

# کاربرد مدیریت دانش در سنجش درجه بلوغ سازمانی

بهروز رضایی منش<sup>۱</sup>

استادیار،

دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

سینا محمدنابی\*

کارشناس تضمین کیفیت،

شرکت کیسون

ساویر محمدنابی<sup>۲</sup>

مدیر برنامه‌ریزی و سرآمدی،

مجتمع صنایع غذایی مائده

دریافت: ۱۳۸۹/۰۹/۱۴ | پذیرش: ۱۳۹۰/۰۶/۲۳

فصلنامه علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران  
شاپا (چاپی) ۸۲۲۳-۲۲۵۱  
شاپا (الکترونیکی) ۸۲۳۱-۲۲۵۱  
نمایه در SCOPUS، LISA و ISC  
http://ijpm.irandoc.ac.ir  
دوره ۲۷ | شماره ۴ | ص ص ۹۸۵-۱۰۰۹  
تابستان ۱۳۹۱

نوع مقاله: پژوهشی

1. rezaeemanesh@gmail.com
- \*sina.mohammadnabi@gmail.com
- smohammadnabi@gmail.com
- organizational maturity
- maturity management
- knowledge management
- strategic management
- environmental analysis

**چکیده:** بلوغ سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در طول زمان است. بلوغ سازمانی میسر نخواهد شد، مگر آنکه سازمان بتواند تغییرات محیطی خود را شناسایی نماید و از آن تغییرات در جهت به‌روزرسانی برنامه‌های راهبردی و چشم‌انداز خود استفاده کند. برای دستیابی به بلوغ، سازمان باید به‌طور مداوم تغییرات عوامل محیطی را مورد پایش قرار دهد. از طرفی، امروزه دانش تنها منبع مطمئن برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. در این پژوهش، ضمن معرفی مدل‌های مدیریت بلوغ سازمان و مدیریت دانش، مدلی جهت سنجش و اندازه‌گیری درجه بلوغ سازمان ارائه گردیده است. رویکرد اصلی این پژوهش، استفاده از فعالیت‌های مدیریت دانش برای مدیریت دانش تغییرات محیطی سازمان جهت ایجاد بلوغ سازمانی بوده است. برای اثبات مدل ارائه‌شده، درجه بلوغ ۱۱۲ قطعه‌سازی خودرو مورد ارزیابی قرار گرفت. در نهایت، نتایج نشان از اثبات فرضیه‌های پژوهشگران و در نتیجه، همبستگی بالای بین فعالیت‌های مدیریت دانش و بلوغ سازمان داشت. برای آزمون فرضیه‌ها و به‌منظور سنجش اعتبار پرسشنامه‌ها نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

**کلیدواژه‌ها:** بلوغ سازمانی<sup>۳</sup>، مدیریت بلوغ<sup>۴</sup>، مدیریت دانش<sup>۵</sup>، مدیریت راهبردی<sup>۶</sup>، تحلیل محیطی<sup>۷</sup>

## ۱. مقدمه

موفقیت یک سازمان، میزان دستیابی به اهداف از پیش طرح ریزی شده و بلوغ سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در طول زمان است. دامنه بحث بلوغ در سطوح مختلفی از جمله اقتصاد کلان، صنعت، و سازمان گسترده است.

پارادایم بلوغ سازمانی امروزه تا حد بسیار زیادی جایگزین موفقیت در ادبیات مدیریت سازمان‌ها شده است. اگر ادبیات موفق شدن سازمان به دنبال دو مفهوم هدف‌گذاری و عملکرد است و میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده را می‌سنجد، مفهوم بلوغ سازمانی سعی در یافتن پاسخ برای پرسش‌های زیر دارد:

- منطق و سازوکارهای هدف‌گذاری در سازمان چگونه است و تا چه حد از راهبردها و اهداف کلان سازمان اقتباس یافته است؟
- روند عملکرد سازمان در دستیابی به اهداف طرح‌ریزی شده در طول زمان چگونه است؟ آیا این موفقیت در طول زمان ادامه دارد یا مقطعی است؟
- دلیل حصول نتایج موفقیت‌آمیز و عملکردهای مثبت سازمان چیست؟ آیا موفقیت‌ها به دلیل اتخاذ راهبردها و رویکردهای مناسب سازمان است یا تصادفی، مقطعی، و تحت تأثیر عوامل محیطی قرار دارند؟
- آیا نتایج موفقیت‌آمیز سازمان در برابر عملکرد سایر سازمان‌های رقیب و غیررقیب قابل تقدیر است؟
- آیا نتایج به بخش خاصی از سازمان اشاره دارند یا دامنه نتایج در کل گستره سازمان قابل ارائه است؟

از سوی دیگر، امروزه دانش تنها منبع مطمئن برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. سازمان‌ها هر روز بیشتر به اهمیت دانش به‌عنوان سرمایه فکری پی‌می‌برند. عواملی نظیر جهانی شدن، کوچک‌سازی دولت‌ها، شهروندمحوری، و ضرورت مشارکت شهروندان می‌طلبد که توجه ویژه‌ای به مدیریت دانش به‌عمل آید. به‌علاوه، دانایی، منبعی راهبردی<sup>۱</sup>، غیرقابل تقلید، غیرقابل جایگزین و از همه مهمتر، ارزش‌آفرین (برای ذی‌نفعان)، ابزاری در جهت تولید محصولات و ارائه خدمات نوآورانه به‌منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار در اختیار سازمان‌ها قرار داده است.

1. strategic

به این منظور، در این پژوهش ضمن معرفی مدل‌های مختلف مدیریت دانش و مدل‌های بلوغ سازمان، در قالب الگوریتم حل مسأله، مدلی برای سنجش و ارتقاء درجه بلوغ سازمان با رویکرد مدیریت دانش ارائه می‌گردد. طراحی این مدل با استفاده از ادبیات مدیریت دانش و بلوغ سازمانی صورت پذیرفته است.

برای دستیابی به بلوغ، سازمان باید به‌طور مداوم تغییرات عوامل محیطی را مورد پایش قرار دهد. بنابراین، مدل ارائه‌شده بر مدیریت دانش تغییرات محیطی سازمان استوار است و هسته مدل از عوامل محیطی دور و نزدیک سازمان تشکیل شده است. متغیرهای تحلیل محیط نزدیک سازمان در قالب مدل پورتر<sup>۱</sup> و متغیرهای محیط دور سازمان نیز با استفاده از مدل PESTLE تبیین شده‌اند. براساس مدل سنجش و ارتقاء درجه بلوغ سازمانی با رویکرد مدیریت دانش، اعمال فعالیت‌های مدل مدیریت دانش پروموت<sup>۲</sup> (هدف‌گذاری، شناسایی، توسعه، انتشار، استفاده، نگهداری، و ارزیابی)، برای کنترل مداوم تغییرات محیط دور (متغیرهای مدل PESTLE) و محیط نزدیک سازمان (متغیرهای مدل پورتر) ضروری است.

الگوی استاندارد ISO/CD 9004:2007 برای ارزیابی و ارتقاء درجه بلوغ سازمان و فعالیت‌های مدیریت دانش، استفاده شده است و اعمال چرخه بهبود مداوم دمنینگ (PDCA) بر این موضوع می‌تواند سازمان را به‌طور مداوم از جایگاه فعلی خود از منظر بلوغ سازمانی به درجات بالاتر ارتقاء دهد.

به‌منظور اثبات مدل ارائه‌شده و اثبات وجود رابطه معنی‌دار بین فعالیت‌های مدیریت دانش و سطوح بلوغ سازمانی، واحدهای کیفیت، سرآمدی و یا تعالی سازمانی ۱۱۲ قطعه‌سازی خودرو مورد ارزیابی قرار گرفت.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

سازمان جهانی استانداردسازی (ISO 9004: 2007, TC 176, SC3)، بلوغ یک سازمان را وابسته به ایجاد توازن بین منافع مالی - اقتصادی و اجتماعی - زیست محیطی سازمان می‌داند و آن را به‌ذی‌نفعان مستقیم یا غیرمستقیم سازمان مرتبط می‌کند. بلوغ یک سازمان به توانایی آن در پایش محیط خارجی برای فرصت‌ها، تغییرات، روندها، و ریسک‌ها مرتبط است.

براساس این تعریف، حیطه‌های نظری موضوع به‌صورت زیر قابل دسته‌بندی است:

- مدیریت بلوغ با هدف دستیابی به مدل‌های ارزیابی و بهبود بلوغ سازمان،

1. Porter

2. Promote

- مدیریت دانش با هدف بررسی مدل‌ها و ابعاد مدیریت دانش، و
- مدیریت راهبردی با هدف بررسی سازوکار تحلیل تغییرات محیطی.

## ۱-۲. مدیریت بلوغ

مطالعه ادبیات بلوغ سازمان حاکی از وجود دیدگاه‌های مختلفی پیرامون عوامل مؤثر بر بلوغ سازمان، در بین پژوهشگران است. جدول ۱ خلاصه مطالعات انجام‌شده در مورد موضوع بلوغ سازمان توسط پژوهشگران مختلف را نشان می‌دهد.

جدول ۱. بلوغ سازمانی از دیدگاه پژوهشگران مختلف

مفهوم	عوامل	پژوهشگران
بلوغ سازمانی	رویکرد فرایندگرا	Gutberlet 2000; Bateman and David 2002; Briffaut and Saccone 2002
	نگرش نظام‌مند	Standing and Jackson 2007; Searcy, Karapetrovic, and McCartney 2008
	منابع انسانی	Wilkinson, Hill, and Gollan 2001; Bonnie F. Daily and Huang 2001; Ahmad and Schroeder 2002; Thaman 2002; Zabel 2005
	مسئولیت‌های اجتماعی سازمان	Griffiths and Petrick 2001; Saraiva and Silva Serrasqueiro 2007; Hui 2008
	رضایت ذی‌نفعان	Daub and Ergenzinger 2005; Zink 2007; Muñoz, Rivera, and Moneva 2008
	قابلیت‌های رهبری و مدیریت	Griffiths and Petrick 2001; Gloet 2006; Henderson 2006
	راهبردهای مناسب مشارکتی	Marcum 2008
	سامانه‌های مدیریتی کل‌نگر	Robson, Prabhu, and Mitchell 2002; Curry and Kadasah 2002; Esquer-Peralta, Velazquez, and Munguia 2008
	یادگیری، بهبود و ارزش‌آفرینی	Zainul Abidin and Pasquire 2005; Robinson, Anumba, Carrillo, and Al-Ghassani 2006; Searcy, Karapetrovic, and McCartney 2008
	مدیریت کیفیت محصول	Curry and Kadasah 2002; Robson, Prabhu, and Mitchell 2002; Rusinko 2005
	نتایج عملکردی پایدار	Jones, Clarke-Hill, Comfort, and Hillier 2008; Aras and Crowther 2008

## ۱-۲-۱. رویکرد فرایندگرا

باتمن و دیوید مدلی برای ارزیابی بلوغ سازمان مبتنی بر برنامه‌های بهبود فرایندها پیشنهاد کرده‌اند. این مدل برای انجمن تولیدکنندگان موتور طراحی شده و در سایر صنایع نیز قابل

استفاده است و بلوغ را در دو سطح شغل و سازمان ارزیابی می‌کند (Bateman and David 2002). گوتبرلت با بررسی فرایندهای توسعه صنعت در کشور برزیل معتقد است ارزیابی مجدد فرایندهای تولید و نیازهای محصول با هدف ایجاد توازن بین چرخه تولید و مصرف، عامل اصلی بلوغ سازمان است (Gutberlet 2000). بریفات و ساکنه مدل‌سازی فرایندها را با توجه به خروجی‌های هزینه‌ای، عملیات کنترلی، و طراحی سامانه‌های اطلاعات که در نهایت به بهبود تصمیمات راهبردی سازمان کمک می‌کند، عامل بلوغ سازمان می‌دانند (Briffaut and Saccone 2002).

#### ۲-۱-۲. نگرش نظام‌مند

استندینگ و جکسون ضمن پیشنهاد راهنمای اصول پایداری و ارائه یک مدل بلوغ برای سامانه‌های اطلاعات سازمان، نگرش نظام‌مند را در کنار عواملی نظیر آگاهی، آینده‌نگری، دیدگاه اقتصادی، و ضایعات حداقل، از عوامل مؤثر بر بلوغ می‌دانند (Standing and Jackson 2007). سرسی، کاراپتروویچ، و مک کارتنی نیز نقش توسعه یک سامانه اندازه‌گیری عملکرد را از طریق ایجاد نگرش نظام‌مند در سازمان با یک مطالعه موردی در صنعت تجهیزات الکتریکی کشور کانادا به‌عنوان عامل تأثیرگذار در بلوغ سازمان معرفی می‌کنند (Searcy, Karapetrovic, and McCartney 2008).

#### ۳-۱-۲. منابع انسانی

ویلکینسون، هیل، و گلان بلوغ سازمانی را تابعی از مدیریت منابع انسانی، قانون‌گذاری، و مدیریت عملیات می‌دانند (Adrian Wilkinson, Hill, and Gollan 2001). احمد و شرودر نیز تأثیر رقابت، روش‌های استخدام، و انتخاب منابع انسانی در چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر را در بلوغ سازمان مؤثر می‌دانند (Ahmad and Schroeder 2002). دانشمندان دیگری نیز رفتارهای انسانی و توسعه فرهنگی سازمان را از عوامل مؤثر بر بلوغ سازمانی می‌دانند (Zabel 2005; Thaman 2002; Daily and Huang 2001).

#### ۴-۱-۲. مسئولیت‌های اجتماعی سازمان

برخی دیگر از پژوهشگران به ترکیبی از اعتقادات و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان به‌عنوان یک پارادایم بلوغ سازمانی اشاره می‌کنند (Griffiths and Petrick 2001; Saraiva and Serrasqueiro 2007; Hui 2008).

#### ۵-۱-۲. رضایت ذی‌نفعان

داوب و ارجنزی‌نگر وابستگی شدید بلوغ سازمانی را به رضایت مشتری مورد مطالعه قرار

می دهند و به عبارتی شرط بلوغ سازمان را در ایجاد این احساس در مشتری که سازمان به سوی همه نیازها و انتظارات ممکن وی حرکت خواهد کرد، می دانند (Daub and Ergenzinger 2005). در همین حال، مونوز، ریورا، و مونوا با مطالعه ۵۲ شرکت اسپانیایی و با تعریف شاخص هایی با استفاده از منطق فازی، تمرکز بر تعهد راهبردی سازمان را به ذی نفعان عامل مهم می دانند و نتیجه گیری می کنند که این تمرکز، عملکرد مالی و اجتماعی بهتر سازمان را حاصل می کند (Muñoz, Rivera, and Moneva 2008). زینک دلیل بی ثمر ماندن تلاش شرکت های غربی را در استفاده از روش ژاپنی تحلیل می کند و دلیل اصلی آن را توجه صرف به کیفیت محصول و فراموش کردن عنصر فرهنگ می داند و معتقد است بلوغ سازمانی مبتنی بر رضایت ذی نفعان و از طریق توجه همزمان به کیفیت و فرهنگ سازمانی حاصل می شود (Zink 2007).

#### ۲-۱-۶. قابلیت های رهبری و مدیریت

گلوئت توسعه قابلیت های رهبری و مدیریت را از طریق مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی، عامل اثرگذاری در بلوغ سازمانی می داند (Gloet 2006). گریفیتس و پتریک نیز به مطالعه ارتباط بین نحوه اداره شرکت، پایداری اقتصادی، عملکرد مالی، و توسعه پایدار سازمان می پردازند (Griffiths and Petrick 2001). هندرسن خط مشی های چندبعدی و شاخص های مناسب را در کنار ضرایب مالی، عاملی مؤثر بر بلوغ سازمان می داند (Henderson 2006).

#### ۲-۱-۷. راهبردهای مناسب مشارکتی

مارکم اتخاذ راهبردهای مشارکتی را در نوآوری و بلوغ ضروری می داند (Marcum 2008).

#### ۲-۱-۸. استفاده از سامانه های مدیریتی

اسکوئر-پرالتا، ولازکز، و مونگویا به اثبات اثر مستقیم سامانه های مدیریتی کل نگر که جنبه های محیطی، اجتماعی و عناصر اقتصادی را به طور یکپارچه مورد توجه قرار می دهد بر بلوغ سازمانی می پردازند و با استفاده از نظرات خبرگان این اثر را صحت گذاری می کنند (Esquer-Peralta, Velazquez, and Munguia 2008). رابسون، پرابو، و میشل اندازه گیری شاخص های داخلی (نظیر سودآوری، برگشت دارایی های خالص، و جریان خارجی) و شاخص های خارجی (نظیر رشد، رقابت، و تأثیر تغییرات محیط کسب و کار) را برای بلوغ سازمان ضروری می دانند و بر عناصر محرک مدیریت کیفیت فراگیر در این شاخص ها تمرکز دارند (Robson, Prabhu, and Mitchell 2002). کری و کاداسا نیز در مطالعات خود، محرک ها و

عناصر نظام مدیریت فراگیر را مورد مطالعه قرار می‌دهند و عناصر دارای اولویت را مشخص و برای هر یک روش ارزیابی خاص پیشنهاد می‌کنند (Curry and Kadasah 2002).

#### ۹-۱-۲. یادگیری، بهبود و ارزش آفرینی

زین‌العابدین و پاسکوئر ارزش آفرینی و ارتقاء ارزش را در سازمان از طریق استفاده از فنون مهندسی ارزش عامل مؤثری در کیفیت خروجی‌ها و در نتیجه بلوغ سازمان می‌دانند (Zainul Abidin and Pasquire 2005). رایبسون و همکارانش راهبردهای شرکت در مدیریت دانش و تأثیر مدیریت دانش را به صورت نمونه‌ای در بلوغ صنعت ساخت و ساز مورد بررسی قرار داده‌اند (Robison et al. 2006). سرسی، کاراپتروویچ، و مک کارتنی نیز استفاده از سامانه اندازه‌گیری عملکرد را عامل مهمی در بلوغ سازمان می‌دانند (Searcy, Karapetrovic, and McCartney 2008).

#### ۱۰-۱-۲. مدیریت کیفیت محصول

راسینکو مدیریت کیفیت را یک پارادایم پذیرفته شده مدیریتی می‌داند که می‌تواند به بلوغ سازمانی کمک کند (Rusinko 2005). اسکوتر-پرالتا، ولازکز، و مونگویا نیز به بررسی اقبال فزاینده عمومی در بسط مفاهیم سامانه‌های مدیریتی در زمینه‌های مختلف آکادمیک، سیاسی، دولتی، و غیردولتی برای توسعه پایدار سازمان می‌پردازند (Esquer-Peralta, Velazquez, and Munguia 2008). کری و کاداسا نقش محرک‌ها و عناصر پیشران مدیریت کیفیت فراگیر را در بلوغ سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند (Curry and Kadasah 2002). رابسون، پرابو، و میشل پیشران‌های مؤثر مدیریت کیفیت فراگیر بر شاخص‌های داخلی و خارجی و در نتیجه بلوغ سازمان را بررسی کرده‌اند (Robson, Prabhu, and Mitchell 2002).

#### ۱۱-۱-۲. نتایج عملکردی پایدار

جونز و همکارانش بازاریابی و نرخ رشد بازار را در بلوغ سازمان مؤثر می‌دانند (Jones et al. 2008). آراس و کراوسر ارتباط بین نحوه اداره شرکت، پایداری اقتصادی، عملکرد مالی، و توسعه پایدار سازمان را بررسی می‌کنند (Aras and Crowther 2008). رابسون، پرابو، و میشل اندازه‌گیری شاخص‌های داخلی (نظیر سودآوری، برگشت دارایی‌های خالص، و جریان خارجی) و شاخص‌های خارجی (نظیر رشد، رقابت، و تأثیر تغییرات محیط کسب و کار) را برای بلوغ سازمان ضروری می‌دانند و بر عناصر محرک مدیریت کیفیت فراگیر در این شاخص‌ها تمرکز دارند (Robson, Prabhu, and Mitchell 2002).

## ۲-۲. الگوهای سنجش و ارتقاء بلوغ سازمان

از سوی دیگر، معروف‌ترین الگوها برای سنجش و ارتقاء بلوغ سازمان، در قالب زیر قابل دسته‌بندی است:

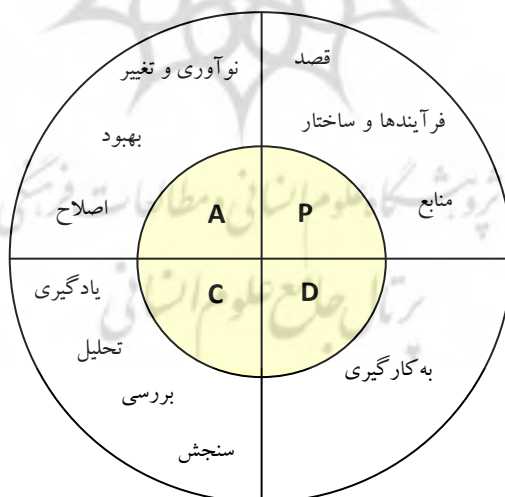
الف) مدل ISO/cd 9004:2007

ب) مدل ISO 10014:2006

ج) مدل تعالی EFQM:2003

### ۱-۲-۲. مدل ISO/CD 9004:2007

این سند که در سال ۲۰۰۷ توسط سازمان بین‌المللی استاندارد ارائه شده است، بلوغ سازمانی را به پنج سطح تقسیم می‌کند که عبارت‌اند از: مبتدی، پیش‌فعال، منعطف، نوآور، و پایدار. این سند، بلوغ سازمانی را در گرو قدرت سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی خود می‌داند و مدلی برای مدیریت بلوغ سازمان با رویکرد مدیریت کیفیت ارائه می‌نماید. حلقه بهبود درجه بلوغ سازمان چرخه دمیگک یا چرخه PDCA<sup>۱</sup> است. شکل ۱ مدل ارائه‌شده توسط سازمان بین‌المللی استانداردسازی را برای سنجش و ارتقاء درجه بلوغ سازمانی با رویکرد مدیریت کیفیت نشان می‌دهد.



شکل ۱. بهبود بلوغ بر مبنای چرخه‌ی PDCA

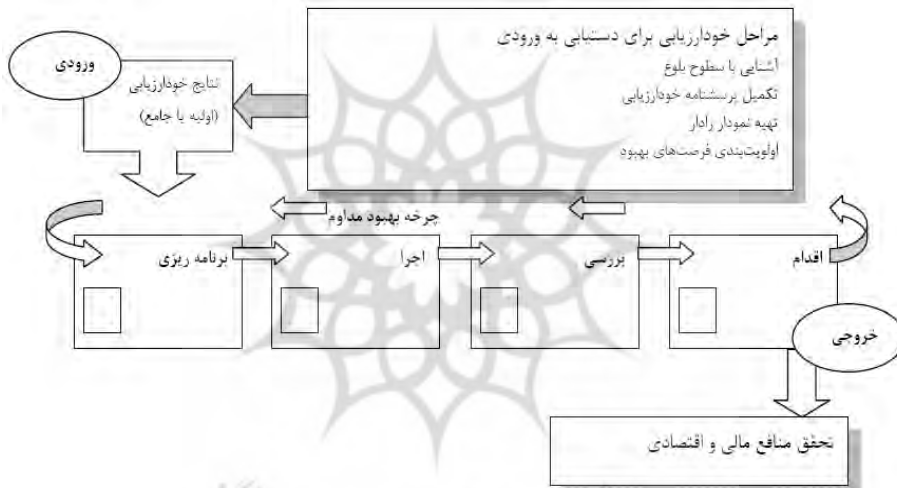
منبع: ISO/CD 9004:2007

1. plan, do, check, action



۲-۲-۲. مدل ISO10014:2007

این استاندارد که در سال ۲۰۰۷ توسط سازمان بین‌المللی استانداردسازی منتشر شده است، راهنمایی را در جهت دستیابی سازمان به منافع مالی و اقتصادی با استفاده از اصول مدیریت کیفیت ارائه می‌کند. این استاندارد بلوغ سازمان را در پنج سطح تقسیم‌بندی و مدلی برای اندازه‌گیری و بهبود درجه بلوغ سازمانی پیشنهاد می‌کند. حلقه بهبود بلوغ سازمان، چرخه دمینگ است. شکل ۲ مدل ارائه‌شده توسط سازمان بین‌المللی استانداردسازی را برای سنجش و ارتقاء درجه بلوغ سازمانی با رویکرد مدیریت کیفیت نشان می‌دهد (محمدنبی و ملک‌زاده، ۱۳۸۶، ۲۲).



شکل ۲: بهبود پایداری بر مبنای چرخه PDCA  
منبع: ISO10014:2006

۲-۲-۳. مدل سرآمدی سازمانی EFQM<sup>1</sup>

آخرین ویرایش این مدل در سال ۲۰۰۳ و توسط بنیاد کیفیت اروپا ارائه شده است. این مدل بلوغ را در گرو کسب رضایت متوازن تمام ذی‌نفعان سازمان می‌داند. در این مدل، درجه بلوغ سازمانی به صورت یک امتیاز بین صفر تا هزار تعیین می‌شود و منطق ارزیابی و ارتقاء درجه بلوغ و امتیازدهی به آن، به منطق رادار<sup>۲</sup> مشهور است. عناصر و ویژگی‌های این منطق به شرح زیر است:

1. European Foundation for Quality Management

2. RADAR logic

نتایج<sup>۱</sup> (R): تعیین نتایج مورد انتظار به عنوان بخشی از فرآیند تدوین خط‌مشی و راهبرد؛  
 رویکرد<sup>۲</sup> (A): برنامه‌ریزی، ایجاد، و توسعه مجموعه‌ای یکپارچه از رویکردهای منطقی و  
 مطلوب جهت دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده؛  
 جاری‌سازی<sup>۳</sup> (D): جاری‌سازی رویکردها به روشی نظام‌مند جهت اطمینان از اجرای کامل  
 آنها؛ و

ارزیابی و بازنگری<sup>۴</sup> (A&R): ارزیابی و بازنگری رویکردها و اجرای آن براساس بررسی  
 و تحلیل نتایج به دست آمده و فعالیت‌های یادگیری جاری و در نهایت شناسایی، اولویت‌بندی،  
 برنامه‌ریزی، و اجرای بهبودهای مورد نیاز.

### ۳-۲. مدیریت دانش

لاودن و لاودن (۲۰۰۷، ۲۹۲) معتقدند، مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فرآیندهای  
 کسب و کار در سازمان‌ها از قبیل ایجاد، ذخیره، توزیع، و به کارگیری دانش اشاره دارد. افزاره  
 (۱۳۸۶، ۳۵) مدیریت دانش را به عنوان فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری،  
 ارزیابی، و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان معرفی می‌کند  
 که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، و ایجاد ساختاری مناسب  
 برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد. وی معتقد است سه عنصر اصلی در مدیریت  
 دانش، عبارت‌اند از: منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، و فرآیندهای سازمانی.

### ۴-۲. مدل مدیریت دانش پروموت

افزازه (۱۳۸۶، ۴۶) خلاصه‌ای از ۲۶ مدل مدیریت دانش که از سوی نویسندگان و  
 مؤسسات مختلف عرضه گردیده، ارائه کرده است. وی معتقد است تمام این مدل‌ها در مفاهیم  
 کلان با هم مشترک‌اند و تنها از حیث فرایندهای اجرایی تفاوت دارند.  
 یکی از کامل‌ترین و جدیدترین مدل‌های مدیریت دانش مدل مدیریت دانش پروموت است.  
 جنبه کاربردی مدل، آن را به عنوان مدل به نسبت کاملی - که نکات مثبت همه مدل‌ها را به طور  
 تقریبی دربرمی‌گیرد - مطرح ساخته است. این مدل، از هفت فرآیند زیر تشکیل شده است:  
 (۱) هدف‌گذاری دانش: هدف‌های مدیریت دانش، از هدف‌های اصلی سازمان نشأت  
 می‌گیرند و در دو سطح راهبردی و عملیاتی مشخص می‌شوند. ایجاد فرهنگ و سیاست‌های  
 مدیریت دانش در سطح راهبردی؛ و شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش، و

برنامه‌ریزی برای دستیابی به آنها در زمان معین، در سطح عملیاتی طراحی و به مرحله اجرا درمی‌آید.

**(۲) شناسایی دانش:** کشف یا شناسایی دانش، آگاهی یافتن از منابع دانش در درون و بیرون سازمان است.

**(۳) توسعه دانش:** عبارت است از روش‌هایی که به غنا و ارتقاء دانش سازمان کمک می‌کند و می‌تواند شامل حمایت سازمان از مؤسسات پژوهشی، توسعه منابع انسانی، و استخدام افراد صاحب دانش باشد.

**(۴) انتشار دانش:** چگونگی به‌اشتراک‌گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش، به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد.

**(۵) استفاده از دانش:** عبارت است از عینیت بخشیدن به دانش به‌دست‌آمده و اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان.

**(۶) نگهداری دانش:** ذخیره دانش متناسب با اهداف سازمان صورت می‌گیرد، به گونه‌ای که قابل دسترسی باشد و امکان روزآمد کردن دانش فراهم باشد.

**(۷) ارزیابی دانش:** عبارت است از فراهم شدن امکان اندازه‌گیری سطح دانش که باعث ارتقاء دانش می‌گردد. در واقع، ارزیابی دانش، نحوه رسیدن به هدف‌های معین و استفاده از نتایج آن به‌عنوان بازخور، برای تعیین یا اصلاح هدف است.

## ۵-۲. مدیریت راهبردی

سازمان‌ها در محیط قرار دارند. محیط به‌منزله منبع غایی مواد، انرژی، و اطلاعات تلقی می‌شود که همه آنها برای بقای سازمان حیاتی هستند (اسکات ۲۰۰۳، ۸۶). بنابراین، تغییر عوامل محیطی بر سازمان‌ها اثرگذار است. در نتیجه، قدرت سازمان در تحلیل تغییرات عوامل محیطی بر بلوغ سازمان تأثیر می‌گذارد.

محیط اثرگذار بر سازمان را در دو بخش دور و نزدیک مورد مطالعه قرار می‌دهند. محیط دور سازمان متشکل از عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فناوری، زیست‌محیطی، و قانونی است و تحلیل آن با استفاده از آنالیز<sup>۱</sup> PESTLE صورت می‌گیرد. محیط نزدیک سازمان یا به عبارتی محیط صنعت نیز متشکل از عواملی چون تهدید ورود رقبای جدید، شدت رقابت بین رقبای موجود، قدرت چانه‌زنی مشتریان، تهدید محصولات یا خدمات جایگزین، و قدرت

1. Political, Economic, Social, Technological, Legal & Environmental

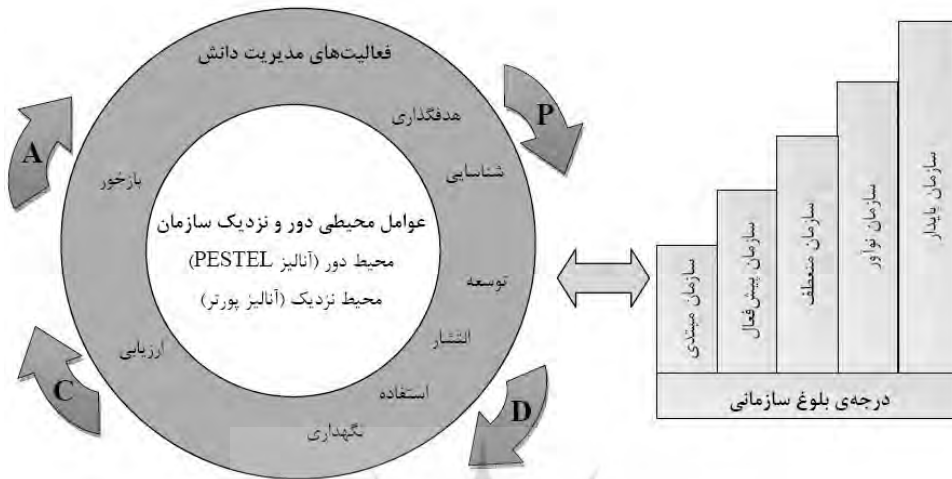
چانه‌زنی تأمین‌کنندگان است. تحلیل محیط نزدیک سازمان از طریق آنالیز پورتر یا مدل پنج نیروی پورتر<sup>۱</sup> انجام می‌گیرد (سیروس و صبورتینت ۱۳۸۸، ۶۷-۸۹).

### ۳. مدل سنجش و ارتقاء درجه بلوغ سازمانی با رویکرد مدیریت دانش

با استفاده از مفاهیم اشاره‌شده در ادبیات نظری، مدل سنجش و ارتقاء درجه بلوغ سازمانی با استفاده از مفاهیم مدیریت بلوغ، مدیریت دانش، و مدیریت راهبردی سازمان طراحی شده است.

الگوی استاندارد ISO/CD9004:2007 به‌عنوان جدیدترین مدل، برای ارزیابی و ارتقاء درجه بلوغ سازمان و تعریف سطوح مختلف بلوغ سازمانی (سازمان مبتدی، سازمان پیش‌فعال، سازمان منعطف، سازمان نوآور، و سازمان پایدار) مورد استفاده قرار گرفته است. چرخه بهبود PDCA، به‌عنوان کاربردی‌ترین حلقه بهبود، قالب الگوریتم حل مسأله را برای ارتقاء درجه بلوغ سازمانی فراهم می‌سازد. فعالیت‌های مدل مدیریت دانش پروموت (هدف‌گذاری، شناسایی، توسعه، انتشار، استفاده، نگهداری، و ارزیابی) لایه بیرونی مدل را تشکیل داده‌اند؛ هسته مدل از تحلیل عوامل محیطی سازمان براساس متغیرهای تحلیل محیط نزدیک سازمان (آنالیز پورتر) و متغیرهای محیط دور سازمان (تحلیل PESTLE) تشکیل شده است. مفهوم کلی حاکم بر مدل، مدیریت دانش تغییرات محیطی سازمان برای دستیابی به بلوغ سازمانی است. برای دستیابی به بلوغ، سازمان باید به‌طور مداوم تغییرات عوامل محیطی را مورد پایش قرار دهد. محیط سازمان به دو دسته محیط دور و محیط نزدیک تقسیم‌بندی می‌شود. براساس مدل سنجش و ارتقاء درجه بلوغ سازمانی با رویکرد مدیریت دانش، اِعمال فعالیت‌های مدیریت دانش (هدف‌گذاری، شناسایی، توسعه، انتشار، استفاده، نگهداری، و ارزیابی) برای کنترل مداوم تغییرات محیط نزدیک و دور سازمان (متغیرهای پورتر و PESTLE) ضروری است. اِعمال چرخه بهبود مداوم PDCA بر این موضوع می‌تواند سازمان را به‌طور مداوم از جایگاه فعلی خود از منظر بلوغ سازمانی به درجه‌های بالاتر ارتقاء دهد. به‌عبارتی دیگر، الگوریتم حل مسأله در قالب این چرخه تعریف خواهد شد. شکل ۳ مدل سنجش و ارتقاء درجه بلوغ سازمانی را با رویکرد مدیریت دانش نشان می‌دهد.

1. Porter's five forces model



شکل ۳. مدل سنجش و ارتقاء درجه بلوغ سازمانی با رویکرد مدیریت دانش

#### ۴. جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری این پژوهش را قطعه‌سازان خودرو تشکیل داده‌اند و روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است. در این پژوهش، برای تعیین حجم نمونه از نتایج پیش‌آزمون استفاده شده است. در این پیش‌آزمون ۳۰ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شده است.  $\sigma^2$  به‌دست آمده براساس این پیش‌آزمون برای محاسبه حجم نمونه  $0.271$  به‌دست آمده است. سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = 0.05$ ) در نظر گرفته شده است که برابر است با  $1.96$ ؛ در نتیجه خواهیم داشت:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \sigma^2}{\varepsilon^2} = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.271}{0.1^2} = 104.01 \approx 105$$

حجم نمونه آماری این پژوهش با خطای  $0.1$  برابر با  $105$  است، اما به‌منظور افزایش اطمینان نمونه مورد نظر و همچنین، برای اینکه نمونه نمایندگی بیشتری از جامعه آماری باشد، تعداد  $112$  پرسشنامه در واحدهای کیفیت، سرآمدی و یا تعالی سازمانی  $112$  قطعه‌سازی خودرو، توزیع و تمام آنها جمع‌آوری گردید. لازم به اشاره است نمونه آماری از بین افرادی که آموزش نحوه تکمیل پرسشنامه تعیین سطح بلوغ سازمانی مورد استفاده را در الگوی استاندارد ISO/CD 9004:2007 دیده‌اند، انتخاب شد. سپس، درجه بلوغ سازمانی با استفاده از پرسشنامه استاندارد مطرح‌شده در استاندارد اشاره‌شده ارزیابی گردید.

در مرحله دوم پژوهش، میزان بلوغ سازمان در استفاده از فعالیت‌های مدل پروموت در مورد مدیریت دانش تغییرات محیطی (شامل محیط دور و نزدیک سازمان)، با استفاده از پرسشنامه‌های تهیه‌شده توسط پژوهشگر بررسی گردید.

داده‌ها و اطلاعات گردآوری‌شده توسط پرسشنامه‌ها پس از مطالعه و بررسی به کمک نرم‌افزار SPSS مورد آزمون قرار گرفتند و شاخص آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها محاسبه گردید. به منظور آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

#### ۵. محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها

عدد آلفای کرونباخ در پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش محیط نزدیک سازمان (آنالیز پورتر) برابر ۰/۸۹۴ و در پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش محیط دور سازمان (آنالیز PESTLE) برابر ۰/۷۰۶ است. همچنین، عدد آلفای کرونباخ در پرسشنامه ارزیابی درجه بلوغ سازمان (الگوی استاندارد ISO/CD 9004:2007)، برابر ۰/۸۵۳ است که در دامنه پایایی عالی قرار دارد. جدول ۲ بیانگر نتایج بررسی پایایی پرسشنامه‌های اشاره‌شده است و با توجه به آنکه عدد آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های مورد استفاده بیشتر از ۰/۷ است، پرسشنامه‌ها از پایایی لازم برخوردار هستند.

#### جدول ۲. بررسی پایایی پرسشنامه‌ها

آلفای کرونباخ	تعداد پرسش‌ها	پرسشنامه‌ها
۰/۸۹۴	۳۵	پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش محیط نزدیک سازمان (آنالیز پورتر)
۰/۷۰۶	۴۹	پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش محیط دور سازمان (آنالیز PESTLE)
۰/۸۵۳	۴	پرسشنامه ارزیابی درجه بلوغ سازمان (الگوی استاندارد ISO/CD 9004:2007)

#### ۶. تحلیل توصیفی

جدول ۳ نتایج کلی حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش را نمایش می‌دهد.

#### جدول ۳. تحلیل توصیفی پرسشنامه‌های تکمیل‌شده

مشخصات داده‌ها	Qi1	Qi2	Qi3	Qi4	Qi5	Qi6	Qi7	Qs
داده‌های معتبر	۱۱۲	۱۱۲	۱۱۲	۱۱۲	۱۱۲	۱۱۲	۱۱۲	۱۱۲
داده‌های از دست رفته	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
میانگین	۲/۶۱	۲/۶۷	۲/۶۹	۲/۶۳	۲/۷۱	۲/۷۷	۲/۶۳	۲/۶۱
انحراف معیار	۰/۴۹۱	۰/۴۷۲	۰/۴۶۶	۰/۴۸۴	۰/۴۵۸	۰/۴۲۴	۰/۴۸۶	۰/۴۹۱

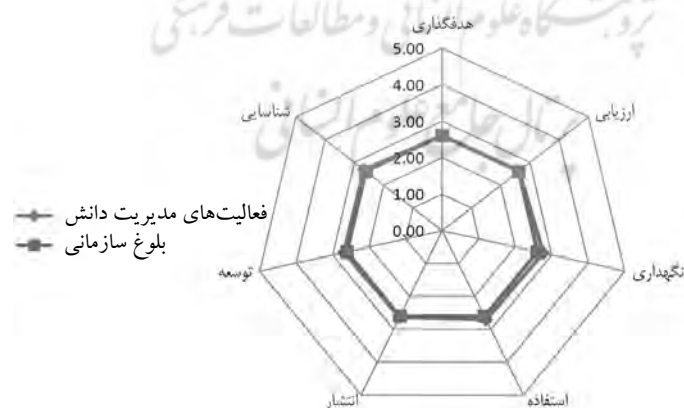
متغیرهای مطرح شده در جدول شماره ۳ به شرح زیر است:

- Qi1: میزان بلوغ سازمان در هدف گذاری دانش تغییرات محیط دور و نزدیک
- Qi2: میزان بلوغ سازمان در شناسایی دانش تغییرات محیط دور و نزدیک
- Qi3: میزان بلوغ سازمان در توسعه دانش تغییرات محیط دور و نزدیک
- Qi4: میزان بلوغ سازمان در انتشار دانش تغییرات محیط دور و نزدیک
- Qi5: میزان بلوغ سازمان در استفاده دانش تغییرات محیط دور و نزدیک
- Qi6: میزان بلوغ سازمان در نگهداری دانش تغییرات محیط دور و نزدیک
- Qi7: میزان بلوغ سازمان در ارزیابی دانش تغییرات محیط دور و نزدیک
- Qs: درجه بلوغ سازمان

#### ۷. ترسیم نمودار رادار (فعالیت‌های مدیریت دانش و بلوغ سازمان)

در شکل ۴، امتیاز ۱ نشان‌دهنده سازمان‌های مبتدی، امتیاز ۲ نشان‌دهنده سازمان‌های پیش‌فعال، امتیاز ۳ نشان‌دهنده سازمان‌های منعطف، امتیاز ۴ نشان‌دهنده سازمان‌های نوآور، و امتیاز ۵ نشان‌دهنده سازمان‌های پایدار است. بنابر نمودار ارائه شده و نتایج به دست آمده، امتیاز میانگین هر ۱۱۲ داده مربوط به مدیریت دانش در سازمان‌های مورد مطالعه ۲/۶۷۳ و امتیاز میانگین هر ۱۱۲ داده بلوغ سازمان ۶۱/۲ است.

تحلیل همبستگی بین داده‌های موجود، معنی‌دار بودن ارتباط بین مدیریت دانش تغییرات محیطی سازمان و درجه بلوغ سازمانی را اثبات خواهد کرد.



شکل ۴. نمودار رادار مقایسه امتیازات بلوغ سازمانی و فعالیت‌های مدیریت دانش

## ۸. تحلیل استنباطی

### ۸-۱. تحلیل همبستگی متغیر اصلی پژوهش با درجه بلوغ سازمان

جدول ۴ بیانگر نتایج حاصل از بررسی امتیازهای ارائه شده برای درجه بلوغ سازمانی و میزان تلاش سازمان در انجام فعالیت‌های مدیریت دانش در ۱۱۲ سازمان مورد مطالعه است.

جدول ۴. تحلیل همبستگی متغیر اصلی پژوهش با درجه بلوغ سازمان

امتیاز بلوغ سازمان		
۰/۶۰۲**	ضریب همبستگی پیرسون	امتیاز مدیریت دانش
۰/۰۰۰	سیگما (دوطرفه)	
۱۱۲	تعداد داده‌ها	

\*\* ضریب همبستگی در سطح سیگمای دوطرفه ۰/۰۱ معنی دار است.

ضریب همبستگی ۰/۶۰۲ در سطح معنی داری صفر، گویای ارتباط بسیار قوی بین امتیازهای مدیریت دانش تغییرات محیطی و بلوغ سازمان است، بنابراین ارتباط بین این دو عنصر یا همان فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود.

### ۸-۲. تحلیل همبستگی متغیرهای مستقل پژوهش با درجه بلوغ سازمان

نتایج حاصل از تحلیل همبستگی متغیرهای مستقل پژوهش با درجه بلوغ سازمانی در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. تحلیل همبستگی متغیرهای مستقل پژوهش با درجه بلوغ سازمان

Qi7	Qi6	Qi5	Qi4	Qi3	Qi2	Qi1	ضریب همبستگی پیرسون	Qs
۰/۴۳۴**	۰/۳۸۰**	۰/۷۲۳**	۰/۵۶۵**	۰/۵۲۳**	۰/۵۶۲**	۰/۶۲۶**	سیگما (دوطرفه)	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		

\*\* ضریب همبستگی در سطح سیگمای دوطرفه ۰/۰۱ معنی دار است.

تفسیر اطلاعات جدول ۵ به شرح زیر است:

- ضریب همبستگی ۰/۶۲۶ در سطح اطمینان ۹۹ درصد همبستگی قوی را تأیید می‌کند. بدین ترتیب، هدف گذاری برای کسب دانش تغییرات محیط دور و نزدیک سازمان بر بلوغ سازمان اثر مثبت دارد.
- ضریب همبستگی ۰/۵۶۲ در سطح اطمینان ۹۹ درصد وجود همبستگی را تأیید می‌کند.



بدین ترتیب، شناسایی دانش تغییرات محیط دور و نزدیک سازمان بر بلوغ سازمان اثر مثبت دارد.

- ضریب همبستگی ۰/۵۲۳ در سطح اطمینان ۹۹ درصد همبستگی را تأیید می‌کند. بدین ترتیب، توسعه دانش تغییرات محیط دور و نزدیک سازمان بر بلوغ سازمان اثر مثبت دارد.

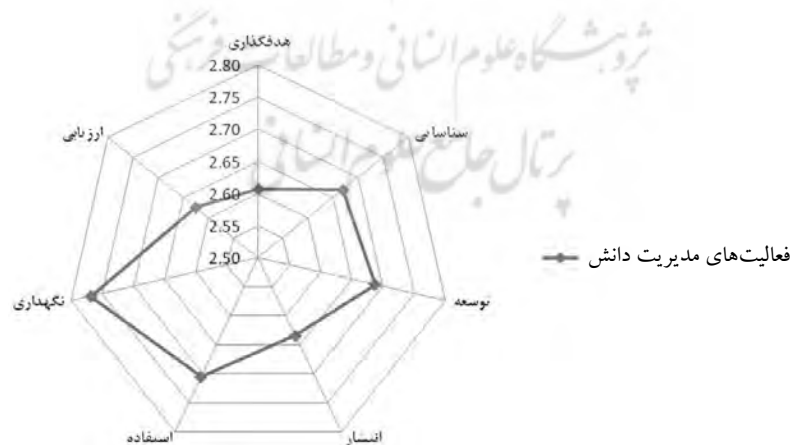
- ضریب همبستگی ۰/۵۶۵ در سطح اطمینان ۹۹ درصد همبستگی را تأیید می‌کند. بدین ترتیب، انتشار دانش تغییرات محیط دور و نزدیک سازمان بر بلوغ سازمان اثر مثبت دارد.

- ضریب همبستگی ۰/۷۲۳ در سطح اطمینان ۹۹ درصد همبستگی قوی را تأیید می‌کند. بدین ترتیب، به‌کارگیری دانش تغییرات محیط دور و نزدیک سازمان بر بلوغ سازمان اثر مثبت دارد.

- ضریب همبستگی ۰/۳۸۰ در سطح اطمینان ۹۹ درصد همبستگی را تأیید می‌کند. بدین ترتیب، نگهداری دانش تغییرات محیط دور و نزدیک سازمان بر بلوغ سازمان اثر مثبت دارد.

- ضریب همبستگی ۰/۴۳۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد همبستگی را تأیید می‌کند. بدین ترتیب، ارزیابی دانش تغییرات محیط دور و نزدیک سازمان بر بلوغ سازمان اثر مثبت دارد.

#### ۹. استخراج طرح‌های بهبود



شکل ۵. نمودار رادار برای اولویت‌بندی طرح‌های بهبود

با توجه به امتیازهای هر یک از فعالیت‌های مدیریت دانش در نمودار رادار ارائه شده در شکل ۵، اولویت‌های بهبود را می‌توان به شرح جدول ۶ مشخص کرد.

جدول ۶. اولویت فعالیت‌های مدیریت دانش برای بهبود

اولویت بهبود	فعالیت‌های مدیریت دانش	امتیاز
۱	طرح‌های بهبود مرتبط با هدف گذاری دانش تغییرات محیطی	۲/۶۱
۲	طرح‌های بهبود مرتبط با ارزیابی دانش تغییرات محیطی	۲/۶۳
۳	طرح‌های بهبود مرتبط با انتشار دانش تغییرات محیطی	۲/۶۳
۴	طرح‌های بهبود مرتبط با شناسایی دانش تغییرات محیطی	۲/۶۷
۵	طرح‌های بهبود مرتبط با توسعه دانش تغییرات محیطی	۲/۶۹
۶	طرح‌های بهبود مرتبط با استفاده از دانش تغییرات محیطی	۲/۷۱
۷	طرح‌های بهبود مرتبط با نگهداری دانش تغییرات محیطی	۲/۷۷

جهت تعیین طرح‌های بهبود به ترتیب اولویت برای هر یک از گروه‌های اشاره شده از تیم پاسخ‌دهنده به پرسشنامه‌ها، نظرخواهی انجام شد. در نهایت، این طرح‌ها مطابق با ابعاد مدیریت دانش در سه دسته طرح‌های مرتبط با منابع انسانی، سامانه‌ها و فرایندها، و فناوری اطلاعات تقسیم شده است که در جدول ۷ قابل مشاهده است.

جدول ۷. طرح‌های بهبود

فعالیت‌های مدیریت دانش	عناصر مدیریت دانش	
	منابع انسانی	ساختار و فرایندها
هدفگذاری دانش	آموزش برنامه‌ریزی ارتقاء شایستگی برنامه‌ریزی جانشینی	تعیین راهبردهای دانش تعیین چشم‌انداز دانش کارت امتیازی متوازن مدیریت بر مبنای اهداف
فناوری اطلاعات و ارتباطات	تعیین راهبردهای فناوری اطلاعات اطلاعات سازمان	تعیین راهبردهای فناوری اطلاعات اطلاعات سازمان

←



مراکز تلفن <sup>۱</sup> ابزارهای پویایی ابزارهای داده سناریو <sup>۲</sup> خبرنامه‌های الکترونیکی بهینه‌سازی	تابلوهای اعلانات مدل‌های سرآمدی کسب و کار کار بهینه‌سازی حس‌گرهای بیرونی و درونی عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت شایستگی‌های کلیدی	ماتریس شایستگی‌ها ماتریس اختیارات ماتریس مسئولیت‌ها شبکه‌های غیررسمی از نقش‌ها و وظایف محوله بهینه‌سازی	شناسایی دانش
سامانه‌های پشتیبان تصمیم‌گیری پلات فرم‌های مجازی برای ایده‌ها و ارتباطات	مهندسی مجدد سازمان کار تیمی ابرمتن‌ها ساختارهای شبکه‌ای آدرس‌دهی دانش	نوآوری ایده‌سازی و خلاقیت مدیریت مشارکتی نظام پیشنهادات طوفان ذهنی	توسعه دانش
ساختارهای زیربنای ارتباطات رسانه‌ها و مجاری ارتباطی تلفن، دورنگار، شبکه داخلی، ابزار گروهی، پست الکترونیکی، تبادل الکترونیکی داده‌ها (EDI)	ساختارهای ارتباطی استفاده از پتانسیل‌های کارایی ارائه گزارش ایجاد مکان‌های توزیع دانش	ایجاد فضای ارتباط و فرهنگ تسهیم دانش ایجاد آمادگی برای انتقال دانش ناآشکار مدیریت دفتر باز	انتشار دانش
مدیریت داده‌ها	مهندسی و چینه‌سازی کاربردی اسناد و مدارک گسترش کارکرد کیفیت	آموزش در عمل ماتریس مسئولیت‌ها ماتریس اختیارات ماتریس شایستگی‌ها	استفاده دانش
ابزارهای انتخاب و ذخیره‌سازی دانش دانش محل‌های اشتراک <sup>۳</sup> درگاه <sup>۴</sup>	مدیریت اسناد ذخیره‌سازی صورت‌بندی دانش فنی مشاوره	تقویت نظریه‌های کاری مشترک نقشه‌های دانش موضوعی	نگهداری دانش
نرم‌افزار ارزیابی و تحلیل عملکرد	تحلیل سود/هزینه تحلیل ریسک مدیریت ارزش	ممیزی‌های داخلی و خارجی ارزیابی‌ها و خودارزیابی‌ها	ارزیابی دانش

1. call centers

2. scenario

3. share point

4. portal

### ۱۰. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل‌های انجام‌شده، حاکی از وجود همبستگی بالایی بین فعالیت‌های مدیریت دانش تغییرات محیطی سازمان و بلوغ سازمانی است. اما از بین فعالیت‌های اشاره‌شده، بیشترین همبستگی به ترتیب متعلق به استفاده، هدف‌گذاری، انتشار، شناسایی، توسعه، ارزیابی و در نهایت، نگهداری است.

بنابر نتایج به‌دست‌آمده، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر اثبات می‌شود:

#### فرضیه اصلی:

مدیریت دانش تغییرات محیطی دور و نزدیک سازمان منجر به بلوغ سازمان می‌شود.

#### فرضیه‌های فرعی:

- هدف‌گذاری دانش تغییرات محیطی سازمان منجر به بلوغ سازمان می‌شود.
- شناسایی دانش تغییرات محیطی سازمان منجر به بلوغ سازمان می‌شود.
- توسعه دانش تغییرات محیطی سازمان منجر به بلوغ سازمان می‌شود.
- انتشار دانش تغییرات محیطی سازمان منجر به بلوغ سازمان می‌شود.
- استفاده از دانش تغییرات محیطی سازمان منجر به بلوغ سازمان می‌شود.
- نگهداری دانش تغییرات محیطی سازمان منجر به بلوغ سازمان می‌شود.
- ارزیابی دانش تغییرات محیطی سازمان منجر به بلوغ سازمان می‌شود.

### ۱۱. پیشنهادها

پیشنهادهایی به تفکیک فرضیه‌ها ارائه می‌شود که امید است کاربر است آنها زمینه ارتقاء درجه بلوغ سازمان را فراهم سازد.

#### ۱-۱۱. هدفگذاری دانش

- پیشنهاد می‌گردد هدفگذاری دانش منابع انسانی سازمان در قالب اهداف آموزش، برنامه‌ریزی جانشینی، و برنامه‌ریزی ارتقاء شایستگی تعیین گردد.
- پیشنهاد می‌گردد سازمان با تعیین راهبردها و چشم‌انداز و کارت امتیازی متوازن، اهداف دانش خود را برای فرآیندهای مختلف تعیین نماید.
- پیشنهاد می‌گردد سازمان راهبردهای فناوری اطلاعات خود را در حوزه دانش تعیین نماید.

#### ۲-۱۱. شناسایی دانش

- سازمان باید دانش لازم برای منابع انسانی خود را در قالب ماتریس‌های شایستگی، مسئولیت‌ها، اختیار، و همچنین، بهینه‌کاوی شناسایی نماید.
- سازمان باید دانش ساختار و فرایندها را در قالب مدل‌های سرآمدی کسب‌وکار، طرح‌های بهینه‌کاوی، و عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت شناسایی نماید.
- پیشنهاد می‌گردد سازمان دانش مورد نیاز خود را از مرکزهای تماس و انبار داده‌ها نظیر خبرنامه‌های الکترونیکی و بهینه‌کاوی شناسایی نماید.

#### ۳-۱۱. توسعه دانش

- پیشنهاد می‌گردد سازمان فنون نوآوری، ایده‌سازی و خلاقیت، نظام مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادات، و ابزار طوفان ذهنی را در کانون توجه خود قرار دهد.
- سازمان باید در قالب کار تیمی با استفاده از ابرمتن‌ها و شبکه‌های دانش، ساختار و فرآیندهای خود را به صورت شبکه‌ای، مهندسی مجدد کند.
- پیشنهاد می‌گردد سازمان با استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی گروهی نظیر سامانه‌های پشتیبانی تصمیم گروهی، پایگاه‌های مجازی انتقال ایده و ارتباطات دانش را توسعه دهد.

#### ۴-۱۱. انتشار دانش

- پیشنهاد می‌گردد منابع انسانی سازمان در فضای فرهنگی مناسب، دانش را تسهیم نمایند و برای انتقال دانش پنهان آماده گردند. مدیریت دفتر باز از فنون مدیریتی مناسب برای این موضوع است.
- پیشنهاد می‌گردد دانش با استفاده از پتانسیل‌های کارایی، ارائه گزارش‌ها، و ایجاد مکان‌های توزیع دانش فرآیندها و ساختار سازمان، منتشر گردد.
- استفاده از فضاهای انتقال داده‌ها نظیر تلفن، دورنگار، شبکه داخلی، پست الکترونیکی و سایر ابزارهای تبادل الکترونیکی داده‌ها توصیه می‌گردد.

#### ۵-۱۱. استفاده از دانش

- پیشنهاد می‌گردد منابع انسانی سازمان با استفاده از آموزش در عمل یا تهیه ماتریس‌های شایستگی، مسئولیت، و اختیار، دانش لازم را تعیین و مورد استفاده قرار دهند.

- پیشنهاد می‌گردد دانش ساختار و فرآیندهای سازمان از منظر مهندسی و چینش کاربردی اسناد و مدارک و با استفاده از فونونی نظیر گسترش کارکرد کیفیت نهادینه گردد.
- پیشنهاد می‌گردد از نرم‌افزارهای مدیریت داده در سازمان استفاده شود.

#### ۶-۱۱. نگهداری دانش

- پیشنهاد می‌گردد در قالب نظریه‌های کاری مشترک، منابع انسانی سازمان، نقشه‌های دانش موضوعی را تهیه نماید.
- پیشنهاد می‌گردد اسناد و مدارک سازمان و به‌طور خاص دانش فنی سازمانی در قالب استفاده از مشاوره‌ها و ذخیره‌سازی مدارک برای هر فرآیند یا بخش سازمانی نگهداری شود.
- پیشنهاد می‌گردد سازمان از درگاه‌ها، دانش محل‌های اشتراک یا سایر ابزارهای فناوری اطلاعات جهت نگهداری دانش سازمانی استفاده نماید.

#### ۷-۱۱. ارزیابی دانش

- پیشنهاد می‌گردد در ممیزی‌های داخلی و خارجی و مکانیزم‌های ارزیابی و خودارزیابی، دانش منابع انسانی سازمان مورد بررسی قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌گردد ساختار و فرآیندهای سازمان از منظر دانش سود - هزینه، ریسک و ارزش تحلیل گردد.
- پیشنهاد می‌گردد نرم‌افزار ارزیابی و تحلیل عملکرد دانش سازمان تهیه گردد.

#### ۱۲. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- موارد زیر به‌عنوان زمینه‌های پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد:
- انجام طرح در دامنه وزارت صنایع و معادن با توجه به گستردگی طیف سازمان‌ها اعم از تولیدی و خدماتی
  - انجام طرح در دامنه شرکت‌های موفق در جوایز ملی کیفیت و بهره‌وری کشور با توجه به وجود سازمان‌هایی با درجه‌های مختلف بلوغ
  - طراحی مدل با استفاده از سایر الگوهای مدیریت بلوغ مانند ISO 10014 و مدل‌های سرآمدی نظیر EFQM

- گسترش دامنه پژوهش به سازمان‌های خدماتی
- انجام پژوهش در سازمان‌های بخش خصوصی با فضای رقابتی قوی‌تر
- استفاده از فن داده کاوی برای استخراج قوانین وابستگی بین داده‌ها در کنار استفاده از تحلیل همبستگی.

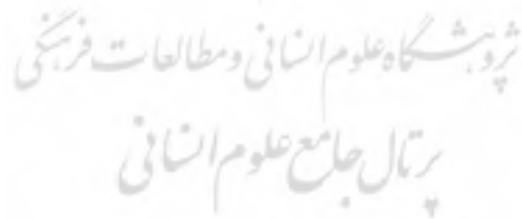
### ۱۳. منابع

- اسکات، ریچارد. ۲۰۰۳. سازمان: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز. ترجمه و تنظیم بهروز رضایی منش و سینا محمدنبی. ۱۳۸۷. تهران: انتشارات سائسی.
- افرازه، عباس. ۱۳۸۶. مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- لاودن، کنث، و جین لاودن. ۲۰۰۷. سیستم‌های اطلاعات مدیریت. ترجمه حبیب رودساز، سینا محمدنبی، و امیرحسین بهروز. ۱۳۸۸. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- محمدسیروس، کاوه، و امیرحسین صبورطینت. ۱۳۸۸. مدل مبنا برای مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ایرانی. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- محمدنبی، ساویز، و مهسا ملک‌زاده. ۱۳۸۶. استاندارد ISO10014، مدیریت کیفیت. راهنمایی‌هایی برای تحقق منافع مالی و اقتصادی. تهران: انتشارات سازمان صنایع هوافضا.
- Ahmad, S., and R. G. Schroeder. 2002. The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (1): 540-550.
- Alavi, M., and D. E. Leidner, 2001. Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issue., *MIS Quarterly* 25 (1): 107-36.
- Aras, G., and D. Crowther. 2008. Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision Journal* 46 (1): 433-448.
- Bateman, N., and A. David. 2002. Process improvement programmes: a model for assessing sustainability. *International Journal of Operations & Production Management* 22 (1): 515-526.
- Briffaut, J. P., and G. Saccone. 2002. Business performance sustainability through process modeling. *Measuring Business Excellence journal* 6 (1): 29-36.
- Curry, A., and N. Kadasah. 2002. Focusing on key elements of TQM – evaluation for sustainability. *The TQM Magazine* 14 (1): 207-216.
- Daily, B. F., and S. Huang. 2001. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (1): 1539-1552.
- Daniel, E. M., J. Hoxmeier, A. White, and A. Smart. 2004. A framework for the sustainability of e-marketplaces. *Business Process Management Journal* 10 (1): 346-361
- Daub, C. H., and R. Ergenzinger. 2005. Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction. *European Journal of Marketing* 39 (1): 998-1012.
- Davenport, T. H., and L. Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- EFQM share what works. <http://www.EFQM.org/en/tabid/171/default.aspx> (accessed 7 July 2012).

- Elias, M. A., and H. Ghaziri. 2003. *Knowledge management*. New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc. A Pearson Education Company. Upper Saddle River.
- Esquer-Peralta, J., L. Velazquez, and N. Munguia. 2008. Perceptions of core elements for sustainability management systems (SMS). *Management Decision Journal* 46 (1): 1027-1038.
- Gloet, M. 2006. Knowledge management and the links to HRM: Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News Journal* 29 (1): 402-413.
- Griffiths, A., and J. A. Petrick. 2001. Corporate architectures for sustainability. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (1): 1573-1585.
- Gutberlet, J. 2000. Sustainability: a new paradigm for industrial production. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 1 (1): 225-236.
- Hansen, M. T., N. Nohria, and T. Tierney. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review* 77 (2): 106-16.
- Henderson, H. 2006. Twenty-first century strategies for sustainability. *Foresight Journal* 8: 21-38.
- Hui, L.T. 2008. Combining faith and CSR: A paradigm of corporate sustainability. *International Journal of Social Economics* 35 (1): 449-465.
- Jan, Watson. 2003. *Applying knowledge management: techniques for building corporate memories*. Amsterdam: Boston Elsevier; Morgan Kaufman publishers.
- Jones, P., C. Clarke-Hill, D. Comfort, and D. Hillier. 2008. Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning Journal* 26 (1): 123-130.
- Kogut, B., and U. Zander. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (1): 383-97.
- Macharzina, K. 1999. *Unternehmensführung: das internationale managementwissen*. 3rd ed. Gabler: Wiesbaden.
- Malhotra, Y. 2004. Why knowledge management systems fail? Enablers and constraints of knowledge management in human enterprises, In *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*, Information Today, Medford, NJ. Koenig, M. E. D., and Srikantaiah, T.K. (Eds), 87-112.
- Marcum, J. W. 2008. Partnering for innovation and sustainability: The Bottom Line. *Managing Library Finances Journal* 21 (1): 82-84.
- Martina, E. Greiner, Tilo Bohmann, and Helmut Krcmar. 2007. A strategy for knowledge management, Emerald. *Journal of knowledge management* 11 (6): 3-15.
- Muñoz, M. J., J. M. Rivera, and M. Moneva Jose. 2008. Evaluating sustainability in organisations with a fuzzy logic approach. *Industrial Management & Data Systems Journal* 108 (1): 829-841.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating company – how japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Hlk; Oxford University Press.
- O'Dell, C., and C. J. J. Grayson. 1998. *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. New York, NY.: The Free Press.
- Robinson, H. S., C. J. Anumba, P. M. Carrillo, and A. M. Al-Ghassani. 2006. STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal* 12 (1): 793-808.
- Robson, A., V. B. Prabhu, and E. Mitchell. 2002. TQM enablers and business sustainability: An empirical study of the service sector in the North East of England. *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (1): 610-632.
- Rusinko, C.A. 2005. Using quality management as a bridge in educating for sustainability in a business school. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 6 (1): 340-350.
- Saraiva, P. P., and Z. M. Silva Serrasqueiro. 2007. Corporate sustainability in the portuguese financial institutions. *Social Responsibility Journal* 3 (1): 82-94.
- Searcy, C., S. Karapetrovic, and D. McCartney. 2008. Application of a systems approach to sustainable development performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management* 57 (2): 182-197.



- Standing, C., and P. Jackson. 2007. An approach to sustainability for information systems. *Journal of Systems and Information Technology* 9 (1): 167-176.
- Sveiby, K. E. 1998. *Wissenskapital – das unentdeckte Vermogen: immaterielle Unternehmenswerte aufspuren, messen und steigern*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- TC 176, SC3, ISO 9004:2007. *International organization for standardization*. <http://www.iso.org/iso/home.html> (accessed 24 July 2012).
- Thaman, K. H. 2002. Shifting sights: The cultural challenge of sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 3 (1): 233-242.
- Wiig, Karl. Successful knowledge management. *European Management Journal*. Arlington, TX: Knowledge Research Institute Inc.
- Wilkinson, A., M. Hill, and P. Gollan. 2001. The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (1): 1492-1502.
- Zabel, H.U. 2005. A model of human behaviour for sustainability. *International Journal of Social Economics* 32 (1): 717-734.
- Zainul Abidin, N., and C. L. Pasquire. 2005. Delivering sustainability through value management: Concept and performance overview. *Engineering, Construction and Architectural Management Journal* 12 (1): 168-180.
- Zink, K.J. 2007. From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. *Journal of Management History* 13 (1): 394-401.



# Knowledge Management Application in Measurement of Organizational Maturity

**Behrooz Rezaeemanesh<sup>1</sup>**

Assistant Professor in Management and  
Accounting Faculty, Allameh Tabatabaee  
University

**Sina Mohammadnabi\***

Expert of Quality Assurance in Kayson  
Company

**Saviz Mohammadnabi<sup>2</sup>**

Planning Manager in Maedeh Food  
Industry

Iranian Journal of  
**Information  
Processing &  
Management**

Iranian Research Institute  
For Science and Technology  
ISSN 2251-8223  
eISSN 2251-8231  
Indexed in LISA, SCOPUS & ISC  
Vol.27 | No.4 | pp: 985-1009  
summer 2012

**Abstract:** Organizational maturity is the ability of retain or development of performance during the long-term and it is the result of the continued satisfaction of organization's stakeholders during the time. Organizational maturity will occur through identification of environmental changes and upgrading of organization's strategic plans and visions. Organizations shall be able to predict the environment and adapt their planning to it. Therefore, for achieving maturity, organizations shall monitor its environmental factors changes continuously. On the other hand, today knowledge is the only confidential source for creating the sustainable competitive advantage in organizations. In addition, knowledge is a tool for capture and retain of sustainable competitive advantage for organizations and they find the importance of knowledge as a strategic source, more and more. In this research, organization's maturity and knowledge management models have been introduced and a model for measurement of maturity level of organizations has been presented. This research approach was to use knowledge management activities for managing of environmental changes knowledge to creating of organizational maturity. To proving of the presented model, maturity level of 112 automotive part producers has evaluated. Finally, the results showed that the researchers' hypotheses were true and knowledge management activities and organization's maturity were correlated. For hypotheses test and measuring the questionnaires validity Pearson correlation coefficient has used.

**Keywords:** organizational maturity, maturity management, knowledge management, strategic management, environmental analysis

1. rezaeemanesh@gmail.com

\*Corresponding author: sina.mohammadnabi@gmail.com

2. smohammadnabi@gmail.com