

## طراحی و تبیین مدلی برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش

حامد حسین زاده<sup>۱</sup>، نادر بهلولی<sup>۲</sup>، مجتبی رضانی<sup>۳</sup>، عباس سنگی نور پور<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** خروجی سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش گزارشی از وضعیت نقاط قوت و ضعف سازمان در استقرار مدیریت دانش است که تواند به مثابه نقشه راهی، دورنمای اقدامات سازمان در حوزه مدیریت دانش را مشخص کند. از این رو، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از منظر هدف، توسعه‌ای و دارای رویکرد کیفی، در قالب پارادایم تفسیری است. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده، از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. جامعه پژوهش، مدیران و کارشناسان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی و خبرگان دانشگاهی که به صورت هدفمند مبتنی بر اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود. برای اعتبارسنجی مدل پژوهش از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکثرگرایی استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که شش مضمون اصلی و بیست و چهار مضمون سازمان دهنده و صد و سی و چهار مضمون پایه بر ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش موثر است.

**کلیدواژه‌ها:** دانش سازمان، مدیریت دانش، بلوغ مدیریت دانش، شرکت نفت

---

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، آذربایجان شرقی، ایران. **رایانامه:** [hamed.hoseinzade94@gmail.com](mailto:hamed.hoseinzade94@gmail.com)

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، آذربایجان شرقی، ایران (نویسنده مسئول). **رایانامه:** [na.bohlooli@gmail.com](mailto:na.bohlooli@gmail.com)

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، آذربایجان شرقی، ایران. **رایانامه:** [dmramazani@gmail.com](mailto:dmramazani@gmail.com)

۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، آذربایجان شرقی، ایران. **رایانامه:** [abbas.sangi.research@gmail.com](mailto:abbas.sangi.research@gmail.com)

---

## **Designing a model for evaluating the maturity of knowledge management based on the basic factors of knowledge management success**

---

**Context and purpose:** The output of measuring the maturity level of knowledge management is a report on the status of the organization's strengths and weaknesses in establishing knowledge management, which can, as a road map, determine the perspective of the organization's actions in the field of knowledge management. Therefore, the aim of the current research is to design a knowledge management maturity evaluation model based on the essential factors of knowledge management success in Iran's National Oil Products Distribution Company.

**Methodology:** From the point of view of the goal, the current research is developmental and has a qualitative approach, in the form of an interpretive paradigm. Thematic analysis strategy was used to analyze the obtained data. The research community, managers and experts of the National Oil Products Distribution Company and university experts who were selected purposefully based on theoretical saturation. The data collection tool was semi-structured interviews. To validate the research model, two strategies of external review and pluralism were used.

**Findings:** The findings of the research showed that six main themes, twenty-four organizing themes and one hundred and thirty-four basic themes are effective on evaluating the maturity of knowledge management based on the basic factors of knowledge management success.

**Conclusion:** Evaluation of the maturity of knowledge management based on the basic factors of knowledge management success with the themes and results obtained from six overarching themes and twenty four organizing themes including the knowledge management process (flow of knowledge management, implementation of knowledge management, knowledge sharing and publication, architecture organizational knowledge, evaluation of knowledge management); Content of organizational knowledge (quality of organizational knowledge, importance of organizational knowledge, documentation of organizational knowledge); Organization's human resources (employee motivation, human resource empowerment, work team morale, elite associations and employee training); Organizational culture (organizational values, attention to organizational change, team building, organizational atmosphere); Aligning the knowledge management strategy with the organization's strategy (knowledge management strategies, senior management support; facilities and resources; knowledge management re-engineering); The structure of the organization (organizational knowledge leadership, information and communication technology, source and knowledge base) was approved.

**Keywords:** organization knowledge, knowledge management, maturity of knowledge management, oil company

## مقدمه

در دنیای امروز، دانشی که از ذهن مشتریان و کارکنان سازمان ناشی می‌شود، به عنوان منبع حیاتی سازمان‌ها اهمیت پیدا کرده و برقراری زمینه‌هایی مناسب جهت مدیریت و استفاده بهینه از آن در سازمان‌ها ضرورت یافته است. در این شرایط، برخورداری از اطلاعات و دانش روزآمد به یک مزیت رقابتی در سازمان‌ها تبدیل شده و توان رقابت در بازار، منوط به کسب و توسعه دانش فردی و سازمانی است. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات، دانش، تخصص و تجارب مهم را شناسایی، سازمان‌دهی و تسهیم کرده و در جهت به‌کارگیری و خلق مجدد دانش، تلاش کنند (دادخواه و همکاران، ۱۳۹۷). دانش به عنوان کلیدی‌ترین دارایی‌های سازمان کسب‌وکارها در عصر حاضر است (حسن‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱). و به عنوان یک عامل مهم راهبردی، نقش بسیار مهمی در رشد همه‌جانبه سازمان‌ها و کاهش هزینه‌ها دارد (قصوری، ۱۴۰۱). از دیدگاه راهبردی به‌کارگیری مدیریت دانش در سراسر سازمان به دیدگاه نظام‌مند نیاز دارد که نقش راهبردی دانش و ارتباط آن با تصمیمات کلیدی و فرایندها را به درستی درک، و به ارتقای تولید، تسهیم و استفاده از دانش کمک کند (اوگی، یلا، ۲۰۱۵). اجرای مدیریت دانش قوی در گرو استفاده از یک مدل بلوغ مدیریت دانش مناسب در سطح سازمان است. نمونه‌های بلوغ بدین منظور طراحی شده‌اند تا سازمان‌ها را در مسیر کسب و یا حفظ مزین رقابتی، یافتن راه‌هایی برای کاهش هزینه، بهبود کیفیت، کاهش زمان ارائه محصول به بازار یاری دهند. از این مدل‌ها به عنوان مبنایی برای ارزیابی و مقایسه بهبود حاصل شده و باهدف اتخاذ یک رویکرد آگاهانه برای افزایش قابلیت یک حوزه خاص در سازمان استفاده می‌شود (خدیور و عباسی، ۱۳۹۵). ارزیابی وضعیت بلوغ مدیریت دانش به سازمان امکان می‌دهد که از چگونگی وضعیت مدیریت دانش سازمان اطلاع حاصل نمایند. مدل‌هایی برای سنجش و اندازه‌گیری سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان وجود دارد. در این مدل‌ها شاخص‌هایی در سازمان باید سنجش شده و ارزش و اثربخشی مدیریت دانش را بیان نمایند (لوتی اولیوا، ۲۰۱۹). وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران و شرکت‌های تابعه‌ی آن، با بهره‌گیری از دانش، تخصص و تجربه طیف گسترده‌ای از متخصصان رشته‌های مختلف بالادستی و پایین‌دستی صنعت نفت از جمله نفت، گاز، پتروشیمی، پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی، حفاری، مدیریت، فن‌آوری اطلاعات و غیره، و در بخش‌های مختلف اکتشاف، استخراج، انتقال و بهره‌برداری مشغول به انجام پروژه‌های متعددی با موضوعات بسیار متنوع در ارتباط با صنعت نفت کشور می‌باشند. در این شرکت‌ها (به ویژه به دلیل گستردگی فعالیت‌ها). حجم عظیمی از دانش با اجرای پروژه‌های مختلف و مدیریت‌های تخصصی تولید می‌شود که قسمتی از این دانش در قالب اسناد و مدارک، گزارش‌ها، نرم‌افزارها، دستورالعمل‌ها و غیره ثبت می‌گردد و قسمتی از آن نیز به صورت ناملموس بوده و در قالب تجربیات، روابط، مهارت‌ها، بینش‌ها و غیره در ذهن افراد پنهان مانده و احتمال اندکی برای انتقال و به‌کارگیری مجدد می‌یابند. عدم تسهیم و به‌کارگیری مجدد دانش تولیدشده در تجربیات و سرمایه‌های فکری و دانشی موجود در صنعت نفت، در حقیقت هدر دادن هزینه‌ها و نشان‌دهنده‌ی عدم بهره‌وری در این صنعت می‌باشد لذا ارائه مدل، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بیش از پیش ضرورت دارد.

از سوی دیگر مهم‌ترین دارایی یک سازمان دانش و تجربه است، در حقیقت امروزه اغلب ارزش افزوده کسب‌شده توسط بنگاه‌های اقتصادی نه به واسطه تجهیزات و امکانات، بلکه به وسیله دانش انباشته‌شده در آن سازمان کسب می‌شود. لذا به عنوان یک پارامتر بسیار تأثیرگذار، مدیریت دانش از ارزش و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

از آن سو صنعت نفت نیز صنعتی است که در بسیاری از تخصص‌های آن تجربه حرف اول را می‌زند و بر خلاف بسیاری از رشته‌های مهندسی، قواعد و اصول مهندسی حاکم بر آن به سختی قابل نوشته شدن است. گستردگی شرکت‌های نفت بین‌المللی در سطح جهان، تعداد زیاد کارکنان آن‌ها، نوع دانش در صنعت نفت و نقش پر رنگ سرمایه دانش در حفظ رقابتمندی شرکت‌ها، موجب شده است مدیریت دانش مورد توجه شرکت‌های بزرگ بین‌المللی در صنعت نفت و گاز قرار گیرد (فرهاد، ۱۳۹۷).

بر اساس بررسی‌های انجام شده بسیاری از الگوهای بلوغ مدیریت دانش ایرادهایی وارد شده که لزوم درک آن‌ها را ضروری کرده است. با بررسی مدل‌ها این نتیجه حاصل شده است که مدل‌های بلوغ موجود مدیریت دانش بر حوزه‌های فرایند اساسی بنا شده‌اند و در هر مدل شاخص‌های ارزیابی به طور دقیق مشخص نشده‌اند. از طرفی، از آنجا که فرایند ارزیابی در منابع به روشنی بیان نشده‌اند، مشخص نیست که این مدل‌ها تا چه حد ساختاری و نظام‌مند هستند که شفافیت و قابل‌اعتماد بودن فرایند ارزیابی آن‌ها را برای استفاده‌کننده‌ها نشان بدهد. بنابراین، نیازمند مطالعه‌ی دقیق برای یافتن عوامل موفقیت طرح‌های مدیریت دانش و همچنین تعریف دقیق مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بوده و در نهایت این تحقیق در پی پاسخگویی به این سؤال اصلی بوده که:

مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

دانش جنبه اصلی سازمان است که شرکت را قادر می‌سازد بهره‌وری بالاتری داشته و خدمات با پیچیدگی بالا را ارائه دهد (پامولاپاتی و بودیچیرلا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). دانش باعث افزایش منابع و نوآوری عملکرد کسب‌وکارها می‌شود (ساکین و همکاران، ۲۰۲۰).

استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها به دلیل تأثیر بر رشد و بقا سازمان همچون یکی از موضوعات اساسی در زمینه‌ی کسب مزیت رقابتی مطرح می‌گردد توجه به اهمیت مدیریت دانش و بلوغ آن در سازمان، سازمان موفق سازمانی است که بتواند مدل بلوغ مدیریت دانشی که منطبق با سازمان است را پیدا کرده و با بررسی کارکردهای آن به مزیت‌های رقابتی پایدار دست یابد (داوودی و همکاران، ۱۴۰۱).

به نظر می‌رسد یک سری از شرایط، موقعیت‌ها و چالش‌ها منجر به موفقیت یا شکست نهایی فعالیت مدیریت دانش در سازمان می‌شود، بنابراین قبل از این که منابع کمیاب سازمان در چنین حوزه پر ریسکی سرمایه‌گذاری شود، مدیریت باید به دنبال ابزاری باشد تا عدم اطمینان پروژه مدیریت دانش را کاهش دهد (تانگ و تویان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). برای مدیریت دانش، بلوغ به عنوان اثربخشی در مدیریت دارایی دانش بر روی سازمان‌ها است (ساجیوا و جاسیویسوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

<sup>1</sup> .Pamulapati & Bodicherla

<sup>2</sup> . Thang & Tuan

<sup>3</sup> . Sajeve & Jucevicius,

بلوغ فرآیند توسعه یک شی، فرآیند، فن آوری یا سازمان در طول زمان است (جیلولیک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ سرینکو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). از این رو ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان، می‌تواند سازمان را در شناخت و مرتفع کردن موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش یاری رساند (ثقفی و همکاران، ۱۴۰۰).

مدل‌های بلوغ بر بهبود فرایندهای یک سازمان متمرکز هستند. آن‌ها تمام عناصر اساسی را ارزیابی می‌کنند و آن‌ها را از یک فرایند نابالغ به یک روند منظم، بالغ و موثر می‌رسانند (وردیگای و روریگویز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در خصوص بلوغ مدیریت دانش در سازمان پژوهش‌هایی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

نوربخش و همکاران (۱۴۰۲)، در تحقیقی با عنوان شناسایی پیشران‌های موثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ایران، نشان دادند که پیشران‌های پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، عوامل مدیریتی و محتوا نقش مهمی در بهبود روابط سیستم دارند که هم تأثیرگذار و هم تأثیرپذیر هستند. پیشران‌های هم‌راستایی استراتژیک مدیریت دانش و محیط مدیریت دانش کمترین تأثیرپذیری و بیش‌ترین تأثیرگذاری را داشتند. همچنین پیشران‌های فرایندها و جریان مدیریت دانش، زیرساخت فن‌آوری اطلاعات و کارکنان بیشتر تأثیرپذیر و کمتر تأثیرگذار هستند.

مؤمنی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های بهداشتی درمانی نشان دادند پنج لایه اصلی بلوغ مدیریت دانش شامل: راهبرد، فرایندها، تسهیل‌کننده‌ها، نتایج و عوامل بیرونی شناسایی شدند و سطوح بلوغ مدیریت دانش شامل: ابتدایی، آگاهی، تعریف‌شده، مدیریت شده کمی، بهینه، کارآفرین و فناور است.

اسلامی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان تأثیر تعهد محاسباتی و تعهد هنجاری بر بلوغ مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی انتقال دانش نشان دادند که تأثیر تعهد محاسباتی و هنجاری بر بلوغ مدیریت دانش با توجه به میانجیگری انتقال دانش می‌باشد. بدین منظور ابتدا تعهد محاسباتی، تعهد هنجاری، بلوغ مدیریت دانش و انتقال دانش و روابط میان آن‌ها تشریح شده و در آخر مدل مفهومی تحقیق ارائه گردیده است.

لافالکو و مارتینز<sup>۴</sup> (۲۰۲۳)، در مقاله خود رابطه فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش، رضایت شغلی و بلوغ مدیریت دانش مورد بررسی قرار دادند، آن‌ها بیان کردند فرهنگ عامل اصلی بلوغ دانش است و این رابطه با به اشتراک‌گذاری دانش و رضایت شغلی واسطه می‌شود. همچنین فرهنگ و رضایت شغلی بر اشتراک دانش با اثرات مثبت بعدی بر بلوغ مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد.

لیو و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان روش ادغام و ارزیابی مدل بلوغ قابلیت دانش ابری با استفاده از سیستم مدیریت دانش ابری، یک سیستم مدیریت دانش ابری طراحی کردند که مزایای مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی مدل بلوغ قابلیت را ترکیب می‌کند. یکپارچه‌سازی مدل بلوغ قابلیت از اطلاعات سازی برای تسهیل تعریف فرآیند و اجرای پروژه استفاده می‌کند. علاوه بر این، می‌تواند یک پایگاه دانش ابری برای اجرای

<sup>1</sup> . Jiuling et al

<sup>2</sup> . Serenko et al

<sup>3</sup> . Verdegay & Rodríguez

<sup>4</sup> . La Falce & Martins

پشتیبانی از فرآیندها ایجاد کند. بر اساس نتایج شبیه‌سازی متلب، ۷۰ تا ۹۰ درصد پروژه‌های این شرکت توسط پایگاه دانش پشتیبانی می‌شوند و دوره توسعه کلی تقریباً ۵۰ درصد کاهش می‌یابد. جاسگلایون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل بلوغ برای تحلیل مدیریت اطلاعات و دانش در بخش دولتی نشان دادند که چهار نمایه جایگزین برای وضعیت یک سازمان، مبتدی، آزمایش‌کننده، تسهیل‌کننده و بهره‌بردار پیشرفته ارائه می‌کند و تفاوت‌های بین این پروفایل‌ها را بر اساس داده‌های تجربی جمع‌آوری شده بررسی می‌کند. این مدل روشی معتبر و عملی برای تعیین وضعیت مدیریت اطلاعات و دانش سازمان و شناسایی نیازهای توسعه است.

در مدیریت دانش ارزیابی بلوغ مدیریت دانش فرآیندی اثربخش در رابطه با مدیریت دارایی‌های دانشی سازمان است. این ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به صورت مداوم دارایی‌های دانشی را از طریق مراحل تعریف شده تا زمان کسب نتایج مؤثر، پایش می‌کند. مرور پیشینه‌ی پژوهش‌های مرتبط با مدیریت دانش و بلوغ مدیریت دانش، نشان از اهمیت این موضوع دارد که، سازمان‌های کنون، اهمیت بیشتری جهت درک، انطاق پذیری و مدیریت تغییرات پیرامون قائل شده و در کسب و به کارگیری دانش و اطلاعات به روز جهت بهبود و ارائه خدمات محصولات مطلوب پیش گرفته‌اند. چینی سازمان‌هایی نیازمند استفاده از سبک جدیدی از مدیریت به نام مدیریت دانش می‌باشند. مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در انواع سازمان‌ها انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون و تسهیم دانش میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده‌ی دانش موجود در سازمان می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی مدلی بر ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش است. بر این اساس پژوهش حاضر از منظر جهت‌گیری پژوهش توسعه‌ای است و از حیث صبغه پژوهش کیفی است که برای تحلیل داده‌های به دست آمده از روش تحلیل مضمون استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته است. در ابتدایی مصاحبه با بیان هدف پژوهش حاضر، راه‌های ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش مورد سؤال قرار گرفت. مدت زمان مصاحبه از ۶۰ دقیقه تا ۱۲۰ دقیقه متغیر بود. در این پژوهش، در مرحله اول که مصاحبه با مدیران و خبرگان اجرایی - دانشگاهی این حوزه در شرکت نفت می‌باشد، نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام می‌گیرد و تمرکزش بر تدوین نظریه است؛ بدین معنی که افرادی انتخاب شده‌اند که با بحث مدیریت دانش آشنایی داشته و در سازمان با آن درگیر بوده‌اند که شامل ۱۷ نفر بودند که با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شدند که در جدول شماره ۱ به تفصیل نشان داده شده است. گردآوری داده‌ها تا زمان اشباع نظری داده‌ها ادامه داشت. مطالب به دست آمده در طول مصاحبه ثبت شد که به عنوان پایه‌های برای تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفت.

---

<sup>1</sup> . Jääskeläinen et al

جدول ۱: نمونه آماری افراد مصاحبه شده

ردیف	تخصص	مدرک تحصیلی	تخصص	ویژگی	تعداد
۱	استاد دانشگاه	دکتری	تدریس	برگزاری دوره‌های مدیریت	۳
۲	مدیر منابع انسانی	دکتری	مدیریت منابع انسانی	مسئولی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان	۱
۳	مشاوره مدیریت دانش	دکتری	مدیریت دانش	پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها	۴
۴	تحلیل گر دانش سازمانی	کارشناسی ارشد	طراح و برنامه‌نویس	برنامه‌نویسی در جهت پیاده‌سازی و تحلیل دانش سازمان	۳
۵	کارشناس مدیریت دانش	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - منابع انسانی	مشارکت در تدوین نقشه راه مدیریت دانش	۲
۶	پژوهشگر مدیریت دانش	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	پژوهشگر مدیریت دانش	۲
۷	پژوهشگر پیاده‌سازی دانش	دکتری	مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی	پژوهشگر پیاده‌سازی دانش سازمانی	۲

منبع: نتایج تحقیق

پس از انجام مصاحبه، محتوای آن‌ها به صورت مکتوب مورد تحلیل قرار گرفت. بر این اساس، دستیابی به فهم مصاحبه‌شوندگان از ظرفیت‌سازی سازمانی در اجرای خط مشی، از رویکرد استقرایی (جزء به کل) استفاده شد. بدین ترتیب هر مصاحبه به صورت کامل مورد بررسی قرار گرفت. پژوهشگران با خواندن و غوطه‌ور شدن در داده‌ها و مطالعه چند باره متن مصاحبه، کلیه واحدهای معنادار را استخراج کردند و به صورت مجزا برای هر مشارکت‌کننده، مضامین پایه استخراج شد. در مرحله دوم پژوهش، مضامینی که معرف بخش‌های گوناگون از متن باشد، ثبت گردید. در مرحله سوم، عمل خوشه‌بندی مقوله‌ها که همان تم‌های سازمان دهنده و فراگیر بود، انجام شد که شامل بازخوانی دقیق مصاحبه‌ها و برداشت مشترک از متن مصاحبه‌ها که دربرگیرنده تداعی‌ها و مفاهیم بود، انجام شد. در نهایت، با غوطه‌وری در داده‌ها و کنار هم قرار دادن جداول، مقایسه مداوم و شناسایی مشابهت‌ها، تم‌های سازمان دهنده و فراگیر به همراه کدهای استخراج‌شده در یک جدول قرار گرفت. در این مرحله، با تجمیع مفاهیم مشترک با استفاده از مطالبی که مصاحبه‌شوندگان عنوان کرده‌اند، چارچوبی جامع به دست آمد که نشان‌دهنده ظرفیت‌سازی پلیس گمرک در اجرای خط مشی مبارزه با قاچاق کالاوارز می‌باشد. از سوی دیگر، به منظور اعتبارسنجی پژوهش‌های کیفی، پژوهشگران باید حداقل از دو راهبرد استفاده کنند (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). که پژوهشگران از دو راهبرد بازبینی خارجی (انجام مصاحبه با افرادی به جز افراد تعیین شده برای مصاحبه به منظور تحلیل و بررسی فرایند پژوهش، خروجی پژوهش و میزان دقت آن) و تکثرگرایی (مصاحبه با افرادی که در سطوح مختلف دارای مسئولیت‌های متفاوت هستند) استفاده شد. در جدول شماره ۲، نمونه‌ای از نمونه مصاحبه‌های و مضامین استخراجی بیان شده است.

<sup>۱</sup> . Creswell

## یافته‌های پژوهش

سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش از مهم‌ترین تکنیک‌های موجود در جعبه‌ابزار مدیریت دانش است. هر سازمان برای آغاز فعالیت‌های مدیریت دانش خود باید بداند که در چه جایگاهی قرار دارد و متناسب با وضعیت موجود، چه اقداماتی باید انجام دهد. بدین ترتیب که پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها ۱۳۴ مضمون پایه ۲۴ مضمون سازمان دهنده و ۶ مضمون فراگیر دسته‌بندی گردید.

جدول ۲ مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه فرایند مدیریت دانش (یافته‌های پژوهش)

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پالایش دانش در سازمان</li> <li>- وجود راهبر مدیریت دانش در سازمان</li> <li>- ایجاد سیستم مدیریت و تسهیم دانش</li> </ul>	<p><b>جریان مدیریت دانش</b></p>	<p><b>فرایند مدیریت دانش</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأمین منابع و تسهیلات برای اجرای مدیریت دانش</li> <li>- تعریف فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش</li> <li>- اجرای آزمایشی مدیریت دانش</li> <li>- اجرای مدیریت دانش بر اساس راهبرد تدوین شده</li> <li>- وجود ابزارهای ارتباطی مناسب برای پیاده‌سازی دانش</li> <li>- وجود تیم هدایت مدیریت دانش در جهت برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی دانش،</li> </ul>	<p><b>اجرای مدیریت دانش</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهیل شرایط برای تسهیم دانش</li> <li>- تعریف موفقیت‌ها و محدودیت‌های تسهیم دانش</li> <li>- استفاده از ارتباطات غیررسمی برای تسهیم دانش</li> <li>- تعریف روشن کانال‌های انتقال و تسهیم دانش</li> <li>- ارزیابی مشارکت کارکنان در تسهیم دانش</li> </ul>	<p><b>تسهیم و نشر دانش</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جستجوی دانش</li> <li>- کنترل دانش</li> <li>- تعریف نیازهای دانشی ذینفعان (مدیران، کارکنان و ...)</li> <li>- امنیت دانش سازمانی</li> <li>- تعریف رویه‌های حفاظت از دانش سازمانی</li> <li>- تعریف شیوه‌ها و روش‌هایی برای بازنگری دانش سازمانی</li> </ul>	<p><b>معماری دانش سازمانی</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزیابی مستمر نشر دانش</li> <li>- تدوین معیارهای استاندارد برای ارزیابی مدیریت دانش.</li> <li>- ارزیابی موفقیت‌ها و شکست‌های پروژه‌های مدیریت دانش،</li> <li>- ارزیابی مستمر استفاده از دانش</li> <li>- ارزیابی تخصص‌های سازمان</li> </ul>	<p><b>ارزیابی مدیریت دانش</b></p>	

منبع: نتایج تحقیق

مدیریت دانش در سازمان منشأ ارتباطات، درک حوادث، کیفیت تصمیم‌گیری و تسهیم دانش است و در سیر طبیعی خود در سازمان‌ها به طور مداوم داده‌ها را به اطلاعات و اطلاعات را به دانش تبدیل و از تراکم بیش از حد داده‌ها و اطلاعات بلااستفاده و مزاحم جلوگیری می‌کند. فرایند مدیریت دانش در محیط تکنولوژیکی،



فرهنگی اجتماعی سازمان صورت می‌گیرد (چشمگان و عدالتی، ۱۳۹۵). فرایند مدیریت دانش در جهت بلوغ آن در مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران عبارت‌اند از: جریان مدیریت دانش، اجرای مدیریت دانش، تسهیم و نشر دانش، معماری دانش سازمانی و ارزیابی مدیریت دانش است.

جدول ۳: مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه محتوای مدیریت دانش (یافته‌های پژوهش)

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- به‌روز بودن دانش</li> <li>- استفاده مجدد از دانش</li> <li>- ارزش افزایی مستمر مدیریت دانش</li> <li>- بررسی اثرات و پیامدهای اجرای مدیریت دانش</li> </ul>	<p><b>کیفیت دانش سازمانی</b></p>	<p><b>محتوای دانش سازمانی</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزشمند بودن دانش</li> <li>- دقیق بودن دانش</li> <li>- قابل فهم بودن دانش،</li> <li>- کاربردی بودن دانش</li> <li>- تحلیل هزینه و فایده دانش برای سازمان</li> </ul>	<p><b>اهمیت دانش سازمانی</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مکتوب کردن مواردی که منجر به موفقیت در سازمان می‌شود.</li> <li>- طبقه‌بندی دانش سازمان</li> <li>- در دسترس بودن دانش طبقه‌بندی شده</li> <li>- تدوین رویه و ساختار حفظ و نگهداری دانش سازمانی</li> <li>- تدوین فرایند ذخیره دانش</li> <li>- درس‌آموزی و بازنگری از ارزیابی مدیریت دانش</li> </ul>	<p><b>مستندسازی دانش سازمانی</b></p>	

منبع: نتایج تحقیق

دانش به عنوان یک نهاد و هم به عنوان یک منبع قدرت، اهمیت راهبردی برای سازمان‌ها دارد. دانش در سازمان ترکیبی از اطلاعات وابسته، تجارب و ارزش‌هاست. دانش یک منبع ارزشمند، نادر و غیرقابل جایگزین است که موجب کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود (شهابت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). محتوای دانش سازمانی بر اساس نتایج به دست آمده عبارت‌اند از: کیفیت دانش سازمانی، مستندسازی دانش سازمانی و اهمیت دانش سازمانی.

<sup>1</sup> . Shehabat

جدول ۳: مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه نیروی انسانی سازمان (یافته‌های پژوهش)

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشویق کارکنان برای مشارکت در ارزیابی پروژه‌های مدیریت دانش</li> <li>- تشویق کارکنان در جهت توسعه دانش</li> <li>- تشویق کارکنان در جهت یادگیری و توسعه دانش</li> <li>- خلاقیت و نوآوری کارکنان</li> <li>- خود کنترلی کارکنان سازمان</li> <li>- آینده‌نگری کارکنان در بهبود مدیریت دانش</li> <li>- وجود انگیزه‌های مناسب برای همکاری کارکنان در پیاده‌سازی مدیریت دانش</li> </ul>	<p><b>نیروی انسانی سازمان</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانمندی کارکنان در جهت ارتقاء مدیریت دانش</li> <li>- ترغیب کارکنان برای کسب دانش نوین</li> <li>- ارتقاء روحیه کار تیمی در سازمان</li> <li>- پشتیبانی از کارکنان دانشی</li> <li>- دانش قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری کارکنان</li> <li>- توجه به مهارت‌های و قابلیت‌های دانشی کارکنان در زمان‌گزینش.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- داشتن روحیه همکاری و تیم کاری کارکنان</li> <li>- دیدگاه مثبت کارکنان به مدیریت دانش</li> <li>- تعهد کارکنان به پیاده‌سازی مدیریت دانش</li> <li>- تمایل کارکنان به تسهیم دانش</li> <li>- توانایی حل مسئله توسط کارکنان</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد تیم خبرگی دانش در سازمان</li> <li>- به‌کارگیری سیستم‌های مرتبط با خبرگان در سازمان</li> <li>- تشویق خبرگان برای مشارکت در تیم‌های خبرگی در سازمان</li> <li>- ارزیابی عملکرد تیم‌های خبرگی در سازمان</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش کارکنان برای دستیابی به منابع اطلاعاتی</li> <li>- آموزش کارکنان در جهت کسب دانش</li> <li>- شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان</li> <li>- تدوین برنامه‌های آموزشی سازمان</li> <li>- پیش‌بینی ابزارهای آموزش مناسب</li> <li>- طراحی برنامه آموزشی مدیریت دانش</li> <li>- ارزیابی دوره‌های آموزشی به منظور تحقق اهداف تعیین‌شده</li> <li>- آموزش مدیران و کارکنان در جهت شناخت مدیریت دانش</li> </ul>	

منبع: نتایج تحقیق

عمده منبع دانش در سازمان نیروی انسانی است. نیروی انسانی در طول سال‌های فعالیت در یک سازمان، مهارت‌ها، تجربیات، اندیشه‌ها را کسب می‌کند که از آن به عنوان اندوخته‌های دانش یک فرد محسوب می‌شود، چنین دانشی می‌تواند برای سازمان و فرد ارزش آفرین و همچنین قدرت آفرین باشد. کارکنان دانشی اساس سرمایه فکری سازمان را شکل می‌دهد، آن‌ها به عنوان منبعی برای نوآوری در سازمان محسوب می‌شود.

کارکنان دانشی افرادی هستند که در فرایند تولید، توسعه و کاربرد دانش تلاش می‌کنند. عوامل نیروی انسانی موثر بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران عبارت‌اند از: انگیزه کارکنان، توانمندسازی نیروی انسانی، روحیه تیم کاری، انجمن خبرگی، آموزش کارکنان.

**جدول ۴: مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه فرهنگ سازمانی (یافته‌های پژوهش)**

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
فرهنگ سازمانی	ارزش‌های سازمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرهنگ حمایتی در سازمان</li> <li>- ایجاد محیط جدید مدیریت دانش</li> <li>- درک ارزش‌های راهبردی مدیریت دانش از سوی مدیران</li> <li>- رضایت کاربران از محتوای دانش</li> </ul>
	توجه به تغییر سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت تغییر سازمانی</li> <li>- ایجاد محیط مناسب آموزشی در سازمان</li> <li>- محیط نوآور سازمانی</li> <li>- تدوین استراتژی تغییر سازمانی</li> <li>- توجه به نیازهای دانشی سازمان با توجه به تغییرات- پیش‌بینی منافع سازمان</li> <li>- تعریف اولویت‌های دستیابی به دانش کلیدی</li> </ul>
	تیم سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رویکرد حل مسئله بودن تیم های دانش</li> <li>- تشویق تیم های کاری به خلق دانش</li> <li>- همکاری و هماهنگی میان تیم های دانشی</li> </ul>
	جو سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد میان کارکنان دانشی</li> <li>- هماهنگی میان کارکنان و واحدهای سازمانی</li> <li>- نهادینه شدن اقدامات مدیریت دانش</li> <li>- امکان اشتراک یافته‌های دوره‌های آموزشی توسط کارکنان</li> <li>- جابجایی کم کارکنان سازمان</li> <li>- مقابله با خروج کارکنان از سازمان</li> </ul>

منبع: نتایج تحقیق

فرهنگ سازمانی شیوه زندگی افراد در سازمان است. هسته اصلی فرهنگ سازمانی برگرفته از ارزش‌های مشترک اعضای سازمان است، در نتیجه شیوه زندگی هر سازمان، فرهنگ آن سازمان است و از آنجا که نیروی انسانی منبع اصلی هر سازمان تلقی می‌شود، عملکرد افراد از فرهنگ آن سازمان تأثیر می‌پذیرد. عوامل فرهنگ سازمانی موثر بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران عبارت‌اند از: ارزش‌های محیطی، توجه به تغییر سازمانی، تیم سازی و جو سازمانی.

**جدول ۴: مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه هم‌راستایی راهبرد مدیریت دانش با استراتژی سازمان (یافته‌های پژوهش)**

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
هم‌راستایی راهبرد مدیریت دانش با استراتژی سازمان	استراتژی‌های مدیریت دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- راهبرد بهبود مستمر مدیریت دانش در سازمان</li> <li>- تدوین نقشه راه مدیریت دانش</li> <li>- تعریف اهداف مدیریت دانش در سازمان</li> <li>- هماهنگی استراتژی سازمان با اهداف مدیریت دانش</li> <li>- تدوین استراتژی در جهت شناسایی ریسک‌ها</li> <li>- تدوین رویه بهبود مستمر دانش</li> <li>- تدوین استانداردهای ارتقای دانش</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدوین استانداردهای پشتیبان مدیریت دانش</li> <li>- تمرکز مدیریت دانش بر حوزه‌های مشخص</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمرکز مدیریت دانش بر حوزه‌های مشخص</li> <li>- مشارکت و حمایت مدیران ارشد در پیاده‌سازی دانش</li> <li>- درک مدیران از اهمیت مدیریت دانش در پشتیبانی از استراتژی‌های سازمان</li> <li>- داشتن دیدگاه نظام‌مند نسبت به مدیریت دانش</li> <li>- پشتیبانی فراگیر از مدیریت دانش در سازمان</li> <li>- ارزش افزایی مستمر مدیریت دانش</li> <li>- تعریف نیازهای دانشی ذینفعان (مدیران، کارکنان و ...)</li> <li>- توان تسهیل‌گری مدیران</li> <li>- اولویت مدیریت دانش برای مدیران ارشد</li> </ul>	<b>پشتیبانی مدیریت ارشد</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی موانع تسهیم و به‌کارگیری دانش در سازمان</li> <li>- تعریف بودجه و منابع مالی برای اجرا و پیاده‌سازی در سازمان</li> <li>- تخصیص منابع جهت سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش.</li> <li>- وجود منابع و امکانات برای توسعه مدیریت دانش</li> <li>- به‌کارگیری منابع توسط کارکنان</li> </ul>	<b>امکانات و منابع</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هم‌راستایی فرصت‌های مدیریت دانش با موفقیت سازمان</li> <li>- شناسایی ارزش افزوده مدیریت دانش</li> <li>- تحلیل و مستندسازی مزیت‌های سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش شرکت</li> <li>- تدوین شفاف برنامه‌های پروژه‌های مدیریت دانش</li> <li>- تدوین معیارهایی برای ارزیابی محتوای دانش</li> <li>- وجود مکانیزم پیگیری پیشرفت ابتکارات مدیریت دانش</li> </ul>	<b>مهندسی مجدد مدیریت دانش</b>	

منبع: نتایج تحقیق

ارتباط استراتژی مدیریت دانش و استراتژی سازمان، رابطه‌ای دو سویه است. به این صورت که استراتژی‌های تدوین‌شده برای مدیریت دانش، بخش جدایی‌ناپذیری از استراتژی کلان سازمان می‌باشد. بنابراین با استناد به این مطلب می‌توان گفت: استراتژی سازمان بر استراتژی مدیریت دانش اثرگذار است. اما از سوی دیگر، استراتژی مدیریت دانش در سازمان نیز بر کیفیت و چگونگی استراتژی کلان سازمان اثرگذار است. چرا که توانایی و قابلیت مدیریت دانش در قبل، حین و بعد از برنامه‌ریزی جایگاه ویژه‌ای دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. عوامل هم‌راستایی راهبرد مدیریت دانش با استراتژی سازمان موثر بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران عبارت‌اند از: استراتژی مدیریت سازمان، پشتیبانی مدیریت ارشد، امکانات و منابع و مهندسی مجدد مدیریت دانش.

**جدول ۵: مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه هم‌راستایی ساختار سازمان (یافته‌های پژوهش)**

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین مسئول برای مدیریت دانش</li> <li>- شناخت ارتباط مدیریت دانش با نیازهای سازمان</li> <li>- وجود ساختار سازمانی منعطف</li> </ul>	<b>رهبری دانش سازمانی</b>	<b>ساختار سازمان</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی روند تکنولوژی‌های مدیریت دانش</li> </ul>	<b>فن‌آوری اطلاعات و</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- هماهنگی سیستم مدیریت دانش با سایر سیستم های سازمانی</li> <li>- قابلیت رشد و ارتقاء سیستم مدیریت دانش</li> <li>- تعریف سیستم مدیریت دانش سازمان</li> <li>- کاربرپسند بودن سیستم مدیریت دانش</li> <li>- پاسخگو بودن سیستم به نیازهای سازمان</li> <li>- طراحی سیستم فن آوری اطلاعات و ارتباطات در راستای مدیریت دانش</li> <li>- برنامه ریزی در جهت استقرار فن آوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت دانش</li> <li>- ارزیابی سیستم فن آوری اطلاعات و ارتباطات</li> </ul>	<b>ارتباطات</b>	
	<b>مأخذ و پایگاه دانش</b>	

منبع: نتایج تحقیق

ساختار سازمانی شیوه‌ای را تعیین می‌کند که در آن نقش‌ها، قدرت، اختیار و مسئولیت‌ها، تعیین و مدیریت می‌شود و نحوه انتقال اطلاعات بین سطوح مختلف سلسله‌مراتب در یک سازمان را نشان می‌دهد. ساختار سازمانی به میزان قابل توجهی به اهداف و استراتژی آن در دستیابی به این اهداف بستگی دارد. (زمان پور، ۱۳۹۹).

عوامل ساختار سازمان موثر بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران عبارت‌اند از: رهبری دانش سازمانی، فن آوری اطلاعات و ارتباطات، مأخذ و پایگاه دانش،

بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل مضمون و شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر از مصاحبه‌های انجام شده، مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در جهت موفقیت مدیریت دانش در شش مضمون فراگیر و بیست و چهار مضمون سازمان دهند می‌باشد که عبارت‌اند از: فرایند مدیریت دانش (جریان مدیریت دانش، اجرای مدیریت دانش، تسهیم و نشر دانش، معماری دانش سازمانی، ارزیابی مدیریت دانش)؛ محتوای دانش سازمانی (کیفیت دانش سازمانی، اهمیت دانش سازمانی و مستندسازی دانش سازمانی)، نیروی انسانی سازمان (انگیزش کارکنان، توانمندسازی نیروی انسانی، روحیه تیم کاری، انجمن‌های نخبگی، آموزش کارکنان)؛ فرهنگ سازمانی (ارزش‌های محیطی سازمان، توجه به تغییر سازمانی، تیم سازی، جو سازمانی)؛ هم‌راستایی راهبردی مدیریت دانش با استراتژی سازمان (استراتژی‌های مدیریت دانش، پشتیبانی مدیریت ارشد، امکانات و منابع و مهندسی مجدد مدیریت دانش)؛ ساختار سازمان (رهبری دانش سازمانی، فن آوری اطلاعات و ارتباطات و جریان دانش سازمانی) که در شکل ۱ نشان داده شده است:



عوامل مدیریتی و محتوا نقش مهم بر بلوغ مدیریت دانش تاثیر دارد؛ مؤمنی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که الگوی بلوغ مدیریت دانش، شامل راهبرد، فرایندها، تسهیل‌کننده‌ها است. اسلامی و همکاران (۱۴۰۱)، نیز نشان دادند که تعهد کارکنان و انتقال دانش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان موثر است؛ لافالکو و مارتینز (۲۰۲۳)، نیز بر فرهنگ‌سازمانی، تسهیم دانش، رضایت شغلی بر بلوغ مدیریت دانش تاکید کردند.

هدف این تحقیق این است که برای مدیران شرکت نفت و پژوهشگران و مشاوران مدیریت دانش، که قصد دارند مبادرت به استفاده از ابتکارات مدیریت دانش نمایند، یک چارچوب و ابزارهای کاربردی برای شروع ارائه کند تا آنها را برای اجرای مدیریت دانش موفق در شرکت نفت همراهی کند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که مدیران نسبت به تدوین معیارهای و استانداردهای ارزیابی مدیریت دانش در جهت نظارت و کنترل عملکرد مستمر آن اقدام کنند، همچنین، تدوین راهبرد اجرای مدیریت دانش در شرکت نفت و اجرای آزمایشی آن به عنوان ابزار ارتباطی سازمان ضروری است؛ همچنین نیازمند جذب و به کارگیری کارکنان با تخصص‌های مناسب در جهت ارتقاء دانش سازمانی است؛ ارزیابی محیطی برای مدیریت دانش، نیازمند شناخت محیط شرکت و تحلیل آن برای شناسایی و آشنای با مدیریت دانش. از سوی دیگر، باید اقدام به تدوین و مکتوب کردن استراتژی مدیریت دانش با استفاده از تجربیات و دانش نخبگان در جهت ارتقاء اهداف و جایگاه مدیریت دانش کرد.

## منابع

- اسلامی، قاسم و مقدم، محمود، (۱۴۰۱). تأثیر تعهد محاسباتی و تعهد هنجاری بر بلوغ مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی انتقال دانش، دومین کنفرانس بین‌المللی آزمایشگاه مدیریت و رویکردهای نوآورانه در مدیریت و اقتصاد، تهران. <https://civilica.com/doc/1588987>.
- ثقفی، فاطمه؛ حورعلی، منصوره؛ اسلامی، محمد. (۱۴۰۰). طراحی چارچوب بومی سنجش بلوغ مدیریت دانش. مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۹(۳۵)، ۱۲۹-۱۵۴.
- چشمگان زاده، سعید؛ عدالتی، علی. (۱۳۹۵). مروری بر مدیریت دانش، فرایند و راهبردهای آن در سازمان. کنفرانس ملی راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
- حسن‌زاده، محمد؛ رسولی، بهروز؛ جعفری، سمیه. (۱۴۰۱). مدیریت دانش در عمل: نقد و بررسی کتاب راهبرد دانش و مدیریت دانش. پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه عضو انسانی و مطالعات فرهنگی. ۲۲(۵)، ۲۶۹-۲۸۵.
- خدیور، آمنه؛ عباسی، فاطمه. (۱۳۹۵). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سبید شرکت برتر ایرانی. پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، ۱(۳)، ۲۳-۴۱.
- زمانپور، مهستی. (۱۳۹۹). ساختار سازمانی چیست و انواع آن کدامند؟. دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، مرکز درمانی تحقیقاتی فارابی.

دادخواه، سپیده؛ عاصمی، عاصفه؛ عابدی، محمدرضا؛ مشهدی، فرشته. (۱۳۹۷). ارزیابی میزان زیرساخت‌های مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان. مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۱(۳)، ۱۴۷-۱۸۴.

داوودی، سید محمدرضا؛ غریبی مرزنکلا، مژگان؛ حمیدی زاده، محمدرضا؛ علیمحمدی، ولی الله. (۱۴۰۱). تأثیر کارکردهای مدل سه گانه بلوغ مدیریت دانش در کسب قابلیت های مزیت رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی صنایع پتروشیمی). مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی. ۳(۲)، ۱۶۰-۱۷۵.

فرهادی، اله وردی. (۱۳۹۷). مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز و ماهیت قراردادهای نفتی جدید. کنگره بین المللی فرهنگ و اندیشه دینی، ۰(۴)، ۱-۱۴.

مومنی، بهزاد؛ احمدی، غلامعلی؛ پرداختچی، محمدحسین. (۱۴۰۱). طراحی الگوی بلوغ مدیریت دانش در سازمان اهی بهداشتی درمانی. مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۵(۱)، ۴۶-۵۷.

نوربخش، مهوش و نور بخش، پریش و دهقانی، لیدا و کهندل، مهدی. (۱۴۰۲). شناسایی پیشران های موثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ایران. مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۹)، ۶۷-۸۰.

Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Laasonen, V. and Torkki, P. (2022), "Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector", VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 52(1), 120-140.

Jiuling, X.,M., Jiankang, W., Hong, J. (2012). Study on maturity level transition mechanism of knowledge management. Conference: 2012 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII).

Lotti Oliva, F. (2014). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. Journal of Knowledge Management 23(12), 14-28.

La Falce, A., Martins, P. (2023). The relationship between Organizational Culture, Knowledge Sharing, Work Satisfaction and Knowledge Management Maturity. International Journal of Knowledge-Based Development 13(1), 73-89.

Ogiela, L. (2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. International Journal of Information Management 35 (2015) 154-159.

Pamulapati, D., & Bodicherla, S. (2019). Knowledge Management Maturity Model for Agile Software Development. Faculty of Computing, Blekinge Institute of Technology, 371 79 Karlskrona, Sweden.

Sajeva, S., Jucevicius, R. (2010). Determination of Essential Knowledge Management System Components and their Parameters. SOCIAL SCIENCES / SOCIALINIAI MOKSLAI.1 (67). 79-91.



Suqin, L., Mingli, Z., Shiteng, S., Honglan, M., Lan, Z., Qihong, N., & Qing, L. (2020). Assessment of the hemodynamics of autogenous arteriovenous fistulas with 4D phase contrast-based flow quantification MRI in dialysis patients. *Journal of magnetic resonance imaging*, *51*(4), 1272-1280.

Thang, N. N., & Tuan, A. P. (2020). Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. *Cogent Business & Management*, *7*, 1-14.

Verdegay, G. L., Rodríguez, Z. (2020). A new decision support system for knowledge management in archaeological activities. *Knowledge-Based Systems* *187* (2020) 104843.