



Academic Librarianship and Information Research

Online ISSN: 2783-4638

Journal Homepage: <https://jlib.ut.ac.ir/>



Evaluating Knowledge Management Maturity Using the APQC Maturity Model

Saeed Ghaffari¹ , Masoud Bakhtiari² , Soroush Ghaffari³ 

1. Department of Knowledge and Information Science, Payam Noor University, Tehran, Iran. Email: sghaffari@pnu.ac.ir
2. Corresponding Author, Department of Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: mbakhtiari1363@pnu.ac.ir
3. Department of Psychology, Islamic Azad University Tehran Central Branch, Tehran, Iran. Email: soroush1669@gmail.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received 30 January 2026
Received in revised form 16
March 2026
Accepted 22 March 2026
Available online 30 March
2026

Keywords:

APQC model,
knowledge management
maturity assessment,
knowledge management
maturity,
knowledge management,
leadership
maturity model,
public libraries

ABSTRACT

Objective: This study aimed to assess the level of knowledge management maturity in the public libraries of Qom based on the APQC model.

Method: This applied study employed a descriptive-correlational research design. The statistical population consisted of 112 librarians working in the public libraries of Qom, of whom 86 were selected as the sample using the Cochran formula. Data were collected using the standard APQC knowledge management maturity questionnaire and analyzed in SPSS using Pearson's correlation coefficient, one-sample *t*-test, and Friedman test.

Results: The results indicated positive and significant relationships among the dimensions of knowledge management maturity. The one-sample *t*-test also showed that the mean scores of the knowledge management dimensions were below the desired level. Overall, the knowledge management maturity of the libraries was classified at the initial stage, namely "starting to recognize the need." In the ranking of the dimensions, information technology obtained the highest position, whereas leadership ranked the lowest.

Conclusions: The findings indicate that although the information technology infrastructure is relatively well-developed, weaknesses in leadership, organizational processes, and employee capabilities constitute major barriers to improving knowledge management maturity in the public libraries of Qom. Therefore, strengthening managerial support, improving knowledge processes, and developing employees' capabilities should be prioritized in knowledge management improvement programs.

Cite this article: Ghaffari, S., Bakhtiari, M., & Ghaffari, S. (2026). Evaluating knowledge management maturity using the APQC maturity model. *Academic Librarianship and Information Research*, 60 (1), 1-18. <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.416149.1828>



© The author(s) retain the copyright.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.416149.1828>

Publisher: University of Tehran Press.

Introduction

In the knowledge-based economy, knowledge and the organizational capability to create, apply, and transfer it are regarded as among the most critical resources for attaining sustainable competitive advantage; this is because, unlike many physical resources, knowledge resources can serve as a foundation for developing organizational capabilities and generating enduring value (Grant, 1996). Today, knowledge management is acknowledged as one of the most popular and contemporary managerial techniques. Knowledge is posited as the fundamental basis of competition (Zack, 1999). Knowledge is a broad and multifaceted concept that operates across various levels and spheres of human and organizational activities; nowadays, it is utilized as one of the most vital intangible assets of organizations in achieving objectives and executing organizational strategies (Najafpour Moghaddam et al., 2023).

In modern management approaches, physical and material resources alone cannot ensure organizational success and superiority; rather, the organization's capacity to create, acquire, develop, share, and apply knowledge plays a pivotal role in cultivating organizational capabilities and securing sustainable competitive advantage. From this standpoint, effective knowledge management and the establishment of necessary mechanisms to harness employees' knowledge potential are regarded as essential prerequisites for organizational growth, innovation, and development (Saghafi et al., 2021). As one of the most critical intangible assets, knowledge plays a pivotal role in enhancing productivity, improving decision-making processes, and creating value. Consequently, in recent years, knowledge management has emerged as a major area of interest for researchers and organizational managers (Parkhid, 2020).

Knowledge management can be conceptualized as a cohesive set of approaches and organized activities aimed at identifying, generating, acquiring, organizing, storing, sharing, and applying knowledge, carried out with the purpose of effectively exploiting the organization's knowledge capacities and supporting the fulfillment of its goals (Ronaghi, 2021). The effectiveness of this process is largely contingent upon organizational conditions and contexts, including culture, structure, policies, documentation, and workforce capabilities. Therefore, devising appropriate mechanisms for managing and capitalizing on knowledge resources can contribute to reinforcing organizational capabilities, improving performance, and steering the organization toward growth and excellence (Naji-al-Haji, 2023).

In the contemporary knowledge-based economy, knowledge has become one of the most valuable strategic assets for organizations. Unlike tangible resources, knowledge contributes directly to innovation, organizational learning, competitiveness, and sustainable development. As organizations increasingly recognize the importance of intellectual capital, Knowledge Management (KM) has emerged as a critical managerial approach for creating, acquiring, storing, sharing, and applying knowledge effectively. Successful implementation of KM practices can improve decision-making, enhance organizational efficiency, facilitate learning

and innovation, and contribute to the preservation and effective utilization of organizational knowledge.

Libraries, particularly public libraries, play an important role in creating, preserving, organizing, and disseminating knowledge. As organizations that facilitate public access to information and knowledge resources, libraries require appropriate KM practices to effectively utilize their intellectual and human resources and improve the quality of services provided to users. Librarians, as the main human resources of libraries, possess valuable explicit and tacit knowledge derived from their professional experiences, interactions with users, and involvement in information and knowledge processes. Therefore, systematic management of such knowledge can contribute significantly to organizational learning, innovation, and service improvement.

Knowledge Management Maturity Models (KMMMs) provide structured frameworks for evaluating the current status of KM practices and identifying areas that require improvement. These models enable organizations to determine their position along a maturity continuum, ranging from initial awareness of the need for KM to more advanced stages characterized by systematic integration, institutionalization, and continuous improvement. Assessment of KM maturity can help organizations identify their strengths and weaknesses, establish priorities, and develop appropriate strategies for improving KM practices.

The APQC Knowledge Management Maturity Model provides a framework for assessing different dimensions of KM and identifying the extent to which KM has been incorporated into organizational structures and processes. Considering the importance of knowledge management in public libraries and the need to identify their current level of KM development, assessing the maturity of KM practices can provide useful evidence for managers and policymakers. Accordingly, the present study aimed to assess the level of knowledge management maturity in public libraries in Qom using the APQC Knowledge Management Maturity Model. Specifically, the study examined seven major dimensions of KM maturity, including leadership, organizational processes, employees, information technology, knowledge processes, learning and creativity, and knowledge management results.

Method

This study was applied research in terms of purpose and employed a descriptive-correlational research design. The statistical population consisted of 112 librarians working in public libraries in Qom. Given the relatively limited size of the population, the sample size was determined using Cochran's formula for a finite population. Assuming a 95% confidence level, a 5% margin of error, and maximum variability, the required sample size was calculated as approximately 87 participants. Considering the final sampling conditions, 86 librarians were included in the study and participated in the data collection process.

The data collection instrument was the APQC Knowledge Management Maturity Assessment Questionnaire, which evaluates different dimensions of knowledge management maturity. The questionnaire assessed seven major dimensions of KM maturity:

1. Leadership
2. Organizational Processes
3. Employees
4. Information Technology
5. Knowledge Processes
6. Learning and Creativity
7. Knowledge Management Results.

The collected data were analyzed using appropriate descriptive and inferential statistical methods. First, the Kolmogorov–Smirnov test was employed to examine the normality of the data distribution. Pearson’s correlation coefficient was then used to examine the relationships among the dimensions of knowledge management maturity. A one-sample *t*-test was conducted to compare the mean scores of the KM dimensions with the predetermined desirable benchmark. Finally, the Friedman test was used to rank the seven dimensions according to their relative status.

Results

The findings indicated that there were positive and statistically significant correlations among the dimensions of knowledge management maturity. The results of Pearson’s correlation analysis showed that improvements in one dimension of KM maturity were generally associated with improvements in other dimensions. The significance levels of the observed relationships were below 0.05, confirming the existence of statistically significant associations among the dimensions under investigation. These findings highlight the interconnected nature of the different components of knowledge management in public libraries.

The results of the Kolmogorov–Smirnov test indicated that the distribution of the collected data did not significantly deviate from normality. Therefore, the assumptions required for applying parametric statistical tests were considered satisfactory, and the one-sample *t*-test was used to evaluate the status of the seven dimensions of KM maturity.

The results of the one-sample *t*-test showed that the mean scores of all seven dimensions of knowledge management were significantly lower than the desirable benchmark level. The negative and statistically significant *t*-values ($p < .05$) indicated that none of the examined dimensions had reached the expected level of maturity. Consequently, the overall status of knowledge management in the public libraries of Qom can be considered below the desirable level.

The ranking of the dimensions based on the Friedman test revealed differences in their relative positions. Information Technology obtained the highest rank among the seven dimensions, indicating that the technological infrastructure and information systems available

in the public libraries of Qom represented a comparatively stronger aspect of KM maturity. Leadership received the lowest rank, suggesting that managerial and leadership-related factors constitute one of the major weaknesses in the current status of knowledge management.

The remaining dimensions were ranked between these two extremes. Knowledge Processes and Knowledge Management Results occupied relatively favorable positions after Information Technology, followed by Learning and Creativity, Organizational Processes, and Employees. The results of the Friedman test also indicated that the differences among the ranks of the KM dimensions were statistically significant.

Overall, the findings demonstrate that the public libraries of Qom are located at an initial stage of knowledge management maturity. The results of the maturity assessment indicate that although the libraries possess relatively stronger technological capabilities, other organizational and human dimensions have not developed to the same extent. In particular, the low ranking of leadership suggests that managerial commitment, strategic planning, and organizational support for KM require greater attention.

Conclusions

The findings of this study indicate that knowledge management in the public libraries of Qom has not yet reached a desirable level of maturity. Although statistically significant positive relationships were observed among the different dimensions of KM maturity, the overall status of the seven dimensions remained below the expected level. This finding suggests that the development of knowledge management requires simultaneous attention to technological, organizational, managerial, and human factors.

Information Technology emerged as the strongest dimension, indicating that the public libraries of Qom have comparatively favorable technological foundations for supporting knowledge management activities. However, technology alone cannot guarantee the successful implementation of knowledge management. Technological infrastructure must be accompanied by appropriate organizational processes, supportive leadership, employee participation, knowledge-sharing mechanisms, and opportunities for continuous learning.

Leadership was identified as the weakest dimension of KM maturity. This finding emphasizes the importance of strengthening managerial commitment to knowledge management, developing a clear KM vision and strategy, allocating appropriate resources, and establishing organizational structures that support knowledge creation and sharing. Effective leadership can play an important role in creating a supportive environment in which librarians are encouraged to share their knowledge, learn from one another, and participate actively in organizational improvement. The relatively lower position of employees and organizational processes also indicates the need to pay greater attention to the human and procedural dimensions of knowledge management. Professional development programs, knowledge-sharing incentives, collaborative work environments, documentation of employees' experiences, and mechanisms for transferring tacit knowledge can contribute to strengthening

the KM capabilities of public libraries. Furthermore, redesigning organizational processes in accordance with KM principles can facilitate the identification, acquisition, storage, sharing, and application of knowledge.

Based on these findings, it is recommended that managers of public libraries in Qom develop a comprehensive knowledge management strategy based on the existing maturity level. Particular attention should be devoted to strengthening leadership commitment, increasing employee participation, developing continuous professional training programs, establishing systematic mechanisms for knowledge sharing and documentation, and encouraging organizational learning and creativity. In addition, the existing information technology infrastructure should be integrated more effectively with organizational processes and human resource practices so that technological capabilities can be translated into tangible improvements in knowledge utilization and service quality.

Overall, the present study demonstrates the importance of assessing knowledge management maturity as a basis for identifying organizational strengths and weaknesses. The findings provide useful evidence for managers and policymakers of public libraries in Qom and can serve as a basis for designing targeted interventions to improve KM practices. By strengthening leadership and human-resource dimensions while maintaining and further developing existing technological capabilities, public libraries can move toward higher levels of knowledge management maturity and improve their capacity to create, preserve, share, and utilize knowledge in support of high-quality library services.

Author Contributions

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

The authors would like to thank all participants in the present study.

Ethical Considerations

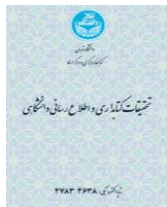
The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.



تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی

شاپا الکترونیکی: ۲۰۰۸-۳۶۳۷

Journal Homepage: <https://jlib.ut.ac.ir/>



ارزیابی بلوغ مدیریت دانش بر اساس مدل APQC

سعید غفاری^۱، مسعود بختیاری^۲، سروش غفاری^۳

۱. گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: sghaffari@pnu.ac.ir

۲. گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: mbakhtiar1363@pnu.ac.ir

۳. گروه روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز، تهران، ایران. رایانامه: soroush1669@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: پژوهش حاضر با هدف ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر قم بر اساس مدل APQC انجام شد.
تاریخچه مقاله: تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۰ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۲/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۰۲ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۱۰	روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری شامل ۱۱۲ نفر از کتابداران کتابخانه‌های عمومی شهر قم بود که ۸۶ نفر از آنان با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد مدل APQC گردآوری و با آزمون‌های همبستگی پیرسون، t-تک نمونه‌ای و فریدمن در نرم‌افزار SPSS تحلیل شد. یافته‌ها: نتایج نشان داد بین مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش روابط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، نتایج آزمون t-تک نمونه‌ای بیانگر پایین‌تر بودن میانگین مؤلفه‌های مدیریت دانش از سطح مطلوب بود و در مجموع، سطح بلوغ مدیریت دانش در مرحله ابتدایی «شروع درک نیاز» قرار گرفت. در رتبه‌بندی مؤلفه‌ها، فناوری اطلاعات بالاترین و رهبری پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص دادند. نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان می‌دهد اگرچه زیرساخت فناوری اطلاعات از وضعیت مطلوب‌تری برخوردار است؛ اما ضعف در رهبری، فرایندهای سازمانی و قابلیت‌های کارکنان، مهم‌ترین موانع ارتقای بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر قم محسوب می‌شوند؛ بنابراین، تقویت حمایت مدیریتی، بهبود فرایندهای دانشی و توانمندسازی کارکنان باید در اولویت برنامه‌های ارتقای مدیریت دانش قرار گیرد.
کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، بلوغ مدیریت دانش، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، رهبری، مدل APQC، مدل بلوغ، کتابخانه‌های عمومی	

استناد: غفاری، سعید؛ بختیاری، مسعود، و غفاری، سروش (۱۴۰۵). ارزیابی بلوغ مدیریت دانش بر اساس مدل APQC. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*.

۶۰-۱۸، (۱). <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.416149.1828>



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

در اقتصاد دانش‌بنیان، دانش و قابلیت سازمان در ایجاد، به‌کارگیری و انتقال آن، از مهم‌ترین منابع دستیابی به مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود؛ زیرا منابع دانشی، برخلاف بسیاری از منابع فیزیکی، می‌توانند زمینه‌ساز توسعه قابلیت‌های سازمانی و ایجاد ارزش پایدار شوند (گرنٲ^۱، ۱۹۹۶). امروزه مدیریت دانش به عنوان یکی از محبوب‌ترین و جدیدترین تکنیک‌های مدیریتی شناخته شده است. دانش به عنوان پایه اساسی رقابت مطرح است (زاک^۲، ۱۹۹۹). دانش، مفهومی گسترده و چندبعدی است که در سطوح و حوزه‌های مختلف فعالیت‌های انسانی و سازمانی نقش دارد و امروزه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها، در دستیابی به اهداف و اجرای راهبردهای سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (نجف‌پور مقدم و دیگران، ۱۴۰۲). در رویکردهای نوین مدیریت، منابع فیزیکی و مادی به‌تنهایی نمی‌توانند تضمین‌کننده موفقیت و برتری سازمان‌ها باشند؛ بلکه توانایی سازمان در ایجاد، کسب، توسعه، اشتراک و به‌کارگیری دانش، نقش اساسی در ایجاد قابلیت‌های سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار دارد. از این منظر، مدیریت اثربخش دانش و فراهم‌کردن سازوکارهای لازم برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های دانشی کارکنان، از الزامات اساسی رشد، نوآوری و توسعه سازمان‌ها بشمار می‌رود (تقفی و دیگران، ۱۴۰۰). دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمان، نقش اساسی در بهبود بهره‌وری، ارتقای فرایندهای تصمیم‌گیری و ایجاد ارزش ایفا می‌کند. از این‌رو، طی سال‌های اخیر، مدیریت دانش به یکی از حوزه‌های مهم مورد توجه پژوهشگران و مدیران سازمانی تبدیل شده است (پرخید، ۱۳۹۹). مدیریت دانش را می‌توان مجموعه‌ای منسجم از رویکردها و فعالیت‌های سازمان‌یافته برای شناسایی، تولید، کسب، سازمان‌دهی، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری دانش دانست که با هدف بهره‌گیری اثربخش از ظرفیت‌های دانشی سازمان و پشتیبانی از تحقق اهداف آن انجام می‌شود (رونقی، ۱۴۰۰). اثربخشی این فرایند نیز تا حد زیادی به شرایط و زمینه‌های سازمانی، از جمله فرهنگ، ساختار، سیاست‌ها، مستندات و قابلیت‌های نیروی انسانی وابسته است؛ بنابراین، ایجاد سازوکارهای مناسب برای مدیریت و بهره‌برداری از منابع دانشی می‌تواند به تقویت قابلیت‌های سازمانی، بهبود عملکرد و حرکت سازمان در مسیر رشد و تعالی کمک کند (ناجی‌الحاجی، ۱۴۰۲).

تجربه سازمان‌ها نشان می‌دهد که استقرار اثربخش مدیریت دانش می‌تواند پیامدهایی همچون ارتقای عملکرد، افزایش ظرفیت نوآوری، بهبود بهره‌وری و جلوگیری از دست رفتن دانش سازمانی را به همراه داشته باشد. باوجوداین، صرف سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش الزاماً به نتایج مورد انتظار منجر نمی‌شود و برخی سازمان‌ها در فرایند پیاده‌سازی آن با موانع و ناکامی‌هایی مواجه می‌شوند. یکی از عوامل مهم در این زمینه، نبود شناخت دقیق از وضعیت موجود مدیریت دانش و فقدان سازوکارهای مناسب برای ارزیابی میزان آمادگی و ظرفیت‌های سازمان است؛ بنابراین، سازمان‌ها پیش از اجرای طرح‌های مدیریت دانش باید ضمن شناسایی نیازهای دانشی و ارزیابی زیرساخت‌های موجود، اقدامات خود را متناسب با شرایط و قابلیت‌های سازمان طراحی و اجرا کنند. افزون بر این، ارزیابی مستمر وضعیت مدیریت دانش و سنجش نتایج حاصل از اقدامات انجام‌شده، امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف و اصلاح برنامه‌های مدیریت دانش را فراهم می‌کند و به مدیران کمک می‌کند میزان اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در این حوزه را بهتر ارزیابی کنند (بلومکویست و الینگ^۳، ۲۰۲۱).

در ادامه این بحث، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری برای شناخت وضعیت موجود و برنامه‌ریزی جهت توسعه نظام مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است. بلوغ مدیریت دانش بیانگر میزان نهادینه‌شدن و توسعه‌یافتگی مؤلفه‌هایی همچون فرایندهای دانشی، زیرساخت‌ها، منابع انسانی و سازوکارهای سازمانی مرتبط با مدیریت دانش است. از این منظر، سازمان‌ها با توجه به میزان استقرار و یکپارچگی این مؤلفه‌ها، در سطوح متفاوتی از بلوغ قرار می‌گیرند و هر سطح، میزان آمادگی سازمان برای ایجاد، کسب، تسهیم و استفاده اثربخش از دانش را نشان می‌دهد.

^۱. Grant

^۲. Zack

^۳. Blomkvist & Eling

ارزیابی سطح بلوغ به سازمان کمک می‌کند تا تصویری روشن از وضعیت فعلی مدیریت دانش به دست آورد، نقاط قوت و کاستی‌های موجود را شناسایی کند و اولویت‌های لازم برای بهبود را مشخص سازد. همچنین، نتایج این ارزیابی می‌تواند مبنایی برای تدوین برنامه‌های توسعه و تعیین مسیر حرکت سازمان به سوی سطوح بالاتر بلوغ باشد (یاوری و دیگران، ۱۴۰۰؛ الطباطبایی و علی^۱، ۲۰۲۲). در همین راستا، مدل‌های بلوغ مدیریت دانش با فراهم کردن شاخص‌ها و معیارهای مشخص، امکان مقایسه وضعیت موجود با شرایط مطلوب، شناسایی شکاف‌های دانشی و تعیین اقدامات اصلاحی و بهبوددهنده را فراهم می‌کنند (ناجی الحاجی، ۱۴۰۲).

از منظر دیگر، دستیابی به عملکرد پایدار و تداوم مسیر رشد سازمانی، مستلزم برخورداری سازمان از سطح مناسبی از بلوغ است. سازمان بالغ تنها سازمانی نیست که در مقطعی به موفقیت دست یافته باشد، بلکه سازمانی است که بتواند ظرفیت‌های خود را به‌طور مستمر توسعه دهد و دستاوردهای حاصل را در طول زمان حفظ و تقویت کند (عسگری، ۱۴۰۱). در شرایط متغیر و پیچیده محیط کسب و کار، تحقق چنین وضعیتی نیازمند برخورداری از رهبری اثربخش، اتخاذ تصمیم‌های راهبردی و بهره‌گیری هدفمند از منابع دانشی سازمان است (بهشتی دربندی، ۱۴۰۱). از سوی دیگر، تغییرات ساختاری در سازمان‌ها، از جمله کاهش نیروی انسانی، جابه‌جایی کارکنان و برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها، خطر از دست رفتن دانش و تجربیات انباشته‌شده را افزایش داده است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها بیش از گذشته به سازوکارهایی برای شناسایی، ثبت، انتقال و حفظ دانش‌های حیاتی نیاز دارند تا خروج کارکنان به معنای از دست رفتن سرمایه دانشی سازمان نباشد. استقرار نظام مدیریت دانش می‌تواند با فراهم کردن زمینه ثبت و انتقال تجربیات و دانش کارکنان، از کاهش سرمایه دانشی سازمان جلوگیری کرده و امکان استفاده مجدد از این منابع را فراهم سازد (آخشیک، ۱۴۰۱).

کتابخانه‌ها به دلیل ماهیت فعالیت خود و نقش مستقیم در گردآوری، سازمان‌دهی، نگهداری، دسترس‌پذیرسازی و انتقال اطلاعات و دانش، از جمله سازمان‌هایی هستند که مدیریت دانش در آن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. در این میان، کتابخانه‌های عمومی شهر قم به‌عنوان بخشی از زیرساخت فرهنگی و اطلاعاتی شهر، با در اختیار داشتن مجموعه‌های اطلاعاتی، نیروی انسانی متخصص و ارتباط مستمر با کاربران، ظرفیت مناسبی برای توسعه و به‌کارگیری نظام‌های مدیریت دانش دارند. باوجود این ظرفیت، بهره‌برداری مؤثر از منابع دانشی و تجربیات موجود، نیازمند شناخت وضعیت فعلی مدیریت دانش و تعیین میزان آمادگی و بلوغ سازمان در این زمینه است. اگرچه در سال‌های اخیر پژوهش‌های متعددی به اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های اطلاعاتی و کتابخانه‌ای پرداخته‌اند، ارزیابی جامع و نظام‌مند سطح بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر قم، به‌ویژه با استفاده از یک مدل استاندارد، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. نبود چنین ارزیابی‌ای می‌تواند شناسایی دقیق نقاط قوت، ضعف‌ها و اولویت‌های بهبود را با دشواری مواجه سازد و در نتیجه، برنامه‌ریزی برای توسعه نظام مدیریت دانش را محدود کند. از این‌رو، سنجش بلوغ مدیریت دانش می‌تواند تصویری منسجم از وضعیت موجود ابعاد مختلف مدیریت دانش ارائه دهد و زمینه شناسایی شکاف میان شرایط موجود و وضعیت مطلوب را فراهم سازد.

بر این اساس، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر قم می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای شناسایی ظرفیت‌های موجود، تعیین حوزه‌های نیازمند بهبود و اولویت‌بندی اقدامات توسعه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. چنین ارزیابی‌ای ضمن کمک به تصمیم‌گیری مدیران، امکان تدوین برنامه‌ای مرحله‌ای و متناسب با شرایط سازمان برای ارتقای فرایندهای دانشی، تقویت اشتراک دانش و بهره‌گیری مؤثرتر از تجربه و دانش کارکنان را فراهم می‌کند (شفیعی و دیگران، ۱۳۹۸).

باوجود تعدد مدل‌ها و چارچوب‌های ارائه‌شده برای سنجش بلوغ مدیریت دانش، انتخاب الگویی که بتواند متناسب با ماهیت و ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه، ابعاد مختلف مدیریت دانش را به‌صورت جامع ارزیابی کند، اهمیت زیادی دارد. مدل APQC از جمله چارچوب‌هایی است که با تأکید بر فرایندهای مدیریت دانش و بهره‌گیری از تجربیات و رویه‌های سازمانی، امکان بررسی وضعیت مدیریت دانش را از جنبه‌های مختلف فراهم می‌کند. این مدل علاوه بر توجه به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، مؤلفه‌هایی

^۱. AL-Tabtabae & Ali

همچون رهبری، فرایندها، کارکنان، فرایندهای دانشی، یادگیری و خلاقیت و نتایج حاصل از مدیریت دانش را نیز مورد توجه قرار می‌دهد و از این طریق می‌تواند تصویری نسبتاً جامع از وضعیت بلوغ سازمان ارائه کند.

باوجود قابلیت‌های این مدل، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از APQC برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی و کتابخانه‌ای کشور، در مقایسه با سازمان‌های صنعتی، دولتی و دانشگاهی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به‌ویژه درباره کتابخانه‌های عمومی شهر قم، شواهد پژوهشی کافی درباره وضعیت بلوغ مدیریت دانش بر اساس یک چارچوب جامع و استاندارد مشاهده نمی‌شود. در نتیجه، اطلاعات دقیقی درباره نقاط قوت و ضعف مؤلفه‌های مدیریت دانش، میزان فاصله سازمان با وضعیت مطلوب و حوزه‌هایی که نیازمند مداخله و بهبود هستند، در دسترس نیست. پر کردن این خلأ می‌تواند زمینه تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر مدیران و طراحی اقدامات اصلاحی متناسب با نیازهای واقعی سازمان را فراهم کند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف سنجش و تعیین سطح بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر قم و با استفاده از چارچوب APQC انجام شده است. در این پژوهش تلاش می‌شود ضمن تعیین سطح کلی بلوغ، وضعیت و جایگاه نسبی مؤلفه‌های مختلف مدیریت دانش نیز مشخص شود تا تصویری روشن از شرایط موجود به دست آید. نتایج حاصل می‌تواند مبنایی برای شناسایی اولویت‌های بهبود، تقویت فرایندهای دانشی، توسعه قابلیت‌های کارکنان، ارتقای فرهنگ اشتراک دانش و استفاده اثربخش‌تر از زیرساخت‌های موجود قرار گیرد. همچنین، یافته‌های این مطالعه می‌تواند به توسعه ادبیات تجربی حوزه بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی و کتابخانه‌ای کمک کرده و برای مدیران کتابخانه‌های عمومی شهر قم در تدوین برنامه‌های توسعه و بهبود مدیریت دانش کاربرد داشته باشد.

پیشینه پژوهش

۱. پیشینه نظری پژوهش

در محیط رقابتی امروز، بسیاری از منابع سنتی مزیت رقابتی نظیر فناوری، محصول یا سهم بازار به‌آسانی توسط رقبای قابل تقلید هستند، اما دانش به دلیل وابستگی به زمینه‌های سازمانی، تجربیات انسانی و قابلیت‌های منحصربه‌فرد کارکنان، به‌سختی قابل کپی‌برداری است. از این رو، دانش به‌عنوان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی پایدار شناخته شده و مدیریت اثربخش آن به یکی از اولویت‌های اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است (عسگری، ۱۴۰۱). در چنین شرایطی، مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فرآیندها و فعالیت‌های نظام‌مند برای خلق، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری، انتقال و به‌کارگیری دانش در سازمان اطلاق می‌شود که هدف نهایی آن افزایش اثربخشی، نوآوری و توان رقابتی سازمان است.

با گسترش ادبیات مدیریت دانش، پژوهشگران و صاحب‌نظران مدل‌های متعددی را برای تبیین ابعاد و فرآیندهای مدیریت دانش ارائه کرده‌اند. از جمله مهم‌ترین این مدل‌ها می‌توان به مدل نوناکا و تاکوچی، مدل هفت C، مدل بکمن، مدل بوکویتز و ویلیامز، مدل هیکس، مدل استیو هالس، مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش، مدل عمومی مدیریت دانش و مدل میلتن اشاره کرد (ظفری، ۱۴۰۰). این مدل‌ها هر یک از منظر خاصی به تبیین نحوه تولید، ذخیره، انتقال و بهره‌برداری از دانش در سازمان‌ها پرداخته‌اند و زمینه توسعه رویکردهای نوین مدیریت دانش را فراهم ساخته‌اند.

در کنار توسعه مدل‌های مدیریت دانش، موضوع «بلوغ مدیریت دانش» نیز به‌عنوان یکی از حوزه‌های مهم مطالعاتی مطرح شده است. مفهوم بلوغ مدیریت دانش بیانگر میزان توسعه‌یافتگی و نهادینه شدن فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش در سازمان است. بر اساس دیدگاه لین و دیگران^۱ (۲۰۱۸)، بلوغ مدیریت دانش مجموعه‌ای از مراحل پویا و تکاملی را در برمی‌گیرد که سازمان‌ها از طریق تلاش‌های مستمر و هدفمند می‌توانند آن‌ها را طی کرده و به سطوح بالاتری از توسعه دست یابند. درواقع، سازمان‌ها برای حفظ رشد و بهبود عملکرد خود ناگزیرند به‌طور مستمر از یک سطح بلوغ به سطح بالاتر حرکت کنند.

مدل‌های بلوغ مدیریت دانش نقش نقشه راه را برای سازمان‌ها ایفا می‌کنند و چارچوبی نظام‌مند برای ارزیابی وضعیت موجود، شناسایی نقاط قوت و ضعف و برنامه‌ریزی برای بهبود مستمر فراهم می‌آورند. این مدل‌ها زمان مشخصی برای گذار از یک سطح

^۱. Lin et al.

به سطح دیگر تعیین نمی کنند؛ زیرا مدت زمان حضور سازمان ها در هر سطح بلوغ بسته به شرایط، ساختار و قابلیت های آن ها متفاوت است (سپهری، ۱۳۹۵). از این منظر، مدل بلوغ مدیریت دانش را می توان یک رویکرد مهندسی شده برای پیاده سازی و توسعه مدیریت دانش دانست که از طریق فرآیندهای ساختاریافته، قابل اندازه گیری و نظام مند، سازمان را در مسیر دستیابی به سطوح بالاتر بلوغ هدایت می کند (کارستن و مانفرد^۱، ۲۰۱۲). همچنین لین و دیگران (۲۰۱۸) تأکید می کنند که بلوغ مدیریت دانش فرایندی تدریجی و مستمر است که نیازمند تعهد سازمانی، سرمایه گذاری هدفمند و تلاش مداوم برای ارتقاء قابلیت های دانشی است.

در این میان، سازمان های فرهنگی و دانش محور بیش از سایر سازمان ها به مدیریت دانش وابسته هستند؛ زیرا مأموریت اصلی آن ها گردآوری، حفظ، سازمان دهی و اشاعه دانش است. کتابخانه ها به عنوان یکی از مهم ترین نهادهای دانشی جامعه، نقش اساسی در تولید، نگهداری و انتقال دانش ایفا می کنند و از این رو ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در آن ها اهمیت ویژه ای دارد. با وجود اهمیت روزافزون مدیریت دانش در سازمان های فرهنگی، پژوهش های مرتبط با ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در این حوزه، به ویژه در ایران، همچنان محدود است. از این رو، بررسی میزان بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه های عمومی شهر قم می تواند ضمن شناسایی وضعیت موجود، زمینه لازم برای طراحی راهبردهای بهبود و توسعه فعالیت های دانشی را فراهم آورد. اهمیت این موضوع از دو جنبه قابل بررسی است. از منظر علمی، این پژوهش می تواند به توسعه ادبیات مرتبط با بلوغ مدیریت دانش در سازمان های فرهنگی و غیرانتفاعی کمک کرده و زمینه طراحی چارچوب های بومی ارزیابی مدیریت دانش را فراهم سازد. از منظر کاربردی نیز نتایج پژوهش می تواند مدیران و تصمیم گیران کتابخانه های عمومی شهر قم را در شناسایی نقاط قوت و ضعف، تدوین سیاست های مناسب و برنامه ریزی برای ارتقای اثربخشی، اشتراک دانش و بهره وری سازمانی یاری رساند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با تکیه بر مدل های بلوغ مدیریت دانش درصدد پاسخگویی به این پرسش اساسی است که سطح بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه های عمومی شهر قم چگونه است و این سازمان در ابعاد مختلف مدیریت دانش در چه جایگاهی قرار دارد؟

۲. پیشینه تجربی

در سال های اخیر، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان های مختلف کشور مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. نتایج این مطالعات نشان می دهد که سطح بلوغ مدیریت دانش در بسیاری از سازمان ها هنوز در مراحل اولیه قرار دارد و عواملی مانند رهبری، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرایندهای دانشی نقش تعیین کننده ای در ارتقای آن دارند.

ناجی الحاجی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه میسان» به شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش پرداخت. در این پژوهش ابتدا شاخص های مؤثر از طریق تحلیل محتوا استخراج و سپس رتبه بندی شدند. نتایج نشان داد که ۳۲ شاخص در پنج بعد فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، یادگیری و نوآوری، راهبردهای مدیریت دانش و ارزیابی مدیریت دانش بر بلوغ مدیریت دانش دانشگاه تأثیرگذار هستند. همچنین وضعیت کلی مدیریت دانش دانشگاه در سطح قابل قبول ارزیابی شد.

فخرآبادی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی تأثیر سطح دانش مدیریتی مدیران بر بلوغ مدیریت دانش سازمانی در دستگاه های اجرایی/استان یزد» با استفاده از مدل بلوغ مدیریت دانش APO به بررسی رابطه دانش مدیریتی مدیران و کارکنان با سطح بلوغ مدیریت دانش پرداخت. یافته ها نشان داد که فناوری اطلاعات بالاترین امتیاز و کارکنان پایین ترین امتیاز را کسب کرده اند و سطح بلوغ مدیریت دانش دستگاه های اجرایی استان یزد در سطح دوم (آغازین) قرار دارد.

سرحدی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با رویکرد فازی در سازمان آموزش و پرورش» با هدف رفع محدودیت مدل های سنتی بلوغ، مدلی مبتنی بر سیستم خبره فازی ارائه کرد. نتایج این پژوهش نشان داد که استفاده از رویکردهای فازی می تواند عدم قطعیت ناشی از قضاوت های انسانی را کاهش داده و ارزیابی دقیق تری از وضعیت بلوغ مدیریت دانش ارائه کند.

^۱. Karsten & Manfred

نظری (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر بلوغ مدیریت دانش بر کیفیت خدمت با نقش میانجی مدیریت مشارکتی در بین کارکنان استانداری آذربایجان شرقی» به بررسی ارتباط میان بلوغ مدیریت دانش، مدیریت مشارکتی و کیفیت خدمات پرداخت. نتایج نشان داد که بلوغ مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت خدمت دارد و مدیریت مشارکتی نقش تقویت‌کننده‌ای در این رابطه ایفا می‌کند.

مصطفوی منتظری و صحرایی بیرانوند (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی بلوغ مدیریت دانش بر مبنای مدل APO و ارائه راهکارهای مناسب جهت ارتقاء آن در شرکت بیمه دی» سطح بلوغ مدیریت دانش این سازمان را بررسی کردند. نتایج نشان داد که سازمان مورد مطالعه با کسب امتیاز ۱۲۵ در سطح دوم بلوغ قرار دارد. همچنین فناوری اطلاعات بالاترین و فرایندهای دانشی پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص دادند. پژوهشگران پیشنهاد کردند تقویت فرهنگ مدیریت دانش، حمایت مدیریت ارشد، توسعه مهارت کارکنان و مستندسازی دانش ضمنی باید در اولویت برنامه‌های بهبود قرار گیرد.

کبیری و دیگران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی سطح بلوغ دانش در آرشیوهای دیداری و شنیداری/ایران» با استفاده از مدل بلوغ مدیریت دانش APQC، سطح بلوغ مدیریت دانش را در ۱۱ سازمان آرشیوی کشور بررسی کردند. نتایج نشان داد که مدل APQC قابلیت مناسبی برای ارزیابی سازمان‌های اطلاعاتی و آرشیوی دارد و می‌تواند تصویری جامع از وضعیت ابعاد مختلف مدیریت دانش ارائه دهد.

تابع جماعت و دیگران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «شناسایی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت ساخت‌وساز کیسون بر اساس مدل بهره‌وری آسیایی» به بررسی وضعیت بلوغ مدیریت دانش پرداختند. یافته‌ها نشان داد که برای ارتقای سطح بلوغ سازمان، در ابعاد فرایندهای دانشی، رهبری، افراد، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش نیازمند برنامه‌های بهبود هدفمند است. در سطح بین‌المللی نیز پژوهشگران با رویکردهای مختلف به بررسی بلوغ مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر توسعه آن پرداخته‌اند. این مطالعات عمدتاً بر نقش عوامل سازمانی، انسانی و فناورانه در حرکت سازمان‌ها به سمت سطوح بالاتر بلوغ تأکید دارند.

عظمی و دیگران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «ابعاد بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی: یک مطالعه مروری» به شناسایی و تحلیل ابعاد مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که عواملی همچون سرمایه انسانی، حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، رهبری و مهارت‌های کارکنان از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش در محیط‌های کتابخانه‌ای هستند. پژوهشگران تأکید کردند که توسعه مدیریت دانش در کتابخانه‌ها نیازمند توجه هم‌زمان به عوامل انسانی، سازمانی و فناوری است و تمرکز صرف بر زیرساخت‌های فناوری نمی‌تواند دستیابی به بلوغ مطلوب را تضمین کند.

بوغولیا و گلیکاس^۲ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «چارچوب‌های ارزیابی بلوغ مدیریت دانش: یک رویکرد جامع» با استفاده از روش مرور نظام‌مند، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلف ارزیابی بلوغ مدیریت دانش را بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اگرچه مدل‌های موجود ابعاد متنوعی از مدیریت دانش را پوشش می‌دهند، اما برخی از آن‌ها در زمینه یکپارچگی مفهومی، استانداردسازی شاخص‌ها و ارتباط با استانداردهای نوین مدیریت دانش، از جمله استانداردهای مرتبط با مدیریت دانش، دارای محدودیت‌هایی هستند. پژوهشگران بر ضرورت توسعه چارچوب‌های جامع و یکپارچه برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش تأکید کردند. نسبی و دیگران^۳ (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی بلوغ مدیریت دانش و راهکارهای بهبود آن در دانشگاه علوم پزشکی شیراز: یک مطالعه ترکیبی» سطح بلوغ مدیریت دانش این دانشگاه را بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که دانشگاه در سطح سوم بلوغ مدیریت دانش (سطح توسعه‌یافتگی) قرار دارد. در میان ابعاد مورد بررسی، فناوری اطلاعات بالاترین امتیاز و رهبری پایین‌ترین امتیاز را کسب کردند. نتایج بر اهمیت عوامل سازمانی، انسانی و فناورانه در ارتقای سطح بلوغ مدیریت دانش تأکید داشت.

^۱. Azmee et al

^۲. Bougoulia & Glykas

^۳. Nasabi et al.

سپولودا-ریویلاس و دیگران^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «حمایت سازمانی مبتنی بر دانش و عملکرد سازمانی از طریق مدیریت پروژه» به بررسی نقش قابلیت‌های مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که حمایت سازمانی مبتنی بر دانش، از طریق تقویت قابلیت‌های مدیریتی و فرایندهای مرتبط با دانش، می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود دهد. نتایج این مطالعه بر اهمیت توسعه قابلیت‌های مدیریت دانش برای ایجاد ارزش سازمانی تأکید دارد.

پیرا و دیگران^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بلوغ مدیریت دانش به شرکت‌های پروژه محور در عصر نوآوری باز کمک می‌کند» به بررسی نقش بلوغ مدیریت دانش در توسعه قابلیت‌های سازمانی و بهبود عملکرد شرکت‌های پروژه محور پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بلوغ مدیریت دانش از طریق تقویت فرایندهای خلق، ذخیره، اشتراک و به‌کارگیری دانش، می‌تواند قابلیت‌های سازمانی و ظرفیت نوآوری را ارتقا دهد. همچنین یافته‌ها نشان داد که توسعه هم‌زمان ابعاد راهبرد، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و فرایندهای دانشی برای دستیابی به سطوح بالاتر بلوغ مدیریت دانش ضروری است. این پژوهش بر اهمیت رویکرد یکپارچه در ارزیابی و توسعه بلوغ مدیریت دانش تأکید دارد.

مرور مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که ارزیابی بلوغ مدیریت دانش طی سال‌های اخیر به‌عنوان رویکردی نظام‌مند برای شناخت وضعیت موجود، شناسایی شکاف‌ها و تدوین برنامه‌های بهبود مورد توجه قرار گرفته است. مدل‌هایی همچون APQC، APO و KMMM در سازمان‌های مختلف به کار گرفته شده‌اند و نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عواملی مانند رهبری، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرایندهای دانشی، نقش اساسی در ارتقای بلوغ مدیریت دانش دارند.

باوجود انجام پژوهش‌های متعدد در دانشگاه‌ها، سازمان‌های دولتی، صنعتی و خدماتی، مطالعات محدودی به بررسی بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و سازمان‌های فرهنگی پرداخته‌اند. همچنین، کاربرد مدل APQC برای ارزیابی یکپارچه ابعاد مختلف بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های بزرگ کشور کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر کتابخانه‌های عمومی شهر قم و با بهره‌گیری از مدل APQC، تلاش می‌کند تصویری جامع از وضعیت بلوغ مدیریت دانش در این سازمان ارائه دهد. این پژوهش با ارزیابی هفت بعد اصلی مدل APQC و تعیین نقاط قوت و زمینه‌های بهبود، می‌تواند مبنایی برای تدوین راهبردهای توسعه مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر قم و سایر سازمان‌های فرهنگی دانش‌محور فراهم آورد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، توصیفی همبستگی است. هدف از انجام این پژوهش، ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر قم و بررسی روابط میان مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش بر اساس مدل APQC است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کتابداران کتابخانه‌های عمومی شهر قم بود که به‌صورت مستقیم در فعالیت‌های مرتبط با تولید، ثبت، سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی، بازیابی، انتقال و استفاده از دانش سازمانی فعالیت داشتند. این افراد شامل کارکنان بخش‌های مختلف از جمله خدمات فنی، خدمات مرجع، بخش‌های آرشیوی، دیجیتال‌سازی و مدیریت بودند. جامعه آماری شامل ۱۱۲ نفر از کتابداران کتابخانه‌های عمومی شهر قم بود که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۸۶ نفر تعیین گردید. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفت. از مجموع ۸۶ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۸۰ پرسشنامه تکمیل و قابل استفاده جمع‌آوری شد که میزان بازگشت پرسشنامه‌ها برابر با ۹۳ درصد بود.

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد ارزیابی بلوغ مدیریت دانش بر اساس مدل APQC بود. این پرسشنامه ابعاد اصلی بلوغ مدیریت دانش شامل رهبری، کارکنان، فرایندهای دانشی، فناوری اطلاعات، یادگیری و خلاقیت، فرایند و نتایج مدیریت دانش را مورد سنجش قرار می‌دهد. پاسخ‌دهندگان میزان وضعیت موجود هر یک از مؤلفه‌ها را بر اساس طیف لیکرت ارزیابی کردند. به‌منظور بررسی روایی ابزار پژوهش، از روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد. روایی محتوا با استفاده از نظر متخصصان حوزه مدیریت دانش، علم اطلاعات و دانش‌شناسی و مدیریت سازمانی بررسی شد. بدین منظور، پرسشنامه در اختیار ۱۸ نفر از خبرگان شامل اعضای هیئت علمی و متخصصان مرتبط قرار گرفت و پس از دریافت نظرات اصلاحی، اصلاحات لازم در گویه‌ها اعمال و

^۱. Sepúlveda-Rivillas et al.

^۲. Pereira et al.

نسخه نهایی پرسشنامه تدوین شد. همچنین برای بررسی روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و نتایج نشان داد که گویه‌های پرسشنامه از بار عاملی مناسب برخوردار بوده و مؤلفه‌های مدل، سازه مورد نظر را به‌درستی اندازه‌گیری می‌کنند. همچنین پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد که مقدار آن برای کل پرسشنامه و ابعاد مختلف در سطح قابل قبول قرار داشت.

در بخش تحلیل داده‌ها، داده‌های گردآوری شده پس از ورود به نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در بخش آمار توصیفی، از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان و بررسی وضعیت مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش استفاده شد. همچنین، به منظور بررسی پایایی ابزار پژوهش، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. برای بررسی روابط میان مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. همچنین، به منظور رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش از آزمون فریدمن و برای مقایسه میانگین وضعیت موجود مؤلفه‌ها با مقدار مطلوب از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در راستای پاسخ به سؤال‌های پژوهش، ابتدا میزان همبستگی مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش بررسی می‌شود که در جدول زیر مشاهده می‌گردد.

جدول ۱. ضریب همبستگی پیرسون مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش

همبستگی	رهبری	فرایند	کارکنان	فناوری اطلاعات	فرایندهای دانشی	یادگیری و خلاقیت	نتایج مدیریت دانش
رهبری	۱						
فرایند	۰/۸۳	۱					
کارکنان	۰/۸۰	۰/۷۸	۱				
فناوری اطلاعات	۰/۱۱	۰/۳۵	۰/۱۷	۱			
فرایندهای دانشی	۰/۶۷	۰/۶۹	۰/۷۳	۰/۳۵	۱		
یادگیری و خلاقیت	۰/۱۰	۰/۷۶	۰/۸۹	۰/۰۹	۰/۸۰	۱	
نتایج مدیریت دانش	۰/۷۶	۰/۷۷	۰/۱۰	۰/۲۰	۰/۸۹	۰/۹۰	۱

طبق آمار به‌دست‌آمده از جدول ۱، مقدار ضریب همبستگی برای کلیه معیارها مثبت است و می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که بین مؤلفه‌های بلوغ و مدیریت دانش سازمان، همبستگی مثبت وجود دارد. ضرایب همبستگی با استفاده از آزمون پیرسون محاسبه شد و ضرایب همبستگی در سطح ۰/۰۵ مورد آزمون قرار گرفتند و مقادیر p کمتر از ۰/۰۵ از نظر آماری معنادار تلقی شدند. در ادامه، با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در جدول ۲، به بررسی پارامتریک بودن سؤالات پرداخته شد.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

شرح	رهبری	فرایند	کارکنان	فناوری اطلاعات	فرایندهای دانشی	یادگیری و خلاقیت	نتایج مدیریت دانش
پاسخ‌دهندگان	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰
انحراف معیار	۴/۸	۴/۹	۵/۱	۷/۲	۴/۲	۵/۹	۴/۳۶
اماره Z	۰/۱۴۱	۰/۱۹۳	۰/۱۲۲	۰/۱۲۳	۰/۱۳۵	۰/۱۱۷	۰/۰۹۱
سطح معنی‌داری	۰/۱۲۴	۰/۰۸	۰/۰۵۵	۰/۴۱	۰/۱۷۱	۰/۲	۰/۲

با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای مؤلفه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ گزارش شد، شواهد کافی برای رد فرض نرمال بودن وجود ندارد. برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش از آزمون T تک نمونه‌ای در جدول ۳ استفاده شده است.

جدول ۳. وضعیت مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش بر اساس آزمون t تک نمونه‌ای

مؤلفه‌ها	مقدار T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	سطح اطمینان ۰/۹۵	
					حد بالا	حد پایین
رهبری	-۹/۷۷	۷۹	$p < ۰/۰۰۱$	-۲/۱۶	-۲/۶۰	-۱/۷۲
فرایند	-۱۱/۸۷	۷۹	$p < ۰/۰۰۱$	-۲/۶۶	-۳/۱۱	-۲/۲۱
کارکنان	-۱۴/۹۳	۷۹	$p < ۰/۰۰۱$	-۳/۱۴	-۳/۵۶	-۲/۷۲
فناوری اطلاعات	-۱۲/۴۶	۷۹	$p < ۰/۰۰۱$	-۳/۳۰	-۳/۸۳	-۲/۷۷
فرایندهای دانشی	-۱۰/۴۷	۷۹	$p < ۰/۰۰۱$	-۲/۹۲	-۳/۴۸	-۲/۳۶
یادگیری و خلاقیت	-۱۰/۲۹	۷۹	$p < ۰/۰۰۱$	-۲/۳۰	-۲/۷۵	-۱/۸۵
نتایج مدیریت دانش	-۱۲/۳۶	۷۹	$p < ۰/۰۰۱$	-۲/۲۸	-۲/۶۵	-۱/۹۱

طبق یافته‌های به‌دست‌آمده از جدول ۳، نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای نشان داد که میانگین تمامی مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش با مقدار آزمون تعیین‌شده تفاوت معناداری دارد ($p < ۰/۰۰۱$). با توجه به منفی بودن اختلاف میانگین و آماره t در تمامی مؤلفه‌ها، میانگین مشاهده‌شده در همه مؤلفه‌ها پایین‌تر از مقدار آزمون بوده است. در ذیل، رتبه‌بندی مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش مشخص شده است.

جدول ۴. امتیازات و رتبه‌بندی مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت دانش

ردیف	مؤلفه	نمره اخذشده از سازمان	رتبه‌بندی از ۱ تا ۷
۱	فناوری اطلاعات	۲۲	۱
۲	فرایندهای دانشی	۱۷/۵۷	۲
۳	نتایج مدیریت دانش	۱۶/۴۸	۳
۴	فرایند	۱۶/۱	۴
۵	کارکنان	۱۵/۶۳	۵
۶	یادگیری و خلاقیت	۱۵/۲۱	۶
۷	رهبری	۱۴/۵	۷
جمع نمرات		۱۱۷/۴۹	

بر اساس یافته‌های جدول ۴، بر اساس طیف امتیازدهی مدل APQC، مجموع امتیاز کسب‌شده (۱۱۷/۴۹) در دامنه سطح اول بلوغ قرار گرفته و بیانگر مرحله «شروع درک نیاز به مدیریت دانش» است. مؤلفه فناوری اطلاعات با نمره ۲۲ در بالاترین سطح و رهبری با نمره ۱۴/۵ در پایین‌ترین سطح خود قرار گرفته‌اند.

جدول ۵. تعیین رتبه‌بندی مؤلفه‌ها بر اساس آزمون فریدمن

مؤلفه‌ها	رتبه میانگین
فناوری اطلاعات	۶/۵۰
فرایندهای دانشی	۴/۲۳
نتایج مدیریت دانش	۳/۹۵
یادگیری و خلاقیت	۳/۸۲
فرایند	۳/۴۱
کارکنان	۳/۲۲
رهبری	۳

طبق یافته‌های جدول ۵، بر اساس نتایج آزمون فریدمن، فناوری اطلاعات با رتبه میانگین ۶/۵۰ بالاترین رتبه و رهبری با رتبه میانگین ۳ پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است. همچنین، فرایندهای دانشی، نتایج مدیریت دانش، یادگیری و خلاقیت، فرایند و کارکنان به ترتیب در رتبه‌های دوم تا ششم قرار گرفته‌اند. لازم به ذکر است که رتبه‌بندی ارائه‌شده در جدول ۴ بر اساس

امتیاز کسب‌شده هر مؤلفه در مدل APQC و رتبه‌بندی جدول ۵ بر اساس رتبه میانگین حاصل از آزمون فریدمن است. از این رو، ممکن است جایگاه برخی مؤلفه‌ها در دو جدول یکسان نباشد؛ زیرا مبنای محاسبه رتبه در این دو روش متفاوت است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که سطح بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر قم در مرحله نخست مدل بلوغ مدیریت دانش APQC، یعنی «شروع درک نیاز به مدیریت دانش» قرار دارد. این نتیجه بیانگر آن است که اگرچه زمینه‌های اولیه مدیریت دانش در این سازمان، به‌ویژه در حوزه زیرساخت‌های اطلاعاتی و دسترسی به منابع دانشی، وجود دارد، اما مدیریت دانش هنوز به‌عنوان یک نظام سازمانی یکپارچه و راهبردی در ساختار مدیریتی کتابخانه‌ها نهادینه نشده است. به عبارت دیگر، سازمان از مرحله برخورداری از منابع اطلاعاتی و فناوری‌های پشتیبان عبور نکرده و هنوز نیازمند ایجاد سازوکارهای رسمی برای خلق، اشتراک، نگهداری و بهره‌برداری از دانش سازمانی است.

قرار گرفتن کتابخانه‌های عمومی شهر قم در سطح ابتدایی بلوغ، با نتایج برخی مطالعات داخلی از جمله پژوهش مصطفوی منتظری و صحرایی بیرانوند (۱۴۰۳) در شرکت بیمه دی و فخرآبادی (۱۴۰۲) در دستگاه‌های اجرایی استان یزد هم‌راستا است. در هر دو مطالعه، سازمان‌های مورد بررسی باوجود برخورداری از برخی زیرساخت‌های فناوری، در زمینه‌هایی مانند رهبری، کارکنان و فرایندهای مدیریت دانش با محدودیت‌هایی مواجه بودند. این تشابه نشان می‌دهد که چالش اصلی سازمان‌های ایرانی در مسیر بلوغ مدیریت دانش، صرفاً فقدان ابزارهای فناورانه نیست، بلکه بیشتر به ضعف در عوامل نرم مدیریت دانش، شامل فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریتی، انگیزش کارکنان و طراحی فرایندهای رسمی بازمی‌گردد.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، پایین بودن امتیاز مؤلفه رهبری در مقایسه با سایر ابعاد است. این یافته نشان می‌دهد که مدیریت دانش هنوز جایگاه مشخص و راهبردی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی کتابخانه‌ها پیدا نکرده است. ضعف در حمایت مدیریت ارشد می‌تواند موجب شود فعالیت‌های مدیریت دانش به اقدامات پراکنده و فردمحور محدود شود و از تبدیل شدن آن به یک فرایند پایدار سازمانی جلوگیری کند. این نتیجه با یافته‌های نسبی و دیگران (۲۰۲۵) در دانشگاه علوم پزشکی شیراز همخوان است؛ به گونه‌ای که در آن پژوهش نیز رهبری پایین‌ترین امتیاز را میان ابعاد بلوغ مدیریت دانش کسب کرد. همچنین عظمی و دیگران (۲۰۲۳) در محیط کتابخانه‌ای تأکید کرده‌اند که حمایت مدیریت ارشد، یکی از عوامل بنیادی برای دستیابی به بلوغ مدیریت دانش است؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که در محیط‌های دانش‌محوری مانند کتابخانه‌ها، نقش مدیران از تأمین منابع فراتر رفته و باید به سمت ایجاد چشم‌انداز دانشی، حمایت از اشتراک دانش و ایجاد انگیزه برای مشارکت کارکنان حرکت کند.

در مقابل، مؤلفه فناوری اطلاعات بالاترین امتیاز را در پژوهش حاضر کسب کرده است. این یافته نشان می‌دهد که کتابخانه‌های عمومی شهر قم از نظر زیرساخت‌های فناورانه، سامانه‌های اطلاعاتی و قابلیت‌های ذخیره و بازیابی اطلاعات، ظرفیت مناسبی برای توسعه مدیریت دانش دارند. این نتیجه با یافته‌های نسبی و دیگران (۲۰۲۵) و مصطفوی منتظری و صحرایی بیرانوند (۱۴۰۳) مطابقت دارد که در پژوهش‌های خود نیز فناوری اطلاعات را یکی از نقاط قوت سازمان‌های مورد بررسی معرفی کردند. با این حال، یافته حاضر نشان می‌دهد که وجود فناوری به تنهایی نمی‌تواند موجب بلوغ مدیریت دانش شود؛ زیرا فناوری زمانی ارزش‌آفرین خواهد بود که در کنار فرایندهای مشخص، فرهنگ اشتراک دانش و حمایت مدیریتی قرار گیرد؛ بنابراین، چالش اصلی کتابخانه‌های عمومی شهر قم نه ایجاد زیرساخت فناوری جدید، بلکه بهره‌گیری هدفمند از فناوری موجود برای تسهیل جریان دانش است.

نتایج مربوط به مؤلفه‌های فرایندهای دانشی، کارکنان و یادگیری و خلاقیت نیز نشان داد که این ابعاد در مقایسه با فناوری اطلاعات وضعیت مطلوبی ندارند. پایین بودن این مؤلفه‌ها می‌تواند ناشی از نبود فرایندهای رسمی برای ثبت تجربه‌های کارکنان، انتقال دانش ضمنی کتابداران، جانشین‌پروری دانشی و ایجاد اجتماعات یادگیری باشد. در سازمان‌های کتابخانه‌ای، بخش قابل‌توجهی از دانش موجود در ذهن کارکنان باتجربه قرار دارد و در صورت نبود سازوکارهای انتقال دانش، احتمال از دست رفتن

این سرمایه نامشهود افزایش می‌یابد. یافته‌های عظمی و دیگران (۲۰۲۳) نیز نشان می‌دهد که سرمایه انسانی، مهارت کارکنان و فرهنگ سازمانی از عناصر اساسی بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌ها هستند.

همچنین، نتایج آزمون فریدمن نشان داد که بین مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد و فناوری اطلاعات بالاترین جایگاه را به خود اختصاص داده است، درحالی‌که رهبری پایین‌ترین رتبه را دارد. این تفاوت بیانگر عدم توازن میان ابعاد سخت و نرم مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر قم است. به عبارت دیگر، سازمان از ظرفیت فنی مناسبی برخوردار است، اما برای دستیابی به سطوح بالاتر بلوغ باید سرمایه‌گذاری بیشتری در حوزه‌های انسانی و مدیریتی انجام دهد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، ارتقای بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر قم نیازمند یک برنامه مرحله‌ای و عملیاتی است. در گام نخست، پیشنهاد می‌شود کمیته راهبری مدیریت دانش با حضور مدیران ارشد، متخصصان کتابداری و کارشناسان فناوری اطلاعات تشکیل شود تا مسئولیت سیاست‌گذاری، نظارت و پیگیری برنامه‌های مدیریت دانش را بر عهده گیرد. در گام دوم، لازم است نقشه دانش سازمانی تهیه‌شده و دانش‌های حیاتی، خبرگان سازمانی و حوزه‌های دارای خطر از دست رفتن دانش شناسایی شوند. همچنین، طراحی نظام ثبت و انتقال تجربه‌های کاری کتابداران، ایجاد بانک دانش داخلی و توسعه نشست‌های اشتراک تجربه می‌تواند به تقویت جریان دانش کمک کند.

در حوزه منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی مستمر با تمرکز بر مهارت‌های مدیریت دانش، کار تیمی، اشتراک تجربه و استفاده مؤثر از سامانه‌های دانش سازمانی طراحی شود. علاوه بر این، لازم است شاخص‌های مشارکت دانشی کارکنان در ارزیابی عملکرد آنان لحاظ شود تا انگیزه لازم برای تولید و اشتراک دانش ایجاد شود.

در نهایت، با توجه به وضعیت مناسب فناوری اطلاعات، پیشنهاد می‌شود به جای توسعه صرف زیرساخت‌های فنی، تمرکز سازمان بر یکپارچه‌سازی فناوری موجود با فرایندهای مدیریت دانش قرار گیرد. استفاده از ظرفیت سامانه‌های اطلاعاتی برای ثبت تجربه‌ها، ایجاد اجتماعات مجازی یادگیری و تسهیل دسترسی کارکنان به دانش سازمانی می‌تواند زمینه حرکت کتابخانه‌های عمومی شهر قم از سطح ابتدایی بلوغ به سطوح بالاتر را فراهم کند.

درمجموع، پژوهش حاضر نشان داد که بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی شهر قم نیازمند گذار از رویکرد فناوری‌محور به رویکردی جامع و متوازن است؛ رویکردی که در آن رهبری، فرهنگ سازمانی، کارکنان، فرایندهای دانشی و فناوری اطلاعات به صورت هماهنگ توسعه یابند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصولی اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده است و این موضوع مورد تأیید همه آن‌هاست.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان به طور مساوی در تمامی مراحل طراحی مفهومی پژوهش؛ گردآوری داده‌ها؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ تحلیل و تفسیر اطلاعات و نتایج؛ تهیه پیش‌نویس مقاله؛ بررسی و کنترل نتایج؛ اصلاح، بازبینی و ویرایش نسخه نهایی مقاله مشارکت داشتند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع وجود ندارد.

حامی مالی

این مقاله هیچ‌گونه حامی مالی ندارد.

سپاسگزاری

نویسندگان از تمام کسانی که در این پژوهش همکاری داشتند تشکر و قدردانی می‌نمایند.

References

- Akhshik, S. S. (2025). Analyzing the status of knowledge management in the body of knowledge and information science research: A systematic review. *Sciences and Techniques of Information Management*, 11(1), 79–108. <https://doi.org/10.22091/stim.2024.9960.2012> (in Persian).
- Al-Tabtabae, F. A. A., & Ali, I. F. (2022). The role of knowledge management maturity in improving organizational performance: An exploratory study on a sample of administrative leaderships at the University of Babylon. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 30(4), 11–33.
- Asgari, M. (2022). *Investigating the effectiveness of knowledge management maturity on the performance of secondary school teachers in Amol County* (Master's thesis). Amol Non-Profit Higher Education Institute, Amol, Iran. (in Persian).
- Azmee, N. N., Mohd Shoid, M. S., & Mohd Salleh, M. I. (2023). Dimensions of knowledge management maturity in university libraries. *Journal of Information and Knowledge Management*, 2(Special Issue), 217–230.
- Beheshti Darbandi, J. (2025). *The role of smart leadership in organizational maturity considering the mediating role of knowledge management* (Master's thesis). Payame Noor University, Kashmar Center, Kashmar, Iran. (in Persian).
- Blomkvist, M., & Eling, A. (2021). Digital maturity and organizational resilience during crisis: An exploratory single case study within B2B sales interactions during COVID-19. *Business and Economic Research*, 12(4), 11–24.
- Bougoulia, E., & Glykas, M. (2023). Knowledge management maturity assessment frameworks: A proposed holistic approach. *Knowledge and Process Management*, 30(4), 355–386.
- Fakhrabadi, A. (2024). *Evaluating the impact of managers' managerial knowledge level on organizational knowledge management maturity in executive agencies of Yazd Province* (Master's thesis). Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (in Persian).
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Huang, H. L. (2023). The strategic alignment maturity of knowledge management and information technology: Scale development and validation. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 10924–10955.
- Ehms, K., & Langen, M. (2012). *Holistic development of knowledge management: With KMMM—Knowledge Management Maturity Model*. Siemens AG, Corporate Technology Knowledge Management & Business Transformation.
- Lin, C., Wu, J. C., & Yen, D. (2018). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49, 10–23.
- Mostafavi Montazeri, A., & Sahraei Biranvand, M. (2024). Assessing knowledge management maturity based on the APO model and providing appropriate solutions to improve it (Case study of Dey

- Insurance Company). *Proceedings of the 11th National Conference on Education and Human Resource Development*. (in Persian).
- Najafpour Moghadam, P., Biranvand, A., & Rasekh Jahromi, E. (2023). Investigating the effect of organizational climate on knowledge sharing and innovative work behavior (Case study: Knowledge-based companies in Fars Province). *Library and Information Science Research*, 13(2), 197–216. <https://doi.org/10.22067/infosci.2023.77844.1126> (in Persian).
- Naji Al-Haji, R. H. (2023). *Assessment of knowledge management maturity at the University of Maysan* (Master's thesis). Shiraz University, Shiraz, Iran. (in Persian).
- Nasabi, N. A., Rahmanpour, M. H., & Bordbar, N. (2025). Evaluation of knowledge management maturity at Shiraz University of Medical Sciences and solutions for its improvement: A cross-sectional mixed-methods study. *The Open Public Health Journal*, 18(1).
- Nazari, M. (2024). *Investigating the effect of knowledge management maturity on service quality with the mediating role of participatory management among employees of East Azerbaijan Governorate* (Master's thesis). Islamic Azad University, Ardabil Branch, Ardabil, Iran. (in Persian).
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210–218.
- Parkhid, R. (2020). *Investigating the effect of organizational commitment on knowledge management maturity with the moderating role of strategic orientation* (Master's thesis). Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Iran. (in Persian).
- Pereira, L., Fernandes, A., Sempiterno, M., Dias, Á., Costa, R. L., & 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.
- Ronaghi, M. H. (2021). Evaluating knowledge management maturity by interval type-2 fuzzy sets. *Library and Information Sciences*, 24(1), 156–173. <https://doi.org/10.30481/lis.2020.225056.1696> (in Persian).
- Saghafi, F., Hourali, M., & Eslami, M. (2021). Designing an indigenous framework for knowledge management maturity assessment. *Smart Business Management Studies*, 9(35), 129–154. (in Persian).
- Sarhadi, F. (2024). *Designing a knowledge management maturity assessment model with a fuzzy approach in the education organization* (Master's thesis). Hatif Higher Education Institute, Zahedan, Iran. (in Persian).
- Sepehri, A. (2016). Knowledge management maturity assessment: What and why. *Electronic Journal of Knowledge Management Studies*, 26, 7–12. (in Persian).
- Sepúlveda-Rivillas, C. I., Alegre, J., & Oltra, V. (2022). Knowledge-based organizational support on organizational performance through project management. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 993–1013.

- Shafiei, S., Moradi, M., & Jafari, M. (2019). Assessment of knowledge management maturity in libraries and information centers (Case study: Public libraries of Kermanshah). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(6), 77–109. (in Persian).
- Siros Kabiri, S., Sharif, A., Rezaei Sharifabadi, S., & Hasanzadeh, M. (2025). Assessment of knowledge management maturity level in Iran's audiovisual archives. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8(2), 40–66. (in Persian).
- Tabe Jamat, S., Ahmadi, H., & Barmayehvar, B. (2025). Identifying the level of knowledge management maturity in Kyson Construction Company based on the Asian Productivity Organization (APO) model. *Library and Information Sciences Studies*, 17(1), 65–82. (in Persian).
- Yavari, A., Barazi, A., & Moaiedi Khoramabadi, A. (2022). Assessing the level of knowledge management maturity in drug control to establish a knowledge management system. *Research on Addiction*, 16(63), 85–120. (in Persian).
- Zafari, S. (2021). *Determining the level of knowledge management maturity at Behbahan Faculty of Medical Sciences based on the Asian Productivity Organization model considering the COVID-19 pandemic* (Master's thesis). Payame Noor University, Semnan, Iran. (in Persian).
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145.