۹۶؛ مارتینز و همکاران^۱، ۲۰۱۹؛ آیدنیر و همکاران^۲، ۲۰۱۹؛ موتولولو، شاون مووام و توفه^۳، ۲۰۱۷؛ یوکل^۴، ۲۰۱۰) ولیکن 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). 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 به‌صورت جامع ارزیابی نمایند و نظام‌مند جایگاه و موقعیت خویش را در مدیریت دانش تشخیص دهند و موانع پیشرفت را شناسایی نمایند. همچنین سبب می‌گردد اطلاعات ارزشمندی جمع‌آوری و براساس آن اقداماتی تعریف گردد که سازمان باید برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریت دانش انجام دهد (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه، یافتن راههایی برای کاهش هزینه و بهبود کیفیت به دلیل افزایش فشار بر سازمانها برای کسب یا حفظ مزیت رقابتی اهمیت دارد (سپهری، ۱۳۹۵). از این‌رو، مدل‌های بلوغ سازمانی مبنایی برای ارزیابی و مقایسه بهبود و با هدف اتخاذ رویکرد آگاهانه برای افزایش قابلیت حوزه ای خاص در سازمان استفاده میشود (کاوور^۶، ۲۰۱۴). در حوزه تدوین مدل‌های بلوغ مدیریت دانش تاکنون تحقیقاتی مختلفی صورت گرفته است. الگوهای بلوغ از مناظر مختلف قابل مقایسه و بررسی هستند. مهمترین منظرهای مورد توجه در این الگوها عبارتند از: فراگیری ابعاد، انعطاف پذیری (چگونگی دستیابی به نیازمندی‌های سطح‌ها)، قابلیت اجرا و توجه به ذینفعان مختلف (لایبویتز^۷، ۲۰۱۶).

در حوزه فراگیری ابعاد یا نواحی اساسی بلوغ: با وجودی که برخی الگوها همچون کاپی ام جی (سپیدا

1. Martinez et al
2. Aydiner et al
3. Muthuveloo, Shanmugam & Teoh
4. Yukul
5. Chang & Wang
6. Kaur
7. Liebowitz

و ویرا^۱، ۲۰۰۷) نواحی اساسی بیش از فرد، فرایند و فناوری دارند و یا الگوهایی همچون کی ام سی ای (کولکarni و فریزی^۲، ۲۰۰۴) از منظری دیگر بر نواحی بلوغ اشاره کرده اند، می توان سه جنبه فرد، فرایند و فناوری را به عنوان ابعاد فراگیر در الگوهای مختلف مشاهده کرد. در الگوی جی- کی ام ام ام (پی و کانکا^۳، ۲۰۰۹) بیشترین تمرکز بر بُعد تکنولوژی است و نقش افراد نیز در همین قالب بیان شده است. الگوی ویژن- کی ام ام ام (ویردمیستر و دیگران^۴، ۲۰۰۳) با وجود تمرکز بر سطح بلوغ گروهی افراد، بُعد تکنولوژی را در هر دو رویکردش؛ مورد توجه قرار داده است هم برای فناوری مدیریت دانش و هم برای فناوری عمومی سازمانی. الگوها از این حیث در سه دسته عمده: ناقص مانند ویژن کی ام ام ام، تلویحی نظیر کی- ام سی ای و کامل (سایر الگوها) قابل دسته بندی هستند.

انعطاف پذیری (چگونگی دستیابی به نیازمندی های سطح ها): در این حوزه، مدلها به سه دسته قابل تقسیم اند. الگوهایی که تا اندازه ای منعطف هستند. در این الگوها، یا شدت اثر فاکتورها در مسیر بلوغ متفاوت است، یا همچون الگوی اینفوسیس (کوریاکوس و همکاران^۵، ۲۰۱۰) نیازی نیست که تمام نتایج اساسی سطح های پیشین در بالاترین حد ممکن برآورده شوند. دسته دوم تحقیقات مدل های بلوغ مدیریت دانش در زیرفاکتورها بسیار منعطف هستند؛ مانند الگوی ویژن کی ام ام ام که شرایط رفتن به مراحل بعدی در آن براساس سناریوهای مختلف، متفاوت است. دسته سوم تحقیقات بلوغ مدیریت دانش در زیرعوامل سخت و غیرمنعطف هستند. در این الگوها دستیابی به تمامی اقدام ها و موارد هر سطح در آنها الزامی است و شامل سایر الگوهایی که از آنها نام برده نشد، اما در جدول ۱ ذکر شده اند. قابلیت اجرا: با آنکه قابلیت اجرا به منظور بیان توانایی تعمیم الگوی بلوغ مدیریت دانش به انواع سازمانها مدنظر قرار گرفته است، اما از آنجا که استفاده عملی از الگوها برای درک قابلیت اجرایی آن ها لازم است، این مفهوم نیز در زیرمجموعه کاربری پذیری در نظر قرار گرفته است. با توجه به اینکه بیشتر الگوهای بلوغ مبتنی بر مطالعات موردی هستند می توان آنها را آزمون شده، حتی در سطح کوچک، محسوب کرد.

ذی نفعان: در دو دسته قرار دارند. دسته اول الگوهایی هستند که یا به خودی خود و یا به دلیل الگوگیری از الگوی دیگر همچون کی پی ام جی، الگوی زمینس، بطور مستقیم ذی نفعان را در نظر داشته اند و دسته دوم، الگوهایی هستند که به شکل ضمنی به ذینفعان مختلف توجه می کنند.

1. Cepeda & Vera
2. Kulkarni & Freeze
3. Pee & Kankanhalli
4. Weerdmeester et al
5. Curious et al

جدول ۳: خلاصه ادبیات توسعه مدل‌های بلوغ مدیریت دانش

پژوهشگر	ابعاد
کوهلر و همکاران (۲۰۱۵)	فرآیندها، رویه‌ها و فناوری
کریگان (۲۰۱۳)	ظرفیتها و قابلیت‌های سازمان
سرنا (۲۰۱۲)	مدیریت منابع، مدیریت تحلیلی، مدیریت معنا، مدیریت اقدام
کوریاکوس و همکاران (۲۰۱۰)	فرایند، تکنولوژی، انسان
پی و کنکانهالی (۲۰۰۹)	افراد، فرایند و تکنولوژی مدیریت دانش
مرکز بهره‌وری کیفیت آمریکا (۲۰۰۸)	استراتژی، افراد، فرایند، محتوا و تکنولوژی
هفکه و همکاران (۲۰۰۷)	سازمان، افراد، تکنولوژی
ژائو و همکاران (۲۰۰۷)	مدیریت منابع دانشی، مدیریت فعالیت‌های دانشی، فرایندهای ارتقاء دانش، محرک‌های دانش
پی و همکاران (۲۰۰۶)	فرایند، افراد، محتوا، تکنولوژی
مایا و ریون (۲۰۰۴)	توانمندی و جذب فردی دانش، سازماندهی، ارزیابی، اعمال مجدد تصمیم‌های مؤثر پیشین
کولکرنی و فریزی (۲۰۰۴)	درس آموزی، تجربه، داده، دانش ذخیره شده
موهانتی و چاند (۲۰۰۳)	فناوری، محتوا، فرآیند، کنترل، ارزیابی
منتزاس و همکاران (۲۰۰۳)	دارایی‌های دانش، زیربنا (راهبرد، فرایند، ساختار و سیستم)، سازمان
دزاگر (۱۹۹۹)	رهبری، فرهنگ، تکنولوژی، سنجش، فرایند

منبع: محمدی و همکاران (۱۳۹۸)

۳- داده‌ها و تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

۱-۳- یافته‌های توصیفی

یافته‌های حاصل از تحلیل آمار توصیفی در رابطه با ویژگی‌های جمعیت شناختی (تحصیلات و سابقه کاری) نمونه آماری تحقیق در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: توزیع فراوانی مشار کنندگان در تحقیق برحسب تحصیلات و سابقه کاری

تحصیلات	درصد فراوانی	سابقه کار	درصد فراوانی
لیسانس و پایین‌تر	۴۱	کمتر از ۱۰ سال	۱۹
فوق لیسانس	۳۶	۱۰ تا ۲۰ سال	۳۷
دکتر	۲۳	بالای ۲۰ سال	۴۴

منبع: یافته‌های پژوهش

براساس جدول ۴ در رابطه با میزان تحصیلات، بیشد پاسخ دهندگان (۰/۴۱) دارای مدرک لیسانس و پایین‌تر و همچنین نتایج مربوط به سابقه کاری بیشترین فراوانی پاسخ دهندگان (۰/۴۴) درصد بالای ۲۰ سال بودند.

۲-۳- یافته‌های استنباطی

۲-۳-۱- بررسی نرمال بودن متغیرها

برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره سوال‌های پژوهش، باید ادعای نرمال بودن توزیع هر کدام از متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گیرد.

جدول ۵: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیرها	آماره آزمون	سطح معناداری
رهبری	۱,۰۹۹	۰,۱۳۴
فرآیندها	۰,۹۸۹	۰,۲۴۵
فناوری	۰,۷۵۶	۰,۴۱۱
منابع انسانی	۱,۱۲۲	۰,۰۹۶
فرآیندهای دانشی	۰,۸۰۸	۰,۳۸۹
یادگیری و نوآوری	۱,۰۲۳	۰,۱۲۶
نتایج مدیریت دانش	۱,۱۰۹	۰,۱۰۵

منبع: یافته‌های پژوهش

به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ نشان داده شده است. از آنجایی که سطح معناداری مشاهده شده برای هر ۷ متغیر تحقیق بزرگتر از ۰/۰۵ است لذا می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد.

۲-۳-۲- آزمون تی تک نمونه‌ای

به منظور بررسی وضعیت بلوغ مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای

متغیرها	میلکین	آماره تی	سطح معناداری
رهبری	۳,۶۸۵	۷,۲۳۰	۰,۰۰۸
فرآیندها	۳,۴۹۲	۵,۱۷۳	۰,۰۱۲
فناوری	۳,۳۱۱	۴,۱۹۰	۰,۰۲۳

متغیرها	میانگین	آماره تی	سطح معناداری
منابع انسانی	۳,۴۵۷	۵,۰۰۳	۰,۰۱۸
فرآیندهای دانشی	۳,۱۸۰	۱,۱۵۵	۰,۰۵۶
یادگیری و نوآوری	۳,۰۹	۰,۹۸۷	۰,۰۶۸
نتایج مدیریت دانش	۳,۰۲	۰,۸۶۴	۰,۰۸۹

منبع: یافته های پژوهش

همانگونه که در جدول ۶ مشاهده می شود سطح معناداری به دست آمده برای متغیرهای رهبری، فرآیندها، فناوری و منابع انسانی کمتر از ۰/۰۵ بوده و آماره تی مشاهده شده برای این متغیرها بزرگتر از ۱/۹۶ است و میانگین به دست آمده نیز بزرگتر از مقدار آزمون (۳) می باشد لذا فرض صفر آزمون برای این چهار متغیر رد شده و نتیجه گرفته می شود که وضعیت این متغیرها در سازمان مورد مطالعه نسبتاً مطلوب است اما در رابطه با متغیرهای فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش سطح معناداری به دست آمده بزرگتر از ۰/۰۵ بوده و از طرفی آماره تی مشاهده شده برای آنها نیز بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار دارند و میانگین به دست آمده نیز تقریباً برابر با مقدار آزمون می باشد لذا فرض صفر آزمون برای این سه متغیر رد نشده و وضعیت این متغیرها در جامعه مورد مطالعه در حد متوسط ارزیابی می شود. همچنین با توجه به اینکه جمع نمرات به دست آمده برای معیار مدیریت دانش برابر با ۱۲۸ می باشد لذا براساس درجه بندی سطوح در جدول ۱، وضعیت بلوغ سازمان پدافند غیرعامل در سطح توسعه (مرحله اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان) تعیین می گردد.

۴- نتیجه گیری

این تحقیق با هدف ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان پدافند غیرعامل انجام گرفت. پژوهش حاضر نظر هدف؛ کاربردی، از نظر روش و چگونگی گردآوری داده ها؛ توصیفی از نوع پیمایشی بوده و از نظر نحوه اجرا از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۳۵ نفر از مدیران و کارکنان که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۱۰۰ نفر تعیین گردید. در بخش یافته های توصیفی؛ در رابطه با میزان تحصیلات، بیشتر پاسخ دهندگان (۰/۴۱) دارای مدرک لیسانس و پایین تر و همچنین نتایج مربوط به سابقه کاری بیشترین فراوانی پاسخ دهندگان (۰/۴۴) درصد بالای ۲۰ سال بودند. یافته های حاصل از تحلیل داده ها با آزمون تی تک نمونه ای نشان داد که در حال حاضر وضعیت معیارهای «رهبری، منابع انسانی، فرایندها و فناوری» در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند اما سه معیار از ۷ معیار بلوغ مدیریت دانش؛ «یادگیری و نوآوری، فرایندهای دانشی و نتایج مدیریت دانش» در سطح متوسط ارزیابی شدند. همچنین سطح بلوغ مدیریت دانش در این سازمان در ابتدای مرحله توسعه قرار

دارد. براین اساس می توان گفت که در سازمان چپستی مدیریت دانش و اهمیت آن در بهبود بهره وری و نیاز به استقرار مدیریت دانش در سازمان به خوبی از سوی مدیران و کارکنان درک شده است و این سازمان در جهت استقرار نظام مدیریت دانش، اکنون در مرحله اجرای فراگیر فرایندهای مدیریت دانش قرار دارد. به طور کلی می توان گفت که سازمان در این مسیر، در میانه راه قرار دارد و برای رسیدن به سطح بلوغ باید اقدامات مهمی در جهت اجرای فرایندهای دانشی، ارتقای سطح یادگیری و نوآوری و همچنین بکارگیری دستاوردهای مدیریت دانش انجام دهد. براساس مطالعات انجام شده شفيعی و همکاران (۱۳۹۷)، شفيعی و همکاران (۱۳۹۸)، کشاورزی و رادسروش (۱۳۹۷)، ملکی و لطفی (۱۳۹۵)، سرمدی و عفتی (۱۳۹۸)، کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۸) وضعیت سازمان پدافند غیرعامل از منظر بلوغ مدیریت دانش در مقایسه با بسیاری از سازمانهای آموزشی، صنعتی و نظامی در کشور مشابه و یا در وضعیت متوسط قرار دارد.

۱-۴- پیشنهادهای پژوهش

سازمان پدافند غیرعامل برای توسعه ابتکارات مدیریت دانش و در نهایت پیاده سازی و دستیابی به مرحله بلوغ با تکیه بر ۴ فرایند چرخه دانشی تعریف شده در مدل، باید اقدامهای عملی متناسب با هر یک از گروههای معیار هفتگانه انجام دهد؛ که در ادامه به برخی از پیشنهادها کاربردی اشاره شده است.

- در رابطه با معیار رهبری پیشنهاد می شود مدیریت با تخصیص منابع کافی به ویژه منابع مالی برای استقرار فرایندهای مدیریت دانش، حمایت های لازم از برنامه پیاده سازی نظام مدیریت دانش داشته باشد. همچنین بکارگیری مکانیزم های ارزیابی عملکرد از سوی مدیران برای تشویق مبتنی بر عملکرد واحدهای پیشرو در اقدامات اجرایی مدیریت دانش توصیه می شود.

- در رابطه با معیار فناوری؛ توسعه زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری و به روز رسانی آنها، توسعه ارتباطات و کانالهای ارتباطی الکترونیکی و سازمان دهی تیم های کاری برای این حوزه پیشنهاد می شود.

- درخصوص معیار منابع انسانی پیشنهاد می شود ضمن بکارگیری نیروهای تخصصی و کارکنان دانشی برای واحدهای مختلف سازمان، از سازوکارهای انگیزشی برای ترغیب کارکنان برای اجرای اقدامات مرتبط با مدیریت دانش از جمله مستندسازی فعالیتها و ثبت آن در سامانه های تعریف شده پیش بینی و بکارگرفته شود. بعلاوه، تشکیل حلقه های کیفیت، برنامه ریزی توسعه شغلی و طراحی و اجرای برنامه های آموزشی و تخصصی به منظور ارتقای دانش و مهارت کارکنان در این حوزه توصیه می شود.

- در رابطه با معیار فرایندهای دانشی پیشنهاد می شود فرایند سیستماتیک جهت ثبت تجارب حاصل از اجرای طرح ها و پروژه ها ایجاد شود. همچنین ایجاد سبد دانش برای جمع آوری، نگهداری و به اشتراک گذاری اطلاعات و منابع دانشی، کافه دانش و استفاده از ظرفیت های شبکه های اجتماعی جهت

تسهیل فرایند تسهیم دانش می تواند در این خصوص مفید باشد.

- درخصوص معیار یادگیری و نوآوری؛ نهادینه سازی فرهنگ دانش محور از طریق برگزاری نشست های هم اندیشی و کرسی های ایده پردازی، گروه های یادگیرنده، حمایت از ایده های خلاق و نوآورانه، ترغیب و تشویق رفتار نوآورانه کارکنان پیشنهاد می شود. در رابطه با فرآیندهای سازمانی لازم است بازطراحی و بهبود فرایندهای سازمانی متناسب با ساختار، مأموریت و اهداف راهبردی سازمان در حوزه مدیریت دانش به منظور شکل گیری و هدایت اثربخش جریان های دانشی و بهبود گردش اطلاعات در سازمان صورت گیرد.

در نهایت پیرامون نتایج و دستاوردهای مدیریت دانش پیشنهاد می شود نظام پایش و ارزیابی مستمر برنامه های مدیریت دانش از طریق تدوین شاخص ها و سنجش های ارزیابی طراحی و اجرا شود. تهیه کاربست های اجرایی از نتایج مدیریت دانش برای استفاده در واحدهای سازمانی و همچنین ایجاد پیوند بین نظام مدیریت دانش با سایر سیستم های اطلاعاتی و نظام های مدیریتی در این خصوص می تواند مفید باشد.

منابع

- رازینی، روح اله و سینا، میلاد. (۱۳۹۷). ارائه دسته بندی جامع از عوامل کلیدی مؤثر در استقرار مدیریت دانش سازمانی. فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۱(۱)، صص: ۱۳۳-۱۶۸.
- رحیم زاده، مریم؛ خلیل زاده، محمد و سلطانی، رؤیا. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانهای پروژه محور عمرانی رویکردی از معادلات ساختاری. فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، ۳۲(۱۶)، صص: ۵۷-۷۲.
- رستگار، عباسعلی و جعفری، طه. (۱۳۹۸). تأثیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش و راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیر میانجی قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش. نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه امام حسین (ع)، شماره ۹، صص: ۲۲۲-۱۹۹.
- رضایی منش، بهروز؛ محمدنسی، سینا؛ و محمدنسی، ساویر (۱۳۹۱). کاربرد مدیریت دانش در سنجش درجه بلوغ سازمانی. پردازش و مدیریت اطلاعات، ۲۷(۴)، صص: ۹۸۵-۱۰۰۹.
- رضایی نور، جلال، لک، بهزاد و جعفری، محمدجواد. (۱۳۹۶). ارائه مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۵، شماره ۴، صص: ۱۲۲-۱۴۴.
- ستمدی، محمدرضا، عفتی، فاطمه. (۱۳۹۸). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آیی (مطالعه موردی: شهرداری تهران). مطالعات دانش شناسی، سال ششم، شماره ۱۲، صص: ۱-۲۳.
- شفيعی، سلیمان، مرادی، محمود، احمدی، حمید. (۱۳۹۷). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش براساس چهارچوب APO (نمونه پژوهی: کتابخانه های مرزی و دانشکده ای دانشگاه رازی). فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، دوره ۲۹، شماره ۴، صص: ۱۴۴-۱۵۵.
- شفيعی، سلیمان؛ مرادی، محمود و جعفری، محسن. (۱۳۹۸). سنجش بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی (نمونه پژوهش: کتابخانه های عمومی کرمانشاه). مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۲(۶)، صص: ۷۷-۱۰۹.
- محرابی، جواد؛ دکامنی، مهرباب و نصیری، روح الله. (۱۳۹۶). بررسی امکان سنجی استقرار مانده مدیریت دانش در استانداری (مطالعه موردی استانداری همدان). فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۲(۲)، صص: ۲۲۱-۲۱۱.
- محمدی، مهدی، زمانی، هادی، مهرعلی زاده، یدالله، ترک زاده، جعفر و سلیمی، قاسم. (۱۳۹۸). آسیب ناسی بلوغ مدیریت دانش با رویکرد استراتژی محور (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای خوزستان). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵(۱۸)، صص: ۱۳۱-۱۵۸.
- کنجکاو منفرد، امیررضا؛ ملک پور، لیلا؛ 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.

- کشاورزی، علی. حسن و رادسرشت، مجتبی. (۱۳۹۷). **ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه برنامه های بهبود (مورد مطالعه: هواناجا)**. فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۱(۱)، صص: ۴۷-۱۱.
- بانگ، رونالد (۲۰۱۰). **ابزارها و فنون مدیریت دانش**. ترجمه علی حسین کشاورزی (۱۳۹۱). تهران: سمت.
- سپهری، احمد. (۱۳۹۵). **ارز بلوغ مدیریت دانش، چرستی و چرایی**. مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش، ۲۶، صص: ۷-۱۲.
- ملکی، مجید و لطفی، احمد. (۱۳۹۵). **ارز بی س ح مدیریت داش در دانشگاه افسری امام علی (ع)**. فصلنامه مدیریت نظامی، ۶۱، صص: ۱۳۵-۱۵۷.
- Agriculture, Ali. Hassan and Radsarsht, Mojtabi. (2018). **Evaluating the maturity level of knowledge management and providing improvement programs (case study: Havanaja)**. Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge, Imam Hossein University (AS), 1(1), pp: 11-47.
- Arias-Pérez, J. E., & Durango-Yepes, C. M. (2015). **Exploring knowledge management maturity from functionalist and interpretivist perspectives**. Entramado, 11 (1), 94-104.
- 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.
- Bertino, E., Khan, L. R., Sandhu, R., & Thuraisingham, B. (2006). **Secure knowledge management: confidentiality, trust, and privacy**. IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics-part a: systems and humans, 36(3), 429-438.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). **Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective**. Journal of Business Research, 60(5), 426-437.
- 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.
- Curious, Amirreza; Malekpour, Leila; Haji Ghasemi, Mohammad (2019). **The role of dynamic capabilities and customer knowledge in the effect of knowledge management capabilities on performance (research example: Gas Company of Yazd province)**. Strategic management of organizational knowledge.
- Kaur, J. (201). **Comparative study of capability maturity model**. International Journal of Advanced Research in Computer Science & Technology, 2 (1), 47-49.
- Kulkarni, U. R., & Freeze, R. D. (2004). **Development and Validation of a**

Knowledge Management Capability Assessment Model. In ICIS (pp. 657-670).

- Liebowitz, J., & Frank, M. (Eds.). (2016). **Knowledge management and e-learning.** CRC press.
- Lönnqvist, A. (2017). **Embedded knowledge management: towards improved managerial relevance.** Knowledge Management Research & Practice, 15(2), 184-191.
- Marfo, K. (2016). **Context and the Advancement of a global Science of Human Development: A Commentary.** 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.
- 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.
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2009). **A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology.** Journal of Information & Knowledge Management, 8(2), 79-99.
- Rahimzadeh, Maryam; Khalilzadeh, Mohammad and Soltani, Roya. (2018). **Identification of effective factors on the implementation of knowledge management in civil engineering project-oriented organizations using structural equations.** Industrial Technology Development Quarterly, 32(16), pp.:57-72.
- Rezaeemanesh, B., Mohammadnabi, S., & Mohammadnabi, S. (2011). **Knowledge management application in measurement of organizational maturity.** Iranian journal of information science and technology research quarterly, 27(4), 985-1009. (In Persian). URL: <http://jipm. irandoc.ac.ir/ article-1-1504-fa.html>
- Rezaei Nour, J., Lak, B., & Javad Jafari, M. (2018). **Provide a knowledge management maturity assessment model based on key factors of knowledge management success.** Resource management in police journal of the management dept, 1396(20), 121-144. (In Persian).
- 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.

- Siadat, S.H., 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.
- Smoliar, S. W. (2007). **The poetics of knowledge sharing: putting Aristotle to work in the enterprise.** *International journal of innovation and learning*, 4(1), 26-39.
- Weerdmeester, R., Pocaterra, C. and Hefke, M., (2003). **VISION: Next generation knowledge management: Knowledge management maturity model.** *Information Societies Technology Programme.*
- Yukl, G. (201 . **Leadership in Organizations.** Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.