J. SLIS, 17(1): 65-82, Spring 2025

ISSN: 2008-5222
slis.scu.ac.ir

Shahid Chamran University of Ahvaz

Journal of Studies in Library and Information Science
(*JSLIS*)

https://doi.org/10.22055/slis.2022.41729.1906

Research Paper

Identifying the maturity level of knowledge management in Kayson construction company based on the Asian productivity model.

Sajad Tabe Jamaat [1], Hassan Ahmadi [2*], Behnod Barmayehvar [3]

1. PhD Student in engineering and construction management, Department of Civil Engineering, Islamic Azad University, Roudehen Branch, Tehran, Iran
2. Department of Civil Engineering, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Technology of Architecture, University of Art, Tehran, Iran

Article Info.

Received: 1403/09/09 **Accepted**: 2025/02/10

Abstract

Background and Objectives: The most important task in the proper implementation of knowledge management in an organization is to identify its knowledge position. Evaluating the maturity of knowledge management allows companies (organizations) that are implementing knowledge management projects to comprehensively evaluate their knowledge management activities and systematically recognize their position in knowledge management and precisely identify the barriers of progress and implement the necessary changes and settings and identify and determine the resources needed to go to the next steps. One of the service quality evaluation tools related to customers is the analysis or importance-performance matrix. In the present study, to measure the maturity of knowledge management, the model proposed by the Asian Productivity Organization and the importance-performance matrix were used to gain a better understanding of the maturity of knowledge management in the construction industry with a mixed approach.

Methodology: The present study was conducted with an applied approach and a descriptive-survey method. The statistical population of the study included all the managers and senior experts of Kayson Company. The statistical sample was selected among people who have more than 5 years of experience in the area of construction and have been present in this company since the beginning of the implementation of knowledge management solutions. A total of 147 managers and experts who met the inclusion criteria were included in the statistical sample of the study. The data collection tool included the standard knowledge management evaluation questionnaire of the Asian Productivity Organization. Also, to measure the importance-performance, the items of the knowledge management maturity questionnaire were used in the form of the importance-performance matrix (Martilla & James, 1998). To examine validity of the data collection tool, confirmatory factor analysis was used and

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

to examine the reliability of the data collection tool, Cronbach's alpha test was used. To analyze data, in addition to descriptive statistics tests, one-sample t-test was used in the SPSS software.

Findings: The results of evaluating the importance of the leadership dimension in the two sections of importance and performance were obtained at 4.24 and 3.87, respectively. Thus, the leadership dimension is located in the second quadrant of the importance-performance matrix. The results of the evaluation of the importance of the process component in the two sections of importance and performance were obtained at 4.25 and 3.48, respectively. Thus, the process dimension is placed in the fourth quadrant of the importance-performance matrix. The results of evaluation of the importance of the dimension of people in the two sections of importance and performance were obtained at 4.24 and 3.73, respectively. According to these results, the dimension of people is placed in the second quadrant of the importance-performance matrix. Therefore, the dimension of people, like the dimension of leadership, is another dimension of the knowledge management maturity, since it was placed in second quadrant of the importance-specific performance matrix. The results of the evaluation of the importance of the process dimension in the two sections of importance and performance were obtained at 4.25 and 3.72, respectively. Thus, the technology dimension is placed in the first quadrant of the importance-performance matrix. For this reason, technology dimension is one of the strong points of Kayson Company in the knowledge management maturity. The results of the evaluation of the importance of the knowledge processes component in the two sections of importance and performance were obtained as 4.26 and 3.97, respectively. Thus, the component of knowledge processes is placed in the first quadrant of the importance-performance matrix. The results of evaluation of the importance of the learning and innovation component in the two sections of importance and performance were obtained at 4.18 and 3.46 respectively. According to these results, the dimension of learning and innovation is placed in the third quadrant of the importance-performance matrix, or the area of indifference. The results of the importance measurement of the knowledge processes component in the two sections of importance and performance are 4.28 and 3.69, respectively. Thus, the knowledge management results component is placed in the fourth quadrant of the importance-performance matrix.

Discussion: According to the results, to achieve the optimal level of knowledge management in Kayson Company, regarding the dimensions of knowledge processes and technology, the current strategy should continue, regarding the dimensions of leadership and people, investment and allocation of the resources should be stopped, regarding the learning and innovation dimension, the indifference strategy should be used, and regarding the dimensions of the process and results of knowledge management, process improvement and investment should be done.

Keywords: knowledge management maturity Construction Importance-performance matrix Knowledge management Asian Productivity model

***Corresponding author:** Email: ha.ahmadi@iau.ir

How to Cite: Tabe Jamaat, S., Ahmadi, H., & Barmayehvar, B. (2025). Identifying the maturity level of knowledge management in Kayson construction company based on the Asian productivity model. *Journal of Studies in Library and Information Science, 17*(1), 65-82.

فصلنامه
مطالعات کتابداری و علم اطلاعات. سال ۱۷، شماره ۱، بهار ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

شناسایی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت ساخت و ساز کیسون براساس مدل بهره‌وری آسیایی

سجاد تابع جماعت [۱]، حسن احمدی [۲*]، بهنود برمایه‌ور [۳]

۱. دانشجوی دکتری مهندسی و مدیریت ساخت، گروه مهندسی عمران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، تهران، ایران
۲. گروه مهندسی عمران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، تهران، ایران
۳. گروه فناوری معماری، دانشگاه هنر، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۲

چکیده

هدف: در این مطالعه به‌منظور شناسایی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون، از مدل پیشنهادی سازمان بهره‌وری آسیایی و ماتریس اهمیت عملکرد استفاده شده است تا با رویکردی ترکیبی درک بهتری از میزان بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون صورت پذیرد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر با رویکرد کاربردی و به شیوه پیمایشی-توصیفی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی‌مدیران و کارشناسان ارشد شرکت کیسون است. نمونه آماری از بین افرادی که دارای سابقه بیش از ۵ سال فعالیت در حوزه ساخت و ساز بوده و از شروع پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش در این شرکت حضور داشته‌اند انتخاب گردید. ۱۴۷ نفر از مدیران و کارشناسان شرایط حضور در نمونه آماری تحقیق را داشته‌اند که به علت احتمال عدم همکاری برخی افراد در طول تحقیق، نمونه‌گیری انجام نگردید. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسش‌نامه استاندارد ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی است. همچنین برای سنجش اهمیت-عملکرد از گویه‌های پرسش‌نامه بلوغ مدیریت دانش در قالب ماتریس اهمیت-عملکرد (Martilla & James, 1998) استفاده شده است. به‌منظور تحلیل داده‌ها علاوه بر آزمون‌های آمار توصیفی، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای به کمک نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج نشان می‌دهدکه ابعاد هفت‌گانه بلوغ مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش در شرکت کیسون دارند. براساس نتایج حاصل از ماتریس اهمیت-عملکرد، ابعاد مدیریت دانش در شرکت کیسون، ابعاد فرایندهای دانشی و فناوری در ربع اول ماتریس اهمیت-عملکرد قرار گرفته‌اند. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت و عملکرد بالای مؤلفه فرایندهای دانشی و فناوری در بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون است. ابعاد رهبری و افراد در ربع دوم ماتریس اهمیت-عملکرد قرار گرفته‌اند. این ابعاد باعث اتلاف منابع تخصیص‌یافته شده در فرایند مدیریت دانش شرکت کیسون می‌شوند. بعد یادگیری و نوآوری در ربع سوم ماتریس اهمیت-عملکرد یا همان ربع بی تفاوتی قرار گرفته است. بنابراین از اهمیت و عملکرد پایینی برخوردار است. ابعاد فرایند و نتایج مدیریت دانش در ربع چهارم ماتریس اهمیت-عملکرد قرار گرفته‌اند. بنابراین این ابعاد نیازمند توجه و تخصیص منابع لازم در این بخش می‌باشند.

نتیجه‌گیری: براساس نتایج حاصل، به‌منظور رسیدن به حد مطلوب مدیریت دانش در شرکت کیسون، در مورد ابعاد فرایندهای دانشی و فناوری ادامه استراتژی فعلی، در مورد ابعاد رهبری و افراد، توقف سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع، در مورد بعد یادگیری و نوآوری، بی‌تفاوتی و در مورد ابعاد فرایند و نتایج مدیریت دانش بهبود فرایند و سرمایه‌گذاری باید صورت گیرد.

کلیدواژه‌ها: *بلوغ مدیریت دانش، صنعت ساخت و ساز، ماتریس اهمیت-عملکرد، مدیریت دانش، مدل بهروه‌وری آسیایی*

*نویسنده مسئول
ایمیل: ha.ahmadi@iau.ir

استناد به این مقاله: تابع جماعت، سجاد، احمدی، حسن، برمایه‌ور، بهنود (۱۴۰۴). شناسایی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت ساخت

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

و ساز کیسون براساس مدل بهره‌وری آسیایی. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۷(۱)، ۶۵-۸۲.

مقدمه و بیان مسئله

امروزه دانش به‌عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک برای سازمان‌ها مطرح است. بدون مدیریت و به‌کارگیری دانش، سازمان‌ها از گردونه رقابت خارج می‌شوند. به‌کارگیری هرچه بهتر و مؤثرتر دانش موجب پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سازمان‌ها می‌گردد. در عصر کنونی سازمان‌هایی می‌توانند پیشرو باشند که بیشترین، معتبرترین و به‌روزترین دانش بشری را در حوزه کسب و کارشان در اختیار گیرند و از آن استفاده کنند (Ansari et al., 2012). سازمان‌ها پس از دراختیارگیری دانش، نیازمند مدیریت دانش هستند. مدیریت دانش امکان بهره‌مندی از دانش آشکار و پنهان را برای سازمان فراهم می‌نماید (Kukulies et al., 2016). امروزه مدیریت دانش به عاملی تبدیل شده است که موفقیت سازمان‌ها و تداوم کسب و کار آن‌ها را تضمین می‌کند. بر این اساس، مدیریت دانش فرایندی است که در محیط پیرامون و درون سازمان به امر تولید، جمع‌آوری و کسب دانش و ذخیره‌سازی آن در حافظه سازمانی، توزیع دانش و تشویق کارکنان به سهیم کردن دانش خود با دیگران پرداخته و نحوه به‌کارگیری و به روزآمدی دانش موجود را جهت اجرای مأموریت در سازمان نهادینه نموده و تسهیل می‌نماید. دانش یک دارایی است، اما اثر بخشی آن مستلزم سرمایه‌گذاری در دارایی‌های دیگر است. مدیریت دانش مستلزم سرمایه‌گذاری است (Maier & Schmidt, 2015). مدیریت دانش به سرعت در حال تبدیل شدن به یک قابلیت سازمانی کلیدی برای ایجاد مزیت رقابتی در صنعت ساخت و ساز است. ظهور مدیریت دانش در این ظرفیت چالش‌های بزرگی را برای مدیران شرکت‌های ساختمانی ایجاد می‌کند (Kale & Karaman, 2012). سازمان‌ها برای حفظ دانش درون‌سازمانی و به‌دست‌آوری دانش برون‌سازمانی، نیازمند مدیریت دانش هستند. مدیریت دانش کلید اصلی ایجاد ارزش در سازمان است. به‌منظور پیاده‌سازی و به‌کارگیری مدیریت دانش، سازمان‌ها باید درک روشنی از نحوه شکل‌گیری، انتشار و کاربرد دانش در سازمان‌ها داشته باشند (Van den Hooff & Huysman, 2009). سازمان‌ها باید توانمندی‌ها و منابع دانش خود را به‌صورت راهبردی ارزیابی کنند. جهت کسب و حفظ مزیت رقابتی در زمینه دانش به تدوین و اجرای راهبرد بپردازند. تلاش‌های اجرایی در این زمینه، نیاز به یک روش‌شناسی ساختارمند در یک چارچوب مشخص را نشان می‌دهد. امروزه شرکت‌ها و سازمان‌های بسیاری بر روی مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. علیرغم موفقیت برخی شرکت‌ها و سازمان‌ها، تعداد بسیاری با شکست مواجه شده‌اند. براین اساس قبل از سرمایه‌گذاری در این بخش، سازمان باید به دنبال ابزاری باشد تا عدم اطمینان پروژه مدیریت دانش را کاهش دهد (Saghafi et al., 2021). عدم وجود یک مکانیسم صحیح ارزیابی وضعیت مدیریت دانش، سرمایه‌گذاری را هدر خواهد داد. به‌عبارتی ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان یک امر ضروری است. انتخاب استراتژی مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل در کسب مزیت رقابتی و ارتقای سطح دانش سازمان‌ها می‌باشد. سازمان‌هایی که در راستای مدیریت دانش گام برداشته‌اند، لزوماً باید قبل از هر اقدامی‌به موضوع استراتژی‌های مدیریت دانش نهایت توجه را داشته باشند (Akhavan & Philsoophian, 2018). بر این اساس سازمان‌های موفق در اقتصاد دانش‌مدار امروزی، آن‌هایی هستند که قادر به ایجاد، بازشناسی، انتشار گسترده و تجسم دانش در محصولات و تکنولوژی‌های جدید در بعد جهانی باشند (Park et al., 2022؛ Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008).

با توجه به اینکه هدف مدیریت دانش حداکثرسازی نرخ بازگشت سرمایه به سازمان است، استفاده از شاخص‌های سنجش جهت متقاعد کردن مدیران و ذینفعان نسبت به مزایا و ارزش نوآوری‌های مدیریت دانش سازمانی ضروری است. ارزیابی بلوغ مدیریت دانش اجازه می‌دهد شرکت‌ها (سازمان‌هایی) که در حال اجرای پروژه‌های مدیریت دانش هستند، فعالیت‌های مدیریت دانش خود را به‌صورت جامع ارزیابی کنند و به‌صورت سیستماتیک و نظامند جایگاه و موقعیت خویش را در مدیریت دانش تشخیص دهند و دقیقاً موانع پیشرفت را شناسایی و تغییرات و تنظیمات لازم را اجرا و منابع مورد نیاز برای رسیدن به مراحل بعدی را تعیین کنند. برای این منظور، سازمان‌ها به استفاده از مدل‌های ارزیابی بلوغ روی آورده‌اند. یکی از ابزارهای

بررسی کیفیت خدمات که در ارتباط با مشتریان می‌باشد، تجزیه و تحلیل یا ماتریس اهمیت-عملکرد است (Soltani et al., 2021). تجزیه و تحلیل اهمیت عملکرد ویژگی‌های خدمت را بر پایه انتظارها و ادراک‌های مشتریان اولویت‌بندی می‌کند. برپایه نتایج تحلیل اهمیت عملکرد می توان در جهت تخصیص منابع سازمان برای بهبود کیفیت ویژگی‌های خدمت که در اولویت قرار دارند، تلاش کرد. با کمک تجزیه و تحلیل اهمیت عملکرد می‌توان رضایت و وفاداری مشتریان را به حداکثر رساند. بر این اساس تحقیق حاضر با هدف بررسی میزان بلوغ مدیریت دانش در شرکت ساخت و ساز کیسون به ارزیابی سطح مدیریت دانش این شرکت براساس مدل سازمان بهره‌وری آسیا پرداخته است. همچنین از طریق ماتریس اهمیت عملکرد به شناسایی شکاف‌های موجود بین مدیریت دانش به‌کارگرفته شده در این شرکت و مدل سازمان بهره‌وری آسیا به‌عنوان استاندارد به‌کارگیری مدیریت دانش در آسیا اقدام شده است. شناسایی شکاف‌های موجود در سطح مدیریت دانش به‌کارگرفته شده در این شرکت به ارائه راهکارهای لازم جهت بهبود وضع موجود منجر خواهد شد. با توجه به بررسی بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌ها و سازمان‌های فعال در حوزه ساخت و ساز در ایران، تحقیق حاضر از نوآوری برخوردار می‌باشد. نتایج حاصل از این بررسی جایگاه شرکت کیسون در فرایند مدیریت دانش به‌کار گرفته شده را مشخص نموده و با شناسایی شکاف‌های عملکردی بین آنچه سازمان در حال حاضر انجام می‌دهد و آنچه باید برای دستیابی به سطح عملکرد مورد نیاز بداند را مشخص می‌نماید.

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

دانش

دانش به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، تجربیات، دانش تخصصی و اطلاعات مرتبط با زمینه تعریف می‌شود که به‌عنوان چارچوبی برای ارزیابی و ادغام تجربیات و اطلاعات جدید عمل می‌کند (Akay & Welly, 2022). دانش امروزه برای هر سازمانی یک دارایی حیاتی است (Pereira et al., 2021). ذهن مردم دانش را تولید و به‌کار می‌گیرد و اغلب نه‌تنها در مقالات یا آرشیوها تثبیت می‌شود، بلکه در رویه‌ها، هنجارها و سیاست‌های سازمان نیز یافت شود (Akay & Welly, 2022). بر همین اساس، دانش سازمانی به‌عنوان توانایی یک شرکت برای ایجاد دانش جدید، آوردن آن به سازمان به‌عنوان یک کل و ترکیب آن در محصولات، خدمات و سیستم‌ها تعریف می‌شود (Emiliano de Souza et al., 2022).

مدیریت دانش

مدیریت دانش یک جز ضروری و حیاتی برای کسب و کارهای تجاری و عامل بقا و حفظ رقابت است. بنابراین مدیران و رهبران باید مدیریت دانش را به‌عنوان یک نیاز اساسی برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی ببینند (Akay & Welly, 2022). مدیریت دانش مستلزم تعیین فرصت‌ها و تهدیدات فراروی سازمان است. پس از آن که تعیین شکاف دانش سازمان که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است، خلاء دانش سازمان را مشخص می‌کند. مدیریت دانش فرآیند ایجاد، استفاده، حفظ و به اشتراک‌گذاری دانش در بهبود کیفیت منابع سازمانی است. مدیریت دانش بخشی از استراتژی سازمان با بهره‌گیری از دارایی‌های دانش آن به‌منظور دستیابی به هدف تقویت مزیت رقابتی است (Sarjana & Djajasinga, 2022).

بلوغ مدیریت دانش

منظور از بلوغ مدیریت دانش توانایی‌هایی است که انتظار می‌رود شرکت‌ها برای اعمال (تا حدی) مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت دانش در داخل داشته باشند (Arantes et al., 2021). در مورد سازمان‌های پروژه محور، بررسی بلوغ مدیریت دانش مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت دانش است (Emiliano de Souza et al., 2022). بلوغ عبارت است از یک حالت کمال، یا آمادگی، یا حد

نهایی رشد. در مقابل، عدم بلوغ عبارت است از حالت نقص، ناکاملی یا نارس بودن. به‌کارگیری مفهوم بلوغ برای یک فرد ممکن است به حالت بلوغ فیزیکی، عاطفی و ذهنی اشاره داشته باشد. بلوغ فردی را می‌توان از حیث تجربه، خرد، استقلال، اشتیاق و توانایی فرد برای پذیرش مسئولیت، کار در جهت دستیابی به اهداف، جدیت و ثبات احساسی تعریف کرد. درست همانطور که بلوغ فردی به معنای کمال یک فرد است، متشابهاً بلوغ سازمانی ممکن است به‌عنوان حالت کمال یک سازمان مفهوم‌سازی گردد. با این وجود، بسیاری از سازمان‌ها در پیاده‌سازی و حفظ سیستم‌های مدیریت دانش موفق، عمدتاً به دلیل استاندارد نبودن رویه‌های مدیریت دانش مشکل دارند (Conley & Zheng, 2009). این عدم عادی‌سازی همچنین باعث می‌شود که اندازه‌گیری نتایج مدیریت دانش دشوار باشد و ارزیابی بلوغ سازمان در مورد روال‌های مدیریت دانش آن را مختل کند (Pereira et al., 2021).

مدل بهره‌وری آسیایی

سازمان بهره‌وری آسیایی سازمانی است که بر بهبود بهره‌وری در منطقه آسیا و اقیانوسیه متمرکز شده است. این یک سازمان بین‌دولتی است که در سال ۱۹۶۱ تأسیس شد و در انجام تحقیقات، تدوین استراتژی‌ها برای کمک به کشورهای عضو برای افزایش بهره‌وری در سطح خصوصی و سازمانی مشارکت داشته است (APO, 2020). چارچوب مدیریت دانش از چشم‌انداز و ماموریت سازمان شروع می‌شود. مهم است که سازمان اهداف روشنی داشته باشد زیرا این امر منجر به اقدامات انجام شده توسط مدیریت می‌شود که با چشم‌انداز و ماموریت همسو می‌شوند. پس از تعریف چشم‌انداز و ماموریت، اولین سطح در چارچوب سازمان بهره‌وری آسیایی مدیریت دانش شتاب‌دهنده‌ها هستند. چهار شتاب‌دهنده شناسایی شده است: رهبری، افراد، فرآیندها، فناوری: اجزای کلیدی برای اداره سازمان. سطح بعدی این است که چگونه سازمان می‌تواند یک فرآیند دانش پایدار را از طریق فرآیند دانش داشته باشد: شناسایی، ایجاد، ذخیره، اشتراک‌گذاری و اعمال. این روند ادامه خواهد داشت زیرا سازمان ممکن است با شرایط بازار در حال تغییر مواجه شود و خواستار کسب دانش جدید باشد. سطح بعدی چرخه نوآوری یادگیری است. این بخش سازمان را تشویق می‌کند تا از نوآوری یادگیری برای ماندن در رقابت استفاده کند. آخرین سطح در مورد نتایج است، زیرا این می‌تواند تأثیر مثبتی بر ظرفیت اجتماعی، فردی، تیمی‌و توانایی سازمانی داشته باشد. و متعاقباً بر بهره‌وری قوی، کیفیت، سودآوری و رشد سازمان تأثیر می‌گذارد (Akay & Welly, 2022).

ماتریس اهمیت-عملکرد

ماتریس اهمیت-عملکرد ابزار مفیدی در بررسی رضایت مشتری و استراتژی‌های مدیریت درنظر گرفته می‌شود. این تکنیک می‌تواند به تشخیص کمبودهای اساسی و تعیین اولویت‌ها در توسعه مدیریت دانش سازمان کمک کند. در نتیجه، تخصیص کارآمدتر منابع محدود می‌تواند برای بهبود رضایت از عملکرد سیستم مدیریت دانش شود (Sever, 2015).

با توجه به هدف اصلی تحقیق مبنی بر ارزیابی میزان بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون براساس مدل بهره‌وری آسیایی و ماتریس اهمیت-عملکرد، سؤالات تحقیق به این صورت مطرح می‌گردد:

۱-وضعیت رهبری بر مبنای مدل بهره‌وری آسیایی و ماتریس اهمیت-عملکرد در شرکت کیسون چگونه است؟

۲-وضعیت فرایند بر مبنای مدل بهره‌وری آسیایی و ماتریس اهمیت-عملکرد در شرکت کیسون چگونه است؟

۳-وضعیت افراد بر مبنای مدل بهره‌وری آسیایی و ماتریس اهمیت-عملکرد در شرکت کیسون چگونه است؟

۴-وضعیت فناوری بر مبنای مدل بهره‌وری آسیایی و ماتریس اهمیت-عملکرد در شرکت کیسون چگونه است؟

۵-وضعیت فرایندهای دانشی بر مبنای مدل بهره‌وری آسیایی و ماتریس اهمیت-عملکرد در شرکت کیسون چگونه است؟

۶-وضعیت یادگیری و نوآوری بر مبنای مدل بهره‌وری آسیایی و ماتریس اهمیت-عملکرد در شرکت کیسون چگونه است؟

۷-وضعیت نتایج مدیریت دانش بر مبنای مدل بهره‌وری آسیایی و ماتریس اهمیت-عملکرد در شرکت کیسون چگونه است؟

در این بخش ضمن بررسی مطالعات صورت‌گرفته در مورد بلوغ مدیریت دانش، نتایج حاصل جهت پشتیبانی از اهداف پژوهش حاضر ارائه می‌گردد.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

Table 1. Research background

عنوان Title	نتایج Results	منبع Reference
ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در بخش مالی و فناوری اطلاعات PT XYZ	بررسی سطح بلوغ مدیریت دانش براساس چارچوب ارزیابی APO نشان می‌دهد که سطح بلوغ مدیریت دانش شرکتPT XYZ در سطح ۴ یا سطح پالایش است. این نکته نشان می‌دهد مدیریت دانش به‌طور مداوم بهبود یافته و ارزیابی شده است	(Akay & Welly, 2022)
ارائه چارچوبی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی دانشگاه فردوسی	نتایج بررسی بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی نشان می‌دهد که ابعاد رهبری، فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش در وضعیت خوبی قرار دارند و ابعاد منابع انسانی، ساختار سازمانی و استراتژی مدیریت دانش نیاز به بهبود دارند.	(Ganji Bidmeshk, Mehraeen, & Ghaffari, 2022)
ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی(APO)(مطالعه موردی: شرکت انتقال گاز ایران)	وضعیت مدیریت دانش شرکت انتقال گاز ایران پایین‌تر از چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار دارد. نتایج رتبه‌بندی این مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که بالاترین رتبه مربوط به فرایند و پایین‌ترین رتبه رهبری مدیریت دانش است.	(Soltani et al., 2021)
توضیح معیارهای ارزیابی براساس سطوح بلوغ مدیریت دانش	معیار ارزشگذاری شامل۱۷ متغیر است. از این بین شاخص فنی از بالاترین میانگین رتبه‌بندی و قابلیت نگهداری از پایین‌ترین میانگین رتبه‌بندی در میان سایر متغیرها برخوردار است. رابطه قابل توجهی بین معیار ارزشگذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش وجود دارد.	(Niknamian, 2019a)
رابطه بین معیارهای ارزش گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش: یک تحلیل تجربی.	بین معیارهای ارزش گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان رابطه معناداری وجود دارد	(Niknamian, 2019b)
شناسایی و تبیین عوامل مرتبط با مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور	تحلیل مؤلفه‌های اصلی با استفاده از آزمون t تک نمونه ای و آزمون کای دو نشان داد که عوامل مرتبط با مدیریت دانش شامل رهبری، فرهنگ، فناوری، آموزش، منابع انسانی، فعالیت‌ها و فرآیندها و زیرساخت می‌باشد	(Farokhian, Tavakoli, & Salajegheh, 2019)
بررسی وضعیت فعلی مدیریت دانش دانشگاه پیام‌نور استان خوزستان	بررسی وضعیت مدیریت دانش دانشگاه پیام نور استان خوزستان در حوزه دانش پنهان، فرآیند برون‌سپاری دانش، فرآیند سنتز، فرآیند درون‌سازی، دانش پنهان جمعی سطح جامعه‌پذیری دانش، فرآیند جامعه‌پذیری دانش در وضعیت بالاتر از حد متوسط قرار دارد. تنها دانش آشکار فرد از دانشگاه کمتر از حد متوسط است.	(Kianfar et al., 2019)
طراحی سیستم فازی خبره برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش مناسب با استفاده از مدلAPO	مدل APO به‌عنوان یک معیار معتبر دارای چهار بعد قابل توجه (فرایندها، رهبری، افراد و خروجی‌های مدیریت دانش) است. نتایج این مطالعه افزایش استفاده از رهبری دانش، تکنولوژی، انعطاف‌پذیری سازمانی، به اشتراک‌گذاری فرهنگ و سیستم تشویق را توصیه می‌کند.	(Shamia, Al Shobaki, Abu-Naser, & Amuna, 2018)
تأثیر موانع بر کاربرد مدیریت دانش در تعالی عملکرد	درصد تأیید موانع به‌کارگیری مدیریت دانش در دانشگاه فنی فلسطین-کدوری متوسط است. میزان آگاهی کارکنان از واقعیت تعالی عملکرد در دانشگاه فنی-کدوری فلسطین بین متوسط و بسیار زیاد است. تأثیر محدودیت‌های اعمال مدیریت دانش بر تعالی عملکرد در دانشگاه فنی فلسطین-کادوری وجود دارد.	(Shamia et al., 2018)
مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری برای بخش بیمه	براساس مدل طراحی‌شده برای اندازه‌گیری بلوغ مدیریت دانش مشتری در بخش بیمه، وجود همبستگی بین سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری و سهم بازار تأیید می‌گردد.	(Ranjbarfard, 2016)
ارتقاء مؤلفه‌های مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی فلسطین-مطالعه تطبیقی	براساس مدل بهره‌وری آسیایی، مهمترین عوامل مؤثر بر عملکرد بالای مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی غزه عبارتند از: فرآیندها، رهبری مدیریت دانش، افراد، نتایج مدیریت دانش.	(Naser, Al Shobaki, & Amuna, 2016)
بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و تأثیر آن بر تعالی عملکرد "مطالعه تطبیقی"	ارزیابی بلوغ مدیریت دانش نشان می‌دهد که سطح بلوغ در دو دانشگاه الازهر و قدس در سطح سه است. مهمترین عوامل موثر بر تعالی عملکرد مدیریت دانش در این دانشگاه‌هاعبارتند از: فرآیندها، رهبری ، افراد، نتایج مدیریت دانش.	(Naser, Al Shobaki, & Abu Amuna, 2016)

بررسی پیشنه‌های مرتبط با تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت دانش از جنبه‌های متنوعی در محیط سازمانی مختلف مورد توجه قرار گرفته است. مطالعه سطوح مدیریت دانش با استفاده از مدل بهره‌وری آسیایی در شرکت‌های ساخت و ساز تا کنون مورد بررسی قرار نگرفته است. وجه تمایز تحقیق حاضر با سایر مطالعات مشابه این است که علاوه بر ارزیابی سطح مدیریت دانش به تعیین میزان اهمیت و عملکرد مدیریت دانش جهت بهبود وضع موجود می‌پردازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کاربردی و به شیوه پیمایشی توصیفی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی‌مدیران و کارشناسان ارشد شرکت کیسون است. نمونه آماری از بین افرادی که دارای سابقه بیش از ۵ سال فعالیت در حوزه ساخت و ساز بوده و از شروع پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش در این شرکت حضور داشته‌اند انتخاب گردید. ۱۴۷ نفر از مدیران و کارشناسان شرایط حضور در نمونه آماری تحقیق را داشته‌اند که به علت احتمال عدم همکاری برخی افراد در طول تحقیق، نمونه گیری انجام نگردید. از میان ۱۴۷ پرسش‌نامه توزیع‌شده، ۱۴۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید و مبنای تحلیل‌های آماری قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسش‌نامه استاندارد ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی است. همچنین برای سنجش اهمیت-عملکرد (Martilla & James, 1998) از گویه‌های پرسش‌نامه بلوغ مدیریت دانش در قالب ماتریس اهمیت-عملکرد استفاده شده است. به‌منظور بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌ها از تحلیل عامل تأییدی و جهت بررسی پایایی ابزار گرداوری داده‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید. به‌منظور تحلیل داده‌ها علاوه بر آزمون‌های آمار توصیفی، از آزمون تی تک‌نمونه ای به کمک نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس استفاده گردیده است.

جدول ۲. روایی گویه‌های ابزار گردآوری داده‌ها

Table 2. Validity of data collection tool items

شاخص‌ها Elements	شماره Number	گویه Item	بار عاملی Factor load
رهبری Leadership	1	این سازمان، دانش، دیدگاه و راهبرد مربوط به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمانی را به میزان زیادی با کارکنان تسهیم کرده است.	0.867
	2	در این سازمان، هماهنگی سازمانی لازم برای رسمیت بخشیدن به ابتکارات مدیریت دانش (از قبیل: ایجاد واحد هماهنگی مرکزی برای مدیریت دانش، انتصاب مدیر عالی دانش، تشکیل تیم‌های فناوری ارتباطات و بهبود کیفیت و طراحی و استقرار شبکه‌های دانش) انجام شده است.	0.623
	3	منابع مالی لازم به ابتکارات مدیریت دانش در سازمان اختصاص داده شده است.	0.778
	4	این سازمان یک سیاست برای محافظت از دانش خود (برای مثال، حق تألیف، حق اختراع، مدیریت دانش و امنیت دانش) دارد.	0.728
	5	مدیران سازمان، الگوی ارزش‌های تسهیم دانش و کار گروهی هستند. آن‌ها (مدیران) وقت زیادی را صرف توزیع اطلاعات و تسهیل جریان دانش بین کارکنان کلیه واحدهای سازمان می‌نمایند.	0.759
	6	مدیریت سازمان، بهبود عملکرد، یادگیری فردی و سازمانی، تسهیم دانش و خلق دانش و نوآوری را مورد توجه قرار می‌دهد و برای بهبود آن‌ها پاداش می‌دهد.	0.573
	7	سازمان، قابلیت‌های اصلی خود را (قابلیت‌هایی که از جنبه راهبردی مهم بوده و مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند) مشخص می‌کند و آن‌ها را با مأموریت و اهداف راهبردی خود هماهنگ می‌کند.	o.743
فرایند Process	8	سازمان، سیستم‌های کاری و فرایندهای کلیدی خود را برای خلق ارزش برای مشتریان و دستیابی به تعالی عملکرد، طراحی می‌کند.	0.771
	9	سازمان در طراحی فرایندهای کاری، فناوری جدید و تسهیم دانش را مورد توجه قرار می‌دهد.	0.749
	10	این سازمان، یک سیستم سازماندهی شده برای مدیریت موقعیت‌های بحرانی یا رخدادهای پیش‌بینی نشده دارد که انجام عملیات‌های مستمر و بی‌وقفه، جلوگیری از وقوع مشکلات و نیل به بهبود را تضمین می‌کند.	0.825
	11	این سازمان، فرایندهای کاری کلیدی خود را اجرا کرده و مدیریت می‌کند، تا اطمینان حاصل شود که به نیازهای مشتریان پاسخ داده می‌شود و نتایج تجاری، پایدار می‌مانند.	0.801
	12	این سازمان، به‌طور مستمر فرایندهای کاری خود را ارزیابی کرده و بهبود می‌دهد، تا به عملکرد بهتری دست	0.760

شاخص‌ها Elements	شماره Number	گویه Item	بار عاملی Factor load
		یابد، انحرافات را کاهش دهد، محصولات و خدمات را بهبود دهد و اطلاعات روزآمد مربوط به آخرین روندهای تجاری، بهبودها و دستورات مربوطه را داشته باشند.	
	13	برنامه‌های تربیتی، آموزشی و توسعه شغلی سازمان؛ دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای کارکنان را ایجاد می‌کنند و نیل به اهداف کلی سازمان را پشتیبانی می‌کنند و در عملکرد بالای کارکنان سهم دارند.	0.672
	14	این سازمان، یک فرایند نظام‌مند آشناسازی برای کارکنان جدید دارد، که شامل آشنایی آنان با مدیریت دانش و مزایای آن، سیستم مدیریت دانش و ابزارهای مدیریت دانش می‌باشد.	0.831
افراد Persons	15	این سازمان، دارای فرایندهای رسمی‌مشاوره کارکنان، مربی‌گری و آموزش می‌باشد.	0.798
	16	در این سازمان، تسهیم دانش و کار گروهی به طرز فعالانه‌ای تشویق‌شده و پاداش داده می‌شوند یا اصلاح می‌شوند.	0.763
	17	این سازمان، دارای یک بانک اطلاعات از قابلیت‌های‌های کارکنان می‌باشد.	0.493
	18	کارکنان سازمان، در گروه‌های کوچک (مانند حلقه‌های کیفیت، تیم‌های بهبود کار، تیم‌های بین–وظیفه‌ای و جوامع کاری) سازماندهی شده‌اند؛ تا به مشکلات و نگرانی‌های محیط کار پاسخ دهند.	0.528
	19	مدیریت سازمان، برای توسعه قابلیت‌های لازم برای تسهیل مدیریت دانش اثربخش، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (از قبیل اینترنت، اینترانت و وب سایت) ایجاد نموده است.	0.728
	20	زیرساخت فناوری اطلاعات سازمان، با راهبرد مدیریت دانش سازمان هماهنگ می‌باشد.	0.849
فناوری Technology	21	در این سازمان، همه افراد به رایانه دسترسی دارند.	0.778
	22	در این سازمان، همه افراد به اینترنت، اینترانت و آدرس پست الکترونیک دسترسی دارند.	0.799
	23	اطلاعات موجود در وب سایت و اینترانت سامان، به طور مرتب روزآمد می‌شود.	0.703
	24	اینترانت سازمان (یا یک شبکه مشابه آن)، به‌عنوان یک منبع اصلی ارتباطات در کل سازمان؛ برای پشتیبانی انتقال دانش یا تسهیم اطلاعات، استفاده می‌شود.	0.683
	25	در این سازمان، فرایندهای نظام–مند برای شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری دانش وجود دارد.	0.613
	26	این سازمان، برای شناسایی، جمع‌آوری و نگهداری اطلاعات دارائی‌های دانشی و منابع دانشی در کل سازمان؛ یک مخزن دانش دارد.	0.706
	27	در این سازمان دانش حاصل از کارها یا پروژه‌های اتمام یافته، مستند شده و تسهیم می‌شود.	0.653
فرایندهای دانش Knowledge processes	28	دانش حیاتی مربوط به کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند، در داخل سازمان حفظ و نگهداری می‌شود.	0.590
	29	این سازمان، بهترین روش‌های انجام کار و دروس آموخته‌شده را در کل واحدها تسهیم می‌کند، به نحوی که دوباره‌کاری‌ها و اختراع مجدد چرخ به‌طور مستمر در آن اتفاق نمی‌افتد.	0.713
	30	الگوبرداری از داخل و بیرون سازمان انجام می‌شود و نتایج آن برای بهبود عملکرد سازمانی؛ و خلق دانش جدید استفاده می‌شود.	0.714
	31	این سازمان، ارزش‌های مربوط به یادگیری و نوآوری را به طور مستمر تشریح و تقویت می‌نماید.	00.663
	32	این سازمان، مخاطره‌پذیری و مرتکب اشتباه شدن افراد را به‌عنوان فرصت یادگیری تلقی می‌کند؛ تا زمانی که این موارد (مخاطره و اشتباه)، تکرار نشوند.	0.740
یادگیری و نوآوری Learning and innovation	33	تیم‌های بین وظیفه‌ای برای مقابله با مسائل یا مشکلاتی که در واحدهای مختلف درون سازمان اتفاق می‌افتند، تشکیل می‌شود.	0.697
	34	افراد احساس توانمندی می‌کنند و این احساس را دارند که عموماً سازمان برای فکرهای آنان و سهم آن‌ها در کار؛ ارزش قائل می‌شود.	0.762
	35	مدیریت سازمان، مایل به آزمایش ابزارها و فنون جدید است.	0.782
	36	سازمان برای کار کردن افراد با یکدیگر و تسهیم اطلاعات آنان با هم، مشوق‌هایی را در نظر می‌گیرد.	0.704
	37	این سازمان، سابقه اقدامات انجام شده در زمینه اجرای موفق مدیریت دانش؛ و سایر ابتکارات مشابه را نگهداری می‌کند.	0.632
	38	در این سازمان، برای ارزیابی تأثیر ابتکارات دانشی و سهم افراد در آنها، شاخص‌هایی ساخته شده؛ و به‌کار گرفته می‌شوند.	0.79
نتایج مدیریت دانش Results of knowledge management	39	سازمان از طریق کاهش زمان چرخه عملیات، صرفه جویی بیشتر در هزینه، بهبود اثربخشی، استفاده کارآتر از منابع (از جمله دانش)، تصمیم‌گیری بهبود یافته و افزایش سرعت نوآوری؛ به بهره‌وری بالاتر دست یافته است.	0.815
	40	این سازمان در نتیجه بهبودهای مربوط به بهره‌وری، کیفیت و رضایت مشتری؛ سودآوری خود را افزایش داده است.	0.768
	41	سازمان در نتیجه به‌کارگیری دانش، برای بهبود فرایندهای تجاری، یا روابط با مشتریان؛ کیفیت محصولات و یا خدمات خود را بهبود داده است.	0.784
	42	سازمان در نتیجه بهره‌وری بالاتر، افزایش سودآوری و کیفیت بهتر محصولات و خدمات؛ به رشد پایدار دست یافته است.	0.762

با توجه به اطلاعات جدول ۱، پرسش‌نامه پژوهش و سازه‌های آن از روایی قابل قبولی برخوردارند.

جدول ۳. پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

Table 3. Reliability of data collection tools

متغیرها Variables	دامنه سؤالات Scope of questions	آلفای کرونباخ Cronbach's alpha
رهبری Leadership	1-6	0.80
فرآیند Process	7-12	0.87
افراد Persons	13-18	0.77
فناوری Technology	19-24	0.85
فرآیندهای دانشی Knowledge processes	25-30	0.74
یادگیری و نوآوری Learning and innovation	31-36	0.82
نتایج مدیریت دانش Results of knowledge management	37-42	0.84
کل پرسش‌نامه The entire questionnaire		0.86

با توجه به مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای هر یک از متغیرهای مورد تحقیق و همچنین آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه، قابل قبول (α >۰/۷)، پایایی پرسش‌نامه قویاً تأیید می گردد.

یافته‌های پژوهش

از شاخص‌های آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان استفاده شده است. فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه‌کاری مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ٤. آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

Table 4. Table of descriptive statistics of the respondents

دسته‌بندی	ویژگی	فراوانی	درصد
جنسیت Sex	مرد Male	110	79
	زن Female	30	21
سن Age	کمتر از ۳۰ سال Less than 30 years	16	11.4
	بین ۳۰ تا ۴۰ سال Between 30 and 40 years	84	60
	بین ۴۰ تا ۵۰ سال Between 40 and 50 years	35	25
	بیشتر از ۵۰ سال More than 50 years	5	3.6
تحصیلات Education	کاردانی و کمتر Associate and less	---	---
	کارشناسی Masters	51	36.4
	کارشناسی ارشد Master's degree	69	49.3
	دکتری PhD	20	14.3
سمت سازمانی Organization level	کارشناس the expert	100	71.4
	سرپرست/مدیر میانی supervisor/middle manager	36	25.7
	مدیر ارشد	4	2.9

دسته‌بندی	ویژگی	فراوانی	درصد
واحد سازمانی Organizational Unit	Chief		
	واحدهای فنی و مهندسی Technical and engineering units	93	66.4
	واحدهای ستادی Headquarters units	47	33.6
سابقه کاری Work Experience	کمتر از ۵ سال Less than 5 years	13	9.2
	بین ۵ تا ۱۰ سال Between 5 and 10 years	54	38.6
	بین ۱۰ تا ۱۵ سال Between 10 and 15 years	41	29.3
	بین ۱۵ تا ۲۰ سال Between 15 and 20 years	19	13.6
	بیش از ۲۰ سال More than 20 years	13	9.3

براساس اطلاعات **Error! Reference source not found.**ل ۳ از ۱۴۰ نفر نمونه مورد مطالعه، ۱۱۰ نفر (۷۹٪) مرد و ۳۰ ن فر (۲۱٪) را زنان تشکیل می‌دهند. از نظر گروه‌های سنی، اغلب افراد ۸۴ نفر(۶۰٪) در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند. در مراتب بعدی، ۳۵ نفر(۲۵٪) در گروه سنی ۴۰تا۵۰ سال قرار دارند. از منظر تحصیلات به‌ترتیب ۶۹ نفر (۴۹/۳٪) کارشناسی ارشد، ۵۱ نفر (۳۶/۴٪) کارشناسی و ۲۰ نفر (۱۴/۳٪) دارای مدرک دکتری می‌باشند. اغلب افراد، ۱۰۰ نفر (۷۱/۴٪) در سمت سازمانی به‌عنوان کارشناس، ۳۶ نفر (۲۵/۷٪) سرپرست و ۴ نفر (۲/۹٪) مدیر ارشد می‌باشند. اغلب افراد، ۹۳ نفر (۶۶/۴٪) در واحدهای فنی و مهندسی و ۴۷ نفر (۳۳/۶٪) در واحدهای ستادی فعالیت دارند. از نظر سابقه کاری، بیشترین تعداد، ۵۴ نفر (۳۸/۶٪) دارای سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال هستند. سایر افراد دارای سابقه کاری بیش از ۱۰ سال می‌باشند.

جهت بررسی میانگین متغیرهای پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. بدین منظور از آنجایی که از مقیاس لیکرت ۵ نقطه‌ای جهت سنجش متغیرهای پژوهش استفاده شده است، مقدار میانگین ادعاشده در آزمون برابر ۳ قرار داده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای متغیرهای پژوهش

Table 5. Results of one-sample t-test of research variables

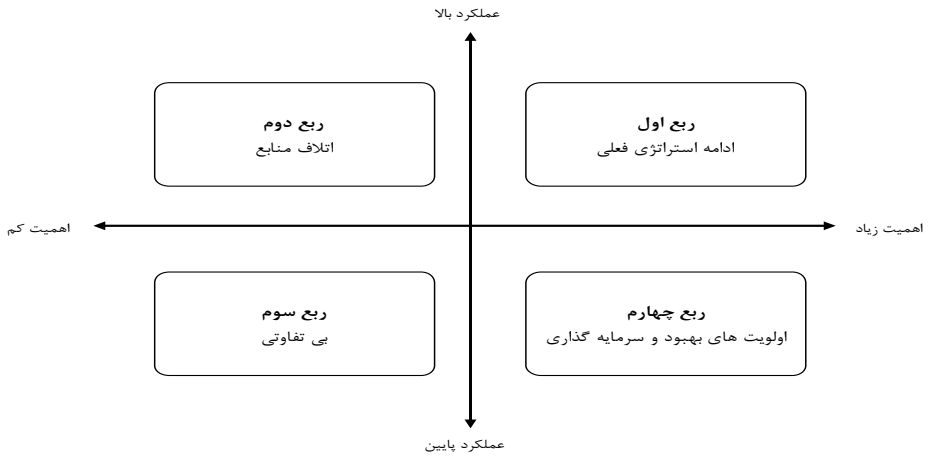
متغیرها	میانگین	نمره t	فراوانی	معناداری	انحراف میانگین	سطح معناداری ۹۵٪ حد پایین	سطح معناداری ۹۵٪ حد بالا
رهبری Leadership	3.9847	21.690	140	0.000	0.8546	0.8347	0.8745
فرآیند Process	3.5002	7.660	140	0.000	0.5106	0.3870	0.6342
افراد Persons	3.7902	14.367	140	0.000	0.7627	0.6534	0.8721
فناوری Technology	3.8347	14.904	140	0.000	0.8362	0.7437	0.9287
فرآیندهای دانشی Knowledge processes	4.0136	24.143	140	0.000	1.4788	0.9304	1.0969
یادگیری و نوآوری Learning and innovation	3.5561	10.645	140	0.000	0.55612	0.4524	0.6598
نتایج مدیریت دانش Results of knowledge management	4.8065	14.443	140	0.000	0.80612	0.6945	0.9169

Sig = 0.05; Test Value = 3

همانطورکه اطلاعات جدول ۵ نشان می‌دهد، براساس نتایج آزمون میانگین متغیر رهبری (Sig< 0.05 , t=21.690, Mean>3)، با اطمینان ۹۵ درصد متغیر رهبری بر فرایند مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. براساس نتایج آزمون میانگین متغیر فرایند (Sig< 0.05 , t=7.660, Mean>3)، این متغیر با اطمینان ۹۵ درصد بر فرایند مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. مطابق با نتایج آزمون میانگین متغیر افراد (Sig< 0.05, t=14.367, Mean>3)، متغیر مزبور با اطمینان ۹۵ درصد بر فرایند مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. نتایج آزمون آزمون میانگین متغیر افراد (Sig< 0.05, t=14.367, Mean>3)، متغیر مزبور با اطمینان ۹۵ درصد بر فرایند مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. نتایج آزمون میانگین متغیر فناوری (Sig< 0.05, t=14.904, Mean>3) نشان می‌دهد که متغیر فناوری با اطمینان ۹۵ درصد بر فرایند مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. براساس نتایج آزمون میانگین متغیر فرایندهای دانشی(Sig< 0.05, t=24.143, Mean>3)، با اطمینان ۹۵ درصد متغیر فرایندهای دانشی بر فرایند مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. براساس نتایج آزمون میانگین متغیر یادگیری و نوآوری (Sig< 0.05, t=10.645, Mean>3)، با اطمینان ۹۵ درصد متغیر یادگیری و نوآوری بر فرایند مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. نهایتاً نتایج آزمون میانگین متغیر نتایج مدیریت دانش (Sig< 0.05, t=14.443, Mean>3)، با اطمینان ۹۵ درصد متغیر نتایج مدیریت دانش بر فرایند مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد.

ماتریس اهمیت-عملکرد مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش

از جمله اهداف پژوهش حاضر بررسی و مقایسه هم‌زمان میزان اهمیت هر مؤلفه و میزان عملکرد سازمان در آن عامل به‌منظور شناسایی و تحلیل بهتر نتایج است. ماتریس اهمیت- عملکرد، ابزار مؤثری برای ارزیابی موقعیت سازمان، شناسایی فرصت‌های پیشرفت و نقاط ضعف و همچنین شناسایی زمینه‌های نیازمند توجه و برنامه‌ریزی است. از طریق تشکیل ماتریس دوبعدی که محور عمودی آن عملکرد سازمان مورد پژوهش در مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش و محور افقی آن اهمیت هریک از این زیرساخت‌ها را نشان می‌دهد. بر این اساس می‌توان پیشنهادهای مؤثری را برای مدیران ارائه نمود.



شکل ۱. نمودار ماتریس اهمیت-عملکرد

Fig1. Importance-performance matrix diagram

همانگونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، ماتریس اهمیت-عملکرد از طریق متوسط نمره اهمیت و عملکرد به چهار ناحیه تقسیم می‌شود. متغیرهایی که در ربع اول قرار می گیرند (اهمیت و عملکرد بالا) نشان‌دهنده نقاط قوت سازمان هستند. استراتژی

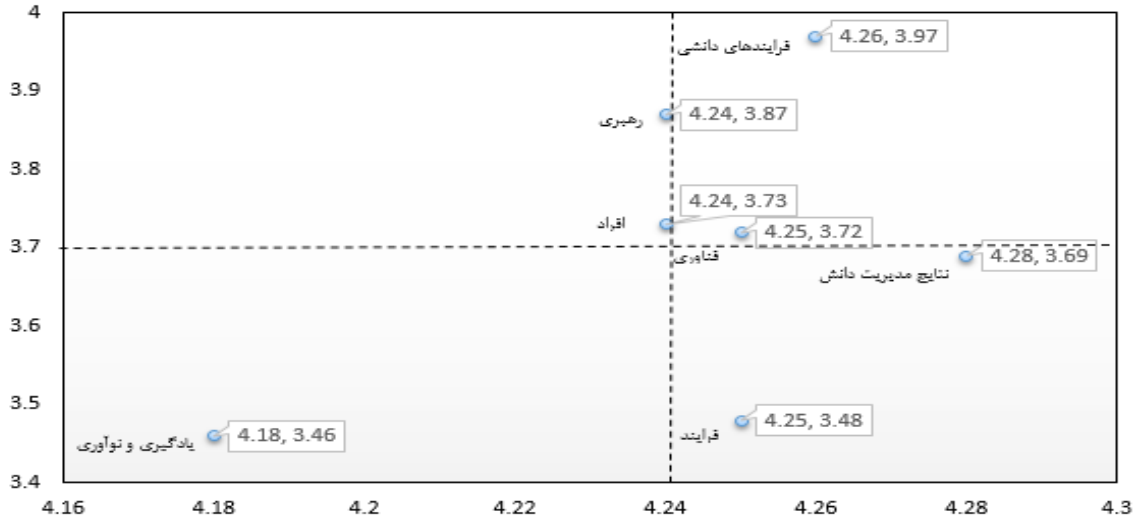
مناسب برای این دسته از مؤلفه‌های حفظ استراتژی فعلی است. ابعاد واقع در ربع دوم قرار می‌گیرند(اهمیت پایین -عملکرد بالا) نشان‌دهنده اتلاف منابعی هستند که به این زیرساخت‌ها تخصیص‌یافته است و می‌توان از منابع موجود در حیطه دیگری استفاده بهتری کرد. ربع سوم این ماتریس را منطقه بی‌تفاوتی می‌نامند؛ زیرا دربرگیرنده ابعادی است که دارای اهمیت و عملکرد پایین هستند و استراتژی مناسب برای آن‌ها بی‌توجهی و عدم سرمایه‌گذاری است. ربع چهارم این ماتریس (اهمیت بالا -عملکرد پایین) ابعادی را در خود جای خواهد داد که نشان‌دهنده نقاط ضعف سازمان و اولویت‌های بهبود و سرمایه‌گذاری هستند. به‌منظور رسم ماتریس اهمیت–عملکرد، میانگین عملکرد سازمان در ابعاد بلوغ مدیریت دانش، به‌عنوان مقادیر عملکرد و مقدار اهمیت گزارش‌شده برای هر بعد نیز به‌عنوان اهمیت آن درنظر گرفته می‌شود.

جدول ٦. اهمیت و عملکرد ابعاد بلوغ مدیریت دانش

Table 6. The importance and performance of knowledge management maturity dimensions.

ردیف Number	ابعاد Dimensions	عملکرد Function	اهمیت Importance	موقعیت در ماتریس Position in the matrix
1	رهبری Leadership	3.87	4.24	اتلاف منابع
2	فرآیند Process	3.48	4.25	اولویت‌های بهبود و سرمایه‌گذاری
3	افراد Persons	3.73	4.24	اتلاف منابع
4	فناوری Technology	3.72	4.25	ادامه استراتژی فعلی
5	فرآیندهای دانشی Knowledge processes	3.97	4.26	ادامه استراتژی فعلی
6	یادگیری و نوآوری Learning and innovation	3.46	4.18	بی تفاوتی
7	نتایج مدیریت دانش Results of knowledge management	3.69	4.28	اولویت‌های بهبود و سرمایه‌گذاری

براساس مقادیر جدول۶، ماتریس اهمیت–عملکرد ابعاد بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون به صورت زیر ترسیم می‌گردد.



شکل ۲. ماتریس اهمیت–عملکرد ابعاد بلوغ مدیریت دانش

Fig 2. Importance-performance matrix of knowledge management maturity variables

براساس نتایج ماتریس اهمیت–عملکرد، ابعاد مدیریت دانش در شرکت کیسون در جدول ۶ و شکل ۱، ابعاد فرایند دانشی و فناوری در ربع اول ماتریس قرار گرفته‌اند. این ابعاد جز نقاط قوت سازمان هستند. استراتژی مناسب برای این دسته از ابعاد ادامه استراتژی فعلی است. ابعاد رهبری و افراد در میانه بین دو ربع اول و دوم ماتریس اهمیت–عملکرد قرار دارند. بر این اساس استراتژی مناسب برای ابعاد مزبور باعث اتلاف منابع تخصیص یافته در این بخش می‌باشند. بنابراین جهت استفاده حداکثری از منابع موجود، در حیطه دیگری باید به‌کار گرفته شوند. بعد یادگیری و نوآوری در ربع سوم ماتریس قرار گرفته‌است. براساس این که ربع سوم ماتریس، منطقه بی‌تفاوت است، از درجه اهمیت و عملکرد پایین برخوردار است و راه‌حل سازمان در این مورد عدم سرمایه‌گذاری است. ابعاد فرایند و نتایج مدیریت دانش در ربع چهارم ماتریس قرار گرفته‌اند. این ابعاد دارای اهمیت بالا و عملکرد پایین هستند. این ابعاد نیازمند توجه و سرمایه‌گذاری سازمان می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

در محیط رقابتی و ناپایدار امروزی، مدیریت دانش به یکی از قابلیت‌های مورد توجه بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر تبدیل شده است. با توسعه شیوه‌های مدیریت دانش، درخواست برای پیاده‌سازی شیوه‌های منسجم و قابل درک جهت هدایت و سنجش مدیریت دانش افزایش یافته است. به‌منظور رفع این نیازها، محققان و متخصصان مدل‌سازی بلوغ را به‌عنوان راهی برای توصیف رسمی‌فرآیند توسعه مدیریت دانش با ارزیابی میزان تعریف، مدیریت، کنترل و اثربخشی صریح مدیریت دانش پیشنهاد کرده‌اند. مطالعه حاضر با هدف ارزیابی میزان بلوغ مدیریت دانش براساس مدل بهره‌وری آسیایی و ماتریس اهمیت–عملکرد با رویکردی کاربردی در شرکت ساخت و ساز کیسون انجام شده است.

براساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی، ابعاد هفت‌گانه جهت ارزیابی میزان بلوغ مدیریت دانش عبارتند از: رهبری، فرایند، افراد، فناوری، یادگیری و نوآوری، فرایندهای دانشی و نتایج مدیریت دانش. در این پژوهش به‌منظور به‌کارگیری این معیار ارزیابی، ابتدا روایی و پایایی محاسبه گردید، سپس برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش، وضعیت هر یک از ابعاد بلوغ مدیریت دانش از طریق آزمون t تک‌نمونه‌ای با کمک طیف۵ گزینه‌ای لیکرت محاسبه گردید. پس از این مرحله به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت کیسون در پیاده‌سازی مدیریت دانش، از ماتریس اهمیت–عملکرد استفاده گردید.

بعد رهبری قابلیت‌های رهبری سازمان را در پاسخگویی به چالش‌های اقتصاد دانش، از طریق سیاست‌ها و استراتژی‌های اعمال شده در سازمان ارزیابی می‌کند (Shamia et al., 2018). بعد رهبری براساس سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش سازمان ارزیابی می‌شود. همچنین تلاش‌های رهبران برای توسعه، هدایت و حفظ روش‌های مدیریت دانش در داخل کسب‌وکار را ارزیابی می‌نماید (Akay & Welly, 2022). نتایج به‌دست آمده در مورد ابعاد هفت‌گانه بلوغ مدیریت دانش در این پژوهش نشان می‌دهد که نمره میانگین و نمره t به‌دست آمده برای بعد رهبری به‌ترتیب مساوی ۳/۹۸۴۷ و ۲۱/۶۹۰ می‌باشد. این نتایج مؤید تأثیر مثبت بعد رهبری بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون است. نتایج بررسی اهمیت‌سنجی بعد رهبری در دو بخش اهمیت و عملکرد به‌ترتیب ۴/۲۴ و ۳/۸۷ به‌دست آمده است. این مقادیر، بعد رهبری را در ربع دوم ماتریس اهمیت–عملکرد قرار می‌دهند. بنابراین بعد رهبری علی‌رغم تأثیرگذاری مثبت بر فرایند بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون، نتوانسته است از نظر اهمیت–عملکرد تأثیرگذار باشد. ابعاد ربع دوم ماتریس اهمیت–عملکرد باعث اتلاف منابع تخصیص‌یافته شده و پیشنهاد مؤثر در این زمینه، بکارگیری منابع موجود در حیطه دیگری از بلوغ مدیریت دانش سازمان می‌باشد. نقش رهبری در موفقیت اجرای مدیریت دانش نقش اساسی است. زیرا که فرهنگ مناسب را منتشر می‌کند، محیط مناسب را ایجاد می‌کند و الزامات لازم را برای کشف، به اشتراک‌گذاری و مدیریت دانش سازمانی فراهم می‌کند. در جایی که مدیریت اجرایی تعهد قوی به تغییر فرهنگ سازمانی دارد، سازمان می‌تواند ارزش‌هایی را ایجاد کند که منجر به اشتراک دانش می‌شود. دستیابی به این امر مستلزم سبک رهبری است که

بهترین و مؤثرترین استفاده از دانش موجود سازمان را برای بهبود عملکرد و ارتباط آن با پیام، چشم‌انداز و اهداف سازمان از یک سو و استراتژی‌های مدیریت دانش سازمان از سوی دیگر مدیریت کند. جایگاه عامل رهبری مدیریت دانش شرکت کیسون در ماتریس اهمیت-عملکرد، این عامل را فاقد صلاحیت لازم برای تخصیص منابع شناسایی نموده است. بر این اساس نقش رهبری مدیریت دانش در شرکت کیسون نیازمند تغییر و اصلاح می‌باشد.

فرآیندها دانش یکپارچه در سازمان هستند (Shamia et al., 2018). عامل فرایند به ارزیابی چگونگی استفاده از دانش برای مدیریت، پیاده‌سازی و ارتقای فرآیندهای کاری شرکت می‌پردازد (Akay & Welly, 2022). همچنین میزان تکرار بررسی‌های تجاری را اندازه‌گیری می‌کند و فرآیندهای عمومی یا خاص را برای بهبود عملکرد اصلاح می‌کند (APO, 2020). نمره میانگین و نمره t به‌دست آمده برای بعد فرایند به‌ترتیب مساوی ۳/۵۰۰۲ و ۷/۶۶۰ می‌باشد. این نتایج نشان می‌دهد که بعد فرایند بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. نتایج بررسی اهمیت‌سنجی مؤلفه فرایند در دو بخش اهمیت و عملکرد به‌ترتیب ۴/۲۵ و ۳/۴۸ به‌دست آمده است. بر این اساس، بعد فرایند در ربع چهارم ماتریس اهمیت-عملکرد قرار گرفته است. بعد فرایند مدیریت دانش در شرکت کیسون به علت قرار گرفتن در ربع چهارم ماتریس اهمیت-عملکرد دارای اهمیت بالا و عملکرد پایین است. به همین دلیل بعد فرایند نیازمند توجه و سرمایه‌گذاری سازمان است.

انگیزه افراد و نحوه تفسیر، انتقال و به‌کارگیری فرآیندهای مدیریت دانش به‌شدت بر تعیین شکل و ماهیت دانش و نحوه مدیریت آن تأثیر می‌گذارد. بنابراین مؤلفه فردی بیشترین تأثیر را در کاربرد مدیریت دانش دارد، زیرا ایجاد، اشتراک و استفاده از دانش توسط افراد انجام می‌شود (Rivera & Rivera, 2016). عامل افراد(نیروی انسانی) به ارزیابی ظرفیت شرکت در ایجاد و حفظ فرهنگ دانش‌محور و یادگیری می‌پردازد (Akay & Welly, 2022). همچنین تلاش‌های شرکت برای ارتقای اشتراک اطلاعات و مشارکت تیمی‌و همچنین توسعه کارکنان دانش را ارزیابی می‌کند (APO, 2020). نمره میانگین و نمره tبه‌دست آمده برای بعد افراد به‌ترتیب مساوی ۳/۷۹۰۲ و ۱۴/۳۶۷ می‌باشد. این نتایج نشان می‌دهد که بعد فرایند بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. نتایج بررسی اهمیت‌سنجی بعد افراد در دو بخش اهمیت و عملکرد به‌ترتیب ۴/۲۴ و ۳/۷۳ به‌دست آمده است. براساس این نتایج، بعد افرا در ربع دوم ماتریس اهمیت-عملکرد قرار گرفته است. بنابراین پیشنهاد غالب در مورد بعد افراد، همچون بعد رهبری به علت قرار گرفتن در ربع دوم ماتریس اهمیت-عملکرد اخصاص منابع در بعد دیگری از بلوغ مدیریت دانش است. عملکرد پایین ابعاد ربع دوم ماتریس اهمیت-عملکرد نشان‌دهنده هدر رفت منابع است. در واقع شرکت کیسون در این بعد نتوانسته است انتظارات را برآورده سازد. عامل افراد در فرایند مدیریت دانش شرکت کیسون صلاحیت دریافت منابع سازمانی بیشتر را ندارند. چنانچه منابع اختصاص‌یافته در سایر بخش‌های مربوطه انتقال یابد، عملکرد بهتری را در زمینه بلوغ مدیریت دانش به همراه خواهد داشت.

عامل فناوری به بررسی ظرفیت شرکت برای ایجاد و هدایت راه‌حل‌های مبتنی بر دانش، از طریق سیستم‌های مدیریت محتوا یا ابزارهای مشارکتی می‌پردازد. این عامل همچنین اثربخشی و قابلیت استفاده ابزارهای مدیریت دانش را ارزیابی می‌کند (APO, 2020). نتایج مربوط به نمره میانگین و نمره t به‌دست آمده برای بعد فناوری به‌ترتیب مساوی ۳/۸۳۴۷ و ۱۴/۹۰۴ می‌باشد. این نتایج نشان می‌دهد که بعد فناوری بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. نتایج بررسی اهمیت‌سنجی بعد فرایند در دو بخش اهمیت و عملکرد به‌ترتیب ۴/۲۵ و ۳/۷۲ به‌دست آمده است. بر این اساس، بعد فناوری در ربع اول ماتریس اهمیت-عملکرد قرار گرفته است. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت و عملکرد بالای بعد فناوری در بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون است. به همبن دلیل بعد فناوری از نقاط قوت شرکت کیسون در بلوغ مدیریت دانش به شمار می‌رود. پیشنهاد رایج در این زمینه حفظ روند فعلی است.

عامل فرایندهای دانش به ارزیابی ظرفیت شرکت برای کشف، تولید، ذخیره، توزیع و استفاده از دانش به شیوه‌ای سیستماتیک می‌پردازد. به‌عنوان مثال می‌توان به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و درس‌های آموخته‌شده برای جلوگیری از انجام اشتباهات

مشابه و بررسی موارد تکراری شغل اشاره نمود (APO, 2020). نتایج حاصل از محاسبه نمره میانگین و نمره t بعد فرایندهای دانشی به‌ترتیب مساوی ۴/۰۱۳۶ و ۲۴/۱۴۳ می‌باشد. این نتایج مبین این مطلب است که بعد فرایندهای دانشی بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. نتایج بررسی اهمیت‌سنجی مؤلفه فرایندهای دانشی در دو بخش اهمیت و عملکرد به‌ترتیب ۴/۲۶ و ۳/۹۷ به‌دست آمده است. بر این اساس، مؤلفه فرایندهای دانشی در ربع اول ماتریس اهمیت–عملکرد قرار گرفته است. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت و عملکرد بالای مؤلفه فرایندهای دانشی در بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون است. به همین دلیل بعد فرایندهای دانشی همچون بعد فناوری از نقاط قوت شرکت کیسون در بلوغ مدیریت دانش به شمار می‌رود. پیشنهاد رایج در این مورد این است که شرکت کیسون روند فعلی را حفظ نماید.

عامل یادگیری و نوآوری مسئول ارزیابی ظرفیت شرکت برای تحریک، حمایت و توسعه محیط یادگیری و نوآوری با استفاده از فرآیندهای دانش ساختاریافته می‌پردازد. رهبری در شرکت باید بتواند مفاهیم یادگیری و نوآوری را ارتقاء دهد و همچنین انگیزه‌هایی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات فراهم کند (APO, 2020). نمره میانگین و نمره t به‌دست آمده برای بعد یادگیری و نوآوری به‌ترتیب مساوی ۳/۵۵۶۱ و ۱۰/۶۴۵ می‌باشد. این نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت بعد یادگیری و نوآوری بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون است. نتایج بررسی اهمیت‌سنجی مؤلفه یادگیری و نوآوری در دو بخش اهمیت و عملکرد به‌ترتیب ۴/۱۸ و ۳/۴۶ به‌دست آمده است. براساس این نتایج، بعد یادگیری و نوآوری در ربع سوم ماتریس اهمیت–عملکرد یا همان ناحیه بی‌تفاوتی قرار گرفته است. از آنجایی‌که ابعاد واقع در ناحیه سوم از اهمیت و عملکرد پایینی برخوردارند، پیشنهاد رایج در این مورد بی‌توجهی و عدم سرمایه‌گذاری است.

عامل نتایج مدیریت دانش به سنجش توانایی شرکت در افزایش ارزش مصرف‌کنندگان از طریق بهبود کالاها و خدمات ارائه شده. نتایج مدیریت دانش مثبت یک سازمان به‌طورکلی با توانایی آن در افزایش بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و ظرفیت دستیابی به رشد بلندمدت با استفاده کارآمد از منابع و اهرم کامل یادگیری و نوآوری تعریف می‌شود (APO, 2020). نمره میانگین و نمره t مؤلفه نتایج مدیریت دانش به‌ترتیب ۴/۸۰۶۵ و ۱۴/۴۴۳ می‌باشند. این نتایج مبین این مطلب است که مؤلفه نتایج مدیریت دانش بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون تأثیر مثبت دارد. نتایج اهمیت‌سنجی مؤلفه فرایندهای دانشی در دو بخش اهمیت و عملکرد به‌ترتیب ۴/۲۸ و ۳/۶۹ است. بر این اساس، مؤلفه نتایج مدیریت دانش در ربع چهارم ماتریس اهمیت–عملکرد قرار گرفته است. با توجه به اینکه ابعاد قرار گرفته در ناحیه چهارم ماتریس اهمیت–عملکرد دارای اهمیت بالا و عملکرد پایین هستند، بعد نتایج مدیریت دانش همچون بعد فرایند نیازمند توجه و تخصیص منابع لازم در این بخش است. از پیشنهادات کاربردی در این پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

*ابعاد فرایند دانشی و فناوری شرکت کیسون به دلیل قرار گرفتن در ناحیه اول ماتریس اهمیت–عملکرد از اهمیت و عملکرد بالایی برخوردارند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد وضعیت فعلی در این دو بعد حفظ گردد.

*ابعاد رهبری و افراد شرکت کیسون به دلیل قرار گرفتن در ناحیه دوم ماتریس اهمیت–عملکرد ازاهمیت پایین و عملکرد بالایی برخوردارند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد منابع سازمان در این ابعاد تخصیص نیابد و در سایر ابعاد اعمال گردد.

*بعد یادگیری و نوآوری شرکت کیسون به دلیل قرار گرفتن در ناحیه سوم ماتریس اهمیت–عملکرد از اهمیت و عملکرد پایینی برخوردار است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد اچنادن مورد توجه قرار نگیرد.

*ابعاد فرایند و نتایج مدیریت دانش شرکت کیسون به علت قرار گرفتن در ناحیه چهارم ماتریس اهمیت–عملکرد از درجه اهمیت بالا و عملکرد پایینی برخودارند. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد بیشترین میزان دقت و سرمایه گذاری در این ابعاد صورت گیرد.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

References

Akay, M. N., & Welly, J. (2022). Knowledge management maturity assessment in finance and IT department PT XYZ. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 5*(2), 11912–11924. https://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/5024

Akhavan, P., & Philsoophian, M. (2018). Designing an expert fuzzy system to select the appropriate knowledge management strategy in accordance with APO model and Bloodgood KM strategies: A case study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 48*(2), 277–293. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2017-0051

Ansari, M., Youshanlouei, H. R., & Mood, M. M. (2012). A conceptual model for success in implementing knowledge management: A case study in Tehran municipality. *Journal of Service Science and Management, 5*(3), 212–222. https://doi.org/10.4236/jssm.2012.52026

Arantes, L. S., Junior, O. M., Viegas, T. D. O. C., & Rohenkoh, J. E. (2021). Maturity and level of knowledge management in the company: An application of Nonaka and Takeuchi model and fuzzy logic. *Gestão & Produção, 28*(2), e5305. https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020v28e5305

Asian Productivity Organization. (2020). *Knowledge management tools and techniques manual.* APO.

Conley, C. A., & Zheng, W. (2009). Factors critical to knowledge management success. *Advances in Developing Human Resources, 11*(3), 334–348. https://doi.org/10.1177/1523422309338159

Emiliano de Souza, D., Favoretto, C., & Carvalho, M. M. (2022). Knowledge management, absorptive and dynamic capacities and project success: A review and framework. *Engineering Management Journal, 34*(1), 50–69. https://doi.org/10.1080/10429247.2020.1840876

Farokhian, A., Tavakoli, H. M., & Salajeghe, S. (2019). Identification and explanation of the factors related to knowledge management in supreme audit court. *Revista Inclusiones: Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 6*(14), 66–76. https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/2014

Ganji Bidmeshk, O., Mehraeen, M., & Ghaffari, K. (2022). Providing a framework for measuring knowledge management maturity in public organizations: A case study of Ferdowsi University. *The Journal of Productivity Management, 16*(2), 23–49. https://journals.iau.ir/article_692267.html

Kale, S., & Karaman, A. E. (2012). Benchmarking the knowledge management practices of construction firms. *Journal of Civil Engineering and Management, 18*(3), 335–344. https://doi.org/10.3846/13923730.2012.698910

Kianfar, F., Abbaspour, A., Nili Ahmadabadi, M. R., Rahimian, H., & Momeni, E. (2019). A survey on the current status of knowledge management of Payame Noor University of Khuzestan Province. *Modiriat-e-Farda, 57*(57), 203–218. http://www.modiriyatfarda.ir/fa/Article/25673

Kukulies, J., Falk, B., & Schmitt, R. (2016). A holistic approach for planning and adapting quality inspection processes based on engineering change and knowledge management. *Procedia CIRP, 41*, 667–674. https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.12.028

Maier, R., & Schmidt, A. (2015). Explaining organizational knowledge creation with a knowledge maturing model. *Knowledge Management Research & Practice, 13*(4), 361–381. https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.56

Martilla, J. A., & James, J. C. (1997). Importance–performance. *Journal of Marketing, 41*(1), 77–79. https://doi.org/10.1177/002224297704100112

Naser, S. S. A., Al Shobaki, M. J., & Amuna, Y. M. A. (2016). Knowledge management maturity in universities and its impact on performance excellence: Comparative study. *Journal of Scientific and Engineering Research, 3*(6), 1–10.

Naser, S. S. A., Al Shobaki, M. J., & Amuna, Y. M. A. (2016). Promoting knowledge management components in the Palestinian higher education institutions: A comparative study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences, 73*, 42–53. https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.73.42

Niknamian, S. (2019a). Explanation of valuation criteria based on maturity level of knowledge management. *SSRN*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3353574

Niknamian, S. (2019b). The relationship between valuation criteria and maturity level of knowledge management: An empirical analysis. *IUP Journal of Knowledge Management, 17*(2), 7–20. https://doi.org/10.31219/osf.io/jqg2r

Park, C., Ghauri, P. N., Lee, J. Y., & Golmohammadi, I. (2022). Unveiling the black box of IJV innovativeness: The role of explicit and tacit knowledge transfer. *Journal of International Management, 28*(2), 100956. https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100956

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. https://doi.org/10.3390/joitmc7020126

Ranjbarfard, M. (2016). Customer knowledge management maturity model for insurance sector. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 10*(7), 938–951.

Rivera, G., & Rivera, I. (2016). Design, measurement and analysis of a knowledge management model in the context of a Mexican university. *Innovar, 26*(59), 21–34. https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54320

Saghafi, F., Hourali, M., & Eslami, M. (2021). Designing the local framework for evaluating knowledge management maturity. *Journal of Business Intelligence Management Studies, 9*(35), 129–154. https://doi.org/10.22054/IMS.2020.47401.1613

Sarjana, S., & Djajasinga, N. D. (2022). Scientific evolution of knowledge management in meta-analysis studies. *Central Asia and the Caucasus, 23*(1), 3409-3419. https://ca-c.org/index.php/cac/article/view/310

Seidler-de Alwis, R., & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: Knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management, 12*(1), 133–147. https://doi.org/10.1108/13673270810852449

Sever, I. (2015). Importance–performance analysis: A valid management tool? *Tourism Management, 48*, 43–53. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.022

Shamia, M. J., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & Amuna, Y. M. A. (2018). Using the Asian knowledge model "APO" as a determinant for performance excellence in universities: Empirical study at Al-Azhar University–Gaza. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 7*(1), 1-19. https://philpapers.org/rec/SHAUTA

Soltani, S., Tavallaee, R., Slambolchi, A., & Ghasemi Nezhad, Y. (2021). Assessing the maturity level of knowledge management using the maturity model of the Asian Productivity Organization (APO): A case study of Iran Gas Transmission Company. *Journal of Business Management, 50*(2), 130–149. https://journals.iau.ir/article_683084.html

Van den Hooff, B., & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & Management, 46*(1), 1–8. https://doi.org/10.1016/j.im.2008.09.002