

سنجش میزان آمادگی برای مدیریت دانش در شهرداری تهران

قاسم آزادی احمدآبادی^۱

مهدی رحمانی^۲

میترامجدی سفیدان^۳

۱. عضو هیئت علمی مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، تهران Azadi_gh@yahoo.com

۲. دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، گرایش بازیابی اطلاعات و دانش، تهران Rahmani.Mehdi@ut.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، رئیس گروه اطلاعات الکترونیک و گردش منابع موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی میزان بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش از نوع پژوهش‌های پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت دانش در شهرداری تهران تشکیل داد. بنابراین تعداد ۳۱ نفر از متخصصان حوزه مدیریت دانش و فعال در مدیریت شهری به عنوان جامعه پژوهش انتخاب شدند که به پرسش‌نامه پاسخ دهند. به منظور سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش از پرسش‌نامه استاندارد ابزار ارزیابی مدیریت دانش استفاده و تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار اسپس (نسخه ۲۲) انجام شد. بررسی‌ها حاکی از آن بود که در بخش بلوغ مدیریت دانش در بخش‌های جستجوی ایده‌ها در همه مکان‌ها توسط اعضای سازمان، ایجاد استراتژی‌های بازاریابی و فروش دارایی‌های دانش سازمان، استفاده از یادگیری برای پشتیبانی از شایستگی‌های محوری سازمان، انعطاف‌پذیری و تمایل به نوآوری به عنوان پیش‌ران‌های فرایند یادگیری، مسئولیت کارمندان در قبال یادگیری خود، مرتبط ساختن اعضای سازمان به یکدیگر و به اجتماعات بیرونی توسط فناوری و قرار گرفتن سریع فناوری در اختیار کارکنان در حد مطلوب بود. نتایج پژوهش نشان داد در سطح بلوغ مدیریت دانش شهرداری تهران دارای وضعیت نامطلوب است. در پایان جهت بهبود وضعیت پیشنهادهایی ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: شهرداری تهران، بلوغ مدیریت دانش، دانش، مدیریت دانش سازمانی.

Measuring the maturity level of knowledge management in Tehran municipality

The purpose of this research was to investigate the level of maturity of knowledge management in Tehran municipality. The current research is applied in terms of purpose and survey research in terms of method. The statistical population of the research was formed by experts and specialists in the field of knowledge management in Tehran municipality. Therefore, 31 experts in the field of knowledge management and active in urban management were selected as the research community to answer the questionnaire. In order to measure the maturity level of knowledge management, the standard questionnaire of knowledge management evaluation tool was used and data analysis was done using SPSS software. The research indicated that in the maturity of knowledge management in the areas of searching for ideas in all places by the members of the organization, creating marketing strategies and selling the knowledge assets of the organization, using learning to support the core competencies of the organization, flexibility and willingness to innovate as drivers. The learning process, the responsibility of the employees for their own learning, connecting the members of the organization to each other and to the external communities by technology, and the rapid provision of technology to the employees was optimal. The results of the research showed that the maturity level of knowledge management in Tehran municipality has an unfavorable situation.

Keywords: Tehran municipality, maturity of knowledge management, knowledge, organizational knowledge management

۱. مقدمه

با ظهور دانش به عنوان یک منبع استراتژیک برای سازمان‌ها در عصر حاضر، پژوهشگران در جستجوی راهنماهایی در مورد چگونگی جمع‌آوری اثربخش منابع دانش و مدیریت کردن آن‌ها برای مزیت رقابتی هستند (حسنقلی‌پور، ۱۳۹۲). مدیریت دانش می‌تواند با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها در بخش‌های مختلف و تأثیرگذاری مستقیم بر مفاهیمی مانند مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، ارتقای فرهنگی سازمانی، رهبری و تصمیم‌گیری هوشمندانه، باز طراحی فرایندها، تولید دانش جدید و تبدیل دانش ذهنی و ضمنی به دانش مستند شده و صریح زمینه ارتقاء سطح فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف مورد نظر را به همراه داشته باشد (کیبد، ۲۰۱۰؛ سهرابی، ۱۳۹۳). سازمان‌ها بدون داشتن بستر پیاده‌سازی مدیریت دانش نمی‌توانند بهره‌ای از این کارکردها داشته باشند و می‌بایست در این خصوص سیاست‌های اثربخشی تدوین گردد (ژو و کوادوس، ۲۰۱۲؛ حسن‌زاده و تیموری‌تابیه، ۱۳۹۴).

در حال حاضر، شرکت‌ها و سازمان‌های بسیاری در جهان بر روی مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. علی‌رغم موفقیت برخی، سازمان‌های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده‌اند. به نظر می‌رسد مجموعه‌ای از شرایط، موقعیت‌ها و چالش‌ها منجر به موفقیت یا شکست نهایی فعالیت مدیریت دانش در سازمان می‌شود. بنابراین قبل از اینکه منابع کمیاب سازمان در چنین حوزه پریسکی سرمایه‌گذاری شود، مدیریت باید به دنبال ابزاری باشد تا عدم اطمینان پروژه مدیریت دانش را کاهش دهد (فیض، اکبرزاده صفوی و زنگیان، ۱۳۹۴). همچنین عدم وجود سازوکارهای صحیح ارزیابی وضعیت جاری سازمان برای اجرای مدیریت دانش، یا توسعه فعالیت‌های مدیریت دانش، این نوع سرمایه‌گذاری را در ذهن مدیران تنها به یک هزینه اضافی تبدیل نموده است. بدین صورت برای هدفمند نمودن استفاده از دانش به عنوان یک مزیت رقابتی و راهبردی و نیز سازماندهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان، شناخت وضعیت موجود سازمان در زمینه مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری یک سازمان برای به کارگیری و بهبود مدیریت دانش امری ضروری و حیاتی است (شریفیان، قهرمان تبریزی و دوانی، ۱۳۹۵). به عبارتی، انجام تحلیلی عمیق از سطح بلوغ سازمان در زمینه مدیریت دانش امری ضروری است. بلوغ سازمان در مدیریت دانش، میزان قابلیت‌ها و توانمندی‌های یک سازمان در ابعاد مختلف مؤثر بر مدیریت دانش است. هر سازمان، با توجه به فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام داده، در سطحی از بلوغ قرار می‌گیرد که این سطح، نشان‌دهنده وضعیت جاری سازمان در دانش، شامل دانش رسمی، الگوها، قوانین، برنامه‌ها و رویه‌ها، مهارت‌ها و تجربه افراد می‌باشد.

سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق یک مدل بلوغ توسعه یافته مدیریت دانش عبارت است از یک فرآیند ویژه سازمانی و سیستمی برای کسب، سازمان‌دهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صریح و ضمنی کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی (علوی و لیدنیر، ۲۰۰۱، نقل از صابری، کرمی و روشن، ۱۳۹۱). مدیریت دانش یک استراتژی مدیریتی نظام‌مند و یکپارچه است که فناوری اطلاعات را با فرآیند سازمانی ترکیب می‌کند. مدیریت دانش، فعالیتی مدیریتی است که دانش را توسعه، انتقال، ارسال، ذخیره‌سازی و اعمال می‌کند و همچنین اطلاعات واقعی جهت واکنش و اتخاذ تصمیمات صحیح با هدف تحقق اهداف سازمانی را در اختیار سازمان قرار می‌دهد (فینگ، ۲۰۰۵؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۵). به تناسب افزایش بلوغ سازمان‌ها، ابعاد پیچیده‌تری از دانش و شاخص‌های متنوع‌تر و تخصصی‌تری جهت ارزیابی و مدیریت دانش سازمانی مورد نیاز خواهند بود. بنابراین، همچنان که سازمان‌ها رشد کرده و فرآیندهای آن‌ها نیز پیچیده‌تر می‌شوند، فرآیندهای دانش محور بیشتری جهت مدیریت این پیچیدگی‌ها مورد نیاز خواهند بود (اوجیلا، ۲۰۱۵).

توجه روزافزون به مدیریت دانش منجر به انبوهی از اقدامات دانش سازمانی در جهان کسب و کار شده است. از جمله این اقدامات استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای مدیریت کردن منابع دانش در سراسر سازمان است. ایجاد نظام مدیریت دانش یا نظام‌های مبتنی بر دانش با پایگاه داده، ارتباطات و فناوری‌های نظام‌های هوشمند، نمونه‌های متداول به کارگیری فناوری‌های اطلاعات هستند. به بیان ساده، فناوری اطلاعات و مدیریت دانش اجزاء ضروری برای موفقیت در محیط پویای کسب و کار امروز هستند. دستیابی به یک ارزیابی عینی از وضعیت بلوغ سازمان در حوزه مدیریت دانش، ضروری است. بنابراین هدف از پژوهش حاضر، ارزیابی و اندازه‌گیری سطح بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران است.

۲. پیشینه پژوهش

در حوزه آمادگی سازمان‌ها در بحث تحقق مدیریت دانش، پژوهش‌های متفاوتی صورت گرفته که مهمترین آنها به شرح زیر است: برومند و قوامی (۱۴۰۱) ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان شمالی را با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی انجام دادند. آنها معتقدند که امروزه دانش پرسنل به‌عنوان سرمایه اصلی یک سازمان محسوب می‌شود که می‌بایست این دانش با رویکرد خلق، انتشار و به‌کارگیری به‌طور منظم مدیریت شود. شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان شمالی با در نظر گرفتن مزایای حاصل از مدیریت دانش، تصمیم به استقرار پروژه مدیریت دانش گرفت؛ ولی لازم بود برای برنامه‌ریزی و تدوین برنامه راهبری، موقعیت فعلی سازمان از لحاظ میزان آمادگی برای اجرا سنجیده می‌شد. بنابراین ارزیابی سازمان بر مبنای مدل APO صورت پذیرفت و تاکنون این ارزیابی چهار بار انجام شده است. در این مقاله ابتدا مدل APO تشریح و سپس میزان آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش توسط پرسشنامه تعیین شد. یافته‌ها نشان داد در سه ارزیابی اول سطح بلوغ شرکت «توسعه» بوده است، یعنی سازمان در زمینه مدیریت دانش در سطح خوب قرار دارد و بدان معنا است که سازمان نسبت به اینکه مدیریت دانش چیست و چه اهمیتی دارد، آگاه است و از آن استفاده می‌کند. با توجه به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای جهت رشد و استقرار مدیریت دانش، نتایج آخرین ارزیابی سطح «پالایش» است که مفهوم آن اجرای پیوسته مدیریت دانش در سازمان است. هدف از مطالعه ثاقبی و محمدی (۱۴۰۰)، شناسایی مدل‌های مختلف بلوغ مدیریت پروژه و انتخاب مدل بهینه با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه ای فازی و شناسایی شاخص‌های بلوغ مدیریت پروژه و رتبه بندی شاخص‌ها در پروژه‌های عمرانی شهرداری تهران، میباشد. مدل OPM3 در بین مدل‌های بلوغ مناسب‌ترین مدل را بین مدل‌های سنجش بلوغ پروژه در شهرداری تهران کسب نمود.

هدف پژوهش شفیعی، حریری و فروغی (۱۴۰۰)، ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه و تأثیر آن بر برتری عملکرد بود. نتایج پژوهش نشان داد دانشگاه با امتیاز ۱۶/۱۴۱ در سطح توسعه از سطوح بلوغ مدیریت دانش قرار داشت. نتایج رگرسیون بیانگر آن بود شاخص فرآیندهای دانشی به مقدار ۶۹/۰ بیشترین اثر و شاخص کارکنان به مقدار ۶۷/۰ پایین ترین اثر را بر بلوغ مدیریت دانش داشتند. مقدار آماره تی برای شاخص‌های بلوغ دانش (فناوری، فرآیندهای دانشی، رهبری، فرآیند، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش) به استثنای کارکنان در سطح کمتر از ۰/۰۵ معنادار بود. نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها وجود رابطه بین مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی و بهبود عملکرد را اثبات کرد.

هدف پژوهش کشاورز افشار، کشاورزی و سهرابی (۱۴۰۰)، شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران بود. نتایج این مطالعه که به روش آمیخته انجام شد نشان داد که بعد محیطی با مؤلفه قوانین و مقررات دولتی، بعد سازمانی با مؤلفه‌های (فرهنگ، راهبرد، ساختار، فناوری، رهبری و حمایت مدیران ارشد) و بعد سرمایه فکری با دو مؤلفه (قابلیت فردی و شایستگی رفتاری) بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر دارد. همچنین از نظر رتبه‌بندی،

مؤلفه‌های رهبری و حمایت مدیریت ارشد، قوانین و مقررات دولتی، راهبرد سازمانی، ساختار سازمانی، قابلیت فردی و فرهنگ سازمانی به ترتیب حائز رتبه‌های اول تا ششم هستند.

سبحانی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی را به روش کمی در سازمان فرهنگی شهرداری تهران انجام دادند. محققان با استفاده از روش معادلات ساختاری به ارزیابی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی دست یافتند. مقوله‌های شناسایی شده در قالب ابعاد شش گانه الگوی پارادایمی به صورت شرایط علی (۴ مقوله)، مقوله محوری یعنی مدل بلوغ مدیریت دانش، راهبردها (۵ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۴ مقوله)، شرایط مداخله گر (۳ مقوله)، پیامدها (۴ مقوله) جای گرفتند. سپس براساس این ابعاد شش گانه الگوی پارادایمی، الگوی مفهومی پژوهش تدوین شد. نتایج تحقیق نشان داد شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله گر بر راهبردها اثرگذار است و راهبردها بر پیامدها اثرگذار است. همچنین شرایط زمینه‌ای بر مقوله محوری بلوغ مدیریت دانش اثرگذار است.

ادب آوازه و نوابخش (۱۳۹۹) پژوهشی را به منظور ارزیابی بلوغ سازمانی با استفاده از مدیریت دانش با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها است. جامعه آماری ۶ واحد سازمانی شرکت مورد مطالعه می باشد. چارچوب نظری پژوهش از مدل بلوغ مدیریت دانش ترک‌زاده برگرفته شد. برای تعیین بالاترین نسبت کارایی و دخالت دادن میزان نهاده‌ها و ستاده‌های سایر واحدهای تصمیم‌گیرنده در تعیین اوزان بهینه برای واحد تحت بررسی، مدل پوششی BCC ورودی محور استفاده شد. بر اساس نتایج مطالعه انتظار می‌رود با فراهم نمودن اقدامات کنترلی بتوان سطح بلوغ مدیریت دانش واحدهای سازمانی را به‌طور چشمگیری ارتقا داد. مهم‌ترین راه‌حل‌های کنترلی ارائه آموزش، یادگیری سازمانی و فردی، تسهیم دانش، نوآوری و تدوین چشم‌انداز و راهبرد دانشی برای راهبری ابتکارات مدیریت دانش می‌باشد. تلفیق این دو مجموعه مدیریت دانش و بلوغ سازمانی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اثربخشی فرایندهای خود را افزایش دهند و مسائل بحرانی را مشخص نمایند.

سرمدی و عفتی (۱۳۹۸) پژوهشی را با هدف ارزیابی سطح بلوغ و میزان آمادگی شهرداری تهران جهت استقرار مدیریت دانش و نیز بررسی وضعیت فرایندهای چرخه دانشی بر اساس مدل بهره‌وری آسیایی انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که 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 رتبه بندی گروه‌های معیار نشان داد که بالاترین و پایین‌ترین امتیاز به ترتیب مربوط به معیارهای «فناوری اطلاعات» و «فرایند دانشی» است. تمرکز بر زیرفرایندهای 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 به‌کارگیری دانش) از طریق تشکیل انجمن‌های خبرگی، توسعه مدیریت دانش پروژه، جاری سازی ابزارهایی نظیر مستندسازی تجارب خبرگان، کافه‌های دانش و غیره اقدام نماید.

کریمی و عباسی (۱۳۹۸) مطالعه‌ای را با هدف ارائه راهکار برای ارتقای مدیریت دانش از راه سنجش سطح بلوغ آن مدل براساس مدل زیمنس انجام دادند. داده‌ها با پرسشنامه پژوهشگرساخته‌ای گردآوری شد که نمونه هدفمند ۱۰۰ نفره از کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران آن را پرکردند. همه مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش به‌غیر از مؤلفه «تعلیم و آموزش» پایین‌تر از حد متوسط یافته شد. بلوغ مدیریت دانش در سازمان در سطح یک قرار دارد. مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش براساس دیدگاه کارشناسان ارزیابی و راهکارهایی برای ارتقای آن ارائه شد.

هدف از مقاله محبوب سیف کتی و فرهادی محلی (۱۳۹۵)، سنجش میزان آمادگی مدیریت دانش برای پذیرش استقرار نظام مدیریت دانش در سه سطح افراد، فرایندها و فناوریها بود. نتایج تحقیق نشان داد به طور کلی وضعیت شهرداری ساری در بلوغ مدیریت دانش در مرحله مقدماتی از فرایند بلوغ قرار دارد. از بین معیارهای مورد بررسی، معیار رهبری رتبه اول، معیار چشم انداز، راهبرد و اهداف رتبه دوم، معیار منابع انسانی رتبه سوم، معیار عوامل محیطی رتبه چهارم، معیار زیرساختهای فنی آوری اطلاعات رتبه پنجم، معیار فرهنگ منابع انسانی و سازمانی رتبه ششم، معیار ساختارهای مدیریت دانش سازمانی رتبه هفتم و در نهایت معیار فرهنگ سازمانی رتبه هشتم را به خود اختصاص دادند. بنابراین، نتایج حاکی از این واقعیت است که نقاط ضعف در نظام مدیریت دانش در شهرداری ساری وجود دارد که باید طی یک برنامه نظاممند به سطح بالاتر بلوغ نزدیک شود.

با توجه به اهمیت موضوع رویکرد جدید مدیریت مبتنی بر دانش، بهجتی نژاد، مرادی و شاه بهرامی (۱۳۹۰) در مقاله خود وضعیت بلوغ نظامهای مدیریت دانش در شهرداری رشت را بررسی و راهکارهایی به منظور ارتقا سطح بلوغ آنها ارائه کردند. بدین منظور از پرسشنامه ای با طیف لیکرت که بطور تصادفی ۸۶ نفر از مدیران و کارشناسان شاغل در مجموعه شهرداری رشت بدان پاسخ گفتند، استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که به طور کلی میزان بلوغ ۵۸ درصد نظامهای مدیریت دانش در سطوح ابتدایی و کمتر از سطح بلوغ میانگین نظامها (۲.۲) قرار دارد و سطح بلوغ ۴۲ درصد نظامها بیش از سطح بلوغ میانگین نظامها است.

۳. روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش از نوع پژوهشهای پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۱ نفر از مدیران حوزه مدیریت شهری و مدیریت دانش شهرداری تهران بود. به منظور سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش از پرسشنامه استاندارد ابزار ارزیابی مدیریت دانش استفاده شد. ابزار ارزیابی مدیریت دانش، پرسشنامه ای بدون اطلاعات اضافی درباره اندازه نمونه است. پرسشنامه بسیار ساخت یافته است و برای هر یک از چهار توانمندساز دارای یک بخش است. درون هر یک از این بخشها ۴ تا ۶ عبارت نظیر «کارکنان مسئولیت یادگیری خودشان را برعهده میگیرند»، «فناوری، سازمان را به مشتریان نزدیکتر میسازد» باید از نظر عملکرد مورد قضاوت قرار گیرند. یعنی فرد پاسخگو باید قضاوت کند سازمان تا چه حد به خوبی عبارت بیان شده را محقق میسازد. این ابزار، بلوغ مدیریت دانش را با ۵ معیار و ۲۴ عامل مورد ارزیابی قرار می دهد. مقیاس سنجش وضعیت عوامل مطرح شده در هر یک از سؤالات، طیف پنج تایی لیکرت با امتیازبندی از ۱= بیانگر وضعیت بسیار نامناسب عامل مورد بررسی تا ۵= بیانگر وضعیت بسیار مناسب عامل مورد بررسی است. در مطالعه حاضر جهت سنجش روایی ابزار، پرسشنامه در اختیار تعداد ۷ نفر از متخصصان حوزه مدیریت دانش قرار گرفت. فرایند کار به این شکل بود که ابزارهای پژوهش برای متخصصان ارسال و از آنها خواسته شد با توجه به شرایط شهرداری تهران و پژوهش حاضر میزان کاربرد ابزارها از دو بعد ارتباط با شهرداری تهران و توانایی پاسخگویی به سؤالات و فرضیات پژوهش مورد بررسی قرار دهند. بعد از گردآوری نظرات متخصصان، اصلاحات لازم بر روی ابزارها صورت گرفت؛ سپس ابزار با دو شیوه نمره گذاری ارتباط میان سؤالهای پرسشنامه و اهداف پژوهش و شفافیت سؤالها مجدد مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت روایی ابزار توسط متخصصان تایید شد. همچنین در پژوهش حاضر بعد از گردآوری دادهها برای هر سه پرسشنامه آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریف آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ارزیابی بلوغ مدیریت دانش برابر با ۰/۸۴ بود. همچنین برای زیرمعیارهای فرایند مدیریت دانش، رهبری در مدیریت دانش، فرهنگ مدیریت دانش، فناوری مدیریت دانش و اندازه گیری مدیریت دانش به ترتیب برابر با ۰/۸۹، ۰/۷۵، ۰/۸۶، ۰/۸۵ و ۰/۸۳ بود.

۴. یافتهها

برای تعیین مطلوب یا نامطلوب بودن وضعیت هر یک از عوامل و معیارهای مورد ارزیابی در پرسشنامه ارزیابی بلوغ مدیریت دانش از آزمون فرض برای میانگین جامعه (آزمون تی تک نمونه‌ای) استفاده شد. فرضیه آماری برای میانگین جامعه به صورت زیر تعریف می‌شود.

جدول ۱ تعریف فرضیه‌های آماری و شرایط پذیرش آنها

فرضیه آماری	شرط پذیرش	توضیحات	وضعیت معیار مورد بررسی
$H_0: \mu \geq 3$	مقدار پی بیشتر از ۰/۰۵		نامطلوب
$H_1: \mu < 3$	مقدار پی کمتر از ۰/۰۵	اگر حد بالا و پایین هر دو مثبت باشند بنابراین فرض بزرگ‌تر از ۳ است.	مطلوب
		اگر حد بالا و پایین هر دو منفی باشند بنابراین فرض کوچکتر از ۳ است	نامطلوب
		اگر حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد بنابراین فرض برابر با ۳ است.	نامطلوب

پژوهش حاضر در پی بررسی میزان بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران بود. برای تعیین وضعیت شهرداری تهران از نظر بلوغ مدیریت دانش از پرسشنامه ارزیابی بلوغ مدیریت دانش استفاده شد. نتایج این سنجش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران به تفکیک زیرمعیارها با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای

عوامل	تعداد	میانگین	انحراف معیار
دانش‌بنیاد	۲۷	۲/۰۳	۰/۸۷۵
	۲۷	۲/۶۸	۰/۷۶۱
	۲۷	۳/۲۸	۰/۵۹۱
مدیریت دانش	۲۷	۲/۴۵	۰/۹۳۲
	۲۷	۲/۰۰	۱/۰۲۵
	۲۷	۲/۶۹	۰/۹۶۱
رهبری	۲۷	۳	۰/۸۵۴
	۲۷	۳/۲۳	۰/۷۵۹
	۲۷	۲/۱۲	۰/۷۸۸
فرهنگ	۲۷	۱/۹۴	۰/۹۶۳
	۲۷	۲/۲۲	۰/۹۵۱
	۲۷	۱/۷۶	۰/۶۷۷
مدیریت	۲۷	۴/۶۸	۰/۹۴۵
	۲۷	۳/۶۳	۰/۷۵۶
	۲۷	۴/۶۸	۰/۷۸۹
فناوری	۲۷	۲/۵۳	۰/۶۳۷
	۲۷	۱/۵۶	۰/۹۴۳
	۲۷	۲/۹۶	۰/۷۲۸
دانش	۲۷	۳/۳۲	۰/۷۳۶
	۲۷	۲/۳۰	۰/۷۶۳
	۲۷	۱/۹۰	۰/۷۹۰
میزان بلوغ	۲۷	۲/۴۵	۰/۹۶۱
	۲۷	۲/۰۳	۰/۸۷۵

همان‌طور که از جدول ۲ مشخص است میانگین آمادگی و بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران در بخش‌های جستجوی ایده‌ها در همه مکان‌ها توسط اعضای سازمان، ایجاد استراتژی‌های بازاریابی و فروش دارایی‌های دانش سازمان، استفاده از یادگیری برای پشتیبانی از شایستگی‌های محوری سازمان، انعطاف پذیری و تمایل به نوآوری به عنوان پیشرانهای فرایند یادگیری، مسئولیت کارمندان در قبال یادگیری خود، مرتبط ساختن اعضای سازمان به یکدیگر و به اجتماعات بیرونی توسط فناوری و قرار گرفتن سریع فناوری در اختیار کارکنان بالاتر از عدد ۳ و حد متوسط است. جهت بررسی وضعیت بلوغ مدیریت دانش در هر کدام از بخش‌های اصلی شهرداری تهران در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران به تفکیک معیارهای اصلی با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای

معیارها	تعداد	میانگین	انحراف معیار
فرایند مدیریت دانش	۲۷	۲/۴۸	۰/۵۷۲
رهبری در مدیریت دانش	۲۷	۲/۷۶	۰/۶۲۲
فرهنگ مدیریت دانش	۲۷	۲/۸۴	۰/۵۳۸
فناوری مدیریت دانش	۲۷	۲/۸۹	۰/۶۴۶
اندازه‌گیری مدیریت دانش	۲۷	۲/۱۶	۰/۴۲۴

براساس داده‌های جدول ۳ در تمامی معیارها میانگین از حد متوسط پایین‌تر است. بنابراین جهت تعیین میزان بلوغ مدیریت دانش شهرداری تهران میانگین ۴ مؤلفه فوق محاسبه و ارزیابی شد. نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ارزیابی مدیریت دانش در شهرداری تهران با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای

تعداد	میانگین	انحراف معیار
۲۷	۲/۶۲	۰/۵۱۷

بلوغ مدیریت دانش

همان‌طور که از جدول ۴ مشخص است میانگین بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران از حد متوسط (عدد ۳) پایین‌تر است. بنابراین برای مشخص کردن وضعیت کلی و مشخص کردن سطح مطلوب یا نامطلوب بودن هر یک از معیارها از آزمون استنباطی استفاده شد. نتیجه آزمون استنباطی برای هر کدام از زیرمعیارهای مورد بررسی در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵. آمار استنباطی مربوط به آزمون میانگین جامعه برای معیارهای مورد بررسی

معیارها	آزمون استنباطی		
	مقدار آزمون برابر با ۳	درجه آزادی	عدد معناداری
	T		فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاوت
			تفاوت میانگین
			حد پایین حد بالا
فرایند مدیریت دانش	۷/۷۸۶	۲۶	۰/۰۸۳
رهبری در مدیریت دانش	-۵/۴۳۹	۲۶	۰/۱۲۴
فرهنگ مدیریت دانش	-۵/۸۱۲	۲۶	۰/۰۰۰۱

فناوری مدیریت دانش	۰/۱۳۹	۲۶	۰/۰۰۰۱	۰/۰۱۶	-۰/۲۵	۰/۲۲
اندازه‌گیری مدیریت دانش	-۷/۴۱۴	۲۶	۰/۸۶۹	-۰/۸۳۱	-۱/۰۶	۰/۶۰

همان‌گونه که از جدول ۵ مشخص است و با توجه به جدول ۱ در زیرمعیارهای فرایند مدیریت دانش، رهبری در مدیریت دانش و اندازه‌گیری مدیریت دانش چون مقدار سطح معناداری از عدد ۰/۰۵ بزرگ‌تر است. بنابراین وضعیت بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران در هر کدام از این زیر معیارها نامطلوب است. همچنین در زیرمعیارهای «فرهنگ مدیریت دانش» و «فناوری مدیریت دانش» هر چند مقدار سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ است اما چون حد پایین و حد بالا هر دو هم علامت نیستند. بنابراین وضعیت بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران در این دو مؤلفه نیز در حد نامطلوب قرار دارد. برای بررسی وضعیت کلی بلوغ فرایند مدیریت دانش نتایج بررسی‌ها برای کل محاسبه و در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. آمار استنباطی مربوط به آزمون میانگین جامعه برای بلوغ فرایند مدیریت دانش

معیارها	مقدار آزمون برابر با ۳					آزمون استنباطی	
	T	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاوت	حد پایین	حد بالا
بلوغ فرایند مدیریت دانش	-۶/۵۲۸	۲۶	۰/۳۷۵	-۰/۶۰۶	-۰/۸۰	۰/۴۲	

همان‌طور که از جدول ۶ مشخص است مقدار عدد پی در بلوغ فرایند مدیریت دانش شهرداری تهران بیشتر از ۰/۰۵ است. بنابراین وضعیت بلوغ فرایندهای مدیریت دانش در حد نامطلوب ارزیابی شد. در جدول ۷ یافته‌ها در مورد وضعیت عوامل مورد بررسی در ارزیابی بلوغ فرایند مدیریت دانش ارائه شده است.

جدول ۷. وضعیت عوامل مورد بررسی در ارزیابی بلوغ فرایند مدیریت دانش

میانگین	عوامل	فرایند مدیریت دانش
نامطلوب	شناسایی نظام مند شکاف‌های دانش	فرایند
نامطلوب	ایجاد مکانیسم هوشمند، پیچیده و مبتنی بر اصول اخلاقی برای گردآوری دانش	فرایند
مطلوب	جستجوی ایده‌ها در همه مکان‌ها توسط اعضای سازمان	مدیریت
نامطلوب	رسمی سازی فرایند انتقال بهترین نمونه‌های کسب و کار	مدیریت
نامطلوب	انتقال دانش ضمنی در سرتاسر سازمان	مدیریت
نامطلوب	نقش محوری مدیریت دانش در استراتژی سازمان	رهبری
مطلوب	ایجاد استراتژی‌های بازاریابی و فروش دارایی‌های دانش سازمان	مدیریت دانش
مطلوب	استفاده از یادگیری برای پشتیبانی از شایستگی‌های محوری سازمان	مدیریت دانش
نامطلوب	استخدام و ارزیابی افراد سازمان بر اساس میزان مشارکت در توسعه دانش سازمانی	مدیریت دانش
نامطلوب	ترغیب و تسهیل تسهیم دانش توسط سازمان	فرهنگ
نامطلوب	وجود فضای اعتماد و جو باز در سازمان	فرهنگ
نامطلوب	خلق ارزش برای مشتری به عنوان هدف اصلی مدیریت دانش	مدیریت دانش
مطلوب	انعطاف پذیری و تمایل به نوآوری به عنوان پیشرانهای فرایند یادگیری	مدیریت دانش

مطلوب	مسئولیت کارمندان در قبال یادگیری خود	
مطلوب	مرتبط ساختن اعضای سازمان به یکدیگر و به اجتماعات بیرونی توسط فناوری	فناوری مدیریت دانش
نامطلوب	ایجاد یک حافظه سازمانی قابل دسترس کل سازمان توسط فناوری	
نامطلوب	نزدیک شدن سازمان به مشتریان توسط فناوری	
نامطلوب	پروژه فناوری اطلاعات انسان محور توسط سازمان	
مطلوب	قرار گرفتن سریع فناوری در اختیار کارکنان	
نامطلوب	وجود نظام‌های اطلاعاتی به موقع، یکپارچه و هوشمند در سازمان	اندازه‌گیری مدیریت دانش
مطلوب	ابداع روش‌های مرتبط ساختن دانش با نتایج مالی توسط سازمان	
نامطلوب	ایجاد مجموعه شاخص‌هایی برای مدیریت کردن دانش توسط سازمان	
نامطلوب	وجود توازن بین مجموعه شاخص‌های سخت و نرم و شاخص‌های مالی و غیر مالی سازمان	
نامطلوب	تخصیص منابع به تلاش‌های که پایگاه دانش سازمان را افزایش می‌دهند	

همان‌طور که از جدول ۷ مشخص است بلوغ فرایند مدیریت دانش در شهرداری تهران در ۸ زیر معیار وضعیت مطلوب و در ۱۶ زیر معیار وضعیت نامطلوبی دارد.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در پی بررسی میزان بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران بود. برای این منظور از پرسش‌نامه ارزیابی بلوغ مدیریت دانش استفاده شد. نتایج نشان داد که میانگین آمادگی و بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران در بخش‌های جستجوی ایده‌ها در همه مکان‌ها توسط اعضای سازمان، ایجاد استراتژی‌های بازاریابی و فروش دارایی‌های دانش سازمان، استفاده از یادگیری برای پشتیبانی از شایستگی‌های محوری سازمان، انعطاف‌پذیری و تمایل به نوآوری به عنوان پیشران‌های فرایند یادگیری، مسئولیت کارمندان در قبال یادگیری خود، مرتبط ساختن اعضای سازمان به یکدیگر و به اجتماعات بیرونی توسط فناوری و قرار گرفتن سریع فناوری در اختیار کارکنان بالاتر از عدد ۳ و حد متوسط است. همچنین نتایج بررسی وضعیت بلوغ مدیریت دانش در هر کدام از بخش‌های اصلی شهرداری تهران نشان داد که در تمامی معیارها میانگین از حد متوسط پایین‌تر است. بنابراین جهت تعیین میزان بلوغ مدیریت دانش شهرداری تهران میانگین مؤلفه‌ها محاسبه شد. نتایج نشان داد که میانگین بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران از حد متوسط (عدد ۳) پایین‌تر است. بنابراین برای مشخص کردن وضعیت کلی و مشخص کردن سطح مطلوب یا نامطلوب بودن هر یک از معیارها از آزمون استنباطی استفاده شد. نتایج نشان داد که زیرمعیارهای فرایند مدیریت دانش، رهبری در مدیریت دانش و اندازه‌گیری مدیریت دانش چون مقدار سطح معناداری از عدد ۰/۰۵ بزرگ‌تر است. لذا وضعیت بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران در هر کدام از این زیر معیارها نامطلوب است. همچنین در زیرمعیارهای فرهنگ مدیریت دانش و فناوری مدیریت دانش هر چند مقدار سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ است اما چون حد پایین و حد بالا هر دو هم علامت نیستند به این ترتیب، وضعیت بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران در این دو مؤلفه نیز در حد نامطلوب قرار دارد.

در نهایت، با توجه به اینکه مقدار عدد پی در بلوغ فرایند مدیریت دانش شهرداری تهران بیشتر از ۰/۰۵ است و وضعیت بلوغ فرایندهای مدیریت دانش در حد نامطلوب ارزیابی شد. بلوغ فرایند مدیریت دانش در شهرداری تهران در ۸ زیرمعیار وضعیت مطلوب و در ۱۶ زیرمعیار وضعیت نامطلوبی دارد. همچنین بررسی یافته‌های پژوهش در مورد سطح بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران نامطلوب بود. نتایج ارزیابی برای هر کدام از بخش‌های مدیریت دانش به شرح زیر به دست آمد:

موارد نامطلوب:

- ✓ شناسایی نظام مند شکاف‌های دانش
- ✓ ایجاد سازوکار هوشمند، پیچیده و مبتنی بر اصول اخلاقی برای گردآوری دانش
- ✓ رسمی سازی فرایند انتقال بهترین نمونه‌های کسب و کار
- ✓ انتقال دانش ضمنی در سرتاسر سازمان
- ✓ نقش محوری مدیریت دانش در استراتژی سازمان
- ✓ استخدام و ارزیابی افراد سازمان بر اساس میزان مشارکت در توسعه دانش سازمانی
- ✓ ترغیب و تسهیل تسهیم دانش توسط سازمان
- ✓ وجود فضای اعتماد و جو باز در سازمان
- ✓ خلق ارزش برای مشتری به عنوان هدف اصلی مدیریت دانش
- ✓ ایجاد یک حافظه سازمانی قابل دسترس کل سازمان توسط فناوری
- ✓ نزدیک شدن سازمان به مشتریان توسط فناوری
- ✓ پرورش فناوری اطلاعات انسان محور توسط سازمان
- ✓ وجود نظام‌های اطلاعاتی به موقع، یکپارچه و هوشمند در سازمان
- ✓ ابداع روش‌های مرتبط ساختن دانش با نتایج مالی توسط سازمان
- ✓ ایجاد مجموعه شاخص‌هایی برای مدیریت کردن دانش توسط سازمان
- ✓ وجود توازن بین مجموعه شاخص‌های سخت و نرم و شاخص‌های مالی و غیر مالی سازمان
- ✓ تخصیص منابع به تلاش‌های که پایگاه دانش سازمان را افزایش می‌دهند

موارد مطلوب:

- ✓ جستجوی ایده‌ها در همه مکان‌ها توسط اعضای سازمان
 - ✓ ایجاد استراتژی‌های بازاریابی و فروش دارایی‌های دانش سازمان
 - ✓ استفاده از یادگیری برای پشتیبانی از شایستگی‌های محوری سازمان
 - ✓ انعطاف پذیری و تمایل به نوآوری به عنوان پیشران‌های فرایند یادگیری
 - ✓ مسئولیت کارمندان در قبال یادگیری خود
 - ✓ مرتبط ساختن اعضای سازمان به یکدیگر و به اجتماعات بیرونی توسط فناوری
 - ✓ قرار گرفتن سریع فناوری در اختیار کارکنان.
- بررسی یافته‌های آزمون برآورد فاصله اطمینان برای میانگین نتایج حاصل از آزمون برآورد فاصله اطمینان برای میانگین، بلوغ مدیریت دانش را در شهرداری تهران با اطمینان ۷۵ درصد در سطح دوم بر روی مدل بلوغ ابزار ارزیابی مدیریت دانش نشان می‌دهد.
- راهکارهای پیشنهادی به منظور ارتقای سطح بلوغ مدیریت دانش در شهرداری تهران**
- به منظور ارتقای سطح بلوغ مدیریت دانش بر مبنای مدل ابزار ارزیابی مدیریت دانش، راهکارهای زیر را پیشنهاد می‌شود:
- شناسایی نظام‌مند شکاف‌های دانش و استفاده از فرایندهای مناسب برای حذف این شکاف‌ها
 - ایجاد سازوکار هوشمند و مبتنی بر اصول اخلاقی برای گردآوری دانش
 - جستجوی ایده‌ها توسط همه اعضای سازمان در همه مکان‌ها

- رسمی سازی فرایند انتقال بهترین نمونه‌های کسب و کار و دروس یاد گرفته شده
- بها دادن به دانش ضمنی و انتقال این دانش در سراسر مؤسسه
- در نظر گرفتن نقش محوری برای مدیریت دانش در استراتژی مؤسسه
- ایجاد استراتژی‌هایی برای بازاریابی و فروش آن دارایی‌ها
- استفاده از یادگیری برای خلق و پشتیبانی از شایستگی‌های محوری
- استخدام، ارزیابی و پاداش دهی کارکنان براساس میزان مشارکت در توسعه دانش شرکت
- ترغیب و تسهیل تسهیم دانش در سازمان
- ایجاد فضای اعتماد و جو باز در سراسر سازمان
- خلق ارزش برای مشتری به عنوان هدف اصلی مدیریت دانش
- ایجاد انعطاف پذیری و تمایل به نوآوری در فرایند یادگیری
- مسئولیت پذیر بودن کارکنان در قبال یادگیری خود
- نزدیک کردن مشتریان به شرکت توسط فناوری
- دسترس پذیر ساختن سریع فناوری برای کارمندان
- توسعه فناوری اطلاعات انسان محور
- ابداع روش‌هایی برای مرتبط ساختن دانش با نتایج مالی
- تدوین مجموعه مشخصی از شاخص‌ها برای مدیریت کردن دانش
- ایجاد توازن بین مجموعه شاخص‌های سخت و نرم و شاخص‌های مالی و غیرمالی
- تخصیص منابع به اقداماتی که منجر به غنی شدن پایگاه دانش سازمان می‌شوند.

۶. فهرست منابع

- [۱]. ادب آوازه، نازیلا؛ نوابخش، مهرزاد. (۱۳۹۹). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش واحدهای سازمانی با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها. مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، ۱(۱)، ۳۸-۴۷.
- [۲]. برومند، ملیحه؛ قوامی، مهران. (۱۴۰۱). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان شمالی با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی. فصلنامه مطالعات و پژوهش‌های اداری، ۴(۱۳)، ۱۱۰-۱۲۲.
- [۳]. بهجتی نژاد، آمنه؛ مرادی، محمود؛ شاه بهرامی، اسدالله (۱۳۹۰). بررسی سطح بلوغ سیستم‌های مدیریت دانش در شهرداری رشت، همایش ملی شهر الکترونیک، همدان.
- [۴]. ثاقبی، علیرضا؛ محمدی، مهرداد. (۱۴۰۰). انتخاب مدل بلوغ مدیریت پروژه در پروژه‌های عمرانی شهرداری تهران. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۱۶)، ۱۶-۴۰.
- [۵]. حسن زاده، محمد؛ تیمورتاییه، مهتاب (۱۳۹۴). جریان دانش در شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری دانشگاه تهران و ارائه الگوی مفهومی. مطالعات دانش شناسی، ۱(۲): ۲۳-۳۹.

- [۶]. حسنقلی پور، طهمورث، (۱۳۹۲). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق یک مدل بلوغ توسعه یافته مدیریت دانش، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۴.
- [۷]. سبحانی، عبدالرضا، ... و همکاران. (۱۴۰۰). ارزیابی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران). مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۴(۳)، ۲۰۷-۲۲۴.
- [۸]. سرمدی، محمدرضا؛ عفتی، فاطمه. (۱۳۹۸). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (مطالعه موردی: شهرداری تهران). فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۶(۲۱)، ۱-۲۳.
- [۹]. سهرابی، بابک (۱۳۹۳). ارائه مدلی کاربردی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در صنعت نرم افزار، سیاست علم و فناوری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- [۱۰]. شریفیان، اسماعیل؛ قهرمان تبریزی، کوروش؛ دوانی، ام هانی (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش استان‌های کشور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۳۸: ۱۰۶-۸۹.
- [۱۱]. شفیع، سلیمان؛ حریری، اردوان؛ فروغی، فیض اله. (۱۴۰۰). سنجش بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه های علوم پزشکی: یک مطالعه مقطعی در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه. اطلاع رسانی پزشکی نوین، ۷(۴)، ۱۴-۲۳.
- [۱۲]. صابری، جعفر؛ کرمی، محسن؛ روشن، ساسان (۱۳۹۱). بررسی رابطه میان سرمایه اجتماعی و آمادگی استقرار مدیریت دانش. راهبرد، ۸: ۱۹۸-۱۷۹.
- [۱۳]. فیض، داوود؛ اکبرزاده صفوئی، مرتضی؛ زنگیان، سمیه (۱۳۹۴). طراحی مدل تعاملی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی با میانجی گری مدیریت دانش. مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۳(۱): ۶۶-۴۷.
- [۱۴]. کریمی، رضا؛ عباسی، فاطمه. (۱۳۹۸). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران براساس مدل زیمنس. مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۳۰(۴)، ۸۲-۹۳.
- [۱۵]. کشاورز افشار، رحمان؛ کشاورزی، علی حسین؛ سهرابی، شهلا. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های موثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران. مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۱(۴۵)، ۲۹۶-۲۷۱.
- [۱۶]. محبوب سیف کتی، محمد؛ فرهادی محلی علی (۱۳۹۵). سنجش بلوغ نظام مدیریت دانش (مورد مطالعه: شهرداری ساری)، دومین کنفرانس بین المللی ایده های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- [17]. Feng, J. (2005), Constructing a Knowledge Management Maturity Model from Perspective of Knowledge Management, available on www.ieee.org
- [18]. Kebede, G. (2010). Knowledge Management: An Information Science Perspective. International Journal of Information Management, 30(5), 416- 424.
- [19]. Ogiela, L. (2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. International Journal of Information Management, 35(2), 154-159.
- [20]. Xu, J. & Quaddus, M. (2012). Examining a Model of Knowledge Management Systems Adoption and Diffusion: A Partial Least Square Approach. Knowledge-Based Systems journal, 27, 18-28.
- [21]. Zhang, X., & Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, 19(2), 277-295.