

## تدوین مدل بلوغ مدیریت دانشی در سازمان‌های دولتی به‌منظور ارتقای چابکی سازمان

### پریسا مختاری پور

کارشناسی ارشد علوم گیاهی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

#### چکیده

هدف از انجام این مطالعه تدوین مدل بلوغ مدیریت دانشی در سازمان‌های دولتی به‌منظور ارتقای چابکی سازمان بوده است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث نحوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. رویکرد تحلیل داده‌ها، این مطالعه را در حوزه مطالعات کیفی از نوع تفسیرگرایانه قرار می‌دهد. جامعه آماری مطالعه حاضر را کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها با تخصص‌های مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت دولتی، مدیریت دانش و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی شهر تهران تشکیل داده‌اند. جهت امکان‌پذیری انجام پژوهش، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با رعایت اصل اشباع نظری ۱۸ نفر از جامعه آماری موردنظر به‌عنوان نمونه پژوهش تعیین گردیدند. داده‌های موردنیاز جهت طراحی الگوی سرمایه مسیر شغلی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری گردیدند. در این مطالعه به‌منظور ارزیابی اعتبار مصاحبه از رویکرد معیارهای قابلیت اعتبار یا باورپذیری شامل استفاده از راهبردهای موارد منفی، مثلث‌سازی، توضیح غنی و رویکرد قابلیت اطمینان شامل استفاده از شخص ثالث و همچنین تکرار مجدد فرایند کدگذاری بر اساس الگوی اعتبار پژوهش کیفی لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۲)، بهره‌گیری شد. تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه با استفاده از روش داده‌بنیاد بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، بر پایه سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. یافته‌ها نشان داد که فرایندهای مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، سرمایه فکری، نقشه راه مدیریت دانش عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری بلوغ مدیریت دانش بوده و بلوغ مدیریت دانش نیز از دو وجه کیفیت و مطلوب دانش تشکیل شده است.

واژه‌های کلیدی: بلوغ مدیریت دانش، چابکی سازمان، سازمان‌های دولتی.

<sup>۱</sup>. Guba & Lincoln

<sup>۲</sup>. Strauss & Corbin

## ۱- مقدمه

امروزه مدیریت دانش برای بقای سازمان‌ها در محیط پویای کسب‌وکار ضروری است؛ بدین منظور سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در مدیریت دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند. با توجه به اینکه مدیریت دانش فرآیندی پیچیده بوده که افراد، فرآیندها و فناوری را درگیر می‌کند، برای هدایت و پیاده‌سازی آن به مجموعه‌ای از اصول و فهم منسجم و قابل درک از مدیریت دانش نیاز است (مارکوس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). بلوغ، فرآیند توسعه یک شی، فرآیند، فناوری یا سازمان در طول زمان است. در مورد سازمان‌ها نیز، مدل‌های بلوغ مدیریت دانش به‌طور سیستماتیک الگوهایی را طبقه‌بندی کرده و اقدامات مدیران را هدایت و راهنمایی می‌کنند. لذا در مدیریت دانش ارزیابی بلوغ مدیریت دانش فرآیندی اثربخش در رابطه با مدیریت دارایی‌های دانشی سازمان است (هاتونو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به صورت مداوم دارایی‌های دانشی را از طریق مراحل تعریف شده تا زمان کسب نتایج مؤثر، پایش می‌کند. در مراحل این ارزیابی، رشد مدیریت دانش به‌وسیله پایش راهکارها، هدایت مدیران در تصمیم‌گیری و نمایش پیشرفت‌های عملکرد مدیریت دانش در سازمان تشریح می‌شود (میکوویچ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). به‌منظور انجام این ارزیابی از ابزار و مدل‌هایی جهت کمک به پایش اثربخش و درک توانمندی‌ها و قابلیت‌های سازمان استفاده می‌شود. در مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، وضع جاری سازمان مشخص شده و راهکارهایی به‌منظور بهبود و ارتقای آن ارائه می‌شود. بلوغ مدیریت دانش نشان می‌دهد تا چه میزان سازمان در گردآوری، خلق، ذخیره، تسهیم، بازیابی و بکارگیری دانش موفق عمل کرده است (آریاس پرز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). نظر به اهمیت موضوع مدیریت دانش در اقتصاد دانش بنیان امروزی بسیاری از سازمان‌ها، اصول این رویکرد را پیاده‌سازی کرده‌اند. بنابراین میزان موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به این اصول در میزان بلوغ آن قابل ردیابی است. مدل‌های متعددی برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش ارائه شده است. ارزیابی این مدل‌ها باید به‌طور مشخص و معین بررسی و هدایت شود. در همین راستا لازم است این مسئله مورد حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد سازمان‌ها قرار گرفته و ضمن ایجاد فرهنگ سازمانی لازم به تمامی بخش‌ها اعلام گردد (اولیوا و کوتبه<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). تحقق بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها پیامدهای مثبت بیشماری را به همراه دارد. یکی از مهمترین پیامدهای بلوغ مدیریت دانش بخصوص در سازمان‌های دولتی که بخش اعظم مبادلات اداری شهروندان را تشکیل می‌دهد، چابکی سازمانی است. سازمان چابک سازمانی است که به تغییرات محیطی سریع پاسخ می‌دهد و انعطاف‌پذیری بالایی در رفع نیازهای مشتریان دارد (مروگاسکالا و احمد<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). سازمان چابک و مبحث چابکی سازمان یکی از مباحث بااهمیت در تئوری‌های سازمان و مدیریت بویژه در حوزه مدیریت سازمان‌های دولتی است، چرا که این قبیل سازمان‌ها به علت ارتباط نزدیک و فراگیر با شهروندان نیازمند ارائه خدمات موردنیاز شهروندان با سرعت و کیفیت مطلوب هستند (دنگ<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

در فضای کنونی، چابکی به معنای واکنش اثر بخش به محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی و استفاده از آن تغییرات به‌عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی است ولی در اصل واژه چابک در فرهنگ لغت، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر به صورت متهورانه و با یک روش هوشمندانه بکار گرفته شده است. چابکی سازمان از ابزارهای مدیریت سازمان در محیط‌هایی با نرخ فزاینده تغییر است. در نتیجه سازمان‌های چابک فراتر از

---

<sup>1</sup>. Marques

<sup>2</sup>. Hartono

<sup>3</sup>. Miković

<sup>4</sup>. Arias-Pérez

<sup>5</sup>. Oliva, F. L., & Kotabe

<sup>6</sup>. Mrugalska, B., & Ahmed

<sup>7</sup>. Deng

انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت بخاطر نوآوری‌ها و شایستگی‌های خود می‌باشند (ژن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

در نهایت با توجه به اینکه علیرغم اهمیت بیشمار بلوغ مدیریت دانش و تاثیر آن بر چابکی در سازمان‌های دولتی، مطالعه‌ای در داخل کشور صورت نگرفته است، انجام این مطالعه بیش از پیش ضرورت می‌یابد. بنابراین این مطالعه با بهره‌گیری از و تاکید بر شرایط و فضای خاص فرهنگی و اداری کشور، در پی طراحی مدل اثرگذاری بلوغ مدیریت دانش بر چابکی سازمان‌های دولتی است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### بلوغ مدیریت دانش

ابعاد و سبک‌های مدیریت دانش توسط اکثر سازمان‌ها در شرف پذیرش قرار دارد. اجرای مدیریت دانش در شرکت‌ها و سازمان‌ها در واقع یک تغییر سازمانی اساسی می‌باشد. این تغییرات نیازمند دگرگونی و تغییر شکل در فرهنگ سازمانی، فرایندها، اولویت‌های راهبردی و اعتقادات در بین کارکنان می‌باشد. در همین راستا تحقیقاتی به‌منظور تبیین و تفسیر ابعاد و سبک‌های مدیریت دانش و تاثیر آن بر اثربخشی سازمانی انجام شده است (کورنیا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

بلوغ، فرآیند توسعه یک شی، فرآیند، فناوری یا سازمان در طول زمان است. در مورد سازمان‌ها نیز، مدل‌های بلوغ مدیریت دانش به‌طور سیستماتیک الگوهایی را طبقه‌بندی کرده و اقدامات مدیران را هدایت و راهنمایی می‌کنند. لذا در مدیریت دانش ارزیابی بلوغ فرآیندی اثربخش در رابطه با مدیریت دارایی‌های دانشی سازمان است. این ارزیابی به صورت مداوم دارایی‌های دانشی را از طریق مراحل تعریف شده و تا زمان کسب نتایج مؤثر، پیش می‌کند (تجاکراتماچا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

در مراحل این ارزیابی، رشد مدیریت دانش به‌وسیله پایش راهکارها، هدایت مدیران در تصمیم‌گیری و نمایش پیشرفت‌های عملکرد مدیریت دانش در سازمان تشریح می‌شود. به‌منظور انجام این ارزیابی از ابزار و مدل‌هایی جهت کمک به پایش اثربخش و درک توانمندی‌ها و قابلیت‌های سازمان استفاده می‌شود. در مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، وضع جاری سازمان مشخص شده و راهکارهایی به‌منظور بهبود و ارتقای آن ارائه می‌شود (پیرا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به سازمان‌ها فرصتی برای برنامه‌ریزی و ایجاد نقشه‌راه ارائه می‌کند. این ارزیابی بر اساس شناخت نقاط قوت، ضعف، چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی خود می‌دهد. به‌طور کلی پنج مزیت برتر ارزیابی بلوغ مدیریت دانش برای سازمان‌ها عبارتند از:

- کمک به درک سیستماتیک از موقعیت کنونی سازمان
- درک موانع اشتراک و حفظ دانش در سازمان
- اجماع در مقصد نهایی به اشتراک‌گذاری دانش مورد نظر سازمان
- شناخت اقدامات و فرآیندهایی با بیشترین اثربخشی و کارایی در سازمان
- تهیه نقشه راه و خط‌مشی در راستای تحقق اهداف اشتراک دانش در سازمان
- ملموس کردن نتایج مدیریت دانش

<sup>۱</sup> . Zhen

<sup>۲</sup> . Kurnia

<sup>۳</sup> . Tjakraatmadja

<sup>۴</sup> . Pereira

• ارائه راهی برای انتقال ارزش‌های مدیریت دانش به مدیران و ذی‌نفعان کلیدی مدلهای بلوغ، چگونگی توسعه یک موجودیت را در طی زمان تشریح می‌نمایند. این موجودیت می‌تواند هر موضوع مورد علاقهای را در برگیرد. اعم از انسانها، یک واحد سازمانی، فناوری، فرآیند یا ... توسعه مدیریت دانش در سازمان، با تعداد محدودی سطح بلوغ (بطور معمول در چهار تا شش سطح) ساده‌سازی شده و تشریح می‌گردد (اخوان و همکاران، ۲۰۱۹). تاکنون مدل‌های بلوغ متعددی در ارتباط با مدیریت دانش توسط متخصصین پیشنهاد گردیده است که مهمترین آنها عبارتند از:

- مدل قابلیت بلوغ
  - مدل بلوغ قابلیت یکپارچه شده
  - مدل عمومی بلوغ مدیریت دانش
  - مدل ارزیابی مدیریت دانش دیوید اسکیرم
  - مدل بلوغ مدیریت دانش زیمنس
  - مدل کیفیت فرآیندهای دانش
  - مدل سازمان بهره‌وری آسیایی
  - مدل بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا
- این مدل‌ها دارای سطوح مختلفی هستند. هر سطح با نیازمندی‌های مشخصی تعریف می‌گردد که سازمان باید در آن سطح به آنها دست یافته باشد. سطوح به ترتیب از یک سطح اولیه شروع شده و تا سطح پایانی که نشانگر درجه کمال مربوطه می‌باشد بالا می‌روند. در طی مراحل توسعه، پیشرفت مدیریت دانش در هر مرحله تنها از یک سطح به سطح بعدی امکان پذیر است. امکان پرش از روی یک سطح وجود ندارد (سوسا و روچا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

### چابکی سازمانی

از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰ در پی تحولات گسترده اقتصادی و سیاسی اقدامات زیادی در زمینه نظام‌های جدید کسب‌وکار جهانی صورت گرفت. ایالات متحده امریکا وقتی که رکود چشمگیری را در سهم کسب وکار جهانی به ویژه در عرصه تولید به چشم دید، سکان رهبری این نهضت را در دست گرفت (کیامپی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در سال ۱۹۹۱ گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییرات در محیط تجاری از توانایی‌های سازمان‌های تولیدی سنتی در جهت تطبیق و سازگاری با آن، سریعتر و شتابان تر است. این سازمان‌ها در استفاده از مزایای فرصتهایی که برای آنها ارائه می‌شد ناتوان بودند و این ناتوانی در تطبیق با شرایط تغییر ممکن بود در بلندمدت باعث ورشکستگی و ناکامی‌شان شود. نابراین برای نخستین بار، پارادایمی جدید در گزارشی که عنوانش استراتژی بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی بود به وسیله مؤسسه یاکوکا منتشر و به همگان معرفی شد. بلافاصله، عبارت تولید چابک به طور مشترک با انتشار این گزارش مورد استفاده عموم قرار گرفت (پاندا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

به‌عنوان تکمیل مطلب بالا باید گفت که در سال ۱۹۹۱، دانشگاه لی‌های با حمایت مالی نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا به همراه مؤسسه یاکوکا، مطالعاتی بر روی ۱۳ سازمان تولید کننده بزرگی مانند: جنرال موتور، جنرال الکتریک، آی. بی. ام،

<sup>۱</sup>. Sousa, M. J., & Rocha

<sup>۲</sup>. Ciampi

<sup>۳</sup>. Panda

تگزاس اینستریومننت و ... انجام دادند. هدف از این مطالعه، پاسخ به این پرسش بود که سازمان‌های موفق در سالهای قرن بیست و یکم، چه ویژگی‌هایی خواهند داشت. پس از آن، بیش از یک‌صد سازمان دیگر نیز مورد مطالعه قرار گرفتند و در سال ۱۹۹۱ این تحقیقات با عنوان مطالعه مؤسسات تولیدی در قرن ۲۱ نامگذاری شده، بعدها در سال ۱۹۹۵، حاصل این تحقیقات در کتاب استیون گولدمن، نایجل و پریس با عنوان: رقباي چابک و سازمان‌های مجازی انتشار یافت (مانورونگ و کورنیاوان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

مفهوم چابکی به وسیله پژوهشگرین بنیاد یا کوکا (۱۹۹۱) معرفی شده‌است، و پس از اولین معرفی، به وسیله پژوهشگرین و جوامع صنعتی مورد توجه روزافزون قرار گرفت. تابحال انتشارات زیادی در مورد این موضوع، در تلاش جهت فراهم کردن تعریف چابکی، صورت گرفته‌است. تعاریف رایج پذیرفته شده چابکی را به توانایی سازمان‌ها برای پاسخ سریع و به‌طور مؤثر به تغییرات در تقاضای بازار، با هدف یافتن نیازمندی‌های مشتری، برحسب قیمت، خصوصیات، کیفیت، کمیت، و تحویل، مربوط کرده‌است. بنگاه‌های چابک به بازارهای متغیر با سرعت و به‌طور مؤثر واکنش نشان می‌دهند. علاوه بر این، چابکی قابلیت‌های سازمان را برای تولید و تحویل محصولات جدید با هزینه بهره‌ور، تحت تأثیر قرار می‌دهد. کاهش هزینه‌های تولید، افزایش رضایت مشتری، از بین بردن فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده، و افزایش رقابت، از جمله مزایایی است که می‌تواند از طریق استراتژی چابکی بدست بیاید (ژانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی (با توجه به بهره‌گیری از نتایج این مطالعه در راستای تدوین استراتژی‌های سازمانی) و از حیث نحوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی (به علت استفاده از پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها با رویکرد میدانی) است. رویکرد تحلیل داده‌ها، این مطالعه را در حوزه مطالعات کیفی از نوع تفسیرگرایانه قرار می‌دهد، چرا که این مطالعه در تلاش است تا با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از مصاحبه با روش استقرایی، مقولات مرتبط با اهداف پژوهش را استخراج نماید. جامعه آماری مطالعه حاضر را کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها با تخصص‌های مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت دولتی، مدیریت دانش و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی شهر تهران تشکیل داده‌اند. جهت امکان‌پذیری انجام پژوهش، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با رعایت اصل اشباع نظری ۱۸ نفر از جامعه آماری موردنظر به‌عنوان نمونه پژوهش تعیین گردیدند.

داده‌های موردنیاز جهت طراحی الگوی سرمایه‌مسیر شغلی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری گردیدند. سوال‌هایی که در مصاحبه به‌کار گرفته شد مطابق نظرهای استادان متخصص تنظیم و روایی آن با اخذ نظرهای کارشناسی از خبرگان آگاه به موضوع پژوهش تأیید شد.

در این مطالعه به‌منظور ارزیابی اعتبار مصاحبه از رویکرد معیارهای قابلیت اعتبار یا باورپذیری شامل استفاده از راهبردهای موارد منفی، مثلث‌سازی، توضیح غنی و رویکرد قابلیت اطمینان شامل استفاده از شخص ثالث و همچنین تکرار مجدد فرایند کدگذاری بر اساس الگوی اعتبار پژوهش کیفی لینکلن و گوبا<sup>۳</sup> (۱۹۸۲)، بهره‌گیری شد. در تحلیل موارد منفی، مفاهیمی همچون ضعف مدیریت دانش، ساختارها و ارتباطات کند سازمانی در قالب پروتکل مصاحبه برای مصاحبه‌شوندگان شفاف‌سازی

<sup>۱</sup>. Manurung, A. H., & Kurniawan

<sup>۲</sup>. Zhang

<sup>۳</sup>. Guba & Lincoln

شد تا مصاحبه‌شوندگان به‌درستی بتوانند مفهوم سرمایه‌شغلی کارکنان دانشی را با تکیه بر مفاهیم متضاد آن درک کنند. در رویکرد مثلث‌سازی، تلاش شد تا مصاحبه‌ها با افراد دانشگاهی در سه حوزه مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و مدیریت دولتی صورت گیرد تا بر میزان اعتبار نتایج افزوده شود. در روش توضیح مفصل و غنی، از برخی صاحب‌نظران نظرخواهی شد که آیا داده‌های این پژوهش می‌تواند در قلمرو و محیط دیگری به‌کار رود یا خیر که قریب‌به‌اتفاق این افراد یافته‌های پژوهش را برای کاربرد در محیط‌های مختلف، مطلوب ارزیابی کردند.

در بررسی پایایی مصاحبه از دو راهبرد استفاده از شخص ثالث و همچنین تکرار مجدد کدگذاری استفاده شد. در رویکرد استفاده از شخص ثالث از فرد دیگری خارج از فضای این مطالعه درخواست شد تا متون جمع‌آوری‌شده را کدگذاری کند تا با نتایج تحلیل‌های پژوهشگر مقایسه شود. نتیجه نشان داد که اتفاق نظر بالایی در این حوزه، به‌خصوص در شکل‌گیری مقوله محوری و پیامدها، برقرار است و تنها در دو مقوله انتخابی و هفت مقوله فرعی از شرایط علی تفاوت‌هایی ایجاد شد که البته تغییر ماهیتی در نتایج کل صورت نپذیرفت. در رویکرد تکرار مجدد کدگذاری، پژوهشگر فرایند کدگذاری را مجدداً بررسی و تحلیل کرد که اتفاق نظر مطلوبی در تکرار کدگذاری حاصل شد.

تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه با استفاده از روش داده‌بنیاد بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، بر پایه سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در این رویکرد، مقوله‌های اصلی شناسایی‌شده در قالب شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی می‌شوند. کدگذاری باز یک فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شود. این مرحله در پایین‌ترین سطح انتزاع قرار دارد. کدگذاری محوری فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است؛ اما همچنان این مقوله‌ها، مقوله‌های نهایی نیستند؛ چراکه برای تولید نظریه نیاز است تا فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها صورت گیرد که به آن کدگذاری انتخابی گفته می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

### یافته‌های پژوهش

#### کدگذاری شرایط علی

تحلیل داده‌های مصاحبه در این بخش به دنبال یافتن عواملی است که بر پدیده مرکزی که همانا بلوغ مدیریت دانش است، تاثیر می‌گذارند. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع ۴ کد انتخابی و ۱۵ کد محوری از میان ۸۷ کد باز استخراج شد که نتایج به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱: کدگذاری شرایط علی

نقش گدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری
شرایط علی	فرایندهای مدیریت دانش	خلق دانش
		تسهیم دانش
		ذخیره سازی دانش
		اکتساب دانش

<sup>۱</sup>. Strauss & Corbin

سازماندهی دانش		
بکارگیری دانش		
ابزارهای فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات	
زیرساخت فناوری اطلاعات		
دانش فنی		
سرمایه انسانی		
سرمایه بازار	سرمایه فکری	
سرمایه ساختاری		
سرمایه اجتماعی		
معماری مدیریت دانش	نقشه راه مدیریت دانش	
طبقه بندی نقشه ها		

### کدگذاری عوامل زمینه‌ای

این بخش به دنبال شناسایی عواملی است که بر انتخاب راهبرد مناسب در وضعیت موجود تاثیر دارد. انجام تحلیل‌های کیفی توانسته است ۲ کُد انتخابی محیط سازمانی و فرهنگ را از میان ۵ کُد محوری و ۳۶ کُد باز استخراج کند که نتایج در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

### جدول ۲: کدگذاری عوامل زمینه‌ای

نقش کدهای استخراجی	کُد انتخابی	کُد محوری
عوامل زمینه‌ای	محیط سازمانی	محیط داخلی
		محیط خارجی
عوامل زمینه‌ای	فرهنگ	فرهنگ متمرکز دانش
		فرهنگ همکاری
		نقاط مشترک مشاغل

### کدگذاری عوامل مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر به عواملی عمومی اشاره دارد که بر راهبردها اثرگذار است. تحلیل‌های صورت‌گرفته توانسته است تا ۲ کُد انتخابی اخلاق حرفه‌ای و حمایت رهبری را از میان ۸ کُد محوری و ۴۶ کُد باز استخراج کند که نتایج به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳: کدگذاری عوامل مداخله‌گر

نقش گدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری
عوامل مداخله‌گر	اخلاق حرفه‌ای	توانمندی‌های اخلاقی
		تعهدات حرفه‌ای
		حساسیت اخلاقی
		تجزیه و تحلیل اخلاقی
		تعاملات اخلاقی
	حمایت رهبری	حمایت مدیریت ارشد
		تعهد مدیریت ارشد
		حمایت مدیر اجرایی

## کدگذاری راهبردها

تحلیل متون مصاحبه در این بخش در پی یافتن کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی است که از پدیده مرکزی منتج می‌شود. تحلیل‌های انجام‌گرفته در این بخش توانسته است تا ۳ راهبرد را از میان ۱۱ کد محوری و ۵۲ کد باز استخراج کند. نتیجه حاصل‌شده به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴: کدگذاری راهبردها

نقش گدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری
راهبردها	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت	مدیریت بانک اطلاعاتی
		مستندسازی و گزارش نویسی
		امنیت سیستم‌های اطلاعاتی
	استراتژی کسب و کار	استراتژی مدیریت دانش
		توسعه برنامه‌ها
		اقدامات خلاقانه
		بازنگری ساختارها
	مدیریت منابع انسانی	کارمندیابی
		انگیزش و پاداش
		دوره‌های آموزشی
		بروزرسانی قابلیت‌ها



## کدگذاری پیامدها

کاربست راهبردهای انتخابی، پیامدهایی را به همراه خواهد داشت. نتیجه حاصل شده به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵: کدگذاری پیامدها

نقش گدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری
پیامدها	چابکی سازمانی	سرعت
		دقت
		کیفیت
		ظرفیت سازگاری
		هماهنگی
		ارتباطات
		بهره‌وری
		سازمان پویا
		هوشمندی
		انعطاف پذیری
		نوآوری
		دانش بنیان
یادگیرندگی		

## کدگذاری مقوله مرکزی

پدیده مرکزی این مطالعه «بلوغ مدیریت دانش» است. بدون شک مقوله مرکزی در این پژوهش نیز همانند سایر مطالعات از جوهی تشکیل می‌شود که با تحلیل مصاحبه‌ها، ۲ وجه کیفیت دانش و مطلوبیت دانش از میان ۱۳ کد محوری و ۴۲ کد باز شناسایی شد که نتایج آن به شرح جدول ۶ است.

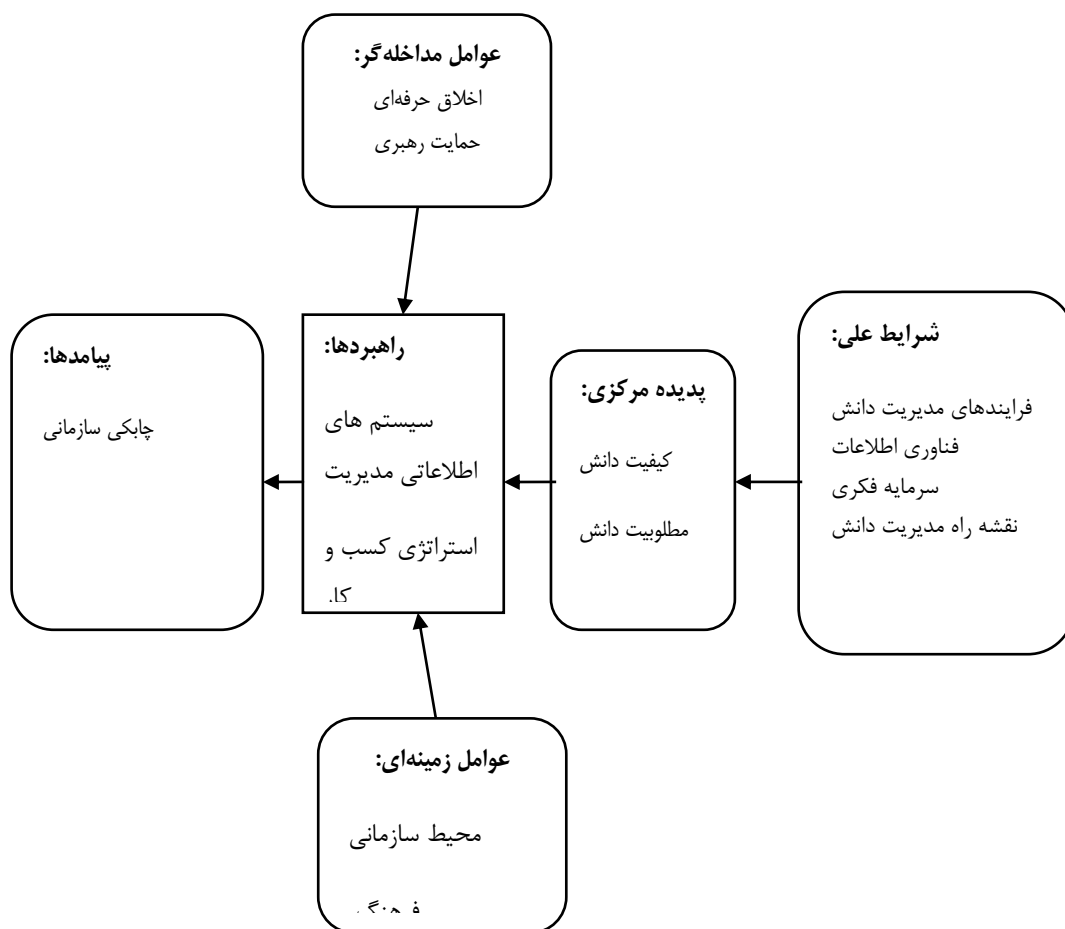
جدول ۶: کدگذاری مقوله مرکزی

نقش گدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری
مقوله مرکزی	کیفیت دانش	کیفیت خلق دانش
		کیفیت تسهیم دانش
		کیفیت سیستم مدیریت دانش
		کیفیت اجرای فرایندهای مدیریت دانش
		قابلیت یادگیری دانش

جدول ۶: کدگذاری مقوله مرکزی

نقش گدهای استخراجی	کد انتخابی	گد محوری
	مطلوبیت دانش	کیفیت متخصصان دانش
		دسترسی دانش
		پاسخگویی دانش
		اثر بخشی دانش
		بهبود روابط
		کمیت دانش
		انتقال دانش
		تثبیت دانش

در این بخش، الگوی استخراجی پژوهش بر اساس کدگذاری داده‌های مصاحبه با روش داده‌بنیاد و تکیه بر رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین به شرح نمودار ۱ ارائه می‌گردد.



نمودار ۱: الگوی اثرگذاری بلوغ مدیریت دانش بر چابکی سازمانی در سازمانهای دولتی

## نتیجه‌گیری

بلوغ مدیریت دانش، یادگیری افراد را در یک مجموعه سازمانی تسهیل می‌سازد. یادگیری در یک محیط کاری با یادگیری در مدرسه و دانشگاه متفاوت است. هنر مدیریت شرکت می‌تواند در تبدیل آن به یک دانشگاه سازمانی همانطور که به مفهوم دانشگاه سازمانی در بخش مربوط به مطالعات داخل و خارج در همین زمینه اشاره گردید نمود پیدا کند. در یک دانشگاه یا موسسه آموزشی رسالت افراد تحصیل علم و یادگیری است. در مجموعه مدیریت سازمان رسالت اصلی بلوغ مدیریت دانش است. این امر به جز دانایی و آگاهی به علم روز دارو مقدور نیست پس کمک به یافتن جایگاه تحصیل دانش در این مجموعه پیشنهاد دیگر به مدیران مدیریت شرکت مورد مطالعه می‌باشد و لازمه آن تصویب بخشنامه‌های داخلی که تحصیل و مطالعه تسهیل بنمایند و ابلاغ آنها به ادارات تابعه و نیز انواع کمک‌های مالی به کارمندان جویای دانش و تعدیل قوانین دست و پاگیر اداری برای این دسته از پرسنل از جمله قوانین مرخصی ماهانه و مرخصی‌های بدون حقوق می‌باشد. ایجاد سازمانی که از تجربه‌های خود پند می‌گیرد: این بند مطالب بسیاری را در خود دارد. ثبت وقایع حساس علمی یا وقایعی که به نوعی به سازمان ارتباط پیدا کرده و آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد البته با در نظر گرفتن شدت و ضعف آن و ارائه آن برای همه پرسنل در زمانهای معینی مثلاً در جلسات مختلف ماهانه به گونه‌ای که این موضوعات ملکه ذهنی برای پرسنل گردد. اعلام راهکارهای مناسب هم همزمان با این کار متمر ثمر خواهد بود. چابکی را می‌توان به صورت همسویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری، در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، اهداف کارکنان با اهداف سازمان در یک راسته قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر در صدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی دهند. برحسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت‌گرا و جسورانه تلقی می‌شود که متضمن موفقیت در سهم بازار و دستیابی به مشتریان انبوه است. به عبارت دیگر، منظور از چابکی، توانایی یک واحد کسب و کار برای رشد و بقا در یک محیط رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیر قابل پیش‌بینی بوده و نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است. به منظور عملیاتی ساختن پارادایم چابکی، می‌توان آن را برای تلفیقی از موسسات بیشمار دانست که هر یکی مهارت یا شایستگی کلیدی خاصی را برای فعالیت‌های مشترک دارند. می‌تواند سازمان را به کمک یکدیگر برای واکنش سریع به نیازمندیهای متغیر مشتریان، آماده سازند. کاملاً مشهود است که منظور کاید در اینجا، همان سازمان مجازی است. کید، معتقد است چابک بودن نمی‌تواند بطور کامل در هر سازمانی وجود داشته باشد. برای اینکه وجود دارد خلق سازمان‌های چابک با استفاده از تکنولوژی‌ها، شکل‌ها و ساختارهای سازمانی و انسانها و با هدف تدوین شکل جدیدی از ساختارهای تولیدی است که فراتر از نقشه‌های ذهنی پیش‌رفته و به شکل فزاینده‌ای تحت تسلط ساختارهای تولیدی آینده خواهند بود.

## منابع

1. Akhavan, P., Philsoophian, M., & Karimi, M. H. (2019). Selection and prioritization of knowledge management strategies as proportionate with organizations' level of maturity using fuzzy TOPSIS approach, case study: a research organization. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
2. Arias-Pérez, J., Tavera-Mesías, J., & Castaño-Serna, D. (2019). Knowledge Management Maturity: Development of Maturity Scales and Interaction between Key Areas. *European Research Studies*, 22(4), 493-517.
3. Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383.
4. Deng, C. P., Wang, T., Teo, T. S., & Song, Q. (2021). Organizational agility through outsourcing: Roles of IT alignment, cloud computing and knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 60, 102385.
5. Hartono, B., Sulisty, S. R., Chai, K. H., & Indarti, N. (2019). Knowledge management maturity and performance in a project environment: Moderating roles of firm size and project complexity. *Journal of Management in Engineering*, 35(6), 04019023.
6. Kurnia, A., Wicaksono, A., & Mustikawati, T. (2021, December). Knowledge Management Maturity Assessment at Balai Besar POM in Serang. In *Journal of International Conference Proceedings (JICP)* (Vol. 4, No. 3, pp. 108-128).
7. Manurung, A. H., & Kurniawan, R. (2021). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation?. *International Journal of Managing Projects in Business*.
8. 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*.
9. Miković, R., Arsić, B., Gligorijević, Đ., Gačić, M., Petrović, D., & Filipović, N. (2019). The influence of social capital on knowledge management maturity of nonprofit organizations—predictive modelling based on a multilevel analysis. *IEEE Access*, 7, 47929-47943.
10. Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in industry 4. 0: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(15), 8272.
11. Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of knowledge management*.
12. Panda, S. (2021). Strategic IT-business alignment capability and organizational performance: roles of organizational agility and environmental factors. *Journal of Asia Business Studies*.
13. Pereira, L., Fernandes, A., Sempiterno, M., Dias, Á., Lopes da Costa, R., & António, N. (2021). Knowledge management maturity contributes to project-based companies in an open innovation era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 126.
14. Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Strategic knowledge management in the digital age: JBR special issue editorial. *Journal of Business Research*, 94, 223-226.

15. Tjakraatmadja, J. H., Febriansyah, H., Pertiwi, R. R., & Handayani, D. W. (2022). Knowledge Management Maturity Level of Indonesian Government Institutions and State-Owned Enterprises. *International Journal of Knowledge and Systems Science (IJKSS)*, 13(2), 1-15.
16. Zhang, M., Liu, H., Chen, M., & Tang, X. (2022). Managerial ties: How much do they matter for organizational agility?. *Industrial Marketing Management*, 103, 215-226.
17. Zhen, J., Cao, C., Qiu, H., & Xie, Z. (2021). Impact of organizational inertia on organizational agility: the role of IT ambidexterity. *Information Technology and Management*, 22(1), 53-65.
18. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

# Develop a model of knowledge management maturity in government organizations in order to improve organizational agility

Parisa Mokhtaripour

*Master of Plant Sciences, Islamic Azad University, Boroujerd Branch*

---

## Abstract

The purpose of this study was to develop a model of knowledge management maturity in government organizations in order to improve organizational agility. The present study is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection method. The data analysis approach places this study in the field of qualitative studies of interpretive type. The statistical population of the present study consists of all faculty members of universities with specialties in information technology management, government management, knowledge management and senior managers of government organizations in Tehran. In order to make the research feasible, using purposive sampling method and observing the principle of theoretical saturation, 18 people from the statistical population were selected as the research sample. The data needed to design a career path capital model were collected using semi-structured interviews. In this study, in order to evaluate the validity of the interview from the approach of credibility or credibility criteria including the use of negative case strategies, triangulation, rich explanation and reliability approach including the use of third parties and also repetition of the coding process based on the validity pattern. Qualitative research by Lincoln and Guba (1982) was used. Interview data were analyzed using the data-based method based on the systematic approach of Strauss and Corbin (1998), based on three stages of open, axial and selective coding. Findings showed that knowledge management processes, information technology, intellectual capital, knowledge management roadmap are the factors affecting the formation of knowledge management maturity and knowledge management maturity is composed of two aspects of quality and knowledge.

**Keywords:** Knowledge Management Maturity, Organizational Agility, Government Organizations.

---