

طراحی و تبیین مدلی برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش

حامد حسین زاده^۱

نادر بهلولی^۲

مجتبی رمضانی^۳

عباس سنگی نور پور^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۹ - تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۴/۳)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

چکیده

زمینه و هدف: خروجی سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش گزارشی از وضعیت نقاط قوت و ضعف سازمان در استقرار مدیریت دانش است که تواند به مثابه نقشه راهی، دورنمای اقدامات سازمان در حوزه مدیریت دانش را مشخص کند. از این رو، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت تطبیقی، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول). رایانامه:

n.bohlooli@iaut.ac.com

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۴- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از منظر هدف، توسعه‌ای و دارای رویکرد کیفی، در قالب پارادایم تفسیری است. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده، از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. جامعه پژوهش، مدیران و کارشناسان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی و خبرنگاران دانشگاهی که به‌صورت هدفمند مبتنی بر اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. برای اعتبارسنجی مدل پژوهش از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکثرگرایی استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که شش مضمون اصلی و بیست‌وچهار مضمون سازمان دهنده و صد و سی‌وچهار مضمون پایه بر ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش مؤثر است.

کلیدواژه‌ها: دانش سازمان، مدیریت دانش، بلوغ مدیریت دانش، شرکت نفت

۱- مقدمه

در دنیای امروز، دانشی که از ذهن مشتریان و کارکنان سازمان ناشی می‌شود، به‌عنوان منبع حیاتی سازمان‌ها اهمیت پیدا کرده و برقراری زمینه‌هایی مناسب جهت مدیریت و استفاده بهینه از آن در سازمان‌ها ضرورت یافته است. در این شرایط، برخورداری از اطلاعات و دانش روزآمد به یک مزیت رقابتی در سازمان‌ها تبدیل شده و توان رقابت در بازار، منوط به کسب و توسعه دانش فردی و سازمانی است. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات، دانش، تخصص و تجارب مهم را شناسایی، سازمان‌دهی و تسهیم کرده و در جهت به‌کارگیری و خلق مجدد دانش، تلاش کنند (دادخواه و همکاران، ۱۳۹۷). دانش به‌عنوان کلیدی‌ترین دارایی‌های سازمان کسب‌وکارها در عصر حاضر است (حسن‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱). و به‌عنوان یک عامل مهم راهبردی، نقش بسیار مهمی در رشد همه‌جانبه سازمان‌ها و کاهش هزینه‌ها دارد (قصوری، ۱۴۰۱). از دیدگاه راهبردی به‌کارگیری مدیریت دانش در سراسر سازمان به دیدگاه نظام‌مند نیاز دارد که نقش راهبردی دانش و ارتباط آن با تصمیمات کلیدی و فرایندها را به‌درستی درک، و به ارتقای تولید، تسهیم و استفاده از دانش کمک کند (اوگی، ۲۰۱۵).

اجرای مدیریت دانش قوی در گرو استفاده از یک مدل بلوغ مدیریت دانش مناسب در سطح

سازمان است. نمونه‌های بلوغ بدین منظور طراحی شده‌اند تا سازمان‌ها را در مسیر کسب و یا حفظ مزین رقابتی، یافتن راه‌هایی برای کاهش هزینه، بهبود کیفیت، کاهش زمان ارائه محصول به بازار یاری دهند. از این مدل‌ها به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی و مقایسه بهبود حاصل شده و باهدف اتخاذ یک رویکرد آگاهانه برای افزایش قابلیت یک حوزه خاص در سازمان استفاده می‌شود (خدیور و عباسی، ۱۳۹۵). ارزیابی وضعیت بلوغ مدیریت دانش به سازمان امکان می‌دهد که از چگونگی وضعیت مدیریت دانش سازمان اطلاع حاصل نمایند. مدل‌هایی برای سنجش و اندازه‌گیری سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان وجود دارد. در این مدل‌ها شاخص‌هایی در سازمان باید سنجش شده و ارزش و اثربخشی مدیریت دانش را بیان نمایند (لوتی اولیوا، ۲۰۱۹). وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران و شرکت‌های تابعه‌ی آن، با بهره‌گیری از دانش، تخصص و تجربه طیف گسترده‌ای از متخصصان رشته‌های مختلف بالادستی و پایین‌دستی صنعت نفت از جمله نفت، گاز، پتروشیمی، پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی، حفاری، مدیریت، فن‌آوری اطلاعات و غیره، و در بخش‌های مختلف اکتشاف، استخراج، انتقال و بهره‌برداری مشغول به انجام پروژه‌های متعددی با موضوعات بسیار متنوع در ارتباط با صنعت نفت کشور می‌باشند. در این شرکت‌ها (به‌ویژه به دلیل گستردگی فعالیت‌ها). حجم عظیمی از دانش با اجرای پروژه‌های مختلف و مدیریت‌های تخصصی تولید می‌شود که قسمتی از این دانش در قالب اسناد و مدارک، گزارش‌ها، نرم‌افزارها، دستورالعمل‌ها و غیره ثبت می‌گردد و قسمتی از آن نیز به‌صورت ناملموس بوده و در قالب تجربیات، روابط، مهارت‌ها، بینش‌ها و غیره در ذهن افراد پنهان مانده و احتمال اندکی برای انتقال و به‌کارگیری مجدد می‌یابند. عدم تسهیم و به‌کارگیری مجدد دانش تولیدشده در تجربیات و سرمایه‌های فکری و دانشی موجود در صنعت نفت، در حقیقت هدر دادن هزینه‌ها و نشان‌دهنده‌ی عدم بهره‌وری در این صنعت می‌باشد لذا ارائه مدل، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بیش‌ازپیش ضرورت دارد.

از سوی دیگر مهم‌ترین دارایی یک سازمان دانش و تجربه است، در حقیقت امروزه اغلب ارزش افزوده کسب‌شده توسط بنگاه‌های اقتصادی نه به‌واسطه تجهیزات و امکانات، بلکه به‌وسیله دانش انباشته‌شده در آن سازمان کسب می‌شود. لذا به‌عنوان یک پارامتر بسیار تأثیرگذار، مدیریت دانش از ارزش و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از آن سو صنعت نفت نیز صنعتی است

که در بسیاری از تخصص‌های آن تجربه حرف اول را می‌زند و برخلاف بسیاری از رشته‌های مهندسی، قواعد و اصول مهندسی حاکم بر آن به‌سختی قابل نوشته شدن است. گستردگی شرکت‌های نفت بین‌المللی در سطح جهان، تعداد زیاد کارکنان آن‌ها، نوع دانش در صنعت نفت و نقش پررنگ سرمایه دانش در حفظ رقابتمندی شرکت‌ها، موجب شده است مدیریت دانش مورد توجه شرکت‌های بزرگ بین‌المللی در صنعت نفت و گاز قرار گیرد (فرهاد، ۱۳۹۷).

بر اساس بررسی‌های انجام شده بسیاری از الگوهای بلوغ مدیریت دانش ایرادهایی وارد شده که لزوم درک آن‌ها را ضروری کرده است. با بررسی مدل‌ها این نتیجه حاصل شده است که مدل‌های بلوغ موجود مدیریت دانش بر حوزه‌های فرایند اساسی بنا شده‌اند و در هر مدل شاخص‌های ارزیابی به‌طور دقیق مشخص نشده‌اند. از طرفی، از آنجا که فرایند ارزیابی در منابع به‌روشنی بیان نشده‌اند، مشخص نیست که این مدل‌ها تا چه حد ساختاری و نظام‌مند هستند که شفافیت و قابل‌اعتماد بودن فرایند ارزیابی آن‌ها را برای استفاده‌کننده‌ها نشان بدهد. بنابراین، نیازمند مطالعه‌ی دقیق برای یافتن عوامل موفقیت طرح‌های مدیریت دانش و همچنین تعریف دقیق مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بوده و در نهایت این تحقیق در پی پاسخگویی به این سؤال اصلی بوده که:

مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران چگونه است؟

۲- پیشینه پژوهش

دانش جنبه اصلی سازمان است که شرکت را قادر می‌سازد بهره‌وری بالاتری داشته و خدمات با پیچیدگی بالا را ارائه دهد (پامولاپاتی و بودیچیرلا، ۲۰۱۹). دانش باعث افزایش منابع و نوآوری عملکرد کسب و کارها می‌شود (ساکین و همکاران، ۲۰۲۰).

استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها به دلیل تأثیر بر رشد و بقا سازمان همچون یکی از موضوعات اساسی در زمینه‌ی کسب مزیت رقابتی مطرح می‌گردد توجه به اهمیت مدیریت دانش و بلوغ آن در سازمان، سازمان موفق سازمانی است که بتواند مدل بلوغ مدیریت دانشی که منطبق

با سازمان است را پیدا کرده و با بررسی کارکردهای آن به مزیت‌های رقابتی پایدار دست یابد (داوودی و همکاران، ۱۴۰۱).

به نظر می‌رسد یک سری از شرایط، موقعیت‌ها و چالش‌ها منجر به موفقیت یا شکست نهایی فعالیت مدیریت دانش در سازمان می‌شود، بنابراین قبل از این که منابع کمیاب سازمان در چنین حوزه پر ریسکی سرمایه‌گذاری شود، مدیریت باید به دنبال ابزاری باشد تا عدم اطمینان پروژه مدیریت دانش را کاهش دهد (تانگ و تویان، ۲۰۲۰). برای مدیریت دانش، بلوغ به عنوان اثربخشی در مدیریت دارایی دانش بر روی سازمان‌ها است (ساجیوا و جاسیویوسوس^۲، ۲۰۱۰).

بلوغ فرآیند توسعه یک شی، فرآیند، فن‌آوری یا سازمان در طول زمان است (جیلولیتق و همکاران^۳، ۲۰۱۲؛ سرینکو و همکاران^۴، ۲۰۱۵). از این رو ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان، می‌تواند سازمان را در شناخت و مرتفع کردن موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش یاری رساند (ثقفی و همکاران، ۱۴۰۰).

مدل‌های بلوغ بر بهبود فرایندهای یک سازمان متمرکز هستند. آن‌ها تمام عناصر اساسی را ارزیابی می‌کنند و آن‌ها را از یک فرایند نابالغ به یک‌روند منظم، بالغ و مؤثر می‌رسانند (وردیگای و روریگویی^۵، ۲۰۱۹). در خصوص بلوغ مدیریت دانش در سازمان پژوهش‌هایی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

نوربخش و همکاران (۱۴۰۲)، در تحقیقی با عنوان شناسایی پیشران‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش ایران، نشان دادند که پیشران‌های پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، عوامل مدیریتی و محتوا نقش مهمی در بهبود روابط سیستم دارند که هم تأثیرگذار و هم تأثیرپذیر هستند. پیشران‌های هم‌راستایی استراتژیک مدیریت دانش و محیط مدیریت دانش کمترین تأثیرپذیری و بیش‌ترین تأثیرگذاری را داشتند. همچنین پیشران‌های فرایندها و جریان مدیریت دانش، زیرساخت فن‌آوری اطلاعات و کارکنان بیشتر تأثیرپذیر و

-
- 1 - Thang & Tuan
 - 2 - Sajeve & Jucevicius,
 - 3 - Jiuling et al
 - 4 - Serenko et al
 - 5 - Verdegay & Rodríguez

کمتر تأثیرگذار هستند.

مؤمنی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های بهداشتی درمانی نشان دادند پنج لایه اصلی بلوغ مدیریت دانش شامل: راهبرد، فرایندها، تسهیل‌کننده‌ها، نتایج و عوامل بیرونی شناسایی شدند و سطوح بلوغ مدیریت دانش شامل: ابتدایی، آگاهی، تعریف‌شده، مدیریت شده کمی، بهینه، کارآفرین و فناور است.

اسلامی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان تأثیر تعهد محاسباتی و تعهد هنجاری بر بلوغ مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی انتقال دانش نشان دادند که تأثیر تعهد محاسباتی و هنجاری بر بلوغ مدیریت دانش با توجه به میانجی‌گری انتقال دانش می‌باشد. بدین منظور ابتدا تعهد محاسباتی، تعهد هنجاری، بلوغ مدیریت دانش و انتقال دانش و روابط میان آن‌ها تشریح شده و در آخر مدل مفهومی تحقیق ارائه گردیده است.

لافالکو و مارتینز^۱ (۲۰۲۳)، در مقاله خود رابطه فرهنگ‌سازمانی، تسهیم دانش، رضایت شغلی و بلوغ مدیریت دانش مورد بررسی قرار دادند، آن‌ها بیان کردند فرهنگ عامل اصلی بلوغ دانش است و این رابطه با به اشتراک‌گذاری دانش و رضایت شغلی واسطه می‌شود. همچنین فرهنگ و رضایت شغلی بر اشتراک دانش با اثرات مثبت بعدی بر بلوغ مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد.

لیو و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان روش ادغام و ارزیابی مدل بلوغ قابلیت دانش ابری با استفاده از سیستم مدیریت دانش ابری، یک سیستم مدیریت دانش ابری طراحی کردند که مزایای مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی مدل بلوغ قابلیت را ترکیب می‌کند. یکپارچه‌سازی مدل بلوغ قابلیت از اطلاعات سازی برای تسهیل تعریف فرآیند و اجرای پروژه استفاده می‌کند. علاوه بر این، می‌تواند یک پایگاه دانش ابری برای اجرای پشتیبانی از فرآیندها ایجاد کند. بر اساس نتایج شبیه‌سازی متلب، ۷۰ تا ۹۰ درصد پروژه‌های این شرکت توسط پایگاه دانش پشتیبانی می‌شوند و دوره توسعه کلی تقریباً ۵۰ درصد کاهش می‌یابد.

جاسگلایون و همکاران^۲ (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل بلوغ برای تحلیل مدیریت اطلاعات و دانش در بخش دولتی نشان دادند که چهار نمایه جایگزین برای وضعیت یک

1 - La Falce & Martins

2 - Jääskeläinen et al

سازمان، مبتدی، آزمایش کننده، تسهیل کننده و بهره‌بردار پیشرفته ارائه می‌کند و تفاوت‌های بین این پروفایل‌ها را بر اساس داده‌های تجربی جمع‌آوری شده بررسی می‌کند. این مدل روشی معتبر و عملی برای تعیین وضعیت مدیریت اطلاعات و دانش سازمان و شناسایی نیازهای توسعه است. در مدیریت دانش ارزیابی بلوغ مدیریت دانش فرآیندی اثربخش در رابطه با مدیریت دارایی‌های دانشی سازمان است. این ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به صورت مداوم دارایی‌های دانشی را از طریق مراحل تعریف شده تا زمان کسب نتایج مؤثر، پایش می‌کند. مرور پیشینه‌ی پژوهش‌های مرتبط با مدیریت دانش و بلوغ مدیریت دانش، نشان از اهمیت این موضوع دارد که، سازمان‌های کنون، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات پیرامون قائل شده و در کسب و به‌کارگیری دانش و اطلاعات به‌روز جهت بهبود و ارائه خدمات محصولات مطلوب پیش گرفته‌اند. چینی سازمان‌هایی نیازمند استفاده از سبک جدیدی از مدیریت به نام مدیریت دانش می‌باشند. مهم‌ترین هدف به‌کارگیری مدیریت دانش در انواع سازمان‌ها انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون و تسهیم دانش میان کارکنان به‌منظور ارتقاء ارزش‌افزوده‌ی دانش موجود در سازمان می‌باشد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی مدلی بر ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش است. بر این اساس پژوهش حاضر از منظر جهت‌گیری پژوهش توسعه‌ای است و از حیث صبغه پژوهش کیفی است که برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از روش تحلیل مضمون استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته است. در ابتدایی مصاحبه بایان هدف پژوهش حاضر، راه‌های ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش مورد سؤال قرار گرفت. مدت‌زمان مصاحبه از ۶۰ دقیقه تا ۱۲۰ دقیقه متغیر بود. در این پژوهش، در مرحله اول که مصاحبه با مدیران و خبرگان اجرایی - دانشگاهی این حوزه در شرکت نفت می‌باشد، نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام می‌گیرد و تمرکز بر تدوین نظریه است؛ بدین معنی که افرادی انتخاب شده‌اند که با بحث مدیریت دانش آشنایی داشته و در سازمان با آن درگیر بوده‌اند که شامل ۱۷ نفر بودند که با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شدند که در جدول شماره ۱ به تفصیل نشان داده شده است. گردآوری داده‌ها تا زمان

اشیاع نظری داده‌ها ادامه داشت. مطالب به‌دست آمده در طول مصاحبه ثبت شد که به‌عنوان پایه‌های برای تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفت.

جدول شماره (۱) - نمونه آماری افراد مصاحبه شده

ردیف	تخصص	مدرک تحصیلی	تخصص	ویژگی	تعداد
۱	استاد دانشگاه	دکتری	تدریس	برگزاری دوره‌های مدیریت دانش	۳
۲	مدیر منابع انسانی	دکتری	مدیریت منابع انسانی	مسئولی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان	۱
۳	مشاوره مدیریت دانش	دکتری	مدیریت دانش	پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها	۴
۴	تحلیل‌گر دانش سازمانی	کارشناسی ارشد	طراح و برنامه‌نویس	برنامه‌نویسی در جهت پیاده‌سازی و تحلیل دانش سازمان	۳
۵	کارشناس مدیریت دانش	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی - منابع انسانی	مشارکت در تدوین نقشه راه مدیریت دانش	۲
۶	پژوهشگر مدیریت دانش	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	پژوهشگر مدیریت دانش	۲
۷	پژوهشگر پیاده‌سازی دانش	دکتری	مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی	پژوهشگر پیاده‌سازی دانش سازمانی	۲

منبع: نتایج تحقیق

پس از انجام مصاحبه، محتوای آن‌ها به‌صورت مکتوب مورد تحلیل قرار گرفت. بر این اساس، دستیابی به فهم مصاحبه‌شوندگان از ظرفیت‌سازی سازمانی در اجرای خط‌مشی، از رویکرد استقرایی (جزء به کل) استفاده شد. بدین ترتیب هر مصاحبه به‌صورت کامل مورد بررسی قرار گرفت. پژوهشگران با خواندن و غوطه‌ور شدن در داده‌ها و مطالعه چندباره متن مصاحبه، کلیه واحدهای معنادار را استخراج کردند و به‌صورت مجزا برای هر مشارکت‌کننده، مضامین پایه استخراج شد. در مرحله دوم پژوهش، مضامینی که معرف بخش‌های گوناگون از متن باشد، ثبت گردید. در مرحله سوم، عمل خوشه‌بندی مقوله‌ها که همان تم‌های سازمان دهنده و فراگیر بود، انجام شد که شامل بازخوانی دقیق مصاحبه‌ها و برداشت مشترک از متن مصاحبه‌ها که دربرگیرنده تداعی‌ها و مفاهیم بود، انجام شد. درنهایت، با غوطه‌وری در داده‌ها و کنار هم قرار

دادن جداول، مقایسه مداوم و شناسایی مشابهت‌ها، تم‌های سازمان دهنده و فراگیر به همراه کدهای استخراج‌شده در یک جدول قرار گرفت. در این مرحله، با تجمیع مفاهیم مشترک با استفاده از مطالبی که مصاحبه‌شوندگان عنوان کرده‌اند، چارچوبی جامع به دست آمد. از سوی دیگر، به منظور اعتبارسنجی پژوهش‌های کیفی، پژوهشگران باید حداقل از دو راهبرد استفاده کنند (کرسول، ۲۰۰۷). که پژوهشگران از دو راهبرد بازبینی خارجی (انجام مصاحبه با افرادی به جز افراد تعیین‌شده برای مصاحبه به منظور تحلیل و بررسی فرایند پژوهش، خروجی پژوهش و میزان دقت آن) و تکثرگرایی (مصاحبه با افرادی که در سطوح مختلف دارای مسئولیت‌های متفاوت هستند) استفاده شد. در جدول شماره ۲، نمونه‌ای از نمونه مصاحبه‌های و مضامین استخراجی بیان شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش از مهم‌ترین تکنیک‌های موجود در جعبه‌ابزار مدیریت دانش است. هر سازمان برای آغاز فعالیت‌های مدیریت دانش خود باید بداند که در چه جایگاهی قرار دارد و متناسب با وضعیت موجود، چه اقداماتی باید انجام دهد. بدین ترتیب که پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها ۱۳۴ مضمون پایه ۲۴ مضمون سازمان دهنده و ۶ مضمون فراگیر دسته‌بندی گردید.

جدول شماره (۱) - مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه فرایند مدیریت دانش (یافته‌های پژوهش)

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> - پالایش دانش در سازمان - وجود راهبر مدیریت دانش در سازمان - ایجاد سیستم مدیریت و تسهیم دانش 	<p>جریان مدیریت دانش</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تأمین منابع و تسهیلات برای اجرای مدیریت دانش - تعریف فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش - اجرای آزمایشی مدیریت دانش - اجرای مدیریت دانش بر اساس راهبرد تدوین شده - وجود ابزارهای ارتباطی مناسب برای پیاده‌سازی دانش - وجود تیم هدایت مدیریت دانش در جهت برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی دانش، 	<p>اجرای مدیریت دانش</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تسهیل شرایط برای تسهیم دانش - تعریف موفقیت‌ها و محدودیت‌های تسهیم دانش - استفاده از ارتباطات غیررسمی برای تسهیم دانش - تعریف روشن کانال‌های انتقال و تسهیم دانش - ارزیابی مشارکت کارکنان در تسهیم دانش 	<p>تسهیم و نشر دانش</p>	<p>فرایند مدیریت دانش</p>
<ul style="list-style-type: none"> - جستجوی دانش - کنترل دانش - تعریف نیازهای دانشی ذینفعان (مدیران، کارکنان و ...) - امنیت دانش سازمانی - تعریف رویه‌های حفاظت از دانش سازمانی - تعریف شیوه‌ها و روش‌هایی برای بازنگری دانش سازمانی 	<p>معماری دانش سازمانی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - ارزیابی مستمر نشر دانش - تدوین معیارهای استاندارد برای ارزیابی مدیریت دانش. - ارزیابی موفقیت‌ها و شکست‌های پروژه‌های مدیریت دانش، - ارزیابی مستمر استفاده از دانش - ارزیابی تخصص‌های سازمان 	<p>ارزیابی مدیریت دانش</p>	

منبع: نتایج تحقیق

مدیریت دانش در سازمان منشأ ارتباطات، درک حوادث، کیفیت تصمیم‌گیری و تسهیم دانش است و در سیر طبیعی خود در سازمان‌ها به‌طور مداوم داده‌ها را به اطلاعات و اطلاعات را به دانش تبدیل و از تراکم بیش‌ازحد داده‌ها و اطلاعات بلااستفاده و مزاحم جلوگیری می‌کند. فرایند مدیریت دانش در محیط تکنولوژیکی، فرهنگی اجتماعی سازمان صورت می‌گیرد (چشمگان و عدالتی، ۱۳۹۵). فرایند مدیریت دانش در جهت بلوغ آن در مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران عبارت‌اند از: جریان مدیریت دانش، اجرای مدیریت دانش، تسهیم و نشر دانش، معماری دانش سازمانی و ارزیابی مدیریت دانش است.

جدول شماره (۱) - مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه محتوای مدیریت دانش

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> - به‌روز بودن دانش - استفاده مجدد از دانش - ارزش افزایی مستمر مدیریت دانش - بررسی اثرات و پیامدهای اجرای مدیریت دانش 	کیفیت دانش سازمانی	محتوای دانش سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> - ارزشمند بودن دانش - دقیق بودن دانش - قابل فهم بودن دانش، - کاربردی بودن دانش - تحلیل هزینه و فایده دانش برای سازمان 	اهمیت دانش سازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> - مکتوب کردن مواردی که منجر به موفقیت در سازمان می‌شود. - طبقه‌بندی دانش سازمان - در دسترس بودن دانش طبقه‌بندی‌شده - تدوین رویه و ساختار حفظ و نگهداری دانش سازمانی - تدوین فرایند ذخیره دانش - درس‌آموزی و بازنگری از ارزیابی مدیریت دانش 	مستندسازی دانش سازمانی	

منبع: نتایج تحقیق

دانش به‌عنوان یک‌نهاد و هم به‌عنوان یک منبع قدرت، اهمیت راهبردی برای سازمان‌ها دارد. دانش در سازمان ترکیبی از اطلاعات وابسته، تجارب و ارزش‌هاست. دانش یک منبع ارزشمند،

نادر و غیرقابل جایگزین است که موجب کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود (شهابت^۱، ۲۰۲۰). محتوای دانش سازمانی بر اساس نتایج به‌دست‌آمده عبارت‌اند از: کیفیت دانش سازمانی، مستندسازی دانش سازمانی و اهمیت دانش سازمانی.

جدول شماره (۱) - مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه نیروی انسانی سازمان

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> - تشویق کارکنان برای مشارکت در ارزیابی پروژه‌های مدیریت دانش - تشویق کارکنان در جهت توسعه دانش - تشویق کارکنان در جهت یادگیری و توسعه دانش - خلاقیت و نوآوری کارکنان - خودکنترلی کارکنان سازمان - آینده‌نگری کارکنان در بهبود مدیریت دانش - وجود انگیزه‌های مناسب برای همکاری کارکنان در پیاده‌سازی مدیریت دانش 	<p style="text-align: center;">انگیزش کارکنان</p>	<p>نیروی انسانی سازمان</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توانمندی کارکنان در جهت ارتقاء مدیریت دانش - ترغیب کارکنان برای کسب دانش نوین - ارتقاء روحیه کار تیمی در سازمان - پشتیبانی از کارکنان دانشی - دانش قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری کارکنان - توجه به مهارت‌های و قابلیت‌های دانشی کارکنان در زمان گزینش. 	<p style="text-align: center;">توانمندسازی نیروی انسانی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - داشتن روحیه همکاری و تیم‌کاری کارکنان - دیدگاه مثبت کارکنان به مدیریت دانش - تعهد کارکنان به پیاده‌سازی مدیریت دانش - تمایل کارکنان به تسهیم دانش - توانایی حل مسئله توسط کارکنان 	<p style="text-align: center;">روحیه تیم‌کاری</p>	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	انجمن های خبرگی	- ایجاد تیم خبرگی دانش در سازمان - به کارگیری سیستم های مرتبط با خبرگان در سازمان - تشویق خبرگان برای مشارکت در تیم های خبرگی در سازمان - ارزیابی عملکرد تیم های خبرگی در سازمان
	آموزش کارکنان	- آموزش کارکنان برای دستیابی به منابع اطلاعاتی - آموزش کارکنان در جهت کسب دانش - شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان - تدوین برنامه های آموزشی سازمان - پیش بینی ابزارهای آموزش مناسب - طراحی برنامه آموزشی مدیریت دانش - ارزیابی دوره های آموزشی به منظور تحقق اهداف تعیین شده - آموزش مدیران و کارکنان در جهت شناخت مدیریت دانش

منبع: نتایج تحقیق

عمده منبع دانش در سازمان نیروی انسانی است. نیروی انسانی در طول سال های فعالیت در یک سازمان، مهارت ها، تجربیات، اندیشه ها را کسب می کند که از آن به عنوان اندوخته های دانش یک فرد محسوب می شود، چنین دانشی می تواند برای سازمان و فرد ارزش آفرین و همچنین قدرت آفرین باشد. کارکنان دانشی اساس سرمایه فکری سازمان را شکل می دهد، آن ها به عنوان منبعی برای نوآوری در سازمان محسوب می شود. کارکنان دانشی افرادی هستند که در فرایند تولید، توسعه و کاربرد دانش تلاش می کنند. عوامل نیروی انسانی مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران عبارت اند از: انگیزه کارکنان، توانمندسازی نیروی انسانی، روحیه تیم کاری، انجمن خبرگی، آموزش کارکنان.

جدول شماره (۱) مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه فرهنگ سازمانی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> - فرهنگ حمایتی در سازمان - ایجاد محیط جدید مدیریت دانش - درک ارزش‌های راهبردی مدیریت ارشد از سوی مدیران - رضایت کاربران از محتوای دانش 	<p>ارزش‌های سازمان</p>	<p>فرهنگ سازمانی</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت تغییر سازمانی - ایجاد محیط مناسب آموزشی در سازمان - محیط نوآور سازمانی - تدوین استراتژی تغییر سازمانی - توجه به نیازهای دانشی سازمان با توجه به تغییرات- پیش‌بینی منافع سازمان - تعریف اولویت‌های دستیابی به دانش کلیدی 	<p>توجه به تغییر سازمانی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - رویکرد حل مسئله بودن تیم‌های دانش - تشویق تیم‌های کاری به خلق دانش - همکاری و هماهنگی میان تیم‌های دانشی 	<p>تیم سازی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد میان کارکنان دانشی - هماهنگی میان کارکنان و واحدهای سازمانی - نهادینه شدن اقدامات مدیریت دانش - امکان اشتراک یافته‌های دوره‌های آموزشی توسط کارکنان - جابجایی کم کارکنان سازمان - مقابله با خروج کارکنان از سازمان 	<p>جو سازمانی</p>	

منبع: نتایج تحقیق

فرهنگ سازمانی شیوه زندگی افراد در سازمان است. هسته اصلی فرهنگ سازمانی برگرفته از ارزش‌های مشترک اعضای سازمان است، در نتیجه شیوه زندگی هر سازمان، فرهنگ آن سازمان است و از آنجا که نیروی انسانی منبع اصلی هر سازمان تلقی می‌شود، عملکرد افراد از فرهنگ آن سازمان تأثیر می‌پذیرد. عوامل فرهنگ سازمانی مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران عبارت‌اند از: ارزش‌های محیطی، توجه به تغییر سازمانی، تیم سازی و جو سازمانی.

جدول شماره (۱) - مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه هم‌راستایی

راهبرد مدیریت دانش با استراتژی سازمان

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> - راهبرد بهبود مستمر مدیریت دانش در سازمان - تدوین نقشه راه مدیریت دانش - تعریف اهداف مدیریت دانش در سازمان - هماهنگی استراتژی سازمان با اهداف مدیریت دانش - تدوین استراتژی در جهت شناسایی ریسک‌ها - تدوین رویه بهبود مستمر دانش - تدوین استانداردهای ارتقای دانش - تدوین استانداردهای پشتیبان مدیریت دانش - تمرکز مدیریت دانش بر حوزه‌های مشخص 	<p style="text-align: center;">استراتژی‌های مدیریت دانش</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز مدیریت دانش بر حوزه‌های مشخص - مشارکت و حمایت مدیران ارشد در پیاده‌سازی دانش - درک مدیران از اهمیت مدیریت دانش در پشتیبانی از استراتژی‌های سازمان - داشتن دیدگاه نظام‌مند نسبت به مدیریت دانش - پشتیبانی فراگیر از مدیریت دانش در سازمان - ارزش‌افزایی مستمر مدیریت دانش - تعریف نیازهای دانشی ذینفعان (مدیران، کارکنان و ...) - توان تسهیل‌گری مدیران - اولویت مدیریت دانش برای مدیران ارشد 	<p style="text-align: center;">پشتیبانی مدیریت ارشد</p>	<p style="text-align: center;">هم‌راستایی راهبرد مدیریت دانش با استراتژی سازمان</p>
<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی موانع تسهیم و به‌کارگیری دانش در سازمان - تعریف بودجه و منابع مالی برای اجرا و پیاده‌سازی در سازمان - تخصیص منابع جهت سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش. - وجود منابع و امکانات برای توسعه مدیریت دانش - به‌کارگیری منابع توسط کارکنان 	<p style="text-align: center;">امکانات و منابع</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - هم‌راستایی فرصت‌های مدیریت دانش با موفقیت سازمان - شناسایی ارزش‌افزوده مدیریت دانش - تحلیل و مستندسازی مزیت‌های سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش شرکت - تدوین شفاف برنامه‌های پروژه‌های مدیریت دانش - تدوین معیارهایی برای ارزیابی محتوای دانش - وجود مکانیزم پیگیری پیشرفت ابتکارات مدیریت دانش 	<p style="text-align: center;">مهندسی مجدد مدیریت دانش</p>	

ارتباط استراتژی مدیریت دانش و استراتژی سازمان، رابطه‌ای دوسویه است. به این صورت که استراتژی‌های تدوین شده برای مدیریت دانش، بخش جدایی‌ناپذیری از استراتژی کلان سازمان می‌باشد. بنابراین با استناد به این مطلب می‌توان گفت: استراتژی سازمان بر استراتژی مدیریت دانش اثرگذار است. اما از سوی دیگر، استراتژی مدیریت دانش در سازمان نیز بر کیفیت و چگونگی استراتژی کلان سازمان اثرگذار است. چراکه توانایی و قابلیت مدیریت دانش در قبل، حین و بعد از برنامه‌ریزی جایگاه ویژه‌ای دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. عوامل هم‌راستایی راهبرد مدیریت دانش با استراتژی سازمان مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران عبارت‌اند از: استراتژی مدیریت سازمان، پشتیبانی مدیریت ارشد، امکانات و منابع و مهندسی مجدد مدیریت دانش.

جدول شماره (۱) - مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه هم‌راستایی ساختار سازمان

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین فراگیر
رهبری دانش سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین مسئول برای مدیریت دانش - شناخت ارتباط مدیریت دانش با نیازهای سازمان - وجود ساختار سازمانی منعطف 	ساختار سازمان
فن آوری اطلاعات و ارتباطات	<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی روند تکنولوژی‌های مدیریت دانش - هماهنگی سیستم مدیریت دانش با سایر سیستم‌های سازمانی - قابلیت رشد و ارتقاء سیستم مدیریت دانش - تعریف سیستم مدیریت دانش سازمان - کاربرپسند بودن سیستم مدیریت دانش - پاسخگو بودن سیستم به نیازهای سازمان - طراحی سیستم فن آوری اطلاعات و ارتباطات در راستای مدیریت دانش - برنامه‌ریزی در جهت استقرار فن آوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت دانش - ارزیابی سیستم فن آوری اطلاعات و ارتباطات 	
مأخذ و پایگاه دانش	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد سیستم‌های جستجو و بازیابی دانش - تعریف ساختار پایگاه داده دانش در جهت تسهیل دسترسی کاربران - ایجاد پایگاه داده دانش در سازمان - بروز رسانی پایگاه داده دانش 	

ساختار سازمانی شیوه‌ای را تعیین می‌کند که در آن نقش‌ها، قدرت، اختیار و مسئولیت‌ها، تعیین و مدیریت می‌شود و نحوه انتقال اطلاعات بین سطوح مختلف سلسله‌مراتب در یک سازمان را نشان می‌دهد. ساختار سازمانی به میزان قابل توجهی به اهداف و استراتژی آن در دستیابی به این اهداف بستگی دارد. (زمان‌پور، ۱۳۹۹). عوامل ساختار سازمان مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران عبارت‌اند از: رهبری دانش سازمانی، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، مأخذ و پایگاه دانش،

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مضمون و شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر از مصاحبه‌های انجام‌شده، مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در جهت موفقیت مدیریت دانش در شش مضمون فراگیر و بیست و چهار مضمون سازمان دهنده می‌باشد که عبارت‌اند از: فرایند مدیریت دانش (جریان مدیریت دانش، اجرای مدیریت دانش، تسهیم و نشر دانش، معماری دانش سازمانی، ارزیابی مدیریت دانش)؛ محتوای دانش سازمانی (کیفیت دانش سازمانی، اهمیت دانش سازمانی و مستندسازی دانش سازمانی)، نیروی انسانی سازمان (انگیزش کارکنان، توانمندسازی نیروی انسانی، روحیه تیم کاری، انجمن‌های نخبگی، آموزش کارکنان)؛ فرهنگ سازمانی (ارزش‌های محیطی سازمان، توجه به تغییر سازمانی، تیم سازی، جو سازمانی)؛ هم‌راستایی راهبردی مدیریت دانش با استراتژی سازمان (استراتژی‌های مدیریت دانش، پشتیبانی مدیریت ارشد، امکانات و منابع مهندسی مجدد مدیریت دانش)؛ ساختار سازمان (رهبری دانش سازمانی، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و جریان دانش سازمانی) که در شکل ۱ نشان داده شده است:

شکل شماره (۱) - مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران



۵- بحث و نتیجه‌گیری

امروزه مورد تأیید است که مدیریت دانش می‌تواند منجر به بهبود بهره‌وری و کسب مزیت رقابتی برای سازمان باشد. و بلوغ مدیریت دانش می‌توان به‌عنوان ابزاری مدیریتی برای افزایش مزیت رقابتی با کسب و تسهیم دانش در نظر گرفته شود. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، برای شرکت پخش فرآورده‌های نفتی مفید خواهد بود، زیرا، صنعت نفت مبتنی بر تخصص و تجربه است که نیروی انسانی آن مهم‌ترین دارایی دانشی برای سازمان تلقی می‌شود. با توجه به گستردگی فعالیت‌های صنعت نفت و تغییرات سریع در فن‌آوری و همچنین تنوع

تجهیزات، مدیریت دانش و مستندسازی آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اساسی‌ترین فرایندها در مدیریت دانش ایجاد، تسهیم و استفاده از دانش است و عمده منع دانش در سازمان نیروی انسانی است. هدف اصلی پژوهش، تبیین مدلی نظام‌مند جهت ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران که مدیران سازمان بتواند با تمرکز بر آن‌ها فضایی جهت بهبود و استفاده از دانش سازمانی در جهت کسب مزیت رقابتی استفاده کنند. بر اساس نتایج دست آمده از پژوهش، نوبخش و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، عوامل مدیریتی و محتوا نقش مهم بر بلوغ مدیریت دانش تأثیر دارد؛ مؤمنی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که الگوی بلوغ مدیریت دانش، شامل راهبرد، فرایندها، تسهیل‌کننده‌ها است. اسلامی و همکاران (۱۴۰۱)، نیز نشان دادند که تعهد کارکنان و انتقال دانش بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان مؤثر است؛ لافالکو و مارتینز (۲۰۲۳)، نیز بر فرهنگ‌سازمانی، تسهیم دانش، رضایت شغلی بر بلوغ مدیریت دانش تأکید کردند.

هدف این تحقیق این است که برای مدیران شرکت نفت و پژوهشگران و مشاوران مدیریت دانش، که قصد دارند مبادرت به استفاده از ابتکارات مدیریت دانش نمایند، یک چارچوب و ابزارهای کاربردی برای شروع ارائه کند تا آنها را برای اجرای مدیریت دانش موفق در شرکت نفت همراهی کند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که مدیران نسبت به تدوین معیارهای و استانداردهای ارزیابی مدیریت دانش در جهت نظارت و کنترل عملکرد مستمر آن اقدام کنند، همچنین، تدوین راهبرد اجرای مدیریت دانش در شرکت نفت و اجرای آزمایشی آن به‌عنوان ابزار ارتباطی سازمان ضروری است؛ همچنین نیازمند جذب و به‌کارگیری کارکنان با تخصص‌های مناسب در جهت ارتقاء دانش سازمانی است؛ ارزیابی محیطی برای مدیریت دانش، نیازمند شناخت محیط شرکت و تحلیل آن برای شناسایی و آشنای با مدیریت دانش. از سوی دیگر، باید اقدام به تدوین و مکتوب کردن استراتژی مدیریت دانش با استفاده از تجربیات و دانش نخبگان در جهت ارتقاء اهداف و جایگاه مدیریت دانش کرد.

- اسلامی، قاسم و مقدم، محمود، (۱۴۰۱). تأثیر تعهد محاسباتی و تعهد هنجاری بر بلوغ مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی انتقال دانش، **دومین کنفرانس بین‌المللی آزمایشگاه مدیریت و رویکردهای نوآورانه در مدیریت و اقتصاد**، تهران. <https://civilica.com/doc/1588987>
- ثقفی، فاطمه؛ حورعلی، منصوره؛ اسلامی، محمد. (۱۴۰۰). طراحی چارچوب بومی سنجش بلوغ مدیریت دانش. **مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند**، ۹(۳۵)، ۱۲۹-۱۵۴.
- چشمگان زاده، سعید؛ عدالتی، علی. (۱۳۹۵). مروری بر مدیریت دانش، فرایند و راهبردهای آن در سازمان. **کنفرانس ملی راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران**
- حسن‌زاده، محمد؛ رسولی، بهروز؛ جعفری، سمیه. (۱۴۰۱). مدیریت دانش در عمل: نقد و بررسی کتاب راهبرد دانش و مدیریت دانش. **پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی**، ۲۲(۵)، ۲۶۹-۲۸۵.
- خدیور، آمنه؛ عباسی، فاطمه. (۱۳۹۵). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سیصد شرکت برتر ایرانی. **پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری**، ۱(۳)، ۲۳-۴۱.
- زمان پور، مهستی. (۱۳۹۹). **ساختار سازمانی چیست و انواع آن کدامند؟**. دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، مرکز درمانی تحقیقاتی فارابی.
- دادخواه، سپیده؛ عاصمی، عاصفه؛ عابدی، محمدرضا؛ مشهدی، فرشته. (۱۳۹۷). ارزیابی میزان زیرساخت‌های مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان. **مدیریت راهبردی دانش سازمانی**، ۱(۳)، ۱۴۷-۱۸۴.
- داوودی، سید محمدرضا؛ غربی مرزنکلا، مژگان؛ حمیدی زاده، محمدرضا؛ علی‌محمدی، ولی‌الله. (۱۴۰۱). تأثیر کارکردهای مدل سه‌گانه بلوغ مدیریت دانش در کسب قابلیت‌های مزیت رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی صنایع پتروشیمی). **مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی**، ۳(۲)، ۱۶۰-۱۷۵.
- فرهادی، اله وردی. (۱۳۹۷). مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز و ماهیت قراردادهای نفتی جدید. **کنگره بین‌المللی فرهنگ و اندیشه دینی**، ۰(۴)، ۱-۱۴.
- مؤمنی، بهزاد؛ احمدی، غلامعلی؛ پرداختچی، محمدحسین. (۱۴۰۱). طراحی الگوی بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های بهداشتی درمانی. **مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی**، ۱۵(۱)، ۴۶-۵۷.
- نوربخش، مهوش و نوربخش، پریوش و دهقانی، لیدا و کهنل، مهدی. (۱۴۰۲). شناسایی پیشران‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش ایران. **مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش**، ۱۲(۹)، ۶۷-۸۰.

- Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Laasonen, V. and Torkki, P. (2022). Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 52(1), 120-140.
- Jiuling, X.,M., Jiankang, W., Hong, J. (2012). **Study on maturity level transition mechanism of knowledge management**. Conference: 2012 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII).
- Lotti Oliva, F. (2014). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. **Journal of Knowledge Management**, 23(12), 14-28.
- La Falce, A., Martins, P. (2023). The relationship between Organizational Culture, Knowledge Sharing, Work Satisfaction and Knowledge Management Maturity. **International Journal of Knowledge-Based Development**, 13(1), 73-89.
- Ogiela, L. (2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*, 35 (2015), 154–159.
- Pamulapati, D., & Bodicherla, S. (2019). **Knowledge Management Maturity Model for Agile Software Development**. Faculty of Computing, Blekinge Institute of Technology, 371 79 Karlskrona, Sweden.
- Sajeva, S., Jucevicius, R. (2010). Determination of Essential Knowledge Management System Components and their Parameters. **SOCIAL SCIENCES / SOCIALINIAI MOKSLAI**, 1(67). 79-91.
- Suqin, L., Mingli, Z., Shiteng, S., Honglan, M., Lan, Z., Qihong, N., & Qing, L. (2020). Assessment of the hemodynamics of autogenous arteriovenous fistulas with 4D phase contrast based flow quantification MRI in dialysis patients. **Journal of magnetic resonance imaging**, 51(4), 1272-1280.
- Thang, N. N., & Tuan, A. P. (2020). Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. **Cogent Business & Management**, 7, 1-14.
- Verdegay, G. L., Rodríguez, Z. (2020). A new decision support system for knowledge management in archaeological activities. **Knowledge-Based Systems**, 187 (2020) 104843.