



## Measuring of the Maturity of Knowledge Management in Libraries and Information centers (Case Study: Public Libraries of Kermanshah)

Soleiman Shafiee<sup>1</sup>      Mahmood Moradi<sup>2</sup>      Mohsen J'afari<sup>3</sup>

### Abstract

Measuring the maturity of knowledge management enables the organizations to know how their knowledge management is carried out. The maturity model of knowledge management delivers objective evaluation regarding the level of KM activities and provides valuable information about the library's performance to reach the next level of maturity in terms of KM development. In other words, the maturity of the knowledge management creates an infrastructure for organization's knowledge management plan. Accordingly, this research is intended to assess the level of knowledge management maturity in public libraries in Kermanshah. This is an applied descriptive research. Data collection tool entails a standard questionnaire of Asian Productivity Organization. The reliability of the questionnaire was calculated on the basis of mean value of Cronbach's alpha coefficient (0.9). The research population contained 87 managers and employees of the public libraries of Kermanshah. Based on Krejci and Morgan's table, the sample size of the research was 70. Of these, 59 people (80% of the sample size) filled in the questionnaire. SPSS23 was employed to analyze the data and one-sample T-test was used for measuring the mean of the seven-group criteria. The Kolmogorov-Smirnov test was used to normalize the distribution of data. Non-parametric Friedman test was used for rating groups of criteria and the standard tables of the Asian Productivity Organization were applied to determine the maturity level. Findings indicated that the maturity level and readiness of the public libraries of Kermanshah to deploy KM was at an early stage (understanding the need for KM). The t-statistic value was negative for all criteria. Accordingly, the mean of leadership, process, employees, technology, knowledge processes, learning and innovation, and knowledge management scores were lower than the average knowledge maturity model of the

---

1. Corresponding author: PhD, Department of Information of Science and Epistemology, Razi University, Kermanshah, Iran      sshafiee54@yahoo.com

2. Assistant professor, Department of Information of Science and Epistemology, Razi University, Kermanshah, Iran      mahmoudmoradi@razi.ac.ir

3. Administrator of the public libraries of Kermanshah, Kermanshah, Iran      mohsenjafari543@yahoo.com

Asian Productivity Organization. The results of ranking of knowledge management maturity criteria also showed that information technology score was the highest and leadership, learning and innovation criteria of knowledge management were at the lowest level. Ranking of other knowledge management maturity criteria are: the process, achievements, employees, and knowledge management processes respectively.

**Keywords:** knowledge management, organizational maturity, knowledge management maturity model, Asian Productivity Organization, public libraries; Kermanshah.





## سنجش بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی (نمونه پژوهش: کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه)

سلیمان شفیعی\*، محمود مرادی\*\* و محسن جعفری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۲۵

### چکیده

ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به سازمان امکان می‌دهد که از چگونگی وضعیت مدیریت دانش خود اطلاع حاصل نماید. الگوی بلوغ مدیریت دانش ضمن ارزیابی عینی از سطح فعالیتهای مدیریت دانش، اطلاعات ارزشمندی در ارتباط با اقدامات کتابخانه برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریت دانش فراهم می‌سازد. به بیان دیگر، بلوغ مدیریت دانش زیربنایی فراهم می‌کند که نقشه راه مدیریت دانش سازمان بر روی آن ایجاد می‌شود. بر این اساس هدف پژوهش سنجش سطح بلوغ و میزان آمادگی کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه برای استقرار مدیریت دانش است. روش پژوهش پیمایشی و نوع آن کاربردی است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد سازمان بهره‌وری آسیایی بود. پایایی پرسشنامه با توجه به مقدار متوسط ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹ محاسبه شد. جامعه پژوهش را مدیران و کارکنان اداره کل و کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه که تعداد آنان ۸۷ نفر بود تشکیل داد. براساس جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۷۰ نفر تعیین گردید. ۵۹ نفر معادل ۸۰ درصد به پرسشنامه پاسخ دادند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار spss23 استفاده شد. برای سنجش میانگین گروه‌های هفتگانه معیار از آزمون t یک نمونه‌ای، برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف، هم‌چنین برای رتبه‌بندی گروه‌های معیار از آزمون غیرپارامتریک فریدمن و برای تعیین سطح بلوغ و محاسبه مجموع امتیازات معیارهای هفتگانه از جدولهای استاندارد سازمان بهره‌وری آسیایی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد سطح بلوغ و میزان آمادگی کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه برای استقرار مدیریت دانش در سطح آغاز (درک نیاز به مدیریت دانش) قرار داشت. مقدار آماره t برای تمامی معیارها منفی بود. بر این اساس میانگین شاخصهای رهبری، فرایند، کارکنان، فناوری، فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش از میانگین الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان

\* نویسنده مسئول: دکتری تخصصی علم اطلاعات و دانش‌شناسی و مدرس، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه رازی،

sshafee54@yahoo.com

کرمانشاه، ایران

mahmoudmoradi@razi.ac.ir

\*\* استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

mohsenjafari543@yahoo.com

\*\*\* کارشناس مسئول کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

بهره‌وری آسیایی کمتر بود. نتایج رتبه‌بندی شاخصهای بلوغ مدیریت دانش نیز نشان داد شاخص فناوری اطلاعات در بیشترین رتبه و شاخصهای رهبری و یادگیری و نوآوری مدیریت دانش در کمترین رتبه قرار داشت. رتبه‌بندی سایر معیارهای بلوغ مدیریت دانش به ترتیب عبارت است از: فرایند، دستاوردها، کارکنان و قوانین مدیریت دانش.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، بلوغ سازمانی، الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، کتابخانه‌های عمومی، کرمانشاه.



## مقدمه

امروزه دانش به‌عنوان عاملی مهم در بهبود و توسعه خدمات، ایجاد نوآوری مستمر و کسب مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود. مدیریت این سرمایه غیر ملموس در دهه اخیر توجه پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده و مبحثی به نام مدیریت دانش را فراروی مدیران گشوده است. مدیریت دانش، به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیتهای مرتبط با تولید، تدوین و انتقال دانش مطرح شده است. این علم ابتکاری تازه برای تبدیل الگوی نظام اطلاعاتی از رویکرد پردازش داده و ارائه اطلاعات به رویکرد گردآوری و استفاده از دانش در سازمانها است که از به‌کارگیری تخصص و مهارت انباشته در ذهن و زوایای پنهان افراد تا تبدیل آنها به منابع مکتوب و مدون را شامل می‌شود (حسین، لوکاس و علی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز به‌عنوان سازمان‌های دانش‌محور به نقش و اهمیت مدیریت دانش در خلق نوآوری و بهبود خدمات اطلاعاتی واقف گشته‌اند. شمار پایان‌نامه‌ها، مقالات و همایشهای علمی در این حوزه مهر تأییدی بر این مدعا است و بیانگر رویکرد جدید این مراکز به سمت مدیریت دانش و بهبود فرایندهای دانشی است. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی با بهره‌گیری از دانش، تخصص و تجربه طیف گسترده‌ای از متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی به گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات و دانش به گروه‌های وسیعی از مخاطبان می‌پردازند. در این مراکز حجم عظیمی از دانش با اجرای وظایف و فرایندهای کاری تولید می‌شود که قسمتی از این دانش در قالب اسناد و مدارک، گزارشها، نرم‌افزارها و غیره ثبت می‌گردد و بخشی از آن نیز به صورت ناملموس است و در قالب تجربه، مهارت و بینش در ذهن افراد پنهان مانده و شانس اندکی برای انتقال و بکارگیری دوباره می‌یابد. نبود تسهیم و استفاده دوباره از دانش تولیدشده توسط این مراکز به هدر دادن منابع منجر شده است. در چنین فضایی است که مدیریت دانش با هدف تأثیرگذاری بر شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، بازیابی، انتقال و بکارگیری دانش مورد نیاز مطرح می‌شود. از دید مدیریت دانش هر سازمان دانش‌محور ممکن است در یکی از سه وضعیت زیر نسبت

۱. Hussain, Lucas & Ali

به مدیریت دانش سازمانی خود قرار داشته باشد: ۱) در سازمان مورد نظر هیچگونه فعالیت دانشی انجام نمی‌شود ۲) فعالیت دانشی انجام می‌شود ولی سازمان به کم و کیف آن فعالیتها آگاه نیست ۳) مدیریت دانش انجام می‌شود و سازمان به آن فعالیتهای دانشی آگاهی کامل دارد (کرمی، ۱۳۹۴). از این دیدگاه اولین گام در آغاز فعالیتهای دانشی و پیاده‌سازی مدیریت دانش تعیین وضعیت موجود، سنجش میزان آمادگی سازمان برای پذیرش مدیریت دانش و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش است. ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به سازمان امکان می‌دهد که از چگونگی وضعیت مدیریت دانش خود اطلاع حاصل نماید. بلوغ مدیریت دانش از یک سو شناختی از سطوح بلوغ مدیریت دانش هر سازمان بر اساس ارتباط آن با مجموعه‌ای از فعالیتهای مدیریت دانش استاندارد ایجاد و از سوی دیگر ارزیابی عینی از سطح فعالیتهای مدیریت دانش در هر سازمان ارائه می‌کند و اطلاعات ارزشمندی در زمینه اقدامات مناسبی را فراهم می‌سازد که سازمان باید برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریت دانش انجام دهد. بلوغ سازمانی، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در راستای زمان است و این میسر نخواهد شد مگر آنکه سازمان بتواند تغییرات محیطی را شناسایی و از آن برای روزآمدسازی برنامه‌های راهبردی و چشم‌انداز خود استفاده کند (رضایی‌منش، محمدنبی و محمدنبی، ۱۳۹۱). به بیان دیگر، بلوغ مدیریت دانش زیربنایی فراهم می‌کند که نقشه راه مدیریت دانش سازمان بر روی آن ایجاد می‌شود (سپهری، ۱۳۹۵).

الگوهای بلوغ سازمانی مبنایی برای ارزیابی و مقایسه بهبود و با هدف اتخاذ رویکرد آگاهانه برای افزایش قابلیت حوزه‌ای خاص در سازمان استفاده می‌شود (کوار، ۲۰۱۴). در رابطه با سنجش بلوغ مدیریت دانش الگوهای ارزیابی متعددی مورد استفاده قرار گرفته است، از جمله الگوی بلوغ مدیریت دانش زیمنس، الگوی بلوغ مدیریت دانش مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا و الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی است. الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی که مبنای این پژوهش قرار گرفته است بر اساس تجربه عملی چندین کشور در

آسیا در زمینه مدیریت دانش و بهترین تجربه‌های کشورهای امریکایی، استرالیایی و اروپایی طراحی شده است. الگو، چارچوبی ساده و جامع است که تمامی عناصر مربوط به یک راه‌کار مدیریت دانش را نشان داده و به‌عنوان مرجعی برای تمامی سازمانها تلقی می‌شود. هدف این چارچوب بهبود عملکرد سازمانی با استفاده از مدیریت دانش است. ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، برای شناسایی حوزه‌هایی که سازمان باید ابتکارات مدیریت دانش خود را متمرکز کند، روشی را ارائه کرده است و نتیجه ارزیابی با این ابزار، نقاط قوت سازمان و حوزه‌هایی را که به بهبود نیاز دارند مشخص می‌کند.

با توجه به مطالب گفته‌شده یکی از موضوعات مهم در فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی عدم سنجش وضعیت موجود مدیریت دانش و نامشخص بودن میزان آمادگی و سطح بلوغ کتابخانه در زمینه فعالیتها و اقدامات دانشی موجود است. این موضوع باعث شده است که این مراکز بدون ارزیابی اولیه از میزان آمادگی خود برای اجرای ابتکارات مدیریت دانش اقدام به انجام برخی از فرایندهای مدیریت دانش کنند که بعضاً بدون وجود چشم‌انداز روشن و برنامه‌ای منسجم و مدون است و این فعالیتها به آسان‌سازی جریان مستمر دانش‌آفرینی سازمانی کمکی نکرده و ضمن ارائه تصویری مبهم از آینده مدیریت دانش از حمایت‌های لازم مدیران ارشد سازمانی برخوردار نیست. این پژوهش در راستای توجه به اهمیت مسائل ذکر شده در کتابخانه‌های عمومی اجرا شد. دغدغه پژوهشگر با توجه به ارتباط زیاد با این دسته از کتابخانه‌ها آن بود که در این مراکز مدیریت دانش به‌صورت غیر رسمی در حال اجرا است، لکن تاکنون در رابطه با وضعیت، میزان آمادگی و سطح بلوغ مدیریت دانش در این مراکز مطالعه‌ای انجام نشده است. این پژوهش با هدف ارزیابی اولیه از میزان آمادگی کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، شناسایی نقاط قوت این مراکز در زمینه مدیریت دانش و ارائه برنامه‌ای برای رفع شکافهای شناسایی شده اجرا شد که امید است مبنایی علمی و اجرایی برای توجه بیشتر این مراکز به مدیریت دانش فراهم کند.

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

مرور حاضر به بررسی جنبه‌های گوناگون موضوع در نوشتارها و پژوهشهای موجود پرداخته و ضرورت پژوهشهای مشابه را در زمینه بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی مطرح می‌کند. بررسیها نشان می‌دهد پژوهشهای کمی در رابطه با بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌ها انجام شده است و این مراکز در رابطه با این موضوع با فقر پژوهشی روبه‌رو هستند. از سوی دیگر، پژوهشها در موضوع بلوغ مدیریت دانش غالباً در مراکز صنعتی و تجاری و بخش خصوصی اجرا شده است که نتایج آن را به‌سختی می‌توان به محیط‌های کتابخانه‌ای تعمیم داد. در ادامه به برخی از مهمترین پژوهشها در زمینه ارزیابی بلوغ مدیریت دانش پرداخته شده است. یکی از اولین پژوهشها در زمینه بلوغ مدیریت دانش پژوهشی است که کرمی (۱۳۹۴) با استفاده از الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی به بررسی ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکتهای توزیع برق پرداخت. هدف اصلی این پژوهش تشریح الگوی ارزیابی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی در صنعت برق بود. در این پژوهش تعیین میزان مدیریت دانش در سازمان، تعیین فرایندهای مدیریت دانش که به شکل درست و پایدار و به‌صورت نظام‌مند اجرا شده است و شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های بهبود برای استقرار مدیریت دانش به‌عنوان مهمترین اهداف الگوی یادشده ذکر شد. یکی دیگر از اولین پژوهشهای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش پژوهش دشتی و همکاران (۱۳۹۴) در شرکت برق منطقه‌ای تهران بود که با استفاده از الگوی سازمان بهره‌وری آسیایی اجرا شد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۶۱ نفر از کارشناسان و مدیران واحدهای مختلف شرکت بود. نتایج پژوهش نشان داد مدیریت دانش در این شرکت در سطح آغاز یعنی شروع به درک نیاز به مدیریت دانش در سازمان قرار داشت. در پژوهشی مشابه ارزانی و سایه‌بانی (۱۳۹۴) به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش شرکتهای تولید برق هرمزگان براساس چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی پرداختند. پژوهش نشان داد شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان در مرحله توسعه یعنی مرحله اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان قرار گرفته و شاخصهای فناوری، یادگیری و نوآوری و رهبری مدیریت دانش در رده‌های



اول تا سوم و شاخص فرایندهای دانشی در جایگاه آخر قرار دارد. در پژوهشی دیگر سیادت، کلانتری و شفاهی (۱۳۹۵) به بررسی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت پلاستیک مان در استان تهران پرداختند. در این پژوهش به بررسی رابطه بین بلوغ مدیریت دانش با مؤلفه‌های سود، همکاری، یادگیری، اعتماد، خلاقیت سازمانی و مدیریت مالی پرداخته شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین مؤلفه‌های یادشده به استثنای مؤلفه‌های درآمد و مشتری و سطح بلوغ مدیریت دانش رابطه وجود داشت. خدیور و عباسی (۱۳۹۵) با استفاده از الگوی ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان کیفیت و بهره‌وری امریکا به بررسی بلوغ مدیریت دانش در ۳۰۰ شرکت برتر ایرانی پرداختند. بررسی ابعاد بلوغ مدیریت دانش نشان داد به ترتیب عوامل فرهنگ، فناوری، فریند، رهبری و ارزیابی وضعیت بهتری داشتند. یافته‌های فرعی نشان داد متوسط میزان بلوغ مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی بر روی سطح سوم یعنی سطح استاندارد شده قرار داشت. همچنین رابطه معناداری میان اندازه سازمان، نوع صنعت، استفاده از پیمانکار و مشاور خارج از سازمان و بلوغ مدیریت دانش وجود نداشت. رحیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با استفاده از نظر خبرگان به شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانهای پروژه‌محور عمرانی پرداختند. در این راستا هفت شاخص شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، راهبرد و رهبری، عوامل محیطی، فناوری اطلاعات، آموزش و تحصیل و منابع انسانی تعیین گردید. نتایج نشان داد عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش به ترتیب عبارت است از: فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، راهبرد و رهبری، عوامل محیطی، آموزش و تربیت، منابع انسانی و فرهنگی سازمانی.

کشاورزی و رادسرشت (۱۳۹۷) با استفاده از الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در هواناچا پرداختند. جامعه آماری پژوهش ۴۰۰ نفر از کارکنان رسمی واحدهای مختلف هواناچا بود. یافته‌ها نشان داد هواناچا در سطح آغاز یعنی سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار دارد. از نظر هفت معیار مورد بررسی، معیار فرایند رتبه اول و معیار افراد در رتبه هفتم قرار داشت. پنج معیار فناوری، نتایج مدیریت دانش، رهبری، یادگیری و نوآوری و فرایندهای دانشی به ترتیب در جایگاه‌های دوم تا

ششم قرار گرفتند. بر اساس داده‌های کیفی، مهمترین فرصت‌های بهبود هواناجا در زمینه مدیریت دانش شامل نبود فرایند رسمی و نظام‌مند شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری دانش در سازمان، ضعیف بودن فرهنگ تبادل و تسهیم دانش به دلیل حفظ منافع شخصی توسط افراد، رسمیت زیاد و درجه‌سالاری به‌جای شایسته‌سالاری به‌عنوان مانع انتقال دانش، نبود سامانه مدون و متولی رسمی مستندسازی دانش و تجربیات در سازمان و ترس از برخوردهای اداری به‌عنوان مانع مستندسازی تجربه‌های کارکنان تلقی گردید.

شفیعی و همکاران (۱۳۹۷) با استفاده از الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت در کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی پرداختند. اعضای جامعه پژوهش ۳۱ نفر از کارکنان بود. نتایج پژوهش نشان داد که وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی در هفت گروه معیار پایین‌تر از چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار داشت. میزان آمادگی کتابخانه برای قبول مدیریت دانش در سطح آغاز ارزیابی شد. نتایج رتبه‌بندی گروه‌ها نیز نشان داد معیار فناوری در بیشترین رتبه و رهبری مدیریت دانش در کمترین رتبه قرار داشت. رتبه‌بندی سایر گروه‌های معیار به ترتیب عبارت است از فرایندهای دانشی، نتایج مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری، فرایند و کارکنان.

در پژوهشی ویجیتانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) با استفاده از الگوی (کروگر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) به ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه دانشگاه سریلانکا پرداخت. الگو شامل چهار سطح آغاز، آگاهی، مدیریت و بهینه‌سازی بود. نتایج پژوهش نشان داد که کتابخانه از نظر بلوغ مدیریت دانش در سطح آگاهی قرار داشت. همچنین در این پژوهش برای استقرار مدیریت دانش شش شاخص تعیین شد: مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت اطلاعات، تدوین اصول مدیریت دانش، سیاست و راهبرد، پیاده‌سازی مدیریت دانش، دانش همه‌جا و رشد دانش. در پژوهشی دیگر رمادحنی،

۱. Wijetunge

۲. Kruger

هیداجت و توها<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) به نتایجی مشابه ویجیتانگ دست یافتند. آنها سطح بلوغ دانش را در دانشگاه تکنولوژی نفت اندونزی با استفاده از الگوی ارزیابی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی مورد بررسی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد دانشگاه از نظر بلوغ مدیریت دانش در سطح آغاز قرار داشت. در این پژوهش سرمایه‌گذاری کم در مدیریت دانش، نبود تشویق و درک مناسب از بهبود سطح اجرا و نبود اشتراک دانش و خلق و نوآوری دانش مهمترین مسائل دانشگاه در توسعه مدیریت دانش ذکر شد. آریاز - پرز و دورانگو - ایپس<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نیز در پژوهشی مشابه با ویجیتانگ با استفاده از الگوی پنج‌مرحله‌ای کورگر به بررسی بلوغ مدیریت دانش در شرکتهای بزرگ مدیلهند، کولومبیا پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که تنها دو شرکت در مرحله سوم یعنی مرحله تعریف شده بود و سایر شرکتهای در مرحله آگاهی قرار داشتند. سبا و راولی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) چهار مرکز پلیس بریتانیا را مطالعه کردند و دریافتند که اگر چه اهمیت تسهیم دانش در اجرای موفق وظایف در سطح وسیعی مورد توجه قرار می‌گیرد در هیچ‌یک از سازمانهای مورد مطالعه، راهبرد یا سیاست مدیریت دانش مشوق تسهیم دانش وجود ندارد و سازمانهای مورد بررسی در زمینه تشویق به تسهیم دانش به دلیل فرهنگ، اندازه سازمان و توجه به متغیر ارزش مدیریت دانش با مشکلاتی روبه‌رو هستند. لی<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) تقویت‌کننده‌ها و فرایند مدیریت دانش را در سازمانهای بیمارستانی کره جنوبی بررسی کرد. نتایج نشان داد که عوامل سازمانی، فرایند مدیریت دانش را در هر بیمارستان به طرز متفاوتی تحت تأثیر قرار می‌دهد. نوراشیکین و تریتیاکوف<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) الگوی جدیدی را توسعه دادند و آزمون کردند. از بین عوامل سیستمی، کیفیت محتوای دانش و از بین عوامل سازمانی، عامل رهبری برای موفقیت سامانه

۱. Ramadhani, Hidajat & Thoha

۲. Arias-Pérez & Durango-Yepes

۳. Seba and Rowly

۴. Lee

۵. Nor'ashikin and Tretiakov

مدیریت دانش مهم ارزیابی شد. هیمن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود با بررسی یک پایگاه اطلاعات برخط منبع باز در زمینه کشاورزی، نتایج به دست آمده را تجزیه و تحلیل کردند. نتایج پژوهش موانع مشارکت و نقاط ضعف تعامل و فرصت‌های بهبود مدیریت دانش کشاورزی و توان خوب آنها را برای ارزیابی اطلاعات شناسایی کرد. موحامد<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود به بررسی بلوغ مدیریت دانش در شرکتهای ساختمانی کشور اندونزی پرداخت. در این مطالعه چهار سطح از مدیریت مدیریت دانش ارائه شد. نتایج نشان می‌دهد که ۲۹ پیمانکار در سطح عملی، ۲۰ پیمانکار در سطح متوسط و پنج پیمانکار در سطح بهبود یافته مداوم قرار داشتند. نیکنامیان (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین معیارهای ارزیابی و بلوغ سطح مدیریت دانش در بنگاه‌های خدماتی استان خوزستان پرداخت. این مطالعه شامل ۱۷ متغیر معیار ارزیابی و ۱۳ متغیر سطح بلوغ دانش بود. نتایج نشان داد که بین معیارهای ارزیابی و بلوغ سطح مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. باتیستا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به بررسی بلوغ مدیریت دانش در شرکتهای کوچک و متوسط چین در حوزه مواد غذایی پرداختند. پژوهش نشان داد بلوغ مدیریت دانش به اتخاذ رویکردهای پایدار در رابطه با پسماندهای مواد غذایی و هم‌افزایی محصولات جانبی کمک می‌کند. هم‌چنین این پژوهش موانع بالقوه‌ای را نشان می‌دهد که شرکتهای برای اجرای شیوه‌های مدیریت دانش مرتبط با پایداری با آن روبه‌رو هستند. مارکوس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی، انتقال دانش و بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه دولتی برزیل پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد تعهد سازمانی و تأثیرگذاری بر مدیریت دانش در بخش دولتی، بویژه در کشورهای در حال توسعه، شکاف بزرگی را ایجاد کرده است. پژوهشهای صورت گرفته در زمینه سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش نشان می‌دهد پژوهشگران در برخی از سازمانها به اهمیت مدیریت دانش پی برده‌اند. بررسیها حاکی است که

۱. Hyman

۲. Mochamad

۳. Batista

۴. Marques

بلوغ مدیریت دانش موضوعی است که بیشتر در سازمانهای صنعتی و خصوصی انجام می‌گیرد. نکته مهم این است که سازمانهای یادشده جزو سازمانها یا شرکتهای تجاری موفق هستند که حجم عظیمی از دانش در آنها نهفته است و سعی می‌کنند به گونه‌ای دانش سازمانی خود را ذخیره و نگهداری کنند. از مرور پژوهشها چنین بر می‌آید که هر چند در بیشتر مطالعات به سنجش سطح بلوغ و میزان آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش پرداخته شده است؛ اما این موضوع در اداره‌ها و مؤسسات دولتی، بویژه کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در ابتدای راه است و چون کتابخانه‌ها رکن اساسی جامعه به‌شمار می‌آیند، بی‌شک این مراکز به‌عنوان سازمانهای دانش‌بنیان باید به سنجش سطح بلوغ و میزان آمادگی خود برای استقرار نظام مدیریت دانش اقدام کنند و این مستلزم بهره‌گیری از الگوهای علمی سنجش سطح بلوغ سازمانی است. کتابخانه‌های عمومی نیز به‌عنوان سازمانهای غیرانتفاعی باید از این لحاظ در کانون توجه قرار گیرند. باتوجه به نبود پژوهشی در زمینه سنجش بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی، این پژوهش شاید در برنامه‌ریزی‌های آینده در رابطه با سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در این مراکز مؤثر واقع شود. هدف اصلی پژوهش تعیین سطح بلوغ و میزان آمادگی کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه برای پذیرش و استقرار مدیریت دانش براساس مقایسه میانگین مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه با میانگین مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی در معیارهای رهبری، فرایند، کارکنان، فناوری اطلاعات، فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و دستاوردهای مدیریت دانش است.

### الگوهای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش

الگوهای مختلفی برای بررسی سطح بلوغ مدیریت دانش هست که بر مبنای مفروضات پایه‌ای توسعه‌دهندگان این الگوها ویژگیهای خاص خود را دارد. یکی از شیوه‌های رایج نگاه به مدیریت دانش، دیدگاه فرایندی است، که در آن مدیریت دانش به اینکه دانش چگونه در سازمان ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و بکارگیری می‌شود، تمرکز می‌کند. این الگوها شامل الگوی راثو، الگوی مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا، الگوی سازمان توسعه و همکاریهای

اقتصادی، الگوی راجان و اویر و الگوی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی است.



## الف) الگوی راثو

راثو (۲۰۰۵) به تشریح پنج نوع از معیارهای ارزیابی مدیریت دانش می‌پردازد که همگی آنها باید تا حدی در یک ارزیابی گنجانده شوند. این معیارها عبارتند از: ۱) معیارهای فناوری: مانند تعداد پست‌های الکترونیکی، استفاده از تالارها و انجمنهای برخط، ترافیک وب‌سایت و تعداد عبارات و سؤالهای جستجو شده ۲) معیارهای فرایندی: مانند زمان پاسخ به پرسشها، دریافت استانداردها و گواهیهای بین‌المللی و تعامل سازنده و بی‌وقفه با مشتری ۳) معیارهای دانشی: تعداد ایده‌های وارد شده توسط کارکنان، بهترین تجربیاتی که خلق می‌شود و تعداد انجمنهای خبرگی فعال ۴) معیارهای پرسنلی: میزان اتصال، ارتباط و هماهنگی با همکاران، تأیید همکاران ۵) معیارهای کاری: هزینه‌های کاهش یافته، سهم بازار بیشتر و بهبود بهره‌وری.

## ب) الگوی بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا

الگوی بلوغ مدیریت دانش APQC، نقشه راهی برای حرکت از فعالیتهای مدیریت دانش ناپایدار و نابالغ به سوی بلوغ، رویکردهای منظم و همراستا با ضرورت‌های راهبردی کسب‌وکار را فراهم می‌کند. سطوح بلوغ مدیریت دانش با مراحل پیاده‌سازی APQC یکپارچه شده‌اند به گونه‌ای که پیاده‌سازی در هر مرحله، پایه و اساسی برای موفقیت و آغاز مرحله بعد فراهم می‌کند.

**سطح اول، آغاز:** این سطح، پایه‌ای‌ترین سطح بلوغ در سازمانهایی است که مدیریت دانش را آغاز کرده‌اند. در این سطح، سازمانها فاقد فرایندها و اقدامات پایدار برای شناسایی، کسب، اشتراک، انتقال و بکارگیری موفقیت‌آمیز دانش اصلی هستند. ویژگی این سطح، اشتراک و انتقال تصادفی و غیر رسمی دانش است که تأثیری بر کسب‌وکار ندارد.

**سطح دوم، توسعه:** تمرکز این سطح بر روی ایجاد اولین تکرار از راهبرد مدیریت دانش است. راهبرد برای مدیریت دانش باید به راهبردهای کسب‌وکار سازمان به‌طور محکم پیوند بخورد. فرصت‌ها و ارزشها باید ارزیابی شود و به شکل یک businesscase مستند شود.

**سطح سوم، استانداردسازی:** تمرکز اولیه در سطح سوم، مدیریت راهبردی فرایندها و رویکردهایی است که در سطح دوم شناسایی و تعریف شده‌اند. شناسایی فرصت‌ها به‌منظور

بکارگیری رویکردها و فرایندهای انتخاب شده مدیریت دانش، تأمین بودجه و منابع برای پایلوت‌ها، برقراری ارتباط با راهبردها، اجرای راهبردهای مدیریت تغییر و اصلاح رویکردها و فرایندهای مدیریت دانش به روشهای استاندارد و تکرارشونده از اهداف این مرحله است.

**سطح چهارم، بهینه‌سازی:** در سطح چهارم، پایه‌های مدیریت دانش ایجاد و استاندارد شده‌اند. سطح چهارم شامل توسعه طرحهای اولیه مدیریت دانش در سرتاسر سازمان از طریق استانداردسازی و اهرمی نمودن رویکردها و فرایندهای مدیریت دانش (همراستا با راهبردهای مدیریت دانش) است. در این سطح، رویکردها و فرایندهای مدیریت دانش سازمان باید برای ایجاد توانمندی قدرتمند سازمانی با یکدیگر کار کنند.

**سطح پنجم، نوآوری:** زمانی که سازمان به سطح پنجم می‌رسد، رهبران توانمندیهای مدیریت دانش را برای پشتیبانی از الگو و راهبردهای کسب و کار در نظر می‌گیرند. به هر حال ممکن است با اینکه سازمانی رویکردها و فرایندهای مدیریت دانش را به عنوان بخشی از راهبرد توسعه اهرمی کرده، اما قادر به دستیابی به خروجی مطلوب کسب و کار نباشد. هدف اولیه در سطح پنجم بلوغ، بهبود فرایندهای اصلی کسب و کار از طریق بهینه‌سازی رویکردها و فرایندهای استاندارد مدیریت دانش و وارد کردن آنها به صورت پشت سر هم، درون فرایندهای اصلی کسب و کار به منظور دستیابی به خروجیهای مطلوب و نوآوری است.

#### **ج) الگوی سازمان توسعه و همکاریهای اقتصادی**

سازمان توسعه و همکاریهای اقتصادی الگویی را برای ارزیابی وضعیت موجود و آینده مدیریت دانش در شرکتها و سازمانهای کشورهای عضو طراحی و اجرا کرده است به طوری که به بررسی اقدامات مدیریت دانش در شرکتها یا سازمانها از دید راهبردها، رهبری، خط مشی، پاداشها، کسب و خلق دانش، آموزش و ارشاد و ارتباطات پرداخته شده است (قلیچ، ۱۳۸۸).

#### **د) الگوی ارزیابی مدیریت دانش راجان و یوپر**

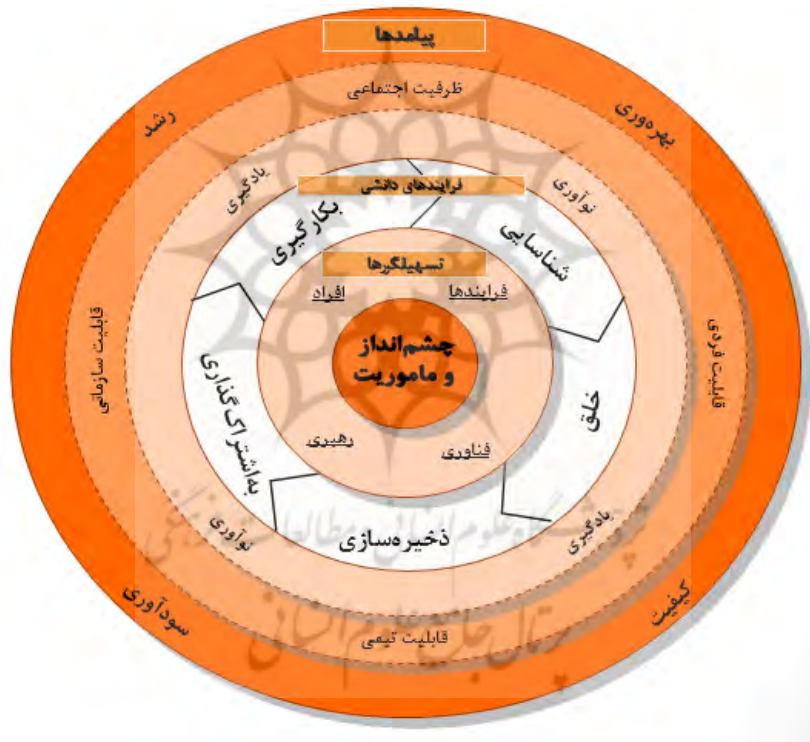
راجان و یوپر (۱۹۹۹) پرسشنامه‌ای را تهیه کردند که میزان استفاده از دانش را در سازمان نشان می‌دهد و به کمک آن می‌توان میزان موفقیت مدیریت دانش را در سازمانها سنجید. سازوکارهای ارزیابی با معیارهایی از قبیل میزان نوآوری و رشد، افزایش کیفیت خدمات و



کالاها، رضایت مشتریان و پاسخگویی سازمان می‌تواند میزان توفیق مدیریت دانش را به آزمون گذارد و نشان دهد که سازمان تا چه حدی توانسته است از نتایج مدیریت دانش بهره‌مند شود (هاشمی، ۱۳۸۹).

### ز) چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)

چارچوب مدیریت دانش APO بر اساس تجربه عملی چندین کشور در آسیا در زمینه مدیریت دانش و بهترین تجارب کشورهای امریکایی، استرالیایی و اروپایی طراحی شده است. چارچوب مدیریت دانش APO چارچوبی ساده و جامع است که تمامی عناصر مربوط به راه‌کار مدیریت دانش را نشان می‌دهد و مرجعی برای تمامی سازمانها تلقی می‌شود. هدف این چارچوب بهبود عملکرد سازمانی با استفاده از مدیریت دانش است (شکل ۱).



شکل ۱. چارچوب مدیریت دانش APO (به نقل کرمی، ۱۳۹۴)

نقطه آغاز این چارچوب شناخت مأموریت و چشم‌انداز سازمان است که جهت‌گیری راهبردی سازمان را مشخص می‌کند. درک این مباحث به شناسایی شایستگیهای رقابتی لازم برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار کمک می‌کند که حاصل آن ایجاد بینشی برای طراحی برنامه‌های مدیریت دانش، نقشه راه و برنامه عملیاتی برای سازمان است. در این چارچوب سه سطح وجود دارد: تسهیگرها، فرایندهای دانشی و نتایج و دستاوردها. تسهیگرها شامل محرکها و تقویت‌کننده‌های مدیریت دانش هستند. رهبری، محرکی است که راه‌کارهای مدیریت دانش در سازمان را به جلو سوق می‌دهد. فرایندها، افراد، و فناوری سازمان را قادر می‌سازند تا پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش را تسریع بخشند. پنج فعالیت اصلی در پردازش دانش پذیرفته شده است که عبارت است از: شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، اشتراک و بکارگیری دانش. این فعالیتها با تشکیل یک فرایند یکپارچه، دومین لایه این چارچوب را تشکیل می‌دهد. فرایند دانش با شناسایی آنچه که سازمان نیاز دارد درباره آن بدانند و آنچه که واقعاً می‌دانند، آغاز می‌شود. سپس شکاف‌های دانشی از طریق فرایند خلق، ذخیره‌سازی، اشتراک و بکارگیری به داراییهای دانشی تفکیک می‌شود. سومین لایه پیامدها و دستاوردهای مدیریت دانش را نشان می‌دهد. فرایند دانش یادگیری و ابتکار را در سازمان افزایش می‌دهد که باعث شکل‌گیری قابلیت‌های فردی، گروهی و سازمانی در راستای ارتقای ظرفیت اجتماعی می‌گردد. این لایه به بهبود کیفیت محصولات و خدمات، بهره‌وری، سودآوری و رشد، و در نتیجه به توسعه اقتصادی - اجتماعی کمک می‌کند. چارچوب مدیریت دانش APO با در نظر گرفتن تمامی عناصر مرتبط با مدیریت دانش به سازمانهایی که در ابتدای راه اجرای مدیریت دانش هستند کمک می‌کند تا به پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق و اثربخش دست یابند. این چارچوب تضمین می‌کند که هیچ‌یک از ابعاد مهم مدیریت دانش نادیده گرفته نخواهد شد، درحالی که تنوع و پیچیدگی مدیریت دانش را برای کارهای مدیریتی کاهش می‌دهد.

### تسهیلگرها

تسهیلگرها به سوق دادن و تسریع فعالیتهای مدیریت دانش در سازمان کمک می‌کنند. چهار

تسهیلگر شناسایی شده در این چارچوب عبارت است از:

۱. **رهبری:** این معیار توانایی رهبری سازمان را در پاسخگویی به مسائل سازمانهای دانش‌محور ارزیابی می‌کند. رهبری مدیریت دانش در قالب خط‌مشی‌ها و راهبردهای مدیریت دانش که در سازمان اتفاق می‌افتد ارزیابی می‌شود. رهبری هم‌چنین در قالب فعالیتهایی که در جهت ایجاد فضای مرتبط با رفتارهای مدیریت دانش در سازمان صورت می‌پذیرد، ارزیابی می‌شود.
۲. **فناوری:** معیار فناوری میزان توانایی سازمان در توسعه و بکارگیری راه‌کارهای دانش‌محور مبتنی بر فناوری، مانند ابزارهای مشارکتی و سامانه‌های مدیریت محتوا را ارزیابی می‌کند. در این معیار قابلیت اعتماد و دسترسی به ابزارها نیز ارزیابی می‌شود.
۳. **کارکنان:** معیار کارکنان، توانایی سازمان در خلق و حفظ سازمان دانش‌محور و با فرهنگ یادگیری را ارزیابی می‌کند، در این معیار تلاشهای سازمان در جهت تشویق کارکنان به اشتراک دانش و مشارکت آنان و توسعه کارکنان دانش‌محور نیز ارزیابی می‌شود.
۴. **فرایندها:** معیار فرایندها چگونگی استفاده از مدیریت دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرایندهای کلیدی سازمان را بیان می‌کند. هم‌چنین این معیار میزان گسترده‌ای که سازمان به‌صورت مستمر خود را ارزیابی و فرایندهای کاری را برای دسترسی به عملکرد بهتر جاری کرده است را ارزیابی می‌کند.
۵. **یادگیری و نوآوری:** فرایندهای دانشی یادگیری و نوآوری را در تمامی سطوح و حوزه‌ها در سازمان ممکن می‌سازد. آموزش درواقع کسب بینش جدید، تأیید آنچه که در حال حاضر شناخته شده و تحقق نیازهای آموزش داده نشده است. بینش جدید و موارد آموزش داده نشده می‌تواند به نوآوری تبدیل شود که می‌تواند دربرگیرنده محصولات، خدمات، فرایندها، بازارها، فناوریها و الگوهای کسب‌وکار جدید باشد. یادگیری و نوآوری ناشی از فرایندهای دانشی به ایجاد قابلیتهای فردی و سازمانی کمک می‌کند تا به ظرفیت اجتماعی تبدیل شوند.
۶. **پیامدها و دستاوردها:** ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، روشی

ارائه کرده است برای شناسایی حوزه‌هایی که سازمان باید ابتکارات مدیریت دانش خود را متمرکز کند. نتیجه ارزیابی با این ابزار، نقاط قوت سازمان و حوزه‌هایی را که نیاز به بهبود دارند مشخص می‌کند (کریمی، ۱۳۹۴).

با توجه به آنچه بیان شد برای این پژوهش الگوی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی نسبت به دیگر الگوها ترجیح داده شد و ابزار ارزیابی آن مورد استفاده قرار گرفت. دلیل اول این است که سازمان بهره‌وری آسیایی به عنوان مرجعی کاملاً رسمی و قابل استناد در جهان این الگو را با تمرکز بر بهره‌وری به عنوان خروجی عملکرد الگوی مدیریت دانش مد نظر داشته، ولی بسیاری از الگوهای فعلی عمومی است و تمرکز چندانی بر بهره‌وری ندارد. دلیل دوم اینکه این سازمان گروهی از مجرب‌ترین متخصصان مدیریت دانش از نقاط مختلف جهان شامل امریکا، انگلستان، ژاپن، سنگاپور، هند و مالزی با تسلط علمی و تجربه عملی فراوان در زمینه مدیریت دانش دارد که این الگو حاصل کار مطالعاتی طولانی درباره الگوهای موجود است؛ در حالی که بعضی از الگوهای موجود صرفاً بر اساس مطالعات موردی و با پژوهش یک نفر تهیه شده است. از طرفی این الگو در سال ۲۰۱۰ معرفی شده و در مقایسه با بسیاری از الگوها جدیدتر است. دلیل سوم این است که این الگو ویژه کشورهای آسیایی تهیه شده است که قرابت فرهنگی بیشتری با ایران دارد و پس از طراحی نیز بارها در سازمانهای مختلف اجرا شده و نتایج ملموسی در زمینه بهبود بهره‌وری داشته است در حالی که برخی از الگوها در یک صنعت یا کشور خاص با ویژگیهای فرهنگی خاص طراحی شده و امکان کاربرد آنها محدود است. دلیل چهارم اینکه این الگو با دید کاربردی و سادگی و امکان اجرا در سازمانها تهیه شده و از طرفی تمامی عوامل مؤثر بر فرایند مدیریت دانش و همچنین خروجیها و نتایج کاربرد مدیریت دانش در آن آشکارا بیان شده است و در مقایسه با بعضی الگوهای پیچیده، الزامات و محدودیتهای کمتری دارد (یانگ، ۱۹۹۱)

مبتنی بر این الگو، برای این پژوهش یک سؤال کلی مطرح شد که عبارت است از:  
کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه با توجه به الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری

- آسیایی در چه سطحی از بلوغ مدیریت دانش قرار دارند؟  
هم‌چنین متناسب با هر یک از مراحل الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی فرضیه‌هایی تدوین شد که عبارت است از:
۱. میانگین شاخص رهبری مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه با میانگین الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی تفاوت دارد.
  ۲. میانگین شاخص فرایند مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه با میانگین الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی تفاوت دارد.
  ۳. میانگین شاخص کارکنان در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه با میانگین الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی تفاوت دارد.
  ۴. میانگین شاخص فناوریهای مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه با میانگین الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی تفاوت دارد.
  ۵. میانگین شاخص فرایندهای دانشی در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه با میانگین الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی تفاوت دارد.
  ۶. میانگین شاخص فرایندهای یادگیری و نوآوری مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه با میانگین الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی تفاوت دارد.
  ۷. میانگین شاخص دستاوردهای مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه با میانگین الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی تفاوت دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش پیمایشی و نوع آن کاربردی است. پژوهش پیمایشی به بررسی توزیع و چگونگی ویژگیهای جامعه آماری می‌پردازد. هدف پژوهش پیمایشی در وهله نخست، توصیف وضعیت موجود است. پژوهشگر با این روش، آنچه را که هست توصیف می‌کند و به شرایط یا روابط موجود، عقاید متداول و فرایندهای جاری توجه دارد. این پژوهش از نوع کاربردی است.

پژوهش کاربردی پژوهشی است که در آن پژوهشگر به دنبال دستیابی به اطلاعاتی است که در موقعیت‌های علمی و واقعی بتوان از آنها استفاده کرد، یا با آنها مشکلی را حل کرد یا راه حل مسئله‌ای را به دست آورد. در پژوهش کاربردی، هدف دستیابی به اصول و قواعدی است تا از طریق آن بتوان در موقعیت‌های واقعی و عملی به بهبود محصول و کارایی روشهای اجرایی پرداخت (پاشا شریفی و شریفی، ۱۳۸۰).

با توجه به ضوابط اعلام شده از سوی سازمان بهره‌وری آسیایی پرسشنامه ارزیابی باید توسط ۷۰ تا ۸۰ درصد از کارکنان سازمان که از همه سطوح و همه بخشها باشند، جواب داده شود. این شرط به این دلیل است که اطمینان حاصل شود که پاسخ‌دهندگان با سازمان آشنا بوده، و قادر به پاسخگویی به بیشتر سؤالات هستند. البته در صورتی که امکان پاسخ دادن توسط ۷۰ تا ۸۰ درصد افراد سازمان نباشد، با گرفتن یک نمونه حداقل که تعداد آن بر اساس فرمول آماری تعیین تعداد نمونه در جامعه محدود محاسبه شده باشد، می‌توان این کار را انجام داد. بر این اساس جامعه پژوهش را مدیران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه که تعداد آنها ۸۷ نفر بود تشکیل داد. براساس جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۷۰ نفر تعیین گردید که ۵۹ نفر معادل ۸۰ درصد به پرسشنامه پاسخ دادند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده بود. با توجه به اینکه پیش از هرگونه تجزیه و تحلیل آماری باید داده‌ها را به لحاظ نوع آنها و به صورت صحیحی طبقه‌بندی کرد و از سوی دیگر انتخاب و اجرای روشهای تجزیه و تحلیل آماری به مقیاس داده وابسته است، بر این اساس لازم بود تا ابتدا مقیاس داده‌ها (اسمی، رتبه‌ای، فاصله‌ای، نسبی) و چگونگی به رمز در آمدن آنها برای تجزیه و تحلیلهای آماری مشخص شود. در پژوهش گردآوری اطلاعات به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی انجام شد. برای گردآوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری و پیشینه پژوهش از روشهای کتابخانه‌ای و برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش از روش میدانی استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد سازمان بهره‌وری آسیایی بود. نمره کلی ارزیابی ۲۱۰ و متوسط نمره هر یک از معیارهای اصلی ۳۰ بود. پرسشنامه از هفت معیار اصلی و ۴۶ سؤال تشکیل شده است. سؤالات در قالب طیف پنج ارزشی لیکرت (بسیار

خوب انجام می‌شود = ۵، به خوبی انجام می‌شود = ۴، به اندازه کافی انجام می‌شود = ۳، به طور ضعیف انجام می‌شود = ۲ و به هیچ وجه انجام نمی‌شود = ۱) تنظیم شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹ استفاده شد. بدیهی است هر قدر شاخص آلفای کرونباخ به ۱ نزدیکتر باشد، همستگی درونی بین سؤالات بیشتر و در نتیجه پرسشها همگن تر خواهند بود. کرونباخ ضریب پایایی ۴۵ درصد را کم، ۷۰ درصد را متوسط و قابل قبول و ضریب بیشتر از ۹۰ درصد را زیاد پیشنهاد می‌کند. بر این اساس برای تعیین پایایی پرسشنامه از پیش‌آزمون استفاده شد. بدین صورت که تعداد حداقل ۳۰ نسخه پرسشنامه توسط جامعه مورد بررسی تکمیل خواهد شد و سپس از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ میزان پایایی ابزار محاسبه گردید. پایایی پرسشنامه نیز با توجه به مقدار متوسط ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹ محاسبه گردید. پایایی پرسشنامه به تفکیک هر یک از متغیرها در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک هر یک از بخشهای پرسشنامه

ردیف	متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد گویه
۱	رهبری	۰/۸۷	۶
۲	فرایند	۰/۸۷	۶
۳	افراد	۰/۸۹	۶
۴	فناوری اطلاعات	۰/۷۴	۶
۵	فرایندهای دانشی	۰/۹	۶
۶	یادگیری و نوآوری	۰/۸۹	۶
۷	نتایج مدیریت دانش	۰/۹۲	۶

در این پژوهش روشهای تجزیه و تحلیل و نیز آزمونهای آماری با توجه به مقیاس داده‌ها انتخاب شد. برای توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در آمار توصیفی از شاخصهای گرایش مرکزی و شاخصهای پراکندگی مانند فراوانی، میانگین، واریانس و انحراف معیار برای بیان داده‌ها استفاده شد. هم‌چنین به منظور پاسخگویی به پرسشهای

پژوهش از آمار استنباطی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS23 استفاده شد. برای مقایسه میانگین کتابخانه‌های عمومی از نظر بلوغ مدیریت دانش با الگوی سازمان بهره‌وری آسیایی از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده شد. همچنین برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها و ضرورت استفاده از آزمونهای پارامتریک از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف یک نمونه‌ای، به منظور رتبه‌بندی امتیاز هر یک از شاخصهای بلوغ مدیریت دانش از آزمون غیرپارامتریک فریدمن و برای تعیین سطح بلوغ و محاسبه مجموع امتیازات شاخصهای بلوغ از جدولهای استاندارد سازمان بهره‌وری آسیایی استفاده شد.

به منظور بررسی ویژگیهای جمعیت‌شناختی نمونه از آمار توصیفی استفاده شده است. در جدول شماره ۲، وضعیت نمونه آماری از لحاظ ویژگیهای جمعیت‌شناختی ارائه شده است.

جدول ۲. وضعیت نمونه آماری از دید ویژگیهای جمعیت‌شناختی

ویژگیهای جمعیت‌شناختی	سطوح متغیر	درصد	ویژگیهای جمعیت‌شناختی	سطوح متغیر	درصد
سطح تحصیلات	دیپلم	۱/۷	سابقه کار	۱-۵	۱۶/۹
	کاردانی	۶/۸		۶-۱۰	۵۲/۵
	کارشناسی	۳۰/۵		۱۱-۱۵	۱۱/۹
	کارشناسی ارشد	۵۷/۶		۱۶-۲۰	۱۳/۶
	دکتر	۳/۴		بیش از ۲۰ سال	۵/۱
سن	۲۰-۲۹	۳/۴	جنسیت	زن	۵۴/۲
	۳۰-۳۹	۷۶/۳		مرد	۴۵/۸
	۴۰-۴۹	۱۸/۶			
	۵۰ به بالا	۱/۷			



## یافته‌های پژوهش

برای پژوهش یک سؤال کلی طرح شد «کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه با توجه به الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی در چه سطحی از بلوغ مدیریت دانش قرار دارند؟». برای پاسخ به این سؤال ابتدا میانگین نمره ارزیابی برای هر یک از شاخصها محاسبه و سپس نمره کسب‌شده با نمره ارزیابی جدول استاندارد بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی مقایسه شد. مجموع نمره ارزیابی شاخصها ۱۰۶/۲ بود که بین نمره ۱۲۵-۸۴ (جدول ۳) یعنی مرحله آغاز قرار داشت. در الگوی بلوغ مدیریت دانش واکنش (انفعال) پایین‌ترین سطح بلوغ است. در این سطح سازمان نسبت به چستی و اهمیت مدیریت دانش آگاه نیست، اما در سطح آغاز که مرحله دوم از سلسله مراتب بلوغ است ناآگاهی سازمان نسبت به مدیریت دانش به آگاهی و درک چستی و اهمیت آن تبدیل شده است. با توجه به نتایج پژوهش کتابخانه‌های عمومی در مرحله آغاز از سلسله مراتب بلوغ هستند. این بدان معنا است که کارکنان اهمیت مدیریت دانش را درک کرده‌اند و نقطه قوتی برای این مراکز است. کتابخانه می‌تواند این وضعیت را مثبت تلقی کرده و از طریق برنامه‌ریزی مناسب مسیر ارتقا را در سلسله‌مراتب بلوغ طی کند.

جدول ۳. سطوح پنجگانه بلوغ مدیریت دانش 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 چستی مدیریت دانش، و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت پذیری

سپس اختلاف میان نمره‌های کسب‌شده کتابخانه و حداکثر نمره ممکن در هر یک از شاخصها مشخص شد که نتایج آن در جدول ۴ قابل مشاهده است. با توجه به جدول، حداکثر

نمره ممکن برای هر یک از معیارها ۳۰ و مجموع نمره‌ها در هفت شاخص ۲۱۰ در نظر گرفته شده است. بیشترین اختلاف نمره مربوط به شاخص یادگیری و نوآوری و کمترین اختلاف نمره مربوط به شاخص فناوری اطلاعات بود. هم‌چنین در این مرحله با توجه به نمره‌های کسب‌شده توسط کتابخانه، رتبه‌بندی شاخصها انجام شد که بالاترین رتبه مربوط به شاخص فناوری اطلاعات و پایین‌ترین نمره مربوط به شاخص یادگیری و نوآوری بود. نتایج پژوهش حکایت از آن دارد که کتابخانه‌های عمومی با توجه به نشانگرهای سازمان بهره‌وری آسیایی در شاخص فناوری اطلاعات در وضعیت مناسبی قرار دارد. به بیان دیگر در این مراکز زیرساخت فناوری اطلاعات وجود دارد و از اینترنت سازمان (یا یک شبکه مشابه آن)، به‌عنوان منبع اصلی ارتباطات در کتابخانه برای پشتیبانی انتقال دانش یا تسهیم اطلاعات، استفاده می‌شود.

جدول ۴. مجموع نمره‌های کسب‌شده و رتبه‌بندی شاخصهای بلوغ مدیریت دانش

شماره شاخص	ستون شماره ۱		ستون شماره ۲	ستون شماره ۳
	نام شاخص	نمره کسب شده توسط سازمان	حداکثر نمره ممکن	رتبه بندی شاخصها (از ۱ تا ۷) ۱= بالاترین رتبه، ۷= پایین‌ترین رتبه
۱	رهبری مدیریت دانش (سؤالات ۶-۱)	۱۳/۱	۳۰	۶
۲	فرایند (سؤالات ۱۲-۷)	۱۵	۳۰	۲
۳	افراد (سؤالات ۱۸-۱۳)	۱۴/۶	۳۰	۴
۴	فناوری (سؤالات ۲۴-۱۹)	۲۱	۳۰	۱
۵	فرایندهای دانشی (سؤالات ۳۰-۲۵)	۱۴/۵	۳۰	۵
۶	یادگیری و نوآوری (سؤالات ۳۶-۳۱)	۱۳	۳۰	۷
۷	نتایج مدیریت دانش (سؤالات ۴۲-۳۷)	۱۴/۹	۳۰	۳
	جمع نمرات	۱۰۶/۲	۲۱۰	

برای تأیید رتبه‌بندی شاخصها که در جدول شماره ۴ ارائه گردید از آزمون غیرپارامتریک

فریدمن<sup>۱</sup> استفاده شد و نتایج آن در جدول ۵ نمایش داده شده است. با توجه به اینکه میزان سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر رد شد و ادعای یکسان بودن رتبه‌ها پذیرفته نشد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان برای شاخصها رتبه‌بندی در نظر گرفت. نتایج آزمون فریدمن ضمن تأیید نتایج فوق نشان داد که شاخص فناوری بالاترین رتبه و یادگیری و نوآوری پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داد. رتبه‌های سایر شاخص به ترتیب اولویت عبارت است از فرایند، دستاوردها، کارکنان و فرایندهای مدیریت دانش.

جدول ۵. رتبه‌بندی شاخصها بر اساس آزمون فریدمن

رتبه	گروه‌های معیار	میانگین نمره کسب شده
۱	فناوری اطلاعات	۲۱
۲	فرایند	۱۵
۳	نتایج مدیریت دانش	۱۴/۹
۴	کارکنان	۱۴/۶
۵	فرایندهای مدیریت دانش	۱۴/۵
۶	رهبری مدیریت دانش	۱۳/۱
۷	یادگیری و نوآوری	۱۳

$$\chi^2 = 124/6, df=6, sig= 0/000$$

در ادامه و قبل از پاسخ به فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف یک نمونه‌ای ضمن برازش نمونه و سنجش نرمال بودن صفت مورد مطالعه، پارامتریک و ناپارامتریک بودن سؤالات پرسشنامه نیز مشخص شد. با توجه به جدول ۵، آماره آزمون کلموگروف - اسمیرنوف بین  $+1/96$  و  $-1/96$  قرار داشت و بر این اساس می‌توان استدلال کرد که توزیع فراوانی تجمعی مشاهده شده با توزیع فراوانی تجمعی مورد انتظار یکسان است و توزیع

۱. Friedman test

صفت مورد مطالعه به توزیع نرمال نزدیک است و بر این مبنای از آزمون پارامتری t یک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج آزمون برای هفت شاخص در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون یک نمونه‌ای کلموگروف - اسمیرنوف

نتایج مدیریت دانش	یادگیری و نوآوری	فرایندهای مدیریت دانش	فناوری اطلاعات	کارکنان	فرایند	رهبری مدیریت دانش	
۵۹	۵۹	۵۹	۵۹	۵۹	۵۹	۵۹	پاسخ‌دهندگان
۲/۴	۲/۲	۲/۴	۳/۵	۲/۴	۲/۵	۲/۲	میانگین
۰/۸۶	۰/۶۷	۰/۸۱	۰/۶۷	۰/۸	۰/۷۴	۰/۶۴	انحراف معیار
۰/۱۸	۰/۱۷	۰/۲	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۱	۰/۱۵	آماره Z
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۲	۰/۰۰۴	۰/۱۸	۰/۰۲	سطح معنی‌داری

جدول شماره ۷ میانگین و انحراف استاندارد گروه‌های معیار را نشان می‌دهد. با توجه به جدول بیشترین میانگین مربوط به شاخص فناوری اطلاعات (۳/۵) و انحراف استاندارد آن برابر ۰/۸۶۸ اطراف میانگین است و کمترین میانگین مربوط به شاخصهای رهبری و یادگیری و نوآوری (۲/۲) و انحراف استاندارد آنها به ترتیب برابر ۰/۶۵ و ۰/۶۸ اطراف میانگین است.

جدول ۷. میانگین و انحراف استاندارد نمره شاخصها در نمونه

میانگین انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	نمونه آماری	
۰/۰۸	۰/۶۵	۲/۲	۵۹	رهبری مدیریت دانش
۰/۱	۰/۷۵	۲/۵	۵۹	فرایند
۰/۱	۰/۸۲	۲/۴	۵۹	کارکنان
۰/۰۹	۰/۶۸	۳/۵	۵۹	فناوری اطلاعات
۰/۱	۰/۸۱	۲/۴	۵۹	فرایندهای مدیریت دانش
۰/۰۹	۰/۶۸	۲/۲	۵۹	یادگیری و نوآوری
۰/۱	۰/۸۷	۲/۵	۵۹	نتایج مدیریت دانش

در جدول ۸ نتایج آزمون t یک نمونه‌ای ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد تمام معیارهای سنجش بلوغ مدیریت دانش در سطح کمتر از ۰/۰۵ معنادار است، لذا فرض  $H_0$  برای این معیارها رد شد و ادعای نبود تفاوت بین معیارهای بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه منتفی گردید. هم‌چنین داده‌های جدول نشان می‌دهد مقدار آماره t برای تمام معیارها منفی است و بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که میانگین شاخصهای رهبری، فرایند، کارکنان، فناوری، فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه از میانگین الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی کمتر است.

جدول ۸. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای از وضعیت بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی

ارزش آزمون = ۳						t		
سطح اطمینان ۰/۹۵		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	حد بالا			حد پایین
-۰/۹۷		-۰/۸۱	۰/۰۰۰	۵۸	-۰/۶۴	-۰/۹۷	رهبری مدیریت دانش	
-۰/۶۹		۰/۵	۰/۰۰۰	۵۸	-۰/۳	-۰/۶۹	فرایند	
-۰/۷۸		-۰/۵۶	۰/۰۰۰	۵۸	-۰/۳۵	-۰/۷۸	کارکنان	
۰/۳۲		۰/۵	۰/۰۰۰	۵۸	۰/۶۷	۰/۳۲	فناوری اطلاعات	
-۰/۷۹		-۰/۵۸	۰/۰۰۰	۵۸	۰/۳۷	-۰/۷۹	فرایندهای مدیریت دانش	
-۰/۹۸		-۰/۸	۰/۰۰۰	۵۸	-۰/۶۳	-۰/۹۸	یادگیری و نوآوری	
-۰/۷۴		-۰/۵۲	۰/۰۰۰	۵۸	-۰/۲۹	-۰/۷۴	نتایج مدیریت دانش	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی که در این پژوهش استفاده شد روشی نظام‌مند برای شناسایی حوزه‌هایی است که کتابخانه‌های عمومی باید ابتکارات مدیریت دانش خود را متمرکز کنند و هم‌چنین نتایج آن می‌تواند درک درستی از میزان آمادگی کتابخانه در

سطوح مدیریت دانش فراهم نماید. این ارزیابی در ابتدای برنامه مدیریت دانش انجام می‌شود. قبل از شروع سفر مدیریت دانش، لازم است سازمان نقاط قوت و فرصتهای بهبود خود را بداند. پس از ارزیابی، سازمان می‌تواند برای رفع کمبودهای شناسایی شده از طریق ارزیابی روی برنامه‌های مدیریت دانش خود تمرکز کند. هدف این ابزار: تعیین اینکه آیا مدیریت دانش از قبل در سازمان در حال اجرا بوده یا نه و اینکه در چه سطحی به کار گرفته شده است؛ تعیین اینکه آیا سازمان، شرایط مناسب برای ایجاد و استمرار نظام‌مند فرایندهای مدیریت دانش را دارد یا خیر؟ و شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های سازمان برای بهبود مدیریت دانش است. بررسیها حاکی است که تاکنون مطالعه‌ای در رابطه با وضعیت، میزان آمادگی و سطح بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی انجام نشده است. این پژوهش با هدف ارزیابی اولیه از میزان آمادگی کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، شناسایی نقاط قوت این مراکز در زمینه مدیریت دانش و ارائه برنامه‌ای برای رفع شکاف‌های شناسایی شده انجام شد.

با توجه به نتایج پرسشنامه‌ها، امتیاز کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه که حاصل جمع نمره‌های هفت شاخص رهبری، فرایند، افراد، فرایندهای دانشی، فناوری، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش است ۱۰۶/۲ به دست آمد که این امتیاز نشان می‌دهد میزان آمادگی کتابخانه در زمینه مدیریت دانش در سطح دوم یعنی سطح آغاز قرار دارد. این موضوع بیانگر آن است که نیاز به ضرورت به کارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه از سوی کارکنان درک شده است و ناآگاهی درخصوص چیستی مدیریت دانش و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری وجود ندارد. این امر تأییدکننده نتایج نظریه‌ها و پژوهش قبلی در این زمینه است (برای مثال: دشتی و همکاران (۱۳۹۴)، کشاورزی و رادسروش (۱۳۹۵)، شفیعی و همکاران (۱۳۹۷)، ویجیتانگ (۲۰۱۲)، هیداجیت و توها (۲۰۱۲) و آریاز - پرز و دورانگو - ایپس (۲۰۱۵) یکسان و با پژوهشهای خدیور و عباسی (۱۳۹۵)، سبا و راولی (۲۰۱۵)، لی (۲۰۱۷)، نواشیکین و تریتیاکوف (۲۰۱۷)، هیمن (۲۰۱۷)، موجهد (۲۰۱۹) و مارکوس (۲۰۱۹)). به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی استفاده شد. مقدار آماره تی برای تمام فرضیه‌ها منفی بود و بر

این اساس می‌توان نتیجه گرفت که میانگین شاخصهای رهبری، فرایند، کارکنان، فناوری، فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه از میانگین الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی کمتر است. این نتیجه نیز می‌تواند تا حدودی تأییدکننده نتایج پژوهشهای پیشین در این حوزه باشد (برای مثال: لی (۲۰۱۷)، نواشیکین و تریتیاکوف (۲۰۱۷)، هیمن (۲۰۱۷)، موجهاد (۲۰۱۹)، کشاورزی و رادسروش (۱۳۹۵)، شفیع و همکاران (۱۳۹۷)).

هم‌چنین نتایج آزمون فریدمن مبنی بر رتبه‌بندی شاخصهای بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه نیز نشان داد که شاخص فناوری اطلاعات در بالاترین رتبه و یادگیری و نوآوری در پایینترین رتبه قرار داشت. رتبه‌بندی سایر گروه‌های معیار نیز به ترتیب عبارت بودند از: فرایند، نتایج مدیریت دانش، کارکنان، فرایندهای دانشی و رهبری مدیریت دانش. در پژوهش شفیع و همکاران (۱۳۹۷) فناوری اطلاعات بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده بود که این نتیجه نیز در راستای پژوهشهای پیشین قرار می‌گیرد (برای مثال: دشتی و همکاران (۱۳۹۴)، کشاورزی و رادسروش (۱۳۹۵)، شفیع و همکاران (۱۳۹۷)، ویجیتانگ (۲۰۱۲)، هیداجیت و توها (۲۰۱۲) و آریاز - پرز و دورانگو - ایپس (۲۰۱۵))؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که قابلیت‌های لازم برای آسان‌سازی مدیریت دانش اثربخش و زیرساختهای فناوری اطلاعات (از قبیل اینترنت، اینترنت و وب سایت) در کتابخانه ایجاد شده است. هم‌چنین کارکنان به رایانه، اینترنت، اینترنت و نشانی پست الکترونیک دسترسی دارند. وب سایت و اینترنت کتابخانه به‌طور مرتب روزآمد شده و اینترنت سازمان (یا یک شبکه مشابه آن)، به‌عنوان منبع اصلی ارتباطات برای پشتیبانی انتقال دانش یا تسهیم اطلاعات، استفاده می‌گردد.

با وجود وضعیت قابل قبول آمادگی کتابخانه از لحاظ مدیریت دانش (سطح آغاز)، سازمان در سایر ابعاد مدیریت دانش به‌جز فناوری اطلاعات از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. این مسئله نشان می‌دهد که کتابخانه در شش بعد بلوغ مدیریت دانش باید اقدامات بهبود را برنامه‌ریزی کند. بنابراین در گام اول برای ارتقای سطح بعد، یعنی توسعه توصیه می‌شود:

- کتابخانه، برای آشنایی مدیران و کارکنان نسبت به چستی و چگونگی ایجاد مزیت رقابتی توسط مدیریت دانش دوره‌های آموزشی برگزار نماید؛
- کتابخانه در جهت توسعه آزمایشی مدیریت دانش تلاش کند؛
- همان‌طور که نتایج آمار تحلیلی نشان می‌دهد کتابخانه در شاخص رهبری مدیریت دانش از امتیاز ۳۰، امتیاز ۱۳/۱ را کسب کرده است؛ بنابراین امتیاز شرکت در این بعد متوسط به پایین است. این مسئله نشان می‌دهد که کتابخانه از اهمیت مدیریت دانش آگاه نیست و در مورد ارزش دانش برای اجرای مأموریت سازمان درک درستی وجود ندارد. با توجه به این سطح از آمادگی در این زمینه پیشنهادهای زیر برای ارتقای سطح آمادگی مدیریت دانش کتابخانه از بعد رهبری مدیریت دانش ارائه می‌شود:
۱. تسهیم چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کتابخانه با کارکنان
  ۲. ایجاد واحد هماهنگی مرکزی مدیریت دانش و تعیین مدیر عالی دانش
  ۳. سازماندهی گروه‌های فناوری ارتباطات، بهبود کیفیت و طراحی شبکه‌های دانش
  ۴. منابع مالی لازم به ابتکارات مدیریت دانش در سازمان اختصاص یابد و تشویق‌های لازم برای بهبود عملکرد انجام شود.
  ۵. تدوین سیاست حفاظت از دانش مانند حق تألیف و امنیت دانش
- با توجه به نتایج آمار تحلیلی کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه در شاخص فرایند از ۳۰ امتیاز، ۱۵ کسب کرده است که این امر نشان می‌دهد طراحی و ارائه محصول و خدمات کلیدی کتابخانه و فرایندهای پشتیبانی، نظام‌مند نیست یا به‌طور مؤثری به کار گرفته نمی‌شود. بنابراین پیشنهادهای زیر در بعد فرایند توصیه می‌شود:
۱. قابلیت‌های اصلی خود را مشخص و با مأموریت و اهداف راهبردی هماهنگ کند.
  ۲. یادگیری فردی و سازمانی، تسهیم دانش، و خلق دانش و نوآوری مورد توجه قرار گیرد.
  ۳. برای خلق ارزش برای مشتریان و دستیابی به تعالی عملکرد، سامانه‌های کاری و فرایندهای کلیدی طراحی کند.
  ۴. برای مدیریت موقعیت‌های بحرانی یا رخداد‌های پیش‌بینی‌نشده، نظامی را سازماندهی کند که انجام فعالیت‌های مستمر و دستیابی به بهبود را تضمین کند.
  ۵. در طراحی فرایندهای کاری فناوریهای جدید و تسهیم دانش مورد توجه قرار گیرد.



با توجه به نتایج آمار تحلیلی کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه در شاخص افراد از ۳۰ امتیاز، ۱۴/۶ کسب شده است. بنابراین امتیاز کتابخانه در این بعد متوسط به پایین است که این امر نشان می‌دهد افراد آگاهانه دانش خود را حفظ می‌کنند یا زمانی که از آنها خواسته می‌شود تسهیم دانش کنند، این کار را با اکراه انجام می‌دهند. تسهیم دانش اگر انجام شود محدود به تعداد کمی از افراد است. یادگیری فردی به ندرت به یادگیری سازمانی تبدیل می‌شود. زمانی که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند، دانش آنان از دست می‌رود، بنابراین با توجه به این سطح از آمادگی در این زمینه برای ارتقای سطح آمادگی مدیریت دانش از بعد افراد پیشنهادها زیر عرضه می‌شود:

۱. اجرای برنامه‌های تربیتی، آموزشی، و توسعه شغلی سازمان؛ دانش، مهارتها، و شایستگی‌های مورد نیاز برای کارکنان.

۲. برای آشناسازی کارکنان جدید با مدیریت دانش و مزایای آن، سیستم مدیریت دانش، و ابزارهای مدیریت دانش فرایند نظام‌مندی ایجاد شود.

۳. کار گروه فعالانه در نظر گرفته شود.

۴. بانک اطلاعاتی جامعی از قابلیت‌های کارکنان طراحی ایجاد کند و کارکنان در گروه‌های کوچک مانند حلقه‌های کیفیت و گروه‌های بهبود کار سازماندهی شوند.

۵. برای مشاوره کارکنان، مربی‌گری و آموزش فرایندهای رسمی ایجاد شود.

با توجه به نتایج آمار تحلیلی کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه در شاخص فرایندهای دانشی از ۳۰ امتیاز، ۱۴/۵ کسب شده است. بنابراین امتیاز کتابخانه در این بعد متوسط به پایین است که این امر نشان می‌دهد افراد پیوسته چرخ را مجدداً اختراع کرده یا دوباره کاری می‌کنند. اشتباه‌ها به‌طور دائم دوباره یا چندباره رخ می‌دهد. بنابراین برای ارتقای بعد فرایندهای آموزشی پیشنهاد می‌شود:

۱. برای شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم، و به‌کارگیری دانش فرایندهای نظام‌مند ایجاد شود.

۲. برای شناسایی، جمع‌آوری و نگهداری اطلاعات دارائی‌های دانشی و منابع دانشی مخزنی طراحی شود.

۳. برای تسهیم دانش حاصل از کارها یا پروژه‌های اتمام یافته بستر لازم فراهم شود.

۴. دانش حیاتی مربوط به کارکنانی که کتابخانه را ترک می‌کنند، در داخل سازمان حفظ و نگهداری گردد.

۵. بهترین روشهای انجام کار و دروس آموخته شده را در کل واحدها تسهیم شود، به گونه‌ای که دوباره کاری‌ها و اختراع مجدد چرخ به طور مستمر در کتابخانه اتفاق نیافتد.

۶. الگوبرداری از داخل و بیرون سازمان انجام شود و نتایج آن برای بهبود عملکرد سازمانی و خلق دانش جدید استفاده شود.

کتابخانه در بعد یادگیری و نوآوری از ۳۰ امتیاز، ۱۳ کسب کرده است. بنابراین امتیاز کتابخانه در این بعد متوسط به پایین است که این امر نشان می‌دهد سازوکارهای پاسخ سازمانی به مشکلات به جای اثرگذار بودن انفعالی هستند. واحدهای سازمانی مستقل از یکدیگر فعالیت می‌کنند و هماهنگی لازم سازمانی وجود ندارد. از این رو برای بهبود آمادگی سازمان در زمینه یادگیری و نوآوری موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. ارزشهای مربوط به یادگیری و نوآوری به طور مستمر تشریح و تقویت شود.
  ۲. مخاطره‌پذیری به عنوان فرصت یادگیری تلقی شود.
  ۳. برای رویارویی با مسائل یا مشکلاتی که در واحدهای مختلف کتابخانه اتفاق می‌افتند، گروه‌های بین‌وظیفه‌ای تشکیل شود.
  ۴. برای کار کردن افراد با یکدیگر و تسهیم اطلاعات مشوق‌هایی مورد توجه قرار گیرد.
- با توجه به نتایج آمار تحلیلی کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه در شاخص نتایج مدیریت دانش از ۳۰ امتیاز، ۱۴/۹ کسب شده است. بنابراین امتیاز کتابخانه در این بعد نزدیک به متوسط است که این امر نشان می‌دهد سازمان از سابقه نتایج قبلی از جمله اطلاعات تطبیقی در مقایسه با الگوها، برای حوزه‌های عملکردی مهم برای اجرای مأموریت خود نگهداری نمی‌کند. بنابراین برای ارتقای بعد نتایج مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود:
۱. سابقه اقدامات انجام شده در زمینه اجرای موفق مدیریت دانش سایر ابتکارات مشابه نگهداری شود.
  ۲. شاخصهایی برای ارزیابی تأثیر ابتکارات دانشی و سهم افراد در آنها در نظر گرفته شود.
  ۳. در نتیجه بکارگیری دانش لازم است کتابخانه برای بهبود روابط با مراجعان، کیفیت خدمات اطلاعاتی خود را بهبود بخشد.

## منابع

- ارزانی، آمنه و سایه‌بانی، نادر (۱۳۹۴)، بررسی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکتهای تولید برق بر اساس مدل APO (مطالعه موردی: شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان). هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، ۱۳۹۴، تهران.
- خدایور، آمنه و عباسی، فاطمه (۱۳۹۵)، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سیزده شرکت برتر ایرانی. پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری. ۳: ۴۱ - ۲۳.
- دشتی، امیر سعید؛ صادقی، فرشته؛ آقا حسن شیرازی، صادق و خدامرادی، خالد (۱۳۹۳)، ارزیابی مدیریت دانش بر مبنای مدل APO (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای تهران). قابل دسترس از طریق [http://www.Civilica.com/paper/ikmco8-ikmco8\\_334.html](http://www.Civilica.com/paper/ikmco8-ikmco8_334.html)
- رحیم‌زاده، مریم؛ خلیل زاده، محمد و سلطانی، رویا (۱۳۹۷)، شناسایی عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانهای پروژه‌محور عمرانی (رویکردی از معادلات ساختاری)، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، ۳۲ (۱۶): ۵۷ - ۷۲.
- سپهری، احمد (۱۳۹۵)، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، چیستی و چرایی، مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش، ۲۶: ۷ - ۱۲.
- شفیعی، سلیمان؛ مرادی، محمود و احمدی، حمید (۱۳۹۷)، ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس چارچوب APO مطالعه موردی کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی. فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات. ۲۹ (۴): ۱۵۵ - ۱۴۳.
- قلیچ، بهروز (۱۳۹۵)، مدیریت دانش: فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها. تهران: سمت.
- کرمی، سارا (۱۳۹۴)، لزوم پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس چارچوب APO در صنعت برق، مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش، ۲۴: ۱۶ - ۲۰.
- کشاوری، علی حسن و رادسرسشت، مجتبی (۱۳۹۷)، ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارایه برنامه‌های بهبود (مورد مطالعه: هواناجا)، فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۱ (۱): ۱۱ - ۴۷.
- هاشمی، صدیقه سادات (۱۳۸۹)، ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۵ (۲): ۲۱۸ - ۲۱۴.
- یانگ، رونالد (۱۳۹۱)، راهنمای ابزارها و فنون مدیریت دانش، ترجمه علی حسن کشاوری، تهران: سمت.
- Batista, L., Dora, M., Toth, J., Molnár, A., Malekpoor, H., & Kumari, S. (2019). Knowledge management for food supply chain synergies—a maturity level analysis of SME

- companies. *Production Planning & Control*, 30(10-12), 995-1004.
- Hussain, F., Lucas, C., & Ali, A. (2004). Managing knowledge effectively. *Journal of Knowledge Management Practice*, 5 (1), 1-12.
- Hyman, G., Espinosa, H., Camargo, P., Abreu, D., Devare, M., Arnaud, E & Traore, S. (2017). Improving agricultural knowledge management: The AgTrials experience. *F1000Research*, 6.
- Lee, H. S. (2017). Knowledge management enablers and process in hospital organizations. *Osong public health and research perspectives*, 8(1), 26.
- Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489-507.
- Mochamad, A. W. (2019). Knowledge Management Maturity in Construction Companies (Hasil Review dan Kelengkapan)
- Kaur J. (2014). Comparative study of capability maturity model", *International Journal of Advanced Research in Computer Science & Technology*, 2 (1), 47-49.
- Niknamian, S. (2019). The Relationship Between Valuation Criteria and Maturity Level of Knowledge Management: An Empirical Analysis. *IUP Journal of Knowledge Management*, 17(2), 7-20.
- Ramadhani, S. Hidajat Tjakraatmadja, J. and and Thoha, N. (2012). knowledge management maturity level assessment (case study of of PT. XYZ). *The Indonesian Journal of Business Administration*, 1 ( 9), 672-679.
- Rao, M. (2005). Overview of KM tools. *Knowledge Management Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Rezayanmanesh, B., Mohamadnabi, S. (2012). The application of knowledge management maturity level assessment", *Journal of Research Institute of Information Science and Technology*, 14 (4): 985-1009.
- Seba, I., Rowley, J., & Delbridge, R. (2015). Knowledge sharing in the Dubai police force. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 114-128.
- Siadat, S.H., Kalantari, H., and Shafahi, S. (2016). assessing knowledge management maturity level based on aporach (a case study in iran). *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 4, (3), 629-638.
- Tretiakov, A.N.A, & Whiddett, D. (2017). A content validity study for a knowledge management systems success model in healthcare. *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 15(2), 21.
- Wijetunge, P. (2012). Assessing Knowledge Management Maturity level of a university library: a case study from Sri Lanka. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)*, 1 (3), 349 –356.