



Evaluation of Knowledge Management Maturity in the Research and Self-Sufficiency Organization of the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces

Mohahamad Mohahamadi^{1✉} | Majid abdolnejad² | Nima Farzamnia³

1.*Corresponding author, Assistant Professor, Department of Defense Management, Faculty of Defense Management, Command and Staff University, Tehran, Iran. Email: M.Mohammadi@casu.ac.ir

2. Master of Science in Knowledge Management, Faculty of Defense Management, Command and Staff University, Tehran, Iran. Email: Majidabdolnejad@gmail.com

3. Assistant Professor, Department of Defense Management, Faculty of Defense Management, Command and Staff University, Tehran, Iran. Email: Nf@casu.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received

2025/08/06

Received in revised form

2025/12/11

Accepted

2026/01/20

Published online

2026/06/20

Keywords:

Knowledge Management

Maturity, Self-Sufficiency

Jihad Organization, APO.

ABSTRACT

Objective: Measuring knowledge management maturity allows organizations to evaluate their knowledge management practices. The present research aimed to assess the knowledge management maturity level in the Research and Self-Sufficiency Organization of the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces, employing the Asian Productivity Organization (APO) model and a quantitative approach to analyze the data.

Methodology: In terms of research method and approach, this research is a descriptive study with a quantitative approach, which describes and explains the current state of knowledge management in the studied organization. Data were collected through the standardized APO model questionnaire in a real-world setting. The statistical population of this research consists of 80 managers, experts, and elites working in the Research and Self-Sufficiency Organization of the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces.

Findings and Conclusion: The results showed that the studied organization is at the "Beginning" stage of knowledge management maturity. This level indicates the initial understanding of the need for knowledge management and efforts to implement it in the organization. Among the seven dimensions of the APO model, the "Knowledge Processes" and "Knowledge Management Leadership" dimensions were identified as strengths, while the "Employee Status" and "Technology" dimensions were identified as weaknesses of the organization. To advance to higher levels of knowledge management maturity, the organization should implement programs to improve employee status and utilize appropriate technologies.

Cite this article: Mohammadi, Mohammad. abdolnejad, Majid., & Farzamnia, Nima.(2025). Evaluation of Knowledge Management Maturity in the Research and Self-Sufficiency Organization of the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces. *Management of Defense Human Capital*, 6 (21), 123-141

DOI: [10.22034/jdhcm.2026.2056518.1175](https://doi.org/10.22034/jdhcm.2026.2056518.1175)



© The Author(s)

Publisher: AJA Imam Ali Military University



ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان تحقیقات و جهاد

خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران

محمد محمدی[✉]، مجید عبدالنژاد، نیما فرام‌نیا^۲

۱- نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، ایران. رایانامه:

M.Mohammadi@casu.ac.ir

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دانش، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، ایران. رایانامه: Majidabdolnejad@gmail.com

۳- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، ایران. رایانامه: Nf@casu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

هدف: اندازه‌گیری بلوغ مدیریت دانش به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا شیوه مدیریت دانش خود را ارزیابی کنند. پژوهش حاضر با هدف ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، با استفاده از مدل بهره‌وری آسیایی و رویکردی کمی، به تحلیل داده‌ها پرداخت.

روش پژوهش: پژوهش حاضر، از نظر روش و شیوه پژوهش، یک تحقیق توصیفی با رویکرد کمی است که به توصیف و تبیین وضعیت فعلی مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه می‌پردازد؛ داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد مدل بهره‌وری آسیایی در محیط واقعی جمع‌آوری شده‌اند. جامعه آماری این پژوهش، متشکل از ۸۰ نفر از مدیران، کارشناسان و نخبگان شاغل در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران است.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که سازمان مورد مطالعه در سطح "آغاز" بلوغ مدیریت دانش قرار دارد. این سطح، نشان‌دهنده شروع درک نیاز به مدیریت دانش و تلاش برای پیاده‌سازی آن در سازمان است. در میان ابعاد هفت‌گانه مدل بهره‌وری آسیایی، ابعاد "فرآیندهای دانشی" و "رهبری مدیریت دانش" به‌عنوان نقطه قوت و همچنین ابعاد "وضعیت کارکنان" و "فناوری" به‌عنوان نقطه ضعف سازمان شناسایی شد. برای ارتقا به سطوح بالاتر بلوغ مدیریت دانش، سازمان باید برنامه‌هایی را برای بهبود وضعیت کارکنان و استفاده از فناوری‌های مناسب اجرا کند.

کلیدواژه‌ها: بلوغ مدیریت دانش، سازمان جهاد خودکفایی، APO

استناد: محمدی، محمد؛ عبدالنژاد، مجید؛ و فرام‌نیا، نیما (۱۴۰۵). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصل‌نامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۶ (۲۱) ۱۴۱-۱۲۳

DOI : 10.22034/jdHCM.2026.2056518.1175



ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع)

مقدمه

در سراسر جهان، مدیران سازمان‌های مختلف همواره در تلاش برای ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌های خود هستند. به عبارت دیگر، سازمان‌ها برای حفظ جایگاه، بقا، رشد و موفقیت خود، نیازمند بازبینی مستمر عملکرد و عمل به تعهداتشان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی هستند. در دنیای امروزی دانش به عنوان یک عاملی کلیدی در بهبود زندگی و توسعه خدمات، کسب برتری در رقابت و افزایش ظرفیت یک سازمان شناخته می‌شود (Chang & Wang, 2009). مدیریت دانش یک ابزار مهم است که مدیر را در رسیدن به اهداف تعیین شده یاری می‌دهد. مدیریت دانش فرآیندی نظام‌مند و پیوسته است که دانش را در سازمان شناسایی، کسب، نگهداری، انتشار و به کار می‌گیرد و منجر به ارتقای بهره‌وری در سازمان می‌گردد. مدیریت دانش با توانایی انتقال دانش بین افراد یا واحدهای سازمانی و تسهیم آن، به عنوان فرآیندی پیچیده اما ارزشمند، زیربنای بسیاری از استراتژی‌های مدیریتی سازمان‌ها شناخته می‌شود (Salunke, Weerawardena & McColl-Kennedy, 2019).

در دنیای رقابتی امروز مدیریت دانش به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. مدیریت دانش، فرایند خلق، گردآوری، ذخیره، بازیابی، تسهیم و به کارگیری دانش و اطلاعات در یک سازمان است. زمانی یک سازمان در حوزه مدیریت دانش به عملکرد مطلوب دست می‌یابد که به سطح بلوغ مناسبی در این زمینه رسیده باشد. میزان بلوغ مدیریت دانش، نشان‌دهنده اثربخشی اجرای فرآیندها، مدیریت، سنجش و کنترل است. این بلوغ، درواقع، معیاری برای دستیابی به اهداف سازمانی، تعیین سطح بلوغ مدیریت دانش و انتخاب راهبرد مناسب به شمار می‌رود (Lin et al, 2012). سطح بلوغ مدیریت دانش، میزان موفقیت سازمان را در جمع‌آوری، تولید، ذخیره، به اشتراک‌گذاری، بازیابی و استفاده از دانش نشان می‌دهد. ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، فرآیندی مؤثر در جهت مدیریت دارایی‌های دانشی سازمان است. این ارزیابی، به طور مستمر دارایی‌های دانشی را از طریق مراحل مشخص شده، تا زمان دستیابی به نتایج مطلوب، مورد نظارت قرار می‌دهد.

ابزارهای سنجش میزان پیشرفت مدیریت دانش، بستری را برای سنجش، قیاس وضعیت بهبود و انتخاب راهبردی هوشمندانه جهت ارتقاء توانمندی بخش‌های خاص در سازمان فراهم می‌سازند (Kaur, 2014). هر ابزار، بر اساس فرضیات طراحان خود، ویژگی‌های

تمایزی را از خود نشان می‌دهد. سازمان بهره‌وری آسیایی (APO^۱) نیز یک مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان است. مدیریت دانش به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی در ارتقای بهره‌وری و نوآوری سازمان‌ها، به‌ویژه در نهادهای نظامی با تمرکز بر تحقیقات و خودکفایی، از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نجا^۲ یکی از سازمان‌هایی است که مدیریت دانش در آن پیاده‌سازی و اجرا شده و تحقیقات زیادی هم در حوزه مدیریت دانش در آن سازمان انجام شده است. با این حال، فقدان ارزیابی دقیق از سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌تواند مانع از بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های موجود و دستیابی به خودکفایی پایدار در حوزه فناوری‌های دفاعی شود. در سازمان‌هایی با ساختار سلسله‌مراتبی و ماهیت محرمانه، چالش‌هایی نظیر نبود فرآیندهای مشخص برای خلق و اشتراک دانش، محدودیت در فرهنگ همکاری، و کمبود زیرساخت‌های فناوری ممکن است مانع از نهادینه‌سازی مدیریت دانش گردد. از سوی دیگر، وجود تخصص فنی بالا و تمرکز بر نوآوری در این سازمان نشان‌دهنده پتانسیل قابل توجهی برای توسعه مدیریت دانش است که نیازمند شناسایی وضعیت کنونی و تدوین راهبردهای بهبود است. از این‌رو در این تحقیق در نظر است سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، ارزیابی و شناسایی گردد.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

دانش، حاصل تجربیات و آموخته‌های ملموس و غیرملموس مرتبط با فعالیت‌های کاری است که شامل ایده‌ها، نوآوری‌ها، مهارت‌ها، اسناد دانشی، راهکارهای حل مسئله، محتوای جلسات تخصصی و ارزیابی پروژه‌ها می‌شود (دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی). دانش، یک دارایی حیاتی برای هر سازمان است. سازمان‌های امروزی، با ساختار، فرهنگ، کارکرد و سبک رهبری متفاوت نسبت به دهه‌های گذشته، دانش را به‌عنوان یک دارایی ارزشمند و قابل مدیریت مشابه دارایی‌های فیزیکی می‌شناسند. هدف اصلی این

^۱ Asian Productivity Organization

^۲ نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران

سازمان‌ها، ذخیره، اشتراک‌گذاری، انتقال و توزیع دانش است (Hajir et al, 2015). دانش به‌عنوان منبع اصلی استراتژیک برای بقا، ثبات، رشد و پیشرفت سازمانی محسوب می‌شود. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع مرتبط با دانش را در سراسر مرزهای عملکردی به دست آورند، تفسیر کرده و از آن‌ها استفاده کنند و دانش جدید را ایجاد نمایند. دانش، دارایی ارزشمندی برای هر سازمان است. با وجود ماهیت موقتی پروژه‌ها، مدیریت دانش مؤثر می‌تواند نتایج را بهبود بخشیده و به تلاش‌های آتی سود برساند (Pereira et al, 2021).

تمامی سازمان‌ها، اعم از تجاری و غیرتجاری، دارای اهدافی هستند که برای دستیابی به آن‌ها تلاش می‌کنند. ماهیت اهداف سازمان اهمیتی ندارد، بلکه مهم این است که فعالیت اصلی هر سازمان، تلاش برای دستیابی به این اهداف از طریق فرآیندهای کاری است. فرآیندهای کاری، مجموعه‌ای از فعالیت‌های درون‌سازمانی هستند که نتایج قابل‌اندازه‌گیری را به همراه دارند و به‌عنوان ابزاری برای تحقق اهداف و چشم‌اندازهای سازمان عمل می‌کنند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱). مدیریت دانش، رویکردی سیستماتیک و ادامه‌دار است که از طریق آن، دانش در سازمان کشف، ایجاد، ارتقا، حفاظت، انتشار و به کار گرفته می‌شود و به یادگیری، نوآوری، پیشرفت فردی، گروهی و سازمانی و افزایش کارایی منجر می‌گردد. علاوه بر این، مدیریت دانش با تسهیم اطلاعات با شرکای خارجی و آشنایی با محصولات، خدمات، استراتژی‌ها و بهترین شیوه‌های آن‌ها، به سازمان‌ها یاری می‌رساند (Attia & Salama, 2018). اصطلاح مدیریت دانش برای نخستین بار در کنفرانس مدیریت اروپا در سال ۱۹۸۶ مطرح شد. این اصطلاح که نوظهور و مورد بحث است، تعاریف گوناگونی دارد. انجمن بهره‌وری آمریکا و مرکز کیفیت، مدیریت دانش را به‌عنوان «استراتژی‌ها و فرآیندهای شناسایی، ثبت و کاربرد دانش» تعریف می‌کنند. همچنین، آن را هنر تبدیل اطلاعات و دارایی‌های فکری به ارزش پایدار برای مشتریان و کارکنان سازمان، فرآیند ایجاد، اشتراک‌گذاری، توزیع و کاربرد دانش در سازمان می‌دانند (Allameh & Zare, 2011; Santoro et al, 2018). هدف نهایی از شیوه‌های مدیریت دانش، بهبود کارایی و اثربخشی بهره‌برداری از دارایی‌های دانشی است (Al-Tit, 2016). مدیریت دانش با اشتراک‌گذاری اطلاعات با شرکای خارجی و آگاهی از محصولات، خدمات، استراتژی‌ها و بهترین شیوه‌های آن‌ها، به سازمان‌ها یاری می‌رساند (Attia & Salama, 2018).

بلوغ، میزان انجام مؤثر، مدیریت، اندازه‌گیری و کنترل یک فرآیند خاص است که می‌توان آن را راهی برای دستیابی به اهداف سازمانی، سطح بلوغ مدیریت دانش و انتخاب استراتژی

مناسب تلقی کرد. (Lin et al, 2012) در تعریفی دیگر، بلوغ به وضعیت کمال و آمادگی اشاره دارد که از حالت اولیه به پیشرفته تبدیل می‌شود (Serenko et al, 2016). رسیدن به بلوغ در مدیریت دانش، با اجرای مؤثر سازمان در رهبری و بهبود فرآیندهای آن هم‌راستا است. به‌طور کلی، بلوغ سازمانی زمانی محقق می‌شود که فرآیندهای مدیریت دانش به‌طور مؤثر هدایت و به اجرا درآیند. سطح بلوغ مدیریت دانش، میزان توانمندی‌های سازمان را در فراهم‌سازی زیرساخت‌ها، اجرای فرآیندها و دستیابی به نتایج مطلوب مدیریت دانش نمایان می‌سازد. مدل بلوغ مدیریت دانش، مراحل رشد مورد انتظار و اقدامات لازم برای ارتقای وضعیت و رسیدن به سطوح پختگی بالاتر را مشخص می‌کند (دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی).

مدل‌های ارزیابی سطح تکامل مدیریت دانش، با ارائه یک نقشه راه جامع از دانش مدیریتی در سازمان‌ها، امکان سنجش میزان کارآمدی مدیریت دانش را فراهم می‌کنند. این سنجش، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از وضعیت کنونی خود در حوزه مدیریت دانش آگاه شده و نقاط قابل‌بهبود را شناسایی و برای رفع آن اقدام کنند. استفاده از مدل‌های بلوغ به دلایل متعددی حائز اهمیت است: نخست، اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های مدیریت دانش نیازمند برنامه‌ریزی جامع، رویکردی سیستماتیک و ساختارمند برای توسعه، راه‌اندازی، شتاب‌دهی، ارزیابی و بهبود مستمر فرآیندهای مرتبط با سازمان است. مدل‌های بلوغ، مدیران مدیریت دانش را در انجام این وظایف یاری می‌رسانند. دوم، مدل‌های بلوغ به‌عنوان ابزاری کارآمد برای تسهیل فرآیندها در سطح سازمان عمل می‌کنند. سوم، آن‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا موانع اجرای مدیریت دانش را شناسایی و رفع نموده و تأثیر اقدامات خود را ارزیابی نمایند. چهارم، مدل‌های بلوغ، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت را تسهیل می‌بخشند. درمجموع، مدل‌های بلوغ ابزاری ضروری برای هر مدیری محسوب می‌شوند (Serenko et al, 2016).

در یک نگاه کلی، سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که نحوه مدیریت دانش خود را مورد ارزیابی قرار دهند. مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، یک ارزیابی بی‌طرفانه از سطح فعالیت‌های مدیریت دانش ارائه می‌دهند و اطلاعات ارزشمندی را در مورد عملکرد سازمان در جهت دستیابی به سطوح بلوغ بالاتر در زمینه توسعه مدیریت اطلاعات فراهم می‌سازند. به‌بیان دیگر، بلوغ مدیریت دانش بستری را برای برنامه‌ریزی مدیریت دانش در سازمان مهیا می‌کند (شافعی و همکاران، ۲۰۱۹). نتایج ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، میزان توانایی یک سازمان یا سیستم را در دستیابی مداوم به

اهداف نشان می‌دهد. درواقع، میزان پختگی بر اساس ارزیابی کیفیت عملکرد سازمان یا سیستم تعیین می‌گردد. بر این اساس، مدل پختگی به‌عنوان یک ابزار خودارزیابی عمل می‌کند تا با ارائه بینش در مورد نیازها، ظرفیت‌ها و اهداف، به بهبود عملکرد سازمان کمک کند (Sanz & Hovell, 2021).

یکی از الگوهای رایج برای سنجش سطح پختگی مدیریت دانش، مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) است. این مدل، با در نظر گرفتن تمامی عناصر مرتبط با مدیریت دانش، به سازمان‌هایی که در ابتدای مسیر استقرار مدیریت دانش قرار دارند، یاری می‌رساند تا مدیریت دانشی موفق و اثربخش را پیاده‌سازی نمایند. این چارچوب اطمینان می‌دهد که هیچ‌یک از جنبه‌های کلیدی مدیریت دانش مغفول واقع نمی‌شود و درعین‌حال، تنوع و پیچیدگی مدیریت دانش را برای فعالیت‌های مدیریتی تسهیل می‌کند (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۸). ابزار سنجش مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، روشی را برای تعیین حوزه‌هایی ارائه می‌کند که سازمان باید فعالیت‌های مدیریت دانش خود را بر آن‌ها متمرکز کند. نتایج حاصل از سنجش با این ابزار، نقاط قوت سازمان و حوزه‌های نیازمند ارتقا را مشخص می‌کند. همچنین، مدل سازمان بهره‌وری آسیایی، الگویی آسیایی است که مورد تأیید سازمان ملی بهره‌وری ایران نیز قرار دارد (قلیچ‌لی و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

مدل سازمان بهره‌وری آسیایی شامل ۷ بعد (رهبری، فرآیند، کارکنان، فناوری، فرآیندها، یادگیری و نوآوری، نتایج مدیریت دانش) است (قلیچ‌لی و ابراهیمی، ۱۳۹۵). چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، چارچوبی را برای مشخص کردن نقاطی ارائه می‌دهد که سازمان باید تلاش‌های مدیریت دانش خود را بر آن‌ها متمرکز نماید. نتایج حاصل از این سنجش، توانمندی‌های سازمان و زمینه‌های نیازمند تقویت را آشکار می‌سازد. افزون بر این، الگوی سازمان بهره‌وری آسیایی، مدلی منطقه‌ای است که از سوی سازمان ملی بهره‌وری ایران نیز مورد تأیید قرار گرفته است. این چارچوب، با در نظر گرفتن تمامی عناصر مرتبط با مدیریت دانش، به سازمان‌هایی که در ابتدای مسیر استقرار مدیریت دانش قرار دارند، یاری می‌رساند تا مدیریت دانشی موفق و کارآمد را پیاده‌سازی نمایند. این چارچوب، تضمین می‌کند که هیچ‌یک از جنبه‌های اساسی مدیریت دانش از قلم نیفتد، ضمن آنکه پیچیدگی‌های مدیریت دانش را برای فعالیت‌های مدیریتی، ساده‌سازی می‌کند. ابزارهای سنجش مدل‌های بلوغ، روشی را برای تعیین حوزه‌هایی که سازمان باید فعالیت‌های مدیریت دانش خود را بر آن‌ها متمرکز نماید، فراهم می‌سازد. نتایج به‌دست‌آمده از سنجش با مدل‌های بلوغ، توانمندی‌های سازمان و زمینه‌های نیازمند بهبود را نمایان می‌سازد. این الگو، رویکردی منظم برای تعیین حوزه‌هایی است که سازمان

باید فعالیت‌های مدیریت دانش خود را بر آن‌ها متمرکز نماید و نتایج آن می‌تواند درک کاملی از سطح آمادگی سازمان‌ها در سطوح مختلف مدیریت دانش ارائه نماید. مطالعات متعددی در زمینه ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش به شرح ذیل انجام شده است و از جوانب مختلف این موضوع را بررسی کرده‌اند.

پیشینه‌های پژوهش

با توجه به بررسی صورت گرفته پیرامون موضوع پژوهش پیش‌رو، رساله‌ها، پایان‌نامه‌ها و مقالات متعددی در خصوص موضع تحقیق انجام‌شده است:

محمدپور (۱۴۰۱) با استفاده از مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در پژوهشگاه صنعت نفت پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پژوهشگاه صنعت نفت از لحاظ بلوغ سازمانی در آغاز سطح سوم یعنی توسعه قرار دارد که به معنی شروع گسترش مدیریت دانش در تمامی سطوح سازمان می‌باشد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل نشان می‌دهد هفت مؤلفه مدل بهره‌وری آسیایی با ارزیابی انجام‌شده و نمره‌های کسب‌شده در چه وضعیتی قرار دارند. غلامی (۱۳۹۷) با استفاده از مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت مدیریت تولید برق نکا پرداخته است؛ نتایج نشان می‌دهد سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان در سطح ۲ یعنی سطح آغاز قرار دارد و این بدان معنی است که سازمان به‌تازگی نیاز به مدیریت دانش را احساس کرده است. از آنجاکه امتیاز کل سازمان تقریباً در میانه بازه امتیازات مربوط به سطح دو است تا رسیدن به سطح بعدی بلوغ یعنی سطح توسعه فاصله زیادی دارد.

ظفری (۱۴۰۰) در پژوهشی مشابه به تعیین سطح بلوغ مدیریت دانش در دانشکده علوم پزشکی بهبهان بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی با توجه به شیوع ویروس کرونا پرداخته است. براساس نتایج پژوهش، دانشکده علوم پزشکی بهبهان در مرحله آغازین (آگاهی از ضرورت مدیریت دانش) استقرار مدیریت دانش قرار دارد. خالویی و ملائی (۱۴۰۰) به‌منظور تعیین سطح مدیریت دانش مورداستفاده در کارخانه فولاد زرنده ایرانیان و نیز شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های آن برای ایجاد و استمرار نظام‌مند فرایندهای مدیریت دانش نسبت به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه مدل مناسب جهت استقرار آن در کارخانه فولاد زرنده ایرانیان پرداخته‌اند. نتیجه حاصل از این پژوهش بیانگر تأثیر مستقیم معیار رهبری بر دیگر مؤلفه‌ها و همچنین نشان‌دهنده سطح بلوغ آغازین در

کارخانه فولاد زرند ایرانیان از منظر مدیریت دانش می‌باشد. شفيعی و همکاران (۱۳۹۷) به‌منظور تعیین سطح بلوغ، میزان آمادگی برای مدیریت دانش و نیز شناسایی حوزه‌های نیازمند ابتکارات مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی بر اساس چهارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس چهارچوب مدل بهره‌وری آسیایی پرداخته‌اند. براساس یافته‌های پژوهش حاضر، وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی در هفت معیار کلیدی، شامل رهبری، فرآیند، کارکنان، فناوری اطلاعات، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش، پایین‌تر از استاندارد چهارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی ارزیابی شد. همچنین، میزان آمادگی کتابخانه برای پذیرش و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سطح آغازین، یعنی درک ابتدایی نیاز به مدیریت دانش، قرار دارد.

در پژوهشی مجزا، سرمدی و عفتی (۱۳۹۸) به سنجش میزان تکامل مدیریت دانش و سطح آمادگی شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش و همچنین بررسی وضعیت فرآیندهای چرخه دانش بر اساس چارچوب بهره‌وری آسیایی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که شهرداری تهران، با توجه به هفت معیار مورد ارزیابی، در مرحله انتقال از سطح دوم تکامل مدیریت دانش قرار دارد. به بیان دقیق‌تر، شهرداری تهران از سطح اول (مرحله واکنشی)، مرحله آگاهی از نقش محوری مدیریت دانش در ارتقای بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی، عبور کرده و به‌ضرورت استقرار این سیستم مدیریتی پی برده است. در ارزشیابی بلوغ مدیریت دانش با رویکرد استراتژی محور در شرکت برق منطقه‌ای خوزستان که توسط زمانی (۱۳۹۸) انجام شد، نتایج نشان می‌دهد که شرکت برق منطقه‌ای خوزستان در پیاده‌سازی مدیریت دانش موفقیت چندانی نداشته است، به‌طوری‌که مسئله هم راستایی دانش و استراتژی به چالش اساسی برای مدیران آن سازمان تبدیل شده است. شفيعی، حریری و فروغی (۱۴۰۰) به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه و تأثیر آن بر برتری عملکرد پرداخته‌اند. نتایج سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش نشان می‌دهد دانشگاه در سطح سوم از سطوح بلوغ مدیریت دانش قرار دارد. جین و لطیف^۱ (۲۰۲۰) بلوغ مدیریت دانش را در شرکت ملی خدمات ساختمانی خصوصی در اندونزی ارزیابی نموده و به این نتیجه رسیدند که سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات ساختمانی خصوصی ملی در اندونزی در

^۱ Zain and Latief

"مرحله توسعه"، سطح دوم قرار دارد و سیاست‌ها و استراتژی‌ها را به‌عنوان مقوله‌های اصلی که برای اجرای مؤثرتر مدیریت دانش نیاز به بهبود دارند، شناسایی کردند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، باهدف ارائه راهکارهای عملی برای بهبود مدیریت دانش، یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود؛ از نظر روش و شیوه پژوهش، یک تحقیق توصیفی با رویکرد آمیخته است که به توصیف و تبیین وضعیت فعلی مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه با استفاده از داده‌های عددی می‌پردازد؛ داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد مدل بهره‌وری آسیایی با ۴۲ سؤال که با استفاده از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرد (به‌هیچ‌وجه تا خیلی خوب) و در محیط واقعی جمع‌آوری شده‌اند که نشان‌دهنده استفاده از روش میدانی در این پژوهش است. پس از تعیین سطح بلوغ مدیریت دانش و مشخص شدن نقاط ضعف و قوت سازمان در این حوزه، با تعداد ۵ نفر از صاحب‌نظران در این حوزه مصاحبه به عمل آمده است.

جامعه آماری این پژوهش، متشکل از ۸۰ نفر از مدیران، کارشناسان و نخبگان شاغل در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران است. این افراد به دلیل داشتن حداقل مدرک کارشناسی، سابقه خدمت ۸ سال و بیشتر و آشنایی کامل با مأموریت و سازمان گروه‌های پژوهشی و مدیریت دانش در سازمان، انتخاب شده‌اند تا اطمینان حاصل شود که پاسخ‌دهندگان با فعالیت‌های دانشی سازمان آشنایی کافی دارند و قادر به پاسخ‌گویی دقیق به سؤالات پرسشنامه هستند؛ در این پژوهش، به دلیل محدود بودن تعداد جامعه آماری، از روش تمام شمار استفاده شده است، به این معنی که تمام ۸۰ نفر عضو جامعه آماری در پژوهش شرکت کرده‌اند.

جدول (۱) وضعیت جامعه آماری تحقیق

تحصیلات	تعداد	درصد	سابقه کار	تعداد	درصد
کارشناسی	۳۹	۴۸٫۷۵٪	۵-۱۰	۱۰	۱۲٫۵٪
کارشناسی ارشد	۲۹	۳۶٫۲۵٪	۱۱-۱۵	۱۳	۱۶٫۲۵٪
دکتری	۱۲	۱۵٪	۱۶-۲۰	۱۶	۲۰٪
			بیشتر از ۲۰	۴۱	۵۱٫۲۵٪
کل	۸۰	۱۰۰٪	کل	۸۰	۱۰۰

در این پژوهش، از مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) به‌عنوان چارچوبی برای ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه استفاده شده است. این مدل، با در نظر گرفتن هفت بعد کلیدی شامل رهبری مدیریت دانش (بررسی نقش رهبران در حمایت و ترویج دانش)، فرآیند (بررسی فرآیندهای مدیریت دانش)، افراد (بررسی نقش و مشارکت کارکنان)، فناوری (بررسی نقش فناوری اطلاعات)، فرآیندهای دانش (بررسی فرآیندهای شناسایی، جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش)، یادگیری و نوآوری (بررسی نقش مدیریت دانش در ترویج یادگیری و نوآوری) و نتایج مدیریت دانش (بررسی پیامدهای مدیریت دانش)، ارزیابی جامعی از وضعیت مدیریت دانش سازمان ارائه می‌دهد. مدل APO، پنج سطح بلوغ (جدول ۲) را از واکنش (ناآگاهی) تا بلوغ (غالب بودن مدیریت دانش) تعریف می‌کند که هر سطح با دامنه نمرات مشخصی از ۲۴ تا ۲۱۰ مشخص می‌شود؛ این سطوح به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی وضعیت فعلی خود، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و برنامه‌هایی برای بهبود عملکرد خود تدوین کنند.

جدول (۲) سطوح بلوغ مدیریت دانش در مدل سازمان بهره‌وری آسیایی

نمره ارزیابی	سطح بلوغ	شرح
۱۸۹-۲۱۰	بلوغ	مدیریت دانش در سازمان غالب است.
۱۴۷-۱۸۸	پالایش (کنترل)	اجرای مدیریت دانش پیوسته در سازمان ارزیابی شده و بهبود داده می‌شود.
۱۲۶-۱۴۶	توسعه	اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان
۸۴-۱۲۵	آغاز	شروع به درک نیاز به مدیریت دانش در سازمان
۲۴-۸۳	واکنش (انفعال)	ناآگاهی در خصوص چیستی مدیریت دانش و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در این پژوهش، از نرم‌افزارهای تحلیل آماری SPSS-24 و Excel-2019 استفاده شده است، به‌طوری‌که نرم‌افزار SPSS برای انجام تحلیل‌های آماری پیشرفته و آزمون فرضیه‌ها و نرم‌افزار Excel برای سازمان‌دهی، محاسبه و نمایش داده‌ها به‌کاررفته است؛ همچنین، برای اطمینان از پایایی و قابلیت اعتماد پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که این ضریب نشان‌دهنده میزان همبستگی و سازگاری درونی سؤالات پرسشنامه است و مقادیر بالای ۰,۷، نشان‌دهنده پایایی بالای پرسشنامه و در نتیجه، اعتبار نتایج پژوهش است.

جدول (۳) ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	آلفای کرونباخ	نتیجه
-------	---------------	-------

مطلوب	۰,۸۴۰	رهبری مدیریت دانش
مطلوب	۰,۸۰۱	فرایند
مطلوب	۰,۸۴۱	افراد
مطلوب	۰,۷۸۱	فناوری
مطلوب	۰,۸۹۱	فرایندهای دانشی
مطلوب	۰,۷۹۸	یادگیری و نوآوری
مطلوب	۰,۷۸۷	نتایج مدیریت دانش

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها، به عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل پژوهش‌های علمی که به شواهد عددی و کمی متکی است، فرآیندی حیاتی است که شامل دسته‌بندی، خلاصه‌سازی، توصیف و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از تکنیک‌های آمار توصیفی انجام می‌شود؛ این فرآیند به محقق کمک کرده است تا از داده‌های خام، اطلاعات مفید و قابل فهمی استخراج کند، به نتایج معتبر و قابل اعتماد برسد و در نهایت به هدف تحقیق که ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران است برسد.

جدول شماره ۴، ویژگی‌های آماری ابعاد تحقیق را برای ۸۰ نمونه آماری نشان می‌دهد. این جدول شامل میانگین، انحراف استاندارد و میانگین خطای استاندارد برای هر یک از هفت بعد مدل بهره‌وری آسیایی است. میانگین، نشان‌دهنده میانگین نمرات کسب شده در هر بعد، انحراف استاندارد، نشان‌دهنده میزان پراکندگی نمرات حول میانگین و میانگین خطای استاندارد، نشان‌دهنده میزان خطای تخمین میانگین جامعه از میانگین نمونه است.

جدول (۴) ویژگی‌های آماری ابعاد تحقیق

بعد	نمونه آماری	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین انحراف استاندارد
رهبری مدیریت دانش	۸۰	۲,۷۹	۰,۶۶	۰,۰۷۳۸
فرایندهای سازمان	۸۰	۲,۷۸	۰,۶۴۳	۰,۰۷۲۰
وضعیت کارکنان	۸۰	۲,۵	۰,۷۰۴	۰,۰۷۸۷
فناوری	۸۰	۲,۵۴	۰,۷۷۴	۰,۰۸۶۶
فرایندهای دانشی	۸۰	۲,۸۵	۰,۶۷۷	۰,۰۷۵۷
یادگیری و نوآوری	۸۰	۲,۷۱	۰,۶۳۹	۰,۰۷۱۵
نتایج مدیریت دانش	۸۰	۲,۷۲	۰,۷۸۲	۰,۰۸۷۴

با توجه به جدول ۳، بالاترین میانگین نمره مربوط به بعد فرآیندهای دانشی (۲,۸۵) و پایین‌ترین میانگین نمره مربوط به بعد وضعیت کارکنان (۲,۵) است. این نشان می‌دهد که سازمان در فرآیندهای دانشی عملکرد بهتری نسبت به وضعیت کارکنان دارد. همچنین، بالاترین انحراف استاندارد مربوط به بعد نتایج مدیریت دانش (۰,۷۸۲) و پایین‌ترین انحراف استاندارد مربوط به بعد یادگیری و نوآوری (۰,۶۳۹) است. این نشان می‌دهد که پراکندگی نمرات در بعد نتایج مدیریت دانش بیشتر از سایر ابعاد است. میانگین خطای استاندارد نیز برای همه ابعاد نسبتاً پایین است که نشان می‌دهد دقت تخمین میانگین جامعه از میانگین نمونه بالا است. به‌طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نزاجاً در فرآیندهای دانشی عملکرد بهتری نسبت به سایر ابعاد دارد، اما در وضعیت کارکنان نیاز به بهبود دارد. همچنین، پراکندگی نمرات در بعد نتایج مدیریت دانش بیشتر از سایر ابعاد است.

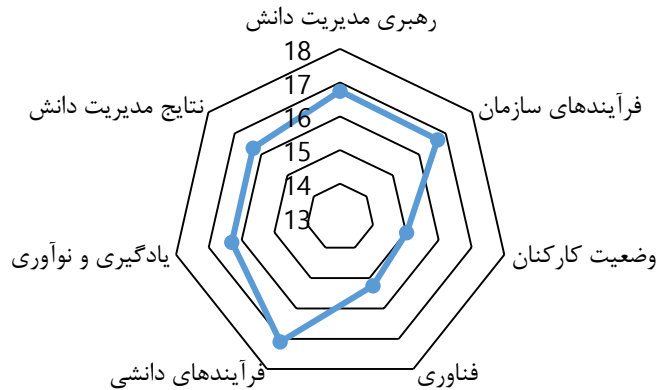
با بررسی جدول شماره ۵، می‌توان دریافت که سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی، بر اساس مدل بهره‌وری آسیایی، در سطح "آغاز" قرار دارد. این نتیجه با توجه به مجموع نمرات کسب‌شده (۱۱۳,۵ از ۲۱۰) به‌دست‌آمده است که نشان‌دهنده شروع درک نیاز به مدیریت دانش در سازمان است. در بین هفت بعد مورد ارزیابی، فرآیندهای دانشی با میانگین نمره ۱۷,۱ بالاترین رتبه را کسب کرده است که نشان‌دهنده عملکرد نسبتاً خوب سازمان در فرآیندهای شناسایی، جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش است. همچنین، رهبری مدیریت دانش با میانگین نمره ۱۶,۷۵ در رتبه دوم قرار دارد که نشان‌دهنده حمایت نسبی رهبران از مدیریت دانش است.

جدول (۵) میانگین نمره کسب‌شده و رتبه‌بندی ابعاد مدل ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش

رتبه‌بندی	حداکثر نمره ممکن	میانگین	بعد
۲	۳۰	۱۶,۷۵	رهبری مدیریت دانش
۳	۳۰	۱۶,۷	فرآیندهای سازمان
۷	۳۰	۱۵,۰۲	وضعیت کارکنان
۶	۳۰	۱۵,۲۵	فناوری
۱	۳۰	۱۷,۱	فرآیندهای دانشی
۵	۳۰	۱۶,۲۳	یادگیری و نوآوری
۴	۳۰	۱۶,۳	نتایج مدیریت دانش
-	۲۱۰	۱۱۳,۵	مجموع نمرات

باین حال، سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نذا در برخی ابعاد نیاز به بهبود دارد. وضعیت کارکنان با میانگین نمره ۱۵,۰۲ پایین ترین رتبه را کسب کرده است که نشان دهنده نیاز به بهبود مشارکت کارکنان در مدیریت دانش است. همچنین، فناوری با میانگین نمره ۱۵,۲۵ در رتبه ششم قرار دارد که نشان دهنده نیاز به بهبود استفاده از فناوری در پشتیبانی از مدیریت دانش است. به طور کلی، سازمان در فرآیندهای دانشی و رهبری مدیریت دانش عملکرد نسبتاً خوبی دارد، اما در مشارکت کارکنان و استفاده از فناوری نیاز به بهبود دارد. برای ارتقا به سطوح بالاتر بلوغ، سازمان باید برنامه هایی را برای بهبود این ابعاد اجرا کند و از فناوری های مناسب برای پشتیبانی از مدیریت دانش استفاده نماید.

با توجه به نمودار شماره ۱، می توان تصویری واضح از وضعیت بلوغ مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه به دست آورد. این نمودار، میانگین نمرات کسب شده توسط سازمان در هر یک از هفت بعد مدل بهره وری آسیایی را به نمایش می گذارد. محورهای نمودار، ابعاد مختلف مدیریت دانش را نشان می دهند و نقاط مشخص شده بر روی هر محور، میانگین نمرات کسب شده توسط سازمان در آن بعد را نشان می دهند. هرچه نقطه مشخص شده به مرکز نمودار نزدیک تر باشد، عملکرد سازمان در آن بعد ضعیف تر است. در این نمودار، فرآیندهای دانشی با بالاترین نمره (۱۷,۱) در بیرونی ترین نقطه نمودار قرار دارد که نشان دهنده عملکرد نسبتاً خوب سازمان در فرآیندهای شناسایی، جمع آوری، ذخیره سازی، اشتراک گذاری و استفاده از دانش است. رهبری مدیریت دانش نیز با نمره ۱۶,۷۵ در رتبه دوم قرار دارد که نشان دهنده حمایت نسبی رهبران از مدیریت دانش است. باین حال، وضعیت کارکنان با نمره ۱۵,۰۲ در پایین ترین نقطه نمودار قرار دارد که نشان دهنده نیاز به بهبود مشارکت کارکنان در مدیریت دانش است. همچنین، فناوری با نمره ۱۵,۲۵ در رتبه ششم قرار دارد که نشان دهنده نیاز به بهبود استفاده از فناوری در پشتیبانی از مدیریت دانش است.



نمودار (۱) نمودار رادار ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش

نمودار رادار ارائه شده، تصویری روشن از وضعیت بلوغ مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه ارائه می دهد؛ با توجه به این نمودار، سازمان در دو بعد فرآیندهای دانشی و رهبری مدیریت دانش عملکرد نسبتاً خوبی داشته است، به طوری که این دو بعد در بیرونی ترین نقاط نمودار قرار گرفته اند و نشان دهنده عملکرد قوی سازمان در شناسایی، جمع آوری، ذخیره سازی، اشتراک گذاری و استفاده از دانش و همچنین حمایت و ترویج مدیریت دانش توسط رهبران سازمان است؛ با این حال، وضعیت کارکنان و فناوری در پایین ترین نقاط نمودار قرار دارند که نشان دهنده نیاز به بهبود مشارکت کارکنان در مدیریت دانش و استفاده از فناوری های مناسب برای پشتیبانی از آن است؛ برای ارتقا به سطوح بالاتر بلوغ، سازمان باید برنامه هایی را برای بهبود این ابعاد اجرا کند و از فناوری های مناسب برای پشتیبانی از مدیریت دانش استفاده نماید.

تجزیه و تحلیل مصاحبه با صاحب نظران نشان داد که برای بهبود مشارکت کارکنان و استفاده از فناوری در مدیریت دانش، باید ابتدا فرهنگ سازمانی مشارکتی را تقویت کرد که در آن کارکنان احساس مسئولیت و مالکیت نسبت به دانش خود کنند و از طریق تشویق ها، جوایز، و ایجاد شبکه های تعاملی، به اشتراک دانش و تجربیات خود ترغیب شوند. همزمان، زیرساخت های فناوری باید توسعه یابد و سیستم های مدیریت دانش به روزرسانی شود تا ابزارهای مدرن مانند پلتفرم های ابری و هوش مصنوعی در دسترس

قرار گیرند و کارکنان با آموزش‌های لازم برای استفاده مؤثر از این فناوری‌ها آماده شوند. هماهنگی بین این دو بعد نیز ضروری است؛ بنابراین، ایجاد پلتفرم‌های تعاملی و سیستم‌های یکپارچه مدیریت دانش می‌تواند به کارکنان اجازه دهد دانش خود را به راحتی به اشتراک بگذارند و از فناوری به عنوان ابزاری برای تسهیل کار استفاده کنند. با این رویکرد سازمان می‌تواند عملکرد خود را در مدیریت دانش بهبود بخشد و به سطح بالاتری از بلوغ دست یابد.

تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با صاحب نظران نشان داد که بهبود مشارکت کارکنان و استفاده از فناوری در مدیریت دانش، نیازمند تمرکز بر دو بعد فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های فناوری است. در این راستا، ایجاد فرهنگ مشارکتی که در آن کارکنان احساس مسئولیت و مالکیت نسبت به دانش خود داشته باشند، از اهمیت بالایی برخوردار است. برای تقویت این فرهنگ، می‌توان از سازوکارهایی مانند تشویق‌ها، جوایز، و ایجاد شبکه‌های تعاملی داخلی استفاده کرد که به کارکنان انگیزه می‌دهد تا دانش و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند.

توسعه زیرساخت‌های فناوری و به روزرسانی سیستم‌های مدیریت دانش نیز ضروری است. فراهم کردن دسترسی به ابزارهای مدرن مانند پلتفرم‌های ابری و هوش مصنوعی، همراه با ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان، می‌تواند به استفاده مؤثرتر از فناوری کمک کند. مهم‌تر اینکه، باید این دو بعد به صورت هماهنگ عمل کنند. بدین منظور، ایجاد پلتفرم‌های تعاملی و سیستم‌های یکپارچه مدیریت دانش می‌تواند محیطی فراهم کند که در آن کارکنان به راحتی دانش خود را به اشتراک بگذارند و از فناوری به عنوان ابزاری کمکی برای تسهیل فرآیندهای کاری استفاده کنند. با اتخاذ این رویکرد سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌تواند عملکرد خود را در مدیریت دانش بهبود بخشد و به سطح بالاتری از بلوغ در این حوزه دست یابد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با تلفیق نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کمی و نمودار رادار، پژوهش حاضر باهدف ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، به نتایج جامعی دست یافت. استفاده از آمار توصیفی و نمودار رادار، به عنوان ابزارهای قدرتمند، امکان استخراج اطلاعات معتبر و قابل اعتماد از

داده‌های خام را فراهم کرد و تصویری روشن از وضعیت بلوغ مدیریت دانش در سازمان ارائه نمود.

نتایج نشان داد که سازمان مورد مطالعه در سطح "آغاز" بلوغ مدیریت دانش قرار دارد. این سطح، نشان‌دهنده شروع درک نیاز به مدیریت دانش و تلاش برای پیاده‌سازی آن در سازمان است. در میان ابعاد هفت‌گانه مدل بهره‌وری آسیایی، بعد "فرآیندهای دانشی" با کسب بالاترین میانگین نمره (۲,۸۵) در مقیاس لیکرت و ۱۷,۱ در جدول رتبه‌بندی) و قرار گرفتن در بیرونی‌ترین نقطه نمودار رادار، به‌عنوان نقطه قوت سازمان شناسایی شد. این امر حاکی از عملکرد نسبتاً مطلوب سازمان در فرآیندهای شناسایی، جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش است. همچنین، بعد "رهبری مدیریت دانش" با کسب رتبه دوم و میانگین نمره ۲,۷۹ در مقیاس لیکرت و ۱۶,۷۵ در جدول رتبه‌بندی، نشان‌دهنده حمایت نسبی رهبران از مدیریت دانش در سازمان است. باین‌حال، نتایج همچنین نشان داد که سازمان در برخی ابعاد نیاز به بهبود دارد. بعد "وضعیت کارکنان" با کسب پایین‌ترین میانگین نمره (۲,۵) در مقیاس لیکرت و ۱۵,۰۲ در جدول رتبه‌بندی) و قرار گرفتن در پایین‌ترین نقطه نمودار رادار، به‌عنوان نقطه ضعف سازمان شناسایی شد. این امر نشان‌دهنده نیاز به بهبود مشارکت کارکنان در مدیریت دانش و ایجاد انگیزه در آن‌ها برای اشتراک‌گذاری دانش است. همچنین، بعد "فناوری" با کسب رتبه ششم و میانگین نمره ۲,۵۴ در مقیاس لیکرت و ۱۵,۲۵ در جدول رتبه‌بندی، نشان‌دهنده نیاز به بهبود استفاده از فناوری‌های مناسب برای پشتیبانی از مدیریت دانش در سازمان است.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران در فرآیندهای دانشی و رهبری مدیریت دانش عملکرد نسبتاً خوبی دارد، اما در مشارکت کارکنان و استفاده از فناوری نیاز به بهبود دارد.

نتایج پژوهش حاضر، همسو با مطالعات غلامی (۱۳۹۷)، ظفری (۱۴۰۰)، خالوئی و ملائی (۱۴۰۰) و شفیعی و همکاران (۱۳۹۷)، بوده و نشان می‌دهد که سازمان مورد مطالعه در سطح "آغاز" بلوغ مدیریت دانش قرار دارد. این سطح، بیانگر درک اولیه نیاز به مدیریت دانش و تلاش برای پیاده‌سازی آن در سازمان است. این یافته، نشان‌دهنده چالش مشترک بسیاری از سازمان‌ها در مراحل اولیه استقرار مدیریت دانش است. در مقابل، نتایج پژوهش محمدپور (۱۴۰۱) نشان می‌دهد که پژوهشگاه صنعت نفت در سطح "توسعه" قرار دارد. همچنین مطالعات سرمدی و عفتی (۱۳۹۸) و شفیعی و همکاران (۱۴۰۰) نشان‌دهنده

سطوح بالاتر بلوغ در شهرداری تهران و دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه است. تفاوت در سطوح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که سازمان‌های مختلف با توجه به نوع فعالیت خود و میزان اهمیتی که به مدیریت دانش می‌دهند سطح بلوغ متفاوتی دارند.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر و مطالعات پیشین، پیشنهاد می‌شود که سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، با تمرکز بر بهبود مشارکت کارکنان و استفاده از فناوری‌های مناسب برای پشتیبانی از مدیریت دانش، به سمت سطوح بالاتر بلوغ مدیریت دانش حرکت نماید.

قدردانی

از کلیه اندیشمندان و کارکنان سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نزاها که در خلال این تحقیق، خالصانه دیدگاه‌ها و نقطه نظرات علمی و کارشناسی خود را ارائه نمودند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

- احمدی، منیژه؛ بارانی، صمد؛ علاء الدینی، فرشاد. (۱۴۰۱). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش (مورد مطالعه: سازمان پدافند غیرعامل)، فصل‌نامه پدافند غیر عامل و امنیت، ۱۰(۳۸): ۷۵-۵۹.
- خالوئی، مهدی؛ ملائی، حمیدرضا. (۱۴۰۰). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه مدل مناسب جهت استقرار آن در کارخانه فولاد زرند ایرانیان.
- غلامی ورکی، غفت. (۱۳۹۷). بررسی و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی (مطالعه موردی شرکت مدیریت تولید برق نکا)، موسسه آموزش عالی روزبهان. ۱(۱۲): ۶-۷.
- محمدپور، سیاوش. (۱۴۰۱). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس چارچوب APO و ارائه برنامه‌های بهبود در سازمان‌های پروژه محور (مطالعه موردی پژوهشگاه صنعت نفت).
- زمانی، هادی. (۱۳۹۸). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش شرکت برق منطقه‌ای خوزستان از منظر استراتژیک/ مدیریتی: پژوهش ترکیبی. مدیریت اطلاعات، ۵(۲): ۱۸-۹.
- سرمدی، محمدرضا؛ عفتی، فاطمه. (۱۳۹۸). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (مطالعه موردی: شهرداری تهران). فصلنامه مطالعات دانش‌شناسی. ۱۰(۳۸): ۱۲-۱.

- شفيعی، سليمان؛ حريري، اردوان؛ فروغی، فیض اله (۱۴۰۰). سنجش بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه‌های علوم پزشکی: یک مطالعه مقطعی در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه. اطلاع‌رسانی پزشکی نوین، ۷(۴) ۱۴-۲۳.
- شفيعی، سليمان؛ مرادی، محمود؛ حمید، احمدی. (۱۳۹۷). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس چهارچوب (APO) نمونه پژوهی کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه رازی مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات، ۲۹(۴): ۱۵۵-۱۴۳.
- ظفری، سعیده. (۱۴۰۰). تعیین سطح بلوغ مدیریت دانش در دانشکده علوم پزشکی بهبهان بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی با توجه به شیوع ویروس کرونا. دانشگاه پیام نور مرکز سمنان.
- قلیچ‌لی، بهروز؛ ابراهیمی، شیما (۱۳۹۵). امکان سنجی استقرار مدیریت دانش با رویکرد سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲۳(۲۵) ۱۴-۲۳.
- Allameh, S. M., & Zare, S. M. (2011). Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes. *Procedia Computer Science*, 3, 1211-1223.
- Al-Tit, A. A. (2016). The mediating role of knowledge management and the moderating part of organizational culture between HRM practices and organizational performance. *International Business Research*, 9(1), 43.
- Attia, A., & Salama, I. (2018). Knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. *Business Process Management Journal*, 24(2), 459-477.
- 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.
- Hajir, J. A., Obeidat, B. Y., Al-dalahmeh, M. A., & Masa'deh, R. (2015). The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile.
- Kaur J. (2014). Comparative study of capability maturity model, *International Journal of Advanced Research in Computer Science & Technology*, 2 (1), 47-49.
- Lin, C., Wu, J. C., & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & management*, 49(1), 10-23.
- Pereira, L. S., Paredes, P., Hunsaker, D. J., López-Urrea, R., & Mohammadi Shad, Z. (2021). Standard single and basal crop coefficients for field crops: Updates and advances to the FAO56 crop water requirements method. *Agricultural Water Management*, 243, 106466. <https://doi.org/10.1016/j.agwat.2020.106466>
- 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

- Sanz, R., & Hovell, J. (2021). Knowledge retention framework and maturity model: Improving an organization or team's capability to retain unique and critical knowledge. *Knowledge Management for Development Journal*, 16(1), 8–27.
- Serenko, A., Bontis, N., & Hull, E. (2016). An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 338-352.
- Shafee, S., Moradi, M., & Jafari, M. (2019). Measuring of the Maturity of Knowledge Management in Libraries and Information centers (Case Study: Public Libraries of Kermanshah). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(6), 77-109.
- Zain, A., & Latief, Y. (2020). Evaluation of the maturity level and critical success factors in the implementation of knowledge management in the national private construction service company in Indonesia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineerin*.