

## سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در مبارزه با مواد مخدر جهت استقرار نظام مدیریت دانش\*

امیرحسین یاوری<sup>۱</sup>، علیرضا برازی<sup>۲</sup>، علی مویدی خرم آبادی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۳

### چکیده

**هدف:** مقاله حاضر با هدف سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در ستاد مبارزه با مواد مخدر جهت استقرار نظام مدیریت دانش تهیه شده است. **روش:** روش پژوهش آمیخته یعنی کمی (توصیفی-پیمایشی) و کیفی (دلفی) بود. جامعه آماری در بخش کمی کلیه ذینفعان مبارزه با مواد مخدر شامل مدیران، کارکنان و کارشناسان مبارزه با مواد مخدر دستگاه‌های عضو ستاد و سازمان‌های غیردولتی است که بیش از ۴۰۰۰ نفر برآورد می‌گردد. تعداد نمونه آماری ۳۸۴ نفر می‌باشد و روش انتخاب نمونه تصادفی طبقه‌ای است. در بخش کیفی جامعه آماری شامل ۳۵ نفر از خبرگان حوزه مبارزه با مواد مخدر بودند. برای گردآوری داده‌های تحقیق در مرحله تحقیقات کیفی، از روش دلفی و در مرحله تحقیقات کمی، از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. **یافته‌ها:** نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد، ستاد مبارزه با مواد مخدر در ارزیابی ۶ سطح سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش، در بعد فناوری بالاتر از سطح میانگین بوده و از وضعیت نسبتاً بهتری در مقایسه با سایر ابعاد برخوردار است و در بعد منابع انسانی، علیرغم اهمیت آن به عنوان یک بعد کلیدی در آمادگی استقرار مدیریت دانش در سازمان، در پایین‌ترین سطح قرار دارد. **نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج به دست آمده و بر اساس مدل ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش، ستاد مبارزه با مواد مخدر، در ارزیابی شاخص‌های سنجش سطح بلوغ، این ستاد در سطح دوم ارزیابی (سطح آغازین) قرار می‌گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، بلوغ مدیریت دانش، ستاد مبارزه با مواد مخدر

\*. این مقاله برگرفته از رساله دکترای مدیریت راهبردی دانش نویسنده سوم در دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی می‌باشد.

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه علوم نظامی امین، تهران، ایران

۲. مدرس دانشگاه، گروه مدیریت راهبردی دانش، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، تهران، ایران

۳. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت راهبردی دانش، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، تهران، ایران.

پست الکترونیک: Elahefardm@gmail.com

## مقدمه

مواد مخدر که هیچ کشوری از آسیب‌های جدی آن به دور نمانده، سال‌هاست که بر جامعه ما نیز سایه افکنده است. افزایش تعداد شهدای مبارزه با مواد مخدر، افزایش تعداد مصرف‌کنندگان، افزایش تعداد زندانیان، فروپاشی کانون خانواده‌ها، اتلاف سرمایه انسانی و منابع مالی و ... شواهدی هستند که ابعاد تخریب این پدیده را در جامعه نشان می‌دهد. دولت برای کاهش آسیب‌های ناشی از آن و به منظور پیشگیری از اعتیاد و به موجب ماده ۳۳ قانون مبارزه با مواد مخدر مصوب ۱۳۶۷/۸/۳ مجمع محترم تشخیص مصلحت نظام، ستادی به ریاست رئیس جمهور تشکیل و کلیه عملیات اجرایی و قضایی و برنامه‌های پیشگیری و آموزش عمومی علیه موادمخدر را در این ستاد متمرکز نمود و به منظور انجام فعالیت‌های خود یک واحد سازمانی را به نام دبیرخانه ستاد، طبق قوانین و مقررات به منظور بررسی، نظارت، پیگیری، بازرسی، ارزیابی، کارشناسی طرح‌ها و برنامه‌های امر مبارزه با مواد مخدر و ارائه پیشنهادات لازم در کلیه امور از جمله امور مطالعاتی و تحقیقاتی، فرهنگی، تبلیغاتی، آموزشی، بین‌المللی و غیره تاسیس نمود.

طی گذشت بیش از سه دهه از تاسیس ستاد مبارزه با مواد مخدر و مدیریت‌های مختلف در این دوران، رویکردهای مختلفی بر امر مبارزه حاکم بوده است. در هر کدام از دوره‌های مدیریتی فعالیت‌های قابل توجهی انجام شده است. با توجه به اینکه هر دوره مدیریتی افراد زیادی به صورت مامور، جذب و استخدام و ... مشغول به کار شده‌اند اما پس از مدتی به همراه تجارب کسب شده از حوزه‌های مذکور کوچ نموده و از سازمان خارج شده‌اند، هزینه‌های زیادی را به سازمان‌های درگیر مبارزه تحمیل نموده و پس از گذشت بیش از سه دهه، سازمانی فریه و مملو از دانش‌های پراکنده و بلا استفاده بر جای گذاشته است. بنابراین مشاهده می‌شود علیرغم تلاش‌های فراوان، با مشکلات زیادی بویژه در حوزه بهره‌گیری از تجارب و دانش ذینفعان حوزه مبارزه با مواد مخدر مواجه بوده است.

ستاد مبارزه با مواد مخدر با توجه به وظایف خطیری که بر عهده دارد، دارای یک شبکه ارتباطی گسترده با دیگر سازمان‌ها و وزارتخانه‌هاست. این گستره فعالیت باعث

می‌گردد کارکنان و مدیران در طول زمان تجربیات و دانشی را کسب نمایند که این دانش صرفاً در اختیار آنان بوده و بخش اعظم آن بدلیل خروج از سازمان خارج از دسترس و استفاده است. از سوی دیگر بخشی از این دانش نیز دلیل مهیا نبودن شرایط و ابتکارات مدیریت دانش و همچنین ضعف در فرهنگ اشتراک دانش، جلوگیری از سرریز شدن و رسوخ دانش (در اتحاد راهبردی)، ضعف در پیشگیری از خروج دانش (در هنگام بازنشستگی، ماموریت و خروج کارکنان به شکل‌های مختلف از سازمان) و کاهش قابلیت رویت دانش سازمانی توسط افراد برون سازمانی از دسترس خارج می‌گردد. این موضوع در نتیجه کم توجهی به حفاظت از دانش و سرمایه‌های نامشهود رخ می‌دهد که به دلیل ضعف در طرح‌ریزی و توجه کافی به سرمایه‌های دانشی است. با توجه به توسعه فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات، امروزه ذینفعان حوزه مبارزه با مواد مخدر بسترهای الکترونیک و فضای سایبر را در تمامی حوزه‌های مرتبط با مواد مخدر، مورد توجه و بهره‌گیری قرار داده‌اند. غفلت از این موضوع ممکن است در بلندمدت مشکلات بزرگی در مبارزه ایجاد نماید.

۸۷

87

علاوه بر موارد مذکور مسائل دیگری همچون مکانیزه نبودن فرایندها که بروکراسی اداری را طولانی و عملاً سازمان را کند و فاقد چابکی لازم نموده است، غفلت از نکات مورد توجه اسناد بالادستی که ضعف در اجرای فرایندهای دانش (جمع‌آوری، پردازش، ذخیره، اشتراک و خلق دانش) و تحلیل اطلاعات را به عنوان یکی از نقاط ضعف و تهدید در تحلیل عوامل محیطی راهبردهای مبارزه مورد اشاره قرار داده است. همچنین ضعف در تسلط بر اطلاعات و دانش تخصصی و کاربردی، ضعف در بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی، چرخه اطلاعات ناقص، نقص در وجود سامانه‌های جامع اطلاعاتی و یا سازگار نبودن سامانه‌های اطلاعاتی دستگاه‌ها جهت انطباق و بهره‌برداری از آنها، از جمله مشکلات زیرساختی انتقال دانش در حوزه مبارزه با مواد مخدر است که به عنوان یک مسئله مهم مورد توجه و نیازمند بررسی می‌باشد.

با توجه به موضوعاتی که به آن‌ها اشاره شد، به نظر می‌رسد مبارزه با مواد مخدر نیازمند نوعی بازنگری در رویکردهای کنونی مبارزه است و باید شیوه‌های اندیشیدن و

فکر کردن جهت حل مشکلات مدیریت مبارزه با مواد مخدر را تغییر داده و تفکرات مبتنی بر دانش و حل دانش محور مشکلات موجود را مورد توجه قرار دهد که خود مستلزم مدیریت راهبردی دانش در این حوزه است. در اهمیت پرداختن به موضوع مدیریت دانش در مبارزه با مواد مخدر، همچون سایر سازمان‌ها، می‌توان ادعان نمود، در دنیای رقابتی امروز و در مواجهه با تغییرات پیش‌روی سازمان‌ها، سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را به طور دائم، با این تغییرات سازگار ساخته و در این مسیر بهترین راهکارها و رویه‌ها را به کار گیرند تا بتوانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. از جمله راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، بهره‌گیری از برنامه‌های یادگیری مستمر کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است (گیل و ماتاولی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). این مسئله زمانی اتفاق خواهد افتاد که سازمان بتواند دارایی‌های دانشی خود را به‌طور فزاینده‌ای برای حفظ مزیت رقابتی سازمان، مدیریت نماید (آزمی، زیدی و حاسین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). ذکر این موضوع و حفظ دارایی‌های دانشی تاییدی است بر دریافت و فهم مفهوم مدیریت دانش که با انتظارات واقع‌گرایانه از یاری سازمان‌ها در خلق، اشتراک‌گذاری و مدیریت دانش به‌طور موثر پدیدار شد (پاین و فریر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰) به گونه‌ای که می‌توان آن را به عنوان رویه‌ای از به کارگیری دانش قبلی برای تصمیم‌گیری جهت تاثیر در کارایی سازمان فعلی و آینده‌سازی آن تعریف نمود و این همان مدیریت دانش است.

مدیریت نشدن دانش سازمان، باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان به واسطه افت کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه سازمان به هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود که این امر منجر به کاهش بهره‌وری، ممانعت از پیشرفت، از دست دادن دانش انجام بهترین کارها و از دست دادن فرصت‌های یادگیری خواهد شد. در مقابل، مدیریت دانش در سازمان باعث می‌شود تا از طریق آن سازمان با استفاده از دارایی‌های فکری و مبتنی بر دانش خود به تولید ارزش و ثروت بپردازد، به طور هوشمند عمل نموده و با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانشی سازمان در بخش‌های مختلف و

تأثیرگذاری مستقیم بر مفاهیمی مانند مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی، رهبری و تصمیم‌گیری هوشمندانه، بازطراحی فرایندها زمینه ارتقای صحیح فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف موردنظر را به همراه داشته باشد (رابلو و کونته<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). این موارد از جمله کارکردهای کلیدی مدیریت دانش هستند که مبارزه با مواد مخدر برای رسیدن به اهداف خود به شدت نیازمند آن‌ها می‌باشد. بدیهی است ستاد بدون داشتن راهبرد مشخصی در استفاده از مدیریت دانش نمی‌تواند بهره‌ای از این کارکردها داشته باشند و می‌بایست در این خصوص اجرا و استقرار نظام مدیریت دانش را مورد توجه قرار دهد.

اگر بهره‌گیری از چرخه مدیریت دانش در حوزه مبارزه با مواد مخدر که به دلیل اهمیت پرداختن به مسائلی که با تصمیمات تعیین‌کننده در سطح ملی و فراملی سروکار دارد، انجام نشود، سازمان فاقد دارایی‌های راهبردی برای مسائل پیش رو خواهد بود. با گذشت زمان، دانش و تجارب اندوخته شده در نزد صاحبان دانش، به هر دلیل ممکن، از سازمان خارج و دستیابی مجدد به آن‌ها به راحتی میسر نخواهد بود، سازمان برای آموزش و به‌کارگیری کارکنان در طول زمان متحمل هزینه‌های زیادی خواهد شد، که این هزینه‌ها در صورت عدم مدیریت صحیح در بهره‌گیری از دانش و تجربیات اندوخته شده در آینده، با چالش مواجه خواهد شد و سازمان عملاً سرمایه‌های زیادی را از دست خواهد داد. درواقع بهبود عملکرد سازمان و اثربخشی آن مبهم و امکان‌پذیر نخواهد بود، وجود انبوه اطلاعات و ریزش کاذب اطلاعات، بهره‌گیری صحیح از آن را برای سازمان با مشکل مواجه ساخته و امکان تصمیم‌گیری درست و به موقع برای سازمان میسر نخواهد بود. درنتیجه، بدون دستیابی به مدیریت دانش، دستیابی به اهداف عالی سازمان با مشکل مواجه خواهد شد و بازنگری و دریافت مشکلات روندها و فرایندها میسر نخواهد بود. در حالی که با کمک مدیریت دانش می‌توان به طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی پرداخت و از این رهگذر، به افزایش ظرفیت دانش سازمان و تقویت آن برای ایجاد ارزش افزوده بیشتر و یادگیری بیشتر دست یافت. بر این اساس ضرورت دارد مدیریت دانش در مبارزه با مواد

مخدر مورد توجه قرار گیرد. اما قبل از پرداختن به موضوعات و ابتکارات مدیریت دانش باید سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

اغلب، سازمان‌ها با توجه شرایطی که در حوزه مدیریت دانش دارند، در سطحی از بلوغ مدیریت دانش قرار می‌گیرند و این سطح نشان دهنده وضعیت جاری آن‌ها در زمینه مدیریت دانش و سطح بلوغ مدیریت دانش در آن‌هاست. معمولاً بر اساس بررسی ویژگی‌ها و ابعاد گوناگون مدیریت دانش، سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها معین می‌گردد. این موضوع، اندازه‌گیری وضع جاری مدیریت دانش در سازمان بسیار حایز اهمیت است، چرا که اگر سازمان نتواند سطح دانش خود را اندازه بگیرد و قادر نباشد روش‌های تغییر در سطح دانش را ارزیابی کند، در آن صورت چرخه مدیریت دانش ناقص باقی می‌ماند، زیرا هیچ بازخوردی ایجاد نمی‌شود تا در صورت لزوم بتوان در بلوک‌های مختلف مدیریت دانش از جمله بلوک خلق و توسعه، دانش را ایجاد نمود (رحیمی، رزقی شیرسوار، فرهنگی و محقق، ۱۳۹۹). بر این اساس مشاهده می‌گردد که الگوها و مدل‌های زیادی برای ارزیابی سطح بلوغ دانش سازمان‌ها پدیدار شده‌اند که هر یک از پژوهشگران و صاحب نظران با توجه به تجربیات و دیدگاه خود در مدل‌های پیشنهادی چرخه‌ای از فرایندها را ارائه کرده‌اند که هر یک بر جنبه خاصی تأکید دارند. آنچه در این زمینه از اهمیت قابل توجهی برخوردار است این است که بیشتر دیدگاه‌های موجود در خصوص ارزیابی سنجش سطح بلوغ به مواردی همچون مدیریت، فناوری، نیروی انسانی، فرهنگ سازمان، ساختار و فرایندهای مدیریت دانش تأکید دارند که این ابعاد در ادامه به اختصار مورد اشاره قرار می‌گیرد.

رهبری: رهبران سازمان نقش بسیار مهمی در اثربخشی اقدامات مدیریت دانش ایفا می‌کنند. تقریباً در تمامی مدل‌های معتبر پیاده‌سازی مدیریت دانش، رهبری یکی از ارکان اصلی به شمار می‌آید. در بین بیشتر متفکران مدیریت دانش (کریم، پورنومو، فکریه و کاردیاتی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ ساسیلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ ساپریتنا، پرنما و ستیوان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ داستان، ۲۰۲۰؛

گاندولفی، استون و دنو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ رابرت و واندنبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰؛ بیکی من و ماکامب<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). این اعتقاد وجود دارد که اگر سازمان از بهترین روش‌های رهبری در عملکرد برخوردار باشد، سایر سازوکارهای مورد نظر سازمانی به طور خودکار در یک خط قرار می‌گیرند. بنابراین، بهره‌وری سازمان به طور قابل توجهی به مدیریت دانش معتبر از طریق سبک‌های مناسب رهبری بستگی دارد. مدیریت سازمان نقش قابل توجهی در بهبود نتایج کسب و کار از طریق تشویق فرهنگ اشتراک دانش در سازمان، طراحی، نگهداری و پیاده‌سازی طرح مدیریت دانش، ساماندهی افراد، فرآیندها و اجزای فناوری، تعریف اهداف، شاخص‌ها و پاداش‌های مدیریت دانش، هدایت گروه‌ها و ارتباطات مدیریت دانش در سازمان و ایجاد شبکه ارتباطی با سایر رهبران مدیریت دانش ایفا می‌نماید. در نهایت سازمان‌هایی می‌توانند در زمینه مدیریت دانش موفق باشند که رهبران آگاه، همراه و حمایتگر داشته باشند. در این صورت کارکنان سازمان با انگیزه بیشتری اقدامات دانشی را انجام می‌دهند و در نهایت سازمان در سطح بلوغ بالاتری قرار خواهد گرفت (یانگ، ۲۰۱۰).

۹۱

91

کارکنان و منابع انسانی: دانش سازمانی و مدیریت دانش دو عنصر به هم پیوسته بوده و هر دو به طور گسترده‌ای به منابع انسانی وابسته‌اند. باستن و هامان<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) بر این باورند که سازمان‌های یادگیرنده موفق یک محیط سازمانی را ایجاد نموده و یادگیری سازمانی را با مدیریت دانش ترکیب می‌کنند. علاوه بر این، در حالی که یادگیری سازمانی در درجه اول به تولید مداوم دانش جدید مربوط می‌شود، مدیریت دانش در ابتدا بر روی رسمی‌سازی، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و توزیع و هماهنگی دارایی‌های دانش موجود در سراسر سازمان متمرکز است. ویژگی ذاتی هر دو، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها برای ایجاد و توسعه دانش جدید است. واقعیت این است که این امر به کارکنان، به عنوان کسانی که دانش را در اختیار دارند (رحمان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) مربوط می‌شود. به عبارتی نقش و اهمیت منابع انسانی در مدیریت دانش غیرقابل انکار بوده و کارکنان تنها

1. Gandolfi, Stone & Deno  
2. Robert & Vandenberghe  
3. Bikimane & Makambe

4. Basten & Haamann  
5. Rahman

کسانی هستند که دانش را ایجاد کرده و به اشتراک می‌گذارند، از همین جهت، کار با کارمندانی که مشتاق ایجاد و به اشتراک گذاشتن دانش هستند، بسیار مهم است. فرهنگ سازمان: فرهنگ سازمانی اصطلاحی برای توصیف کیفیت جو اجتماعی درون سازمانی است که شرایط کار همه کارکنان را تعیین می‌کند. واضح است که این موضوع نشان دهنده پدیده‌ای مربوط به احساسات است تا ذهن منطقی یک ناظر. ارتوسان و ادیگوزل<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نیز اعتقاد دارند فرهنگ سازمانی با همپوشانی ارزش‌های سازمانی با ارزش‌های فردی، احساس هویت و تعلق را برای کارمندان ایجاد می‌کند و همچنین رفتارهای سازمانی مطلوب از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بر همین اساس یانگ (۲۰۱۰) نیز بر این باور است که فرهنگ سازمانی نقش قابل توجهی در توسعه ابتکارات مدیریت دانش دارد.

ساختار سازمان: ساختار سازمانی یک سیستم رسمی از وظایف و روابط اختیار است که چگونگی هماهنگی فعالیت‌های افراد و استفاده از منابع جهت تحقق اهداف سازمانی را کنترل می‌کند و به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد (اولوب<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌گردد و نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است. ساختار سازمانی به عنوان سیستمی عمل می‌کند که رابطه بین نقش‌های مختلفی را که افراد مختلف در سازمان بر عهده دارند، مدیریت می‌نماید. بر این اساس ساختار سازمانی می‌تواند به عنوان مکانیسمی تعریف شود که افراد را در چارچوب نقش‌ها، اقتدار و قدرت‌شان پیوند داده و آن‌ها را هماهنگ می‌کند (اوریم و آیدان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸) و از این طریق می‌تواند بر بهره‌گیری از ابتکارات مدیریت دانش در سازمان اثر بگذارد.

فناوری: ظهور شبکه‌های ارتباطی با توجه با ویژگی سرعت، چابکی، امنیت، دقت و ... موجبات اشتراک دانش، همکاری، کاهش هزینه و رضایت‌مندی بیشتری را برای مشتریان و تامین کنندگان خدمات به ارمغان آورده است. فناوری در جریان پیشرفت و توسعه

1. Ertosun & Adiguzel  
2. Ololube

3. Evrim & Aydan.



طبیعی خود، از پشتیبانی سیستم‌های عملکردی به سیستم‌های فرآیندگرا در حال حرکت بوده و به هدایت انقلابی مجهز به فناوری‌های نوین که تحت تأثیر کارآیی مهندسی مجدد فرآیند است، منجر شده است. در این مسیر، نقش فناوری اطلاعات در به اشتراک گذاری دانش و تاثیر آن بر فرهنگ سازمان (اردورمازلی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) محل بحث بسیاری از صاحب‌نظران بوده است. مطالعات فراوانی در این زمینه وجود دارد که نشان می‌دهد فناوری به عنوان یک مؤلفه مهم و اساسی برای موفقیت در اجرای مدیریت دانش است. زیرا زیرساخت فنی می‌تواند در تقویت مدیریت دانش مفید بوده و به کارکنان این امکان را می‌دهد که دانش ضمنی را به اشتراک بگذارند؛ بنابراین فناوری در چارچوب مدیریت دانش یکپارچه در جایگاه اصلی قرار گرفته تا با استفاده از پایگاه دانش، مهارت‌ها و تجارب کارمندان را حفظ و گسترش دهد و راه‌هایی برای دستیابی به دانش موجود و ایجاد و انتقال دانش جدید و صلاحیت‌های اصلی بیابد.

فرایندهای مدیریت دانش: چرخه مدیریت دانش، تحول چرخه اطلاعات و دانش است که می‌تواند به عنوان روال سازماندهی اطلاعات پیش‌بینی شود. این چرخه یک فرایند مداوم است که در آن اطلاعات شناسایی، گردآوری، سازماندهی، ذخیره سازی، اشتراک گذاری و استفاده می‌شوند.

ایگبینوویا و آیکنوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) فرایندهای مدیریت دانش را مجموعه فعالیت‌هایی می‌داند که یک سازمان برای تسهیل و استفاده از دانش به کار می‌گیرد. مهاپاترا، آگراول و ستپاتی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نیز بر این باورند که چرخه مدیریت دانش روش‌هایی را که سازمان‌ها در مراحل مختلف زندگی خود در سازمان مدیریت می‌کنند، مشخص می‌نماید. این موضوع نشان می‌دهد که چگونه اطلاعات از طریق ایجاد و استفاده از فرایندها به دانش تبدیل می‌شوند.

توضیح درباره چرخه مدیریت دانش و فرایندهای آن در دیدگاه‌های بسیاری دیگر از دانشمندان مانند دهامدهر<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، ایگبینوویا و آیکنوی (۲۰۱۸)، بوستامانته، کوچان و

فرسارد<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) و ... مورد توجه قرار گرفته و به مواردی همچون: کسب، ضبط، سازماندهی، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری دانش و در نهایت به کاربرد دانش به عنوان مولفه های اساسی دانش اشاره نموده اند. شش بعد مذکور که به تفصیل مورد بحث واقع شد در تحقیقات بسیاری از محققان در ارزیابی سطوح بلوغ مدیریت دانش در سازمانها مورد اشاره قرار گرفته است.

دکامینی و احسانی فر (۱۴۰۰) در پژوهشی تأثیر بلوغ مدیریت دانش بر کیفیت خدمات در بانک پارسیان را مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که میزان بلوغ مدیریت دانش بر کیفیت خدمات اثر مثبت و معنی داری دارد. از بین متغیرهای تعیین کننده بلوغ مدیریت دانش، دسترسی به دانش و تجربیات، فرآیندهای سازمانی، مهارت کارکنان، انگیزه افراد، ثبت تجارب کارکنان، بازیابی دانش و مبادله دانش بر بلوغ مدیریت دانش اثری مثبت و مستقیم داشته و مدیریت سازمان، سیستم های سازمان و فناوری اطلاعات و فعالیت دانش تیمی اثر معکوسی بر به بلوغ رسیدن مدیریت دانش در سیستم دارند.

در پژوهشی دیگر، اکبری، نوشین فرد و حریری (۱۳۹۹) موانع عوامل جریان دانش در کتابخانه های دانشگاهی را براساس مدل بلوغ مدیریت دانش مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش سطوح بلوغ مدیریت دانش در سازمان در ۵ بخش شامل سطح آغازین، توسعه، استانداردسازی، بهینه سازی و نوآوری طبقه بندی شده است. به منظور تعیین سطح بلوغ آنها به عواملی چون: ویژگی های دانش، منبع دانش، کانال های ارتباطی، عوامل زمانی، مدیریتی، سازمانی، فردی و فنی در سنجش سطح بلوغ اشاره نمودند و تأکید دارند در صورتی که این عوامل به خوبی مدیریت نشوند می توانند به عنوان عوامل مانع در اجرای مدیریت دانش تلقی شوند. نتایج تحقیق نشان داد بعد مدیریت یکی از ملموس ترین موانع در استقرار مدیریت دانش است. بنابراین توجه به شاخص های رهبری کارآمد، سبک درست مدیریت، حمایت سازمانی، توجه به کارکنان دانشی برای رفع موانع مدیریت دانش ضروری است.

فرزان، پورکیانی و شیخی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "رابطه بین معیارهای ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش" و با هدف تبیین الگوهای ارزش‌گذاری دستگاه‌های اجرایی برای نیل به سطح بلوغ مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که بین معیارهای ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان رابطه معناداری برقرار است. معیارهای ارزش‌گذاری ۱۷ مولفه دارد. مولفه فنی آن بیشترین میانگین و مولفه قابلیت نگهداری کمترین میانگین را از میان مولفه‌ها داشته است. سطح بلوغ مدیریت دانش با ۱۳ مولفه در سطح بیشتر از میزان متوسط عملکرد قرار دارد.

قاسمی و المحمدی (۱۳۹۷) نیز در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی: یک رویکرد آمیخته" به بررسی مدل‌های موجود سنجش سطح بلوغ دانش در سازمان‌ها پرداختند. نتایج نشان داد که برای اجرای مدیریت دانش می‌توان به ۱۳ توانمندساز و ۴ نتیجه کلیدی عملکرد مدیریت دانش در کلاس جهانی اشاره نمود. براین اساس مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی دارای شش سطح است که به ترتیب عبارتند از: سطوح هرج و مرج، ابتدایی، هماهنگی و استانداردسازی دانش، بهینه‌سازی، بهبود مستمر و انفجار دانش.

رضایی‌نور، لک و جعفری (۱۳۹۶) در پژوهشی دیگر با عنوان "ارائه مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش" به بررسی عوامل و شاخص‌های موثر بر مدیریت دانش به منظور ارائه مدلی جامع برای دانشگاه علوم انتظامی امین پرداختند. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد اجرای مدیریت دانش در فرایندهای سازمان مورد مطالعه تاثیر مثبتی نداشته است. همچنین نتایج نشان داده میزان بلوغ در منابع انسانی وضعیت مطلوبی داشته، اما فرایندها، فرهنگ و ساختار سازمانی در سازمان مورد مطالعه نیازمند توجه بیشتری است. مدل پیشنهادی این تحقیق را می‌توان در سازمان‌های آموزشی مشابه مورد استفاده قرار داد.

خدییور و عباسی (۱۳۹۵) سطح بلوغ مدیریت دانش در ۳۰۰ شرکت ایرانی را با استفاده الگوی مدیریت و بهره‌وری امریکا مورد مطالعه قرار دادند. نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان داد که ابعاد فرهنگ، فناوری، فرایند، رهبری و ارزیابی نسبتاً از وضعیت

بهتری برخوردار هستند. سازمان‌هایی همچون بانک‌ها و ادارات بیمه و مؤسسات سرمایه‌گذاری و همچنین سازمان‌های مرتبط با حوزه‌های نفت و گاز و دیگر شرکت‌های تولیدی در سطح سوم بلوغ مدیریت دانش قرار دارند و شرکت‌های فنی و مهندسی در سطح دوم از سطوح بلوغ مدیریت دانش قرار دارند.

بر اساس پژوهش‌های پیرا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان "ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور در اروپا"، تجزیه و تحلیل سطح بلوغ عمومی این سازمان‌ها، مراحل چرخه مدیریت دانش (شناخت، خلق، ذخیره، اشتراک، کاربرد، یادگیری و بهبود) به درک درست و سنجش سطوح بلوغ مدیریت دانش کمک شایانی می‌کند. نتایج به‌دست آمده از این تحقیق نشان داد به طور کلی، سازمان‌های پروژه‌محور اروپایی در نیمه راه پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش هستند. در حالی که نیاز به یک سیستم مناسب مدیریت دانش ضرورت دارد، اقدامات عملی به منظور استقرار نظام مدیریت دانش نیازمند توسعه زیرساخت‌های پشتیبانی است.

کودریش و سابتیان<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) به منظور بررسی علل عدم تطابق سیستم مدیریت دانش با اهداف سازمانی در یک سازمان و نهاد دولتی به مطالعه و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در امور انفوماتیک ریاست جمهوری بر اساس مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی پرداختند. به همین منظور در پنج بعد (فرهنگ، سیاست، راهبرد، فرایندها و فناوری) و پنج سطح (آغازین، تکرار، تعریف شده، مدیریت شده و بهینه سازی) سازمان را مورد ارزیابی قرار دادند. بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق سازمان مذکور در کلیه ابعاد در سطح سوم بلوغ مدیریت دانش قرار دارد.

اسکریواتو و سیلوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود با هدف نشان دادن کاستی‌ها و شناسایی عوامل مرتبط به عوامل موثر در بلوغ مدیریت دانش پژوهشی با عنوان "مدل‌های بلوغ مدیریت دانش: شناسایی شکاف‌ها و پیشنهاد بهبود" انجام دادند. این مطالعه را می‌توان به عنوان یک تحقیق نظری مبتنی بر مرور متون سیستماتیک توصیف کرد. این مقاله از طریق

بررسی و تجزیه و تحلیل مدل‌های بلوغ مدیریت دانش موجود، اشکالات مدل‌ها را به صورت سیستماتیک و مفهومی نشان داده و پیشنهادهایی برای بهبود آن‌ها ارائه می‌نماید. در ادامه به صورت اختصار برخی از مدل‌های موجود بلوغ مدیریت دانش در جدول زیر مورد اشاره قرار می‌گیرد.

**جدول ۱: بررسی کلی مدل‌های بلوغ مدیریت دانش**

محقق	مدل	سطوح بلوغ	مولفه‌های مدل
گالهر و هازلت <sup>۱</sup> (۱۹۹۹)	مدل بلوغ سه گانه	آگاهی، مدیریت شده، توانا شده، بهینه شده	زیرساخت دانش، فرهنگ دانش، فناوری دانش
کوشیکار <sup>۲</sup> (۲۰۰۰)	مدل بلوغ مدیریت دانش (اینفوسیس)	پیش فرض، واکنش پذیر، آگاهی، متقاعد شده، اشتراک گذاری	افراد، فرایند، فناوری
اهمس و لانگن <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)	مدل بلوغ مدیریت دانش (زیمنس)	اولیه، تکرار شده، تعریف شده، مدیریت شده، بهینه سازی	اهداف استراتژی و دانش، محیط زیست و مشارکت، افراد و شایستگی‌ها، همکاری، فرهنگ و رهبری، ساختار، فناوری و زیرساخت، فرایندها
کولکارنی و فریز (۲۰۰۴)	مدل بلوغ قابلیت	سخت، ممکن، تشویق شده، توانا شده، مدیریت شده و بهبود مستمر	یادگیری، تخصص، داده، دانش ساختارمند
رسول‌آ و همکاران (۲۰۰۸)	مدل بلوغ مدیریت دانش	فعالیت‌های کمی، منابع، ساختار، هبود و اندازه گیری	انباشت دانش، کسب دانش، تسهیم دانش، مالکیت دانش، استراتژی، برنامه‌ها و سیستم‌های KM، یادگیری سازمانی، محیط، مردم و جو سازمانی، فرایند، کسب دانش، ابزارهای فناوری اطلاعات
گراند استین <sup>۵</sup> (۲۰۰۸)	مدل بلوغ مدیریت دانش	ناخودآگاه، هشیاری، شهودی، رسمی سازی، کنترل و اندازه گیری بهترین شیوه‌ها	محیط اجتماعی فنی، ارزش افزوده، فرآیند، اصول راهنمای مدیریت، زیرساخت‌های موقت، فرآیندهای عمومی KM، فرآیندهای یادگیری، روش‌ها و ابزارهای پشتیبانی
پی و کانکانهالی <sup>۶</sup> (۲۰۰۹)	مدل بلوغ مدیریت دانش	سطح آغازین، آگاهی، تعریف شده، مدیریت شده، کنترل	کارکنان، فرایندها و فناوری

1. Gallagher & Hazlett  
2. Kochikar  
3. Ehms & Langen

4. Rasula  
5. Grundstein  
6. Kankanhalli

**جدول ۱: بررسی کلی مدل های بلوغ مدیریت دانش**

محقق	مدل	سطوح بلوغ	مولفه های مدل
کوریاکوز <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰)	مدل بلوغ مدیریت دانش	پیش فرض، ابتدایی، توسعه کیفی، توسعه کمی، بلوغ و بلوغ سازمانی توسعه یافته	افراد، فرایندهای فناوری، دانش، نرخ بازگشت سرمایه
اولیوا <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)	مدل بلوغ مدیریت دانش	ناکافی، ساختارمندگرا، یکپارچه	سازمان، اطلاعات، فرهنگ، مشارکت
سرنا <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)	مدل بلوغ مدیریت دانش	مستعد، واکنش، ارزیابی، سازماندهی شده، بهینه شده	-
ابونصر و همکاران (۲۰۱۶)	مدل بلوغ مدیریت دانش	واکنش، سطح شروع، بسط، پالایش، بلوغ	رهبری، فرآیند، مردم، فناوری، فرآیند دانش، یادگیری و نوآوری، نتایج مدیریت دانش
آریاز پرز <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶)	مدل بلوغ مدیریت دانش	اولیه، اکتشافی، استفاده شده، اداره شده، نوآوری	فرآیند، فناوری، استراتژی، فرهنگ
قاسمی و محمدی (۱۳۹۷)	مدل بلوغ مدیریت دانش	هرج و مرج، ابتدایی، هماهنگی و استانداردسازی دانش، بهینه سازی، بهبود مستمر، انفجار دانش	فرایندهای مدیریت دانش، منابع انسانی، فناوری، راهبردها، سرمایه فکری، سیستم های مدیریت دانش، فرهنگ، اقدامات اجرایی، نقشه راه، حمایت و رهبری
کریمی و عباسی (۱۳۹۸)	مدل بلوغ مدیریت دانش	مقدماتی، تکرار شده، تعریف شده، مدیریت شده، بهینه شده	رهبری، فناوری، فرهنگ، مدیریت، پاداش، آموزش، دسترسی به دانش، ثبت دانش، کاربرد دانش، مهارت کارکنان

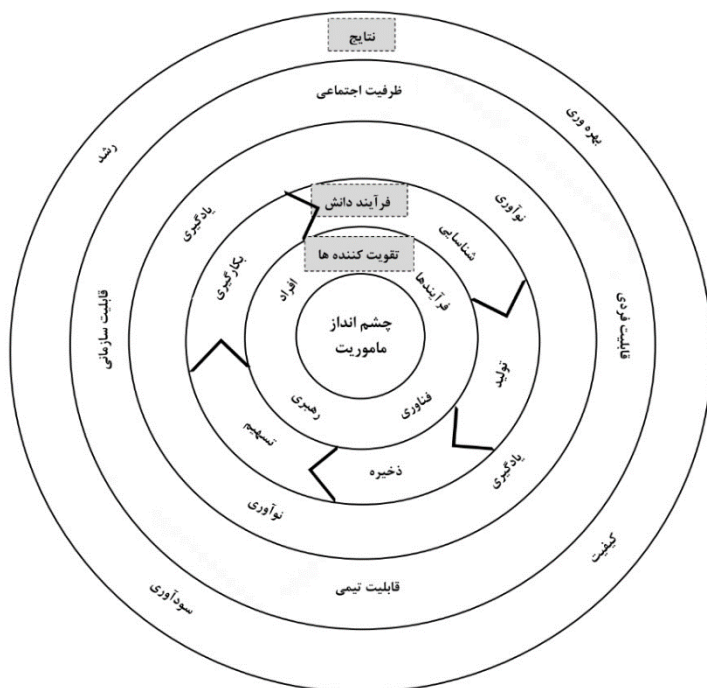
با توجه به هدف اصلی تحقیق و همچنین بررسی مدل های موجود بلوغ مدیریت دانش و مدل های مقبول جهانی بلوغ، در این تحقیق از مدل سازمان بهره وری آسیا (یانگ، ۲۰۱۰) در ساختار و در استخراج ابعاد، مولفه ها و شاخص ها از دستنامه ایزو ۳۰۴۰۱ بهره گرفته شده است.

چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیایی، مواردی همچون فرایندهای مدیریت دانش، تقویت کننده های آن، و نتایج کاربرد مدیریت دانش مورد اشاره قرار گرفته است (شکل ۱). با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، این چارچوب مبنای تهیه پرسشنامه می باشد، توضیحاتی درباره آن ارائه می گردد. نکته اصلی این چارچوب بیانگر

1. Kuriakose  
2. Oliva

3. Serna  
4. Arias-Pérez

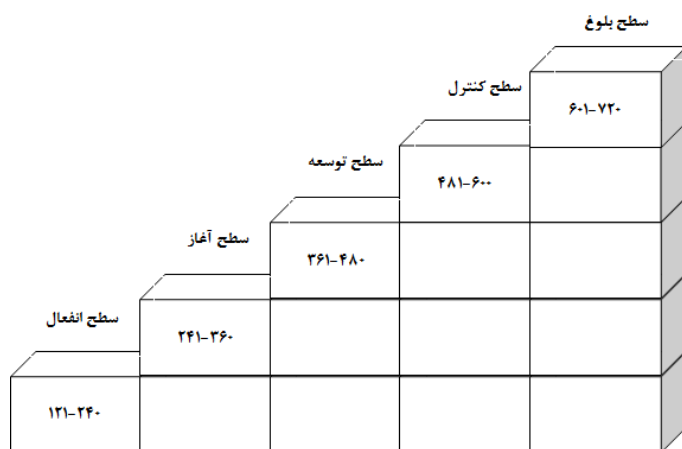
شناخت ارکان اساسی و زمینه‌ساز مدیریت دانش در سازمان است که شامل شناخت چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان است که به واسطه آن تجزیه و تحلیل توانایی‌ها و قابلیت‌های اصلی سازمان فراهم می‌گردد.



شکل ۱: چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا (یانگ، ۲۰۱۰)

بخش دوم توانمندسازهای مدیریت دانش قرار دارند که در برگیرنده افراد، فرایندها، فناوری و رهبری است. این عوامل به سازمان کمک کند تا درک بهتری از اثرگذاری عوامل تقویت کننده و مؤثر در سازمان داشته باشد. در بخش سوم این مسئله در ساختار، فرایندهای اصلی مدیریت دانش قرار دارند که ارزیابی اولیه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش را فراهم می‌سازند. لایه مربوط به نتایج مدیریت دانش، اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. قاعدتا این نتایج باید بتوانند بهبود یادگیری و نوآوری را در سازمان نشان داده به بهبود عملکرد و بهبود کیفیت تولید و خدمات، بهره‌وری، سوددهی و رشد سازمان منجر شوند (یانگ، ۲۰۱۰).

همانگونه که قبلا هم اشاره شد در مدل پیشنهادی این تحقیق، هم از الزامات ایزو ۳۰۴۰۱ و هم از مدل مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیا استفاده شده است. بنابراین در مجموع و بر اساس عناصر کلیدی چارچوب مدیریت دانش، شش مؤلفه (مدیریت و راهبرد، نیروی انسانی، فناوری، فرهنگ، ساختار، چرخه مدیریت دانش) را مورد بررسی قرار می‌دهد. با توجه به تعداد ابعاد و مولفه‌ها و سوالات مورد بررسی (۶ بعد، ۱۹ مولفه و ۱۴۴ سوال) شیوه محاسبه سطوح مورد مطالعه به صورت زیر می‌باشد. همانگونه که اشاره شد در این تحقیق از پرسشنامه مبتنی بر طیف لیکرت استفاده شده است. مجموعاً ۱۴۴ سوال و پاسخ هر سوال از ۱ تا ۵ نمره گذاری شده است (توضیح اینکه برای تعیین سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه برای هر بعد ۲۴ سوال و برای هر کدام از این ابعاد حداکثر ۱۲۰ نمره محاسبه شده است) مجموع نهایی نمرات اکتسابی کلیه ابعاد بیانگر سطح بلوغ مدیریت دانش در ستاد مبارزه با مواد مخدر به شکل زیر خواهد بود:



شکل ۲: سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان (برگرفته از مدل یانگ، ۲۰۱۰)

تعریف هر یک از سطوح بلوغ به شرح زیر می‌باشد:

سطح انفعال: عدم اطلاع و ناآگاهی سازمان از مدیریت دانش و اهمیت آن برای

افزایش بهره‌وری و مزیت رقابتی؛

آغاز: شروع به درک نیاز برای مدیریت کردن دانش و آغاز فعالیت مدیریت دانش با

یک پروژه پایلوت توسط سازمان؛



توسعه: پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش در سطح کلان سازمان؛  
کنترل: ارزیابی پیاده سازی مدیریت دانش به منظور بهبود مداوم؛  
بلوغ: نهادینه شدن مدیریت دانش در سازمان به صورت کامل.

## روش

### جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

این تحقیق از نظر هدف یک تحقیق کاربردی، توسعه ای و بر اساس چگونگی گردآوری داده ها در دسته تحقیقات توصیفی و از نوع مطالعه موردی است. در این تحقیق از روش آمیخته (کیفی- کمی) بهره گرفته شده است. جامعه آماری تحقیق، در مرحله کیفی، خبرگان هستند که تعداد آن ها ۳۵ نفر و افراد در دسترس بودند. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی نیروی جنبشی تولید دانایی در مبارزه مواد مخدر و ذینفعان مبارزه با مواد مخدر شامل کارکنان ستاد، دستگاه های عضو ستاد در کل کشور می باشد که مستقیماً در حوزه های مبارزه مواد مخدر فعالیت می کنند، می باشند که حدود ۴۰۰۰ نفر تخمین زده می شود. به منظور برآورد حجم نمونه از نرم افزار <sup>1</sup>SPSS Sample Power استفاده شده است. با مدنظر قرار دادن حداکثر متغیرهای مستقل اثرگذار بر متغیرهای وابسته در گیر در مدل های رگرسیونی پژوهش و درصد خطای ۵٪ توان بالای ۸۰٪ و حجم اثر ۵٪ حجم نمونه تعداد ۳۸۴ نفر تعیین گردید.

### ابزار

گردآوری داده های تحقیق، به صورت کلی در دو بخش انجام شد. در بخش اول جهت تدوین مبانی، تعاریف و مفاهیم نظری از منابع کتابخانه ای (شامل کتب، مجلات، مجموعه مقالات همایش های علمی، متون چاپی نمایه شده در بانک های اطلاعاتی داخل و خارج) استفاده شد. در بخش دوم تحقیق، برای سطح بندی عوامل و شاخص ها و سایر موارد مورد نظر پژوهش، با استفاده از تکنیک دلفی و مصاحبه در مرحله تحقیقات کیفی و در بخش

1.. این نرم افزار با در نظر گرفتن عوامل تاثیر گذار بر حجم نمونه در موقعیت های مختلف و متناسب با روش های آماری تحلیل داده حجم بهینه نمونه را برآورد می کند.

کمی از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه محقق ساخته است و در تهیه آن هم از الزامات ایزو ۳۰۴۰۱ و هم از مدل مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا بهره گرفته شده است. قابل ذکر است که در تحقیق حاضر سوالات ۱ تا ۲۴ بعد مدیریت و راهبرد، سوالات ۲۵ تا ۴۸ بعد منابع انسانی، سوالات ۴۹ تا ۷۲ بعد فناوری، سوالات ۷۳ تا ۹۶ بعد چرخه مدیریت دانش، سوالات ۹۷ تا ۱۲۰ بعد فرهنگ و سوالات ۱۲۰ تا ۱۴۴ بعد ساختار سازمانی را مورد بررسی قرار داده است. به منظور بررسی اعتبار ابزار سنجش مولفه‌های مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش در جامعه مورد مطالعه از اعتبار سازه و رویکرد تحلیل عاملی (تاییدی) و به منظور بررسی پایایی این ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. مقادیر مربوط به برآورد ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۷) نشان داد که همبستگی درونی مولفه‌های مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش در حد بالایی قرار دارد؛ در نتیجه ابزار سنجش مربوط به این مولفه‌ها از دقت اندازه‌گیری کافی برخوردار و به عبارت دیگر پایا یا دارای قابلیت اعتماد است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار آماری SPSS<sup>24</sup> و LISREL<sup>8.8</sup> و روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و همچنین روش‌های تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

### یافته‌ها

در ارتباط با یافته‌های تحقیق، نتایج در دو بخش کیفی و کمی ارائه می‌گردد:

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل ۳۵ نفر از خبرگان حوزه مبارزه با مواد مخدر بودند. برای تأیید مولفه‌ها و شاخص‌های تحقیق، ابتدا با استفاده از تکنیک دلفی چک لیست‌های اولیه تهیه شد. در قالب پرسشنامه، سوالات و گویه‌هایی که مبین شاخص‌های شناسایی شده مذکور هستند طراحی و برای نظرخواهی در مورد درجه تناسب و اهمیت شاخص‌ها و کسب اجماع در مورد آن‌ها، میان جامعه تخصصی یا خبرگان مورد مطالعه توزیع گردید. پس از تکمیل و دریافت نظرات ارائه شده، کلیه اطلاعات و نظرات مورد بازبینی قرار گرفته و نظرات نزدیک به هم و یا جزء و کل در هم ادغام و نظرات و دیدگاه‌های مشابه و تکراری حذف شد و چک لیست اولیه شامل ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تحقیق تهیه و مجدداً در اختیار خبرگان برای تعیین تناسب و اهمیت هر

شاخص قرار گرفت. در گام سوم نظرات ارائه شده گردآوری و در نرم افزار آماری spss جهت اقدامات بعدی تحقیق وارد شد. پس از بررسی اطلاعات گردآوری شده منتج از تحلیل آماری شاخص های دارای میانگین پایین تر از حد نرمال حذف و چک لیست نهایی جهت اجرای گام چهارم تحقیق تهیه و مجدد در اختیار خبرگان قرار گرفت. نتیجه نهایی پس از تعیین اعتبار محتوا و پایایی در قالب پرسشنامه نهایی گردید.

در ابتدا عوامل و مولفه های مستخرج از ادبیات تحقیق که به تایید خبرگان رسیده بود، در قالب پرسشنامه نهایی تهیه و در میان نمونه آماری مورد مطالعه در این بخش توزیع و گردآوری شد. نتیجه نهایی پس از تعیین اعتبار محتوا و پایایی در قالب پرسشنامه نهایی تهیه و مورد استفاده قرار گرفت. به منظور بررسی اعتبار ابزار سنجش مولفه های مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش در جامعه مورد مطالعه از اعتبار سازه و رویکرد تحلیل عاملی استفاده گردید.

در بررسی مدل اولیه از میان ابعاد مربوط به ابعاد مدل، ابزارهای اندازه گیری مربوط به تعدادی از مولفه ها به علت نامعین بودن ماتریس همبستگی و یا عدم همگرایی قابلیت تحلیل عاملی نداشت. لذا طی یک فرایند تکراری به تدریج برخی آیتم ها از این مجموعه خارج شد تا بهترین نتیجه حاصل شود. همچنین در ارتباط با چرخه مدیریت دانش، ماتریس همبستگی با ۴۲ آیتم معین مثبت نبود در بهترین حالت مدل نهایی چرخه دانش با ۲۴ آیتم به دست آمد. نتایج تحلیل عاملی (تاییدی) تحقیق نشان دهنده تناسب بارهای عاملی ابعاد سنجش سطح بلوغ دانشی سازمان است. بارهای عاملی و واریانس تبیین شده در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲: بارهای عاملی و واریانس تبیین شده مدل

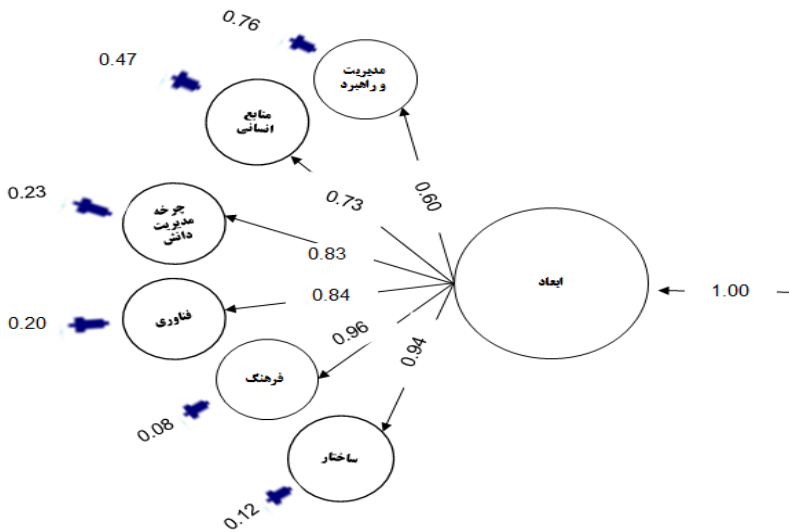
مولفه	بار عاملی	R <sup>۲</sup>
مدیریت و راهبرد	۰/۶۰	۰/۳۶
نیروی انسانی	۰/۷۳	۰/۵۳
فرهنگ سازمان	۰/۹۶	۰/۹۲
ساختار	۰/۹۴	۰/۸۸
چرخه (فرایندها)	۰/۸۳	۰/۷۱
فناوری	۰/۸۴	۰/۷۱

در جدول ۳ شاخص‌های برازش و اعتبار مدل اندازه‌گیری ابعاد مدل گزارش شده است. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد که مدل دارای برازش و اعتبار مناسبی می‌باشد.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل

برآورد	مشخصه
۱/۱۳	نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
۰/۰۱۹	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
۱	شاخص نکویی برازش (GFI)
۰/۹۹	شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)
۱	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۱	شاخص هنجار شده برازندگی (NFI)
۰/۸۱	آلفای کرونباخ
۰/۶۷	متوسط واریانس استخراج شده

با توجه به گزارش نتایج تحقیق، دو نتیجه مورد اشاره در فوق، هدف اول تحقیق، یعنی تعیین عوامل و شاخص‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش را محقق کرده است. شکل زیر مناسب بودن بارهای عاملی نشانگرهای (مولفه‌های) مربوط به ابعاد مدل را نشان می‌دهد.



Chi-Square=2.27, df=2, P-value=0.32092, RMSEA=0.019

شکل ۳: خروجی تحلیل عاملی تأییدی برای سازه ابعاد سطح بلوغ

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق رابطه بین ابعاد و مولفه‌های تحقیق به شرح جدول ۴ می‌باشد. منطبق بر پاسخ‌های گروه نمونه، بین کلیه ابعاد همبستگی در سطح بالا وجود دارد.

جدول ۴: ضرایب همبستگی بین ابعاد سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در مبارزه با مواد مخدر

ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱- مدیریت و راهبرد						
۲- نیروی انسانی	۰/۶۴					
۳- فناوری	۰/۶۳	۰/۷۵				
۴- فرهنگ	۰/۶۰	۰/۶۱	۰/۷۲			
۵- ساختار	۰/۶۰	۰/۶۴	۰/۷۰	۰/۸۳		
۶- چرخه (فرایندها)	۰/۷۴	۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۷۲	۰/۶۹	

در بخش کمی تحقیق، همانگونه که اشاره شد، عوامل و مولفه‌های مستخرج از ادبیات تحقیق که به تایید خبرگان رسیده بود، در قالب پرسشنامه نهایی تهیه و در میان نمونه آماری مورد مطالعه (۳۸۴ نفر) که از این تعداد ۴۱ نفر (۱۱ درصد) زن و ۳۴۳ نفر (۸۹ درصد) مرد بودند.

در ادامه به منظور ارزیابی وضع موجود مدیریت دانش در ستاد مبارزه با مواد مخدر و تعیین سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان، گزارش هر بعد به تفکیک و به اختصار مورد اشاره قرار می‌گیرد:

اولین بعد در ارزیابی وضع موجود، بعد مدیریت و راهبرد است. این بعد در ۴ مولفه (مدیریت، حمایت، راهبرد و تصمیم‌گیری) مورد ارزیابی قرار گرفت.

در ارتباط با مولفه مدیریت بیشترین میانگین تبیین شده، متعلق به تسهیم دیدگاه و راهبردهای مربوط به چشم انداز، مأموریت و اهداف با کارکنان با میانگین ۳/۵۰ می‌باشد. اما در ارتباط با سایر گویه‌های مربوط به مولفه مدیریت، آشنایی مدیران با اصول و مفاهیم اداره دانش محور سازمان با میانگین ۲/۸ و وجود ردپای مدیریت دانش در طراحی خط مشی، چشم‌انداز و راهبرد سازمان با میانگین ۲/۷ و همچنین مدیران به عنوان الگوی

ارزش‌های تسهیم دانش و کار گروهی برای مؤلفه برجستگی با میانگین  $2/7$  پایین‌تر از سطح میانگین ارزیابی شده‌اند.

در ارتباط با مولفه حمایت بیشترین میانگین مربوط به گویه وجود حمایت‌های لازم از برنامه‌های یادگیری و آموزش با میانگین  $3/20$  می‌باشد. در ارزیابی سایر گویه‌های مربوط به مولفه حمایت سازمانی اختصاص منابع مالی لازم به ابتکارات مدیریت دانش در سازمان با میانگین  $2/54$  و وجود یک فرایند نظام‌مند آشناسازی برای کارکنان با مدیریت دانش و مزایای آن با میانگین  $2/60$  پایین‌ترین سطح از میانگین را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین سایر گویه‌ها حمایت لازم از برنامه‌های یادگیری و آموزش کارکنان، حمایت از فرهنگ اشتراک دانش و ایجاد هماهنگی بین بخشی برای توسعه کار تیمی و حمایت از ارتباطات افقی و تخت در سازمان، حمایت از حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی و شراکت با آن‌ها در منافع و حمایت از به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در اجرای مدیریت دانش نیز پایین‌تر از سطح میانگین ارزیابی شده‌اند.

در ارتباط با مولفه راهبرد تمامی گویه‌ها پایین‌تر از حد میانگین گزارش شده است. به ترتیب پیگیری راهبردهای نوآوری باز و تعامل و اشتراک دانش با میانگین  $2/50$  و داشتن یک سیاست برای محافظت از دانش سازمان با میانگین  $2/51$  و تیم‌سازی در حوزه مسائل راهبردی و برنامه‌های کلان با میانگین  $2/73$  و توانمندی در حفظ توانایی‌های سازمان در طول زمان با میانگین  $2/81$  کمترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند.

در ارتباط با مولفه تصمیم‌گیری بیشترین میانگین مربوط به گویه وجود تیم‌های رصد و دیده‌بانی مستمر برای کمک به فرایند تصمیم‌سازی با میانگین  $3/21$  می‌باشد. در ارزیابی سایر گویه‌های مربوط به مولفه تصمیم‌گیری تمامی گویه‌ها پایین‌تر از حد میانگین گزارش شده است. در این میان مدیریت داده‌ها و اشراف اطلاعاتی نسبت به موضوعات تصمیم، با میانگین  $2/44$  و استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌گیری با میانگین  $2/33$  پایین‌ترین سطح میانگین را به خود اختصاص داده‌اند.

بعد دوم در ارزیابی وضع موجود، بعد نیروی انسانی است که این بعد در دو سطح سازمانی و رفتاری مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق

بالاترین میانگین تبیین شده مربوط به مؤلفه نیروی انسانی متعلق به ارزیابی عملکرد کارکنان و وجود شاخص‌های جداسازی بهترین عملکردها با میانگین ۳/۴۳ و ناتوانایی سازمان نگهداشت کارکنان باتجربه در سازمان با میانگین ۳/۳۷ و داشتن انگیزه لازم برای مشارکت در کارهای جدید با میانگین ۳/۲۷ می‌باشد و گزینه‌های وجود یک بانک اطلاعات از قابلیت‌های کارکنان با میانگین ۲/۴۸ و تشویق و پاداش برای تسهیم دانش و کار گروهی با میانگین ۲/۷۳ و آشنا بودن کارکنان نسبت به مدیریت دانش و فرایندهای آن با میانگین ۲/۷۳ پایین‌تر از سطح میانگین ارزیابی شده‌اند.

بعد سوم در ارزیابی وضع موجود، بعد فناوری است. این بعد در دو سطح سخت افزار و نرم افزار مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج به دست آمده از تحقیق در این بعد نشان داد، بالاترین میانگین تبیین شده گویه‌های مربوط به مؤلفه فناوری اطلاعات و ارتباطات متعلق دسترسی همه افراد به رایانه و سخت افزارهای لازم با میانگین ۴/۵۶ و دسترسی کارکنان در سازمان به اینترنت با میانگین ۳/۹۰ و داشتن پتانسیل مکانیزه کردن فرایندها در تمامی حوزه‌ها با میانگین ۳/۵۷ و مصون بودن سازمان در مقابل حملات سایبری و سرقت اطلاعات با میانگین ۳/۴۵ می‌باشد و پایین‌ترین سطح میانگین گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه مربوط به گزینه‌های ذخیره اطلاعات گذشته سازمان و حافظه سازمانی در سیستم‌های اطلاعاتی با میانگین ۲/۳۳ و بهره‌مندی سازمان از سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی با میانگین ۲/۶۰ و وجود سیستم‌های ارزیابی، تحلیل و داشبورد اطلاعاتی برای مدیران با میانگین ۲/۶۷ می‌باشد.

بعد چهارم در ارزیابی وضع موجود، بعد فرهنگ سازمان است. در این بعد چهار مؤلفه اعتماد، یادگیری، خلاقیت و اشتراک دانش مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج به دست آمده از تحقیق در این بعد نشان داد:

در ارتباط با مؤلفه حمایت بالاترین میانگین مربوط به وجود اعتماد متقابل میان کارکنان و توسعه سرمایه اجتماعی سازمان با میانگین ۳/۷۹ و پایین‌ترین سطح میانگین گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه مربوط به گزینه اعتماد متقابل میان دستگاه‌های درگیر در امر مبارزه و اشتراک دانش میان آن‌ها با میانگین ۲/۸۵ می‌باشد.

در ارتباط با مولفه یادگیری بالاترین میانگین مربوط به تمایل کارکنان سازمان یادگیری با میانگین ۱۵ و طولانی شدن زمان یادگیری به دلیل وجود ساختارهای سلسله مراتبی و.... با میانگین ۳/۷۶ و پایین ترین سطح میانگین گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه مربوط به گزینه کوتاه بودن زمان حل مساله (انجام خدمات) و چابکی سازمان در انجام کار با میانگین ۲/۲۶ می باشد.

در ارتباط با مولفه خلاقیت براساس اطلاعات گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه تمامی گزینهها پایین تر از سطح میانگین ارزیابی شده اند و تشویق و حمایت مستمر خلاقیت و نوآوری در سازمان با میانگین ۲/۷۶ پایین ترین سطح میانگین را داشته اند.

در ارتباط با مولفه اشتراک دانش بالاترین میانگین مربوط به تمایل کارکنان به اشتراک دانش با میانگین ۳/۰۲ و سایر گزینهها پایین تر از سطح میانگین ارزیابی شده اند. پایین ترین سطح میانگین گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه مربوط به گزینه تمایل به اشتراک دانش و تجربیات ذینفعان مبارزه با میانگین ۲/۶۵ می باشد.

بعد پنجم در ارزیابی وضع موجود، بعد ساختار است. در این بعد دو مولفه ساختار سازمان و تعامل و ارتباطات مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج به دست آمده از تحقیق در این بعد نشان داد:

در ارتباط با مولفه ساختار بالاترین میانگین مربوط به قابل اجرا بودن قوانین و دستورالعمل های مدیریت دانش در ساختار سازمان با میانگین ۳/۰۲ و پایین ترین سطح میانگین گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه مربوط به گزینه وجود یک واحد پاسخگو برای مدیریت دانش در ستاد مبارزه با مواد مخدر با میانگین ۲/۲۱ و وجود یک واحد پاسخگو برای مدیریت دانش در ستاد با میانگین ۲/۲۱ و متناسب بودن مدل ساختاری ستاد برای مدیریت دانش با ۲/۵۷ می باشد.

در ارتباط با مولفه تعامل و ارتباطات منفی بالاترین میانگین مربوط به تمایل به استفاده از دانش و تجربه ذینفعان برای اصلاح فرایندها یا بهبود خدمات با میانگین ۳/۷۷ و اختصاص زمان توسط مدیران ارشد برای شنیدن دیدگاهها و دغدغه های کارکنان با میانگین ۳/۷۲ و اطلاع از ظرفیتها و توانایی های سایر همکاران و رجوع به آنها برای حل



مسائل با میانگین  $3/70$  و پایین‌ترین سطح میانگین گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه مربوط به گزینه حفظ دانش ارزشمند سازمان در فرایند توسعه میانگین  $2/92$  می‌باشد. بعد ششم در ارزیابی وضع موجود، بعد فرایندها است. در این بعد پنج مولفه اکتساب، ذخیره سازی، توزیع، کاربرد و تولید دانش مولفه مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج به دست آمده از تحقیق در این بعد نشان داد:

در ارتباط با مولفه کسب دانش بالاترین میانگین مربوط به استخدام و به کارگیری کارکنان با تجربه از خارج از سازمان با میانگین  $3/27$  و متکی بودن خروجی کار بر ورودی دانش خارجی با میانگین  $3/14$  و پایین‌ترین سطح میانگین گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه مربوط به گزینه دعوت از کارکنان با تجربه جهت ثبت دانش و تجربه خود با میانگین  $2/54$  می‌باشد.

در ارتباط با مولفه ذخیره دانش بالاترین میانگین مربوط به نگهداری دانش در فایل مرجع شخصی توسط افراد با میانگین  $3/72$  و فهم درست محل قرارگیری دانش مورد نیاز توسط افراد با میانگین  $3/12$  و پایین‌ترین سطح میانگین گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه مربوط به گزینه توانایی کارکنان در کسب دانش مورد نیاز با میانگین  $2/63$  و وجود یک راهبرد روشن در زمینه چگونگی مدیریت دانش با میانگین  $2/76$  می‌باشد.

در ارتباط با مولفه توزیع دانش بالاترین میانگین مربوط به انتقال دانش در سازمان تنها از طریق تعاملات چهره به چهره با میانگین  $3/25$  و پایین‌ترین سطح میانگین گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه مربوط به گزینه تسهیم دانش به عنوان یک مقیاس عملکرد کارکنان با میانگین  $2/06$  می‌باشد.

در ارتباط با مولفه به کارگیری دانش بالاترین میانگین مربوط به اتخاذ هر نوع تصمیم در سازمان متکی بر دانش را با میانگین  $3/44$  و پایین‌ترین سطح میانگین گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه مربوط به گزینه وجود فرآیندهایی برای کاربرد دانشی که از اشتباهات به دست می‌آید میانگین  $2/31$  و وجود فرآیندهایی برای استفاده از دانش در توسعه خدمات جدید با میانگین  $2/40$  می‌باشد.

در ارتباط با مولفه تولید دانش بالاترین میانگین مربوط به حمایت از پیشنهادات مرتبط با کار در سازمان با میانگین ۳/۲۸ و پایین ترین سطح میانگین گزارش شده توسط نمونه مورد مطالعه مربوط به گزینه تشویق کارکنان برای یافتن راه حل های جایگزین برای تخصیص های موجود با میانگین ۲/۷۹ می باشد. در نهایت با توجه به رتبه بندی عوامل موثر در ارزیابی سنجش بلوغ مدیریت دانش در ستاد مبارزه با مواد مخدر، از نگاه نمونه آماری مورد مطالعه، نتایج به دست آمده نشان داد، فناوری با میانگین ۳/۸۵ بالاتر از حد متوسط و سایر شاخص ها، توسط نمونه آماری پژوهش، پایین تر از سطح میانگین گزارش شده اند. در نهایت با بررسی و مقایسه ۶ شاخص مورد بحث در این تحقیق با استفاده از آزمون ناپارامتریک فریدمن (جدول ۵) نتایج نشان داد که بالاترین میانگین در مقیاس فاصله ای مربوط به بعد فناوری با میانگین ۳/۸۵ و پایین ترین میانگین مربوط به نیروی انسانی با میانگین ۲/۴۲ می باشد.

جدول ۵: رتبه بندی توصیف ابعاد مدیریت دانش در مبارزه با مواد مخدر

رتبه	ابعاد	میانگین رتبه ها
۱	فناوری	۳/۸۵
۲	فرهنگ	۲/۹۶
۳	چرخه دانش	۲/۹۳
۴	مدیریت	۲/۸۸
۵	ساختار	۲/۵۸
۶	نیروی انسانی	۲/۴۲

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول ۶، نتایج نشان می دهد که مقدار خبی دو یا کای اسکویر محاسبه شده از مقدار کای اسکویر بحرانی با درجه آزادی ۵ و سطح معناداری ۰/۰۱ بالاتر است. لذا با اطمینان ۹۹٪ می توان ادعا کرد که به صورت معناداری بین بعد اول و سایر ابعاد تفاوت وجود دارد.

جدول ۶: نتایج آزمون فریدمن در رتبه بندی شاخص ها

تعداد نمونه	۳۸۴
آماره خبی دو (کای اسکویر)	۸۷۰/۴۹۰
درجه آزادی	۵
سطح معناداری	۰/۰۰۱

## بحث و نتیجه گیری

در این دنیای رقابتی فزاینده امروز، سازمان‌ها باید خود را با اقداماتی تعیین کننده از سایرین متمایز کنند. دانش در حال حاضر به عنوان یک دارایی سازمانی کلیدی برای این تمایز در نظر گرفته می‌شود که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد به نوآوری لازم برای پیشرفت در محیط چالش برانگیز امروز دست یابند؛ براین اساس اهمیت مدیریت دانش در سازمان به طور گسترده مورد تایید قرار می‌گیرد. دانستن آنچه در این مسیر می‌تواند حائز اهمیت باشد این است که دستور العملی واحد برای ابتکارات مدیریت دانش وجود ندارد، بنابراین باید این ابتکارات را برای هر سازمان تنظیم کرد. چرا که موفقیت آن‌ها بسته به ویژگی‌های سازمان و جایگاه قرار گیری آن‌ها در سطحی از بلوغ مدیریت است که سازمان در حال حاضر در آن قرار گرفته است. بنابراین، قبل از برنامه‌ریزی اقدامات مدیریت دانش، دانستن اینکه یک سازمان در کدام مرحله بلوغ قرار دارد بسیار حیاتی است.

هدف از انجام این تحقیق سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در ستاد مبارزه با مواد مخدر است. با توجه به اینکه برای سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش و سازماندهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان، شناخت وضعیت موجود آن در زمینه مدیریت دانش، ضرورت دارد، در این تحقیق ابتدا وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت. به همین منظور عوامل و شاخص‌های مؤثر بر سنجش میزان بلوغ مدیریت دانش در سازمان از طریق یک مدل بلوغ توسعه یافته مدیریت دانش مبتنی بر این عوامل و شاخص‌ها شناسایی و از طریق خبرگان تحقیق مورد تایید قرار گرفت و نهایتاً پرسشنامه نهایی پس از ارزیابی پایایی و روایی لازم در میان نمونه آماری تحقیق توزیع و گردآوری شد.

با بررسی امتیاز شاخص‌ها و در نهایت امتیاز نهایی عوامل ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در ستاد مبارزه با مواد مخدر، نتایج به‌دست آمده از نمونه آماری مورد مطالعه در خصوص ۶ عامل مورد بررسی، نشان داد در ارتباط با بعد مدیریت، مدیران با اصول و مفاهیم اداره دانش محور سازمان آشنایی چندانی ندارند؛ بنابراین در طراحی خط مشی، چشم‌انداز و راهبرد سازمان ردپایی از مدیریت دانش به چشم نمی‌خورد، اختصاص منابع

مالی به ابتکارات مدیریت دانش در سازمان نسبتاً ضعیف است، هماهنگی بین بخشی برای توسعه کار تیمی و حمایت از ارتباطات افقی و تخت در سازمان، حمایت از حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی و شراکت با آن‌ها در منافع و حمایت از به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در اجرای مدیریت دانش نیز پایین‌تر از سطح میانگین ارزیابی شده‌اند. همچنین ضعف در پیگیری راهبردهای نوآوری باز و تعامل و اشتراک دانش، ضعف در وجود یک سیاست برای محافظت از دانش سازمان، ضعف در مدیریت داده‌ها و اشراف اطلاعاتی نسبت به موضوعات تصمیم وجود سیستم‌های پشتیبان تصمیم یا تصمیم‌یار نیز از جمله مواردی است که در بعد مدیریت قابل توجه است. این نتایج در حالی است که رهبری سازمان نقش قابل توجهی در موفقیت ابتکارات مدیریت دانش در سازمان دارد. این موضوع با یافته‌های شفیع‌ی و فضل‌الهی قشمی (۱۳۹۹) کاملاً همخوانی دارد. آن‌ها دریافتند که بین مدیریت دانش و رهبری سازمان و همچنین بین رهبری و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بر این اساس ضرورت دارد رهبران سازمان زیرساخت‌ها و مشوق‌های لازم برای ابتکارات مدیریت دانش در سازمان را فراهم نمایند. در بعد نیروی انسانی با توجه به نتایج به دست آمده از مطالعه نمونه آماری ضعف در نگهداشت کارکنان باتجربه در سازمان و فقدان یک بانک اطلاعات از قابلیت‌های کارکنان و ضعف در جنبه‌های انگیزشی تسهیم دانش و کار گروهی و آشنا بودن کارکنان نسبت به مدیریت دانش و فرایندهای آن پایین‌تر از سطح میانگین ارزیابی شده‌اند. این نتایج نشان از عدم توجه سازمان به کارکنان به عنوان سرمایه‌های اصلی دانشی است. رحمان و همکاران (۲۰۱۹) بر این باورند که نقش و اهمیت منابع انسانی در مدیریت دانش غیرقابل انکار بوده و کارکنان تنها کسانی هستند که دانش را ایجاد کرده و به اشتراک می‌گذارند؛ از همین روی، کار با کارمندانی که مشتاق ایجاد و به اشتراک گذاشتن دانش هستند، بسیار مهم است. لذا ضرورت دارد سازمان به نیروی انسانی توجه بیشتری داشته و با ایجاد زمینه‌های انگیزشی آن‌ها را به مشارکت در فرایندهای مدیریت دانش تشویق نماید. یک سازمان مؤثر باید این توانایی را داشته باشد که در افراد و کارکنان برای ورود به چرخه مدیریت دانش و اشتراک دانش، الهام بخش آنان بوده و به افراد برای تعامل و به

اشتراک گذاشتن دانش خود با دیگران ایجاد انگیزه کند چراکه کارکنان در نهایت صاحبان دانش هستند. بنابراین باید ترغیب شوند که نه تنها به جستجوی دانش پردازند و آن را در بهبود فرایندهای داخلی به کار بگیرند، بلکه آن‌ها را برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی مورد انتظار سازمان، به اشتراک بگذارند.

نتایج به دست آمده در بعد فناوری نشان داد همه افراد به رایانه و سخت افزارهای لازم دسترسی دارند، کلیه کارکنان سازمان به اینترنت دسترسی دارند، پتانسیل لازم برای مکانیزه کردن فرایندها در تمامی حوزه‌ها وجود دارد و ۱۱ سازمان در مقابل حملات سایبری و سرقت اطلاعات مصون می‌باشد. این موضوع که سازمان در زمینه دسترسی به زیرساخت‌های فنی مورد نیاز در سطح مطلوبی قرار دارد، نکته قابل توجهی است چرا که اغلب محققان همچون مسعده، الماجلی، آلد و اویدت<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) بر این باورند که زیرساخت‌های فنی سازمان نقش مهمی در مدیریت دانش دارند و عده‌ای دیگر نیز همچون وانگ و هو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) و کاستاندا و کونلار<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) معتقدند که فناوری ضرورت اساسی در اشتراک دانش و نوآوری سازمانی است، به گونه‌ای که بدون فناوری اطلاعات و ارتباطات، به اشتراک‌گذاری دانش امکان‌پذیر نخواهد بود؛ بنابراین وجود زیرساخت‌های فنی باید در اختیار ابتکارات مدیریت دانش باشد. این در حالی است که نتایج تحقیق نشان داد سازمان فاقد یک حافظه سازمانی جهت ذخیره اطلاعات گذشته سازمان و حافظه سازمانی در سیستم‌های اطلاعاتی است و سازمان از سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی بهرمنده نبوده و از نبود سیستم‌های ارزیابی، تحلیل و داشبورد اطلاعاتی برای مدیران در مضیقه است. این موضوع نشان می‌دهد ستاد مبارزه با مواد مخدر هر چند از نظر وجود زیرساخت در شرایط مطلوبی قرار دارد اما نتوانسته است این ابزار را با ابتکارات مدیریت دانش ادغام نماید. با توجه به یافته‌های الخفاف، مولفیش و آل‌دالامهش<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) سیستم فناوری، باید اطلاعاتی را برای چرخش دانش در سازمان فراهم کند تا به بهره‌وری، دوام، توسعه و تعالی فعالیت‌ها کمک کند. بر اساس یافته‌های آن‌ها بهره‌گیری از

1. Masa'deh, Almajali, Alrowwad & Obeidat  
2. Wang & Hu

3. Castaneda & Cuellar  
4. Alkaffaf, Muflih & Al-Dalahmeh

چارچوب‌های فناوری می‌تواند کارکنان را برای جستجو، دسترسی و ارائه اطلاعات توانمند سازد، مکاتبات را پشتیبانی کند، روابط را تسریع بخشد و نوآوری را در سازمان نهادینه کند.

همچنین نتایج به دست آمده در بعد فرهنگ سازمانی نشان داد، میان کارکنان اعتماد متقابل وجود دارد و سازمان از سرمایه اجتماعی بالایی برخوردار است، اما اعتماد متقابل میان دستگاه‌های درگیر در امر مبارزه و اشتراک دانش میان آن‌ها در سطح پایینی است. همچنین کارکنان سازمان تمایل زیادی به یادگیری و اشتراک دانش دارند، اما تشویق و حمایت مستمر از خلاقیت و نوآوری در سازمان در سطحی پایین‌تر از میانگین ارزیابی شده است. نتایج به دست آمده در این بعد با بخشی از تحقیقات گاست، گاندولف، هارمس و کلادو<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) و کیپکوسگی، کانگ و چوی<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) همخوانی دارد. آن‌ها معتقدند که اعتماد و همکاری در سازمان می‌تواند به عنوان عناصری مهم برای به اشتراک گذاری دانش در نظر گرفته شود. تشویق اعتماد بین کارمندان می‌تواند موجب ارزش و اهداف مشترک سازمان شود. سازمان برای دستیابی به اهداف خود و همچنین دستیابی به اهداف جمعی بدون چشم پوشی از عقاید و علاقه شخصی کارکنان، می‌تواند موفق عمل کند. این امر سازمان را به سمت افزایش همکاری کارکنان در سازمان سوق دهد.

بر اساس نتایج به دست آمده در ارتباط با بعد ساختار، به نظر می‌رسد در ستاد مبارزه با مواد مخدر، یک واحد پاسخگو برای مدیریت دانش وجود ندارد و ساختار ستاد برای استقرار مدیریت دانش از تناسب لازم برخوردار نیست. این موضوع با یافته‌های اوریم و آیدان<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) که بیان می‌کنند تحقق کارکردهای مدیریت دانش نیازمند طراحی ساختار مناسب با این کارکردهاست، همخوانی ندارد. به نظر آن‌ها، اجزاء ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) به دلیل نقش قابل توجهی که در مدیریت دانش سازمان دارند، باید به شیوه‌ای موثر مورد بررسی قرار گیرند. زیرا به وسیله ساختار سازمانی است

که عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان آرایش می‌یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می‌شود، جریان اطلاعات در سازمان تسهیل گردیده و فرهنگ اشتراک دانش ایجاد و تقویت می‌گردد.

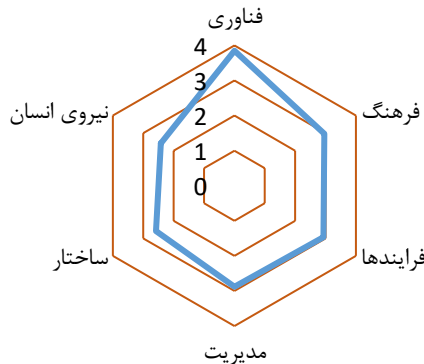
همچنین از نظر نمونه آماری مورد مطالعه، در ارتباط با مولفه‌های فرایندهای مدیریت دانش در ستاد مبارزه با مواد مخدر به جز اکتساب دانش، سایر مولفه در سطحی پایین‌تر از میانگین قرار دارند. این درحالی است که فرایندهای مدیریت دانش، به عنوان مجموعه فعالیت‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که کسب و بهره‌گیری از دانش در سازمان را تسهیل می‌کنند (ایگینوویا و آیکنوی، ۲۰۱۸) و در صورتی که نتوانند به خوبی مدیریت شوند، خود به عنوان موانع مدیریت دانش در سازمان عمل می‌کنند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹).

با توجه به یافته‌های تحقیق، در ارزیابی عوامل مربوط سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در ستاد مبارزه با مواد مخدر، به نظر می‌رسد ستاد مبارزه با مواد مخدر، صرفاً در یک عامل (فناوری) دارای امتیازی بالاتر از ۳ است و این به معنای داشتن وضعیت قابل قبول در این عامل است اما در ۵ شاخص دیگر دارای وضعیت نامطلوب با کسب امتیاز ۲ است که تا وضعیت ایده‌آل و رسیدن به امتیاز ۵ (سطح بلوغ) فاصله بسیار زیادی دارد.

۱۱۵

115

شکل ۴: امتیاز نهایی سازمان مورد مطالعه در عوامل مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش



به عبارتی دیگر بر اساس محاسبه میانگین، وضعیت هیچکدام از عوامل قابل قبول نبوده و بهبود وضعیت شاخص‌های این عوامل نیازمند برنامه‌ریزی است. از میان عوامل

مذکور با توجه به رتبه‌بندی عوامل، نیروی انسانی نیازمند توجه بیشتری است. با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق ستاد مبارزه با مواد مخدر می‌تواند بر اساس نقاط قوت و ضعف خود با در نظر گرفتن اولویت‌ها به بهبود آن‌ها پردازد.

در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده، به نظر می‌رسد ستاد مبارزه با مواد مخدر در ارزیابی سطوح بلوغ مدیریت دانش (سطح ۱ تا ۵) در سطح دوم بلوغ یعنی سطح آغازین قرار می‌گیرد و عملاً تا سطح پنجم فاصله بسیار دارد. بنابراین ضرورت دارد و با برنامه‌ریزی جامع و کامل پروژه‌هایی را جهت بهبود وضعیت شاخص‌ها و عوامل تعریف نماید و آن‌ها را به سمت بهبود هدایت کند و در نهایت باعث ارتقاء سازمان به سطح بالاتر بلوغ شود.

با توجه به وضعیت مدیریت دانش در ستاد مبارزه با مواد مخدر و قرار گرفتن در سطح دوم مدل، می‌توان گفت هر چند بهره‌گیری از مدیریت دانش می‌تواند تغییراتی اساسی در فرآیندها، زیرساخت و فرهنگ سازمان ایجاد نماید اما نمی‌توان تصور کرد که این اتفاق به صورت ناگهانی و یک جا امکان پذیر باشد. بلکه دستیابی به این مهم نیازمند درک و اجرای تدریجی است. همانطور که نتایج تحقیق نشان داد ستاد مبارزه با مواد مخدر، از نظر زیرساخت‌های فنی دارای رتبه نسبتاً قابل قبولی است اما نکته قابل توجه این است که توجه صرف به فناوری نمی‌تواند ضامن موفقیت مدیریت دانش در سازمان باشد. بنابراین ضرورت دارد همه عوامل اثرگذار در موفقیت مدیریت دانش در سازمان به صورت متوازن مورد توجه قرار گیرد. با توجه به اهمیت نقش مدیریت سازمان در زمینه اجرای ابتکارات مدیریت دانش و کسب رتبه چهارم بین شش معیار توسط سازمان، می‌توان برای این معیار به عنوان یک معیار کلیدی اقدامات پیشنهادی از قبیل تدوین چشم‌انداز و راهبرد دانشی به منظور راهبری ابتکارات مدیریت دانش، همچنین به منظور نظارت و پیگیری امور مدیریت دانش در سازمان، یک واحد هماهنگی مرکزی برای مدیریت دانش زیر نظر مدیریت عالی سازمان ایجاد کرد. با اجرای دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های آموزشی، مدیران سازمان در زمینه مدیریت دانش آگاهی لازم را کسب و طوری رفتار کنند که الگوی ارزش‌های تسهیم دانش و کار مشارکتی برای زیردستان باشند.



همچنین با توجه به کسب کمترین نمره در ارزیابی منابع انسانی توسط نمونه آماری مورد مطالعه، لازم است افراد سازمان از جمله مدیران عالی در زمینه مدیریت دانش و استفاده از ابزارها و فنون مدیریت دانش آموزش داده شوند. علاوه بر این، با ایجاد زمینه مناسب، تسهیم دانش و تشریک مساعی به شیوه‌ای موثر تشویق و پاداش داده شوند. یکی از روش‌های ایجاد انگیزه در افراد، ایجاد فضایی برای نگاه باز در زمینه خطاهای نیروها است که زمینه نوآوری و ارائه افکار جدید را توسط نیروها افزایش می‌دهد. برنامه‌های آموزشی سازمان با هدف هم راستا شدن با اهداف کلی سازمان، بازنگری و به گونه‌ای جهت‌گیری شود که دانش و مهارت‌های مورد نیاز را برای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف اصلی سازمان ایجاد کند. برای زمینه‌سازی استفاده بیشتر از دانش افراد، بانک اطلاعات تخصص و شایستگی‌های کارکنان و سامانه مناسب تبادل تجربیات در مجموعه فناوری اطلاعات سازمان با رعایت امنیت لازم ایجاد شود.

علاوه بر موارد مذکور، پیشنهادات کاربردی دیگری همچون تدوین روش‌های توسعه مدل حاکمیتی شبکه دانایی در مبارزه با مواد مخدر، طراحی مدل ارتباطی شبکه دانایی دستگاه‌های عضو مبارزه با مواد مخدر و ذینفعان، شناسایی هسته‌های تخصصی در زمینه پیشگیری و مقابله با مبارزه با مواد مخدر، ارائه الگوی ایجاد نقشه دانش جهت بصری سازی تجربیات و آموخته‌های دستگاه‌های عضو مبارزه با مواد مخدر در حوزه پیشگیری و مقابله، ارائه مدل توسعه شبکه دانایی بین‌المللی به منظور تبادل تجربیات برتر بین‌المللی در حوزه مبارزه با مواد مخدر، ارائه مدل توسعه شبکه دانایی و تبادل تجارب مبارزه با مواد مخدر با سمن‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد، ارائه مدلی جهت استخراج تجارب برتر دستگاه‌های عضو ستاد، ارائه مدل توسعه نظام شایستگی مبارزه با مواد مخدر، ارائه مدلی جهت شناسایی و یکپارچه‌سازی فرایندهای مبارزه با مواد مخدر، داده‌کاوی عرضه و تقاضای مواد مخدر، اثرات مدیریت دانش بر بهبود فعالیت‌های تخصصی دستگاه‌های عضو مبارزه، ارائه مدلی برای شناسایی ریسک‌های انتقال دانش در مبارزه با مواد مخدر، طراحی مدل سیستم مدیریت یکپارچه اطلاعات مبارزه با قاچاق کالا و ارز را می‌توان ارائه نمود.

## منابع

- اکبری، عسگر؛ نوشین فرد، فاطمه و حریری، نجلا (۱۳۹۸). ارزیابی موانع عوامل جریان دانش در کتابخانه های دانشگاهی بر اساس مدل بلوغ مدیریت دانش. *فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۱، ۸۶-۶۷.
- خدیور، آمنه و عباسی، فاطمه (۱۳۹۵). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سید شرکت برتر ایرانی. *فصلنامه پژوهش های نوین در تصمیم گیری*، ۱(۳)، ۴۲-۲۳.
- دکامینی، فاطمه و احسانی فر، محمد (۱۴۰۰). سنجش تأثیر بلوغ مدیریت دانش بر کیفیت خدمات در بانک پارسیان. *فصلنامه بازاریابی دانش و نظام های معنایی*، ۸(۲۸)، ۱۰۵-۶۵.
- رحیمی، مهدی؛ رزقی شیرسوار، هادی؛ فرهنگی، علی اکبر و محقق، نادر (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران. *فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی*، ۱۵(۲)، ۲۹۶-۲۷۷.
- رضایی نور، جلال؛ لک، بهزاد و جعفری، محمد (۱۳۹۶). ارائه مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۲۰(۲)، ۱۴۴-۱۲۱.
- شفیعی، زینب و فضل الهی قمشه ای، سیف اله (۱۳۹۸). رابطه مدیریت دانش و رهبری هوشمند با یادگیری سازمانی. *فصلنامه رویکردی نو در علوم تربیتی*، ۱(۱)، ۳۱-۱۹.
- فرزان، فروغ؛ پورکیانی، مسعود و شیخی، ایوب (۱۳۹۸). رابطه بین معیارهای ارزش گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۳(۳)، ۲۰۱-۱۸۷.
- قاسمی، بهزاد و المحمدی، چنگیز (۱۳۹۷). طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی: یک رویکرد آمیخته. *فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۱(۴۰)، ۱۰۷-۷۹.

## References

- Alkaffaf, M., Muflih, M., & Al-Dalahmeh, M. (2018). An integrated model of knowledge management enablers and organizational creativity: the mediating role of knowledge management processes in social security corporation in Jordan. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 96(3), 677-701.
- Azemi, N. A., Zaidi, H., & Hussin, N. (2018). Information quality in organization for better decision-making. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 429-437.
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3), 1-20.
- Bikimane, G. I., & Makambe, U. (2020). Effects of Autocratic and Authentic Leadership Styles on Teacher Motivation in Selected Primary Schools,

- Botswana. *African Research Review: An International Multidisciplinary Journal, Ethiopia*, 14(2), 190-204.
- Bustamante, M. C., Cujean, J., & Frésard, L. (2020). Knowledge Cycles and Corporate Investment. *Available at SSRN* 3418171.
- Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27(3), 159-173.
- Dastane, O. (2020). Impact of leadership styles on employee performance: A moderating role of gender. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(12), 27-52.
- Dhamdhere, S. N. (2015). Knowledge management strategies and process in traditional colleges: a study. *International Journal of Information Library and Society*, 4(1), 34-42.
- Erdurmazli, E. (2021). Effects of information technologies on organizational culture: A discussion based on the key role of organizational structure. A closer look at organizational culture in action/ed. by SD Göker.-London: *IntechOpen*, 125-139.
- Evrin, E. R. O. L., & Aydan, O. R. D. U. (2018). Organizational structure scale–University version. *European Journal of Educational Research*, 7(4), 775-803.
- Ertosun, O. G., & Adiguzel, Z. (2018). Leadership, personal values and organizational culture. In *Strategic design and innovative thinking in business operations* (pp. 51-74). Springer, Cham.
- Escrivão, G., & Silva, S. L. D. (2019). Knowledge management maturity models: Identification of gaps and improvement proposal. *Gestão & Produção*, 26.
- Evrin, E. R. O. L., & Aydan, O. R. D. U. (2018). Organizational structure scale–University version. *European Journal of Educational Research*, 7(4), 775-803.
- Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017). Servant Leadership: An Ancient Style with 21 st Century Relevance. Review of International Comparative Management/*Revista de Management Comparat International*, 18(4).
- Gast, J., Gundolf, K., Harms, R., & Collado, E. M. (2019). Knowledge management and cooperation: how do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge. *Industrial marketing management*, 77, 65-74.
- Gil, A. J., & Mataveli, M. (2016). Rewards for continuous training: a learning organisation perspective. *Industrial and Commercial Training*.
- Igbinovia, M. O., & Ikenwe, I. J. (2017). Knowledge management: processes and systems. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), 26-38.
- Karim, A., Purnomo, H., Fikriyah, F., & Kardiyati, E. N. (2020). A charismatic relationship: How a Kyai's charismatic leadership and society's compliance are constructed? *Journal of Indonesian Economy and Business*, 35(2), 129-143.
- Kipkosgei, F., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2020). A team-level study of the relationship between knowledge sharing and trust in Kenya: Moderating role of collaborative technology. *Sustainability*, 12(4), 1615.
- Masa'deh, R. E., Almajali, D. A., Alrowwad, A. A., & Obeidat, B. (2019). The role of knowledge management infrastructure in enhancing job satisfaction:

- A developing country perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, (14), 1-25.
- Mohapatra, S., Agrawal, A., & Satpathy, A. (2016). Designing knowledge management strategy. In *Designing Knowledge Management-Enabled Business Strategies* (pp. 55-88). Springer, Cham.
- Ololube, N. P. (Ed.). (2016). *Handbook of research on organizational justice and culture in higher education institutions*. IGI Global.
- Payne, J., & Fryer, J. (2020). Knowledge management and information management: A tale of two siblings. *Business Information Review*, 37(2), 69-77.
- 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.
- Qodarish, N., & Sabatiana, R. (2020). Knowledge Management Maturity Model: A Case Study at Ministry XYZ. In *Proceedings of the Sriwijaya International Conference on Information Technology and Its Applications (SICONIAN 2019). Advances in Intelligent Systems Research*. 179-188.
- Rabelo, J., & Conte, T. (2018). Influence factors for knowledge management initiatives. In *Proceedings of the 20th International Conference on Enterprise Information Systems* (pp. 17-28).
- Rahman, M., Yasmeen, B. N., Jahan, N., Hoque, M. M., Halder, S. K., Halder, A., ... & Rini, F. A. (2019). Recent Trend of Bacteriological Profile and Drug Sensitivity Pattern of Neonatal Septicemia in A Tertiary Care Hospital in Bangladesh. *Northern International Medical College Journal*, 11(1), 427-431.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533-551.
- Supriatna, H., Purnama, R., & Setiawan, L. (2020). Developing Model of Leadership Style for Indonesian Manufacturing Performance. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 2293-2303.
- Susilo, D. (2018). Transformational leadership: a style of motivating employees. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 2(2), 109-116.
- Wang, C., & Hu, Q. (2020). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation*, 94, 102010.
- Young, R. (2010). *Knowledge management tools and techniques manual*. [Tokyo]: Asian Productivity Organization.