ارائه الگوی بلوغ سازمانی پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش (مورد مطالعه: سازمان‌های دفاعی)

عیسی علیزاده خوش‌خصال[1]*، علی طاهری[2]، حسین بازرگانی[3]، محسن میری[4]، محمدمهدی مهتدی[5]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۳ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

فصلنامه مطالعات بسیج، دوره بیست و هشتم، شماره ۱۰۸، پاییز ۱۴۰۴

20.1001.1.1735501.1404.28.108.6.0

چکیده

با توجه به پیچیدگی‌های پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های بزرگ و تفاوت سطح بلوغ رده‌های مختلف، طراحی الگوی بومی بلوغ سازمانی ضرورتی اساسی برای ارتقای بهره‌وری است. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی بومی برای سنجش و ارتقای بلوغ سازمانی در سازمان‌های دفاعی، از روش آمیخته بهره گرفته است. در گام اول، با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های تخصصی، فراترکیب و گروه‌های کانونی، اجزای الگو شامل ۷ حوزه کانونی و ۲۱ قابلیت استخراج شد. سپس با بهره‌گیری از روش دیمتل و چارچوب ون‌اشتاینبرگن، روابط بین اجزا تبیین و سطوح ۸گانه بلوغ تدوین شد. در ادامه، با استفاده از روش دلفی، اعتبار الگو سنجیده شد. مشارکت فرماندهان، مدیران و متخصصان دانشگاهی در کلیه مراحل، به ارتقای اعتبار علمی و میدانی الگو کمک کرده است. پیشنهاد می‌شود الگوی طراحی‌شده به‌صورت آزمایشی با همکاری گروه‌های مستشاری در سطح سازمان‌های دفاعی اجرا و ارزیابی شود.

کلیدواژه:

بلوغ سازمانی؛ قابلیت‌های سازمانی؛ سازمان‌های دفاعی؛ مدیریت دانش؛ روش آمیخته.

---

۱ دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) رایانه: E.Alizadeh.IR@gmail.com

۲ استادیار گروه تحول و تعالی سازمانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)، تهران، ایران. رایانامه:Ali.tahery@ut.ac.ir

۳ استادیار گروه اشراف فرماندهی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)، تهران، ایران. رایانامه:bazargani@ihu.ac.ir

۴ استادیار گروه تحول و تعالی سازمانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)، تهران، ایران. رایانامه:Emadm33@gmail.com

۵ استادیار گروه تحول و تعالی سازمانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)، تهران، ایران. رایانامه:Mohtadi@ihu.ac.ir

۱- مقدمه و بیان مسئله:

۱-۱- مقدمه موضوع

در جهان پیچیده و پرتلاطم امروز، دستیابی به وضعیت مطلوب و تحقق اهداف بلندمدت، نیازی اساسی برای بقای هر سازمان محسوب می‌شود. سازمان‌ها برای پاسخ به تحولات محیطی و افزایش کارایی و اثربخشی خود، ناگزیر از طراحی و اجرای برنامه‌های راهبردی‌اند؛ برنامه‌هایی که صرفاً با تدوین آغاز نمی‌شوند و با نوشتن پایان نمی‌یابند. آنچه ضامن موفقیت این فرایند است، نه‌فقط کیفیت تدوین راهبردها، بلکه توانایی سازمان در پیاده‌سازی مؤثر و پایدار آن‌ها است (اکبرپور شیرازی، ۱۳۹۳، ص ۱۸). همان‌طور که دیوید (۲۰۱۰) تصریح می‌کند، تدوین موفق راهبرد به‌تنهایی تضمین‌کننده موفقیت سازمان نیست، چرا که چالش اصلی در مرحله اجرا نهفته است. در عمل نیز دیده می‌شود که بسیاری از راهبردها، اگرچه در اسناد بالادستی و برنامه‌های پنج‌ساله ظاهر می‌شوند، اما به دلیل کاستی در فرآیند اجرا، به نتایج ملموس سازمانی نمی‌انجامند (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱، ص ۱۳۰).

در این میان، مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مزیت رقابتی سازمانی، نقشی کلیدی در موفقیت راهبردها ایفا می‌کند. متخصصان این حوزه تلاش کرده‌اند تا با ارائه الگوها و رویکردهای نوین، سازوکاری برای طراحی و اجرای نظام‌مند مدیریت دانش فراهم سازند (کشاورز افشار و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۲۶). در همین راستا، الگوهای بلوغ به‌عنوان ابزارهایی برای سنجش میزان آمادگی سازمان در پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش توسعه یافته‌اند (گوکالپ و مارتینز[1]، ۲۰۲۱، ص ۳۶). این الگوها ضمن شناسایی موقعیت کنونی سازمان، مسیر ارتقاء و بهبود را از طریق سطوح متوالی بلوغ تبیین می‌کنند و نقشه راهی برای تحقق اهداف دانشی ارائه می‌دهند.

در سازمان‌های دولتی و دفاعی، ضرورت بهره‌گیری از چنین الگوهایی دوچندان است. از یک‌سو، این سازمان‌ها مأموریت‌های گسترده‌ای در محیط‌های پیچیده، چندلایه و پرفشار دارند و از سوی دیگر، با الزام به هماهنگی با اسناد بالادستی همچون برنامه‌های پنج‌ساله مواجه‌اند. سازمان‌هایی مانند سازمان‌های دفاعی که در چارچوب نظام برنامه‌ریزی کشور فعالیت می‌کنند، ناگزیرند برنامه‌های راهبردی دانش‌محور خود را با شرایط در حال تغییر محیطی و داخلی تطبیق دهند. تجربه نشان داده است که اگرچه در سطوح راهبردی، اسناد

1- Gökalp and Martinez

و برنامه‌ها به‌صورت رسمی و هماهنگ تدوین می‌شوند، اما در مرحله پیاده‌سازی، به دلیل نبود قابلیت‌های سازمانی کافی، شکاف معناداری میان «راهبرد مکتوب» و «عمل اجرایی» پدید می‌آید.

برای پر کردن این شکاف، سازمان‌ها باید علاوه بر تدوین راهبردهای مناسب، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های درونی خود را در مسیر بلوغ سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش ارتقاء دهند. بلوغ سازمانی به معنای توانایی سازمان در درک، انطباق، پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی فرآیندهای دانشی در سطحی نظام‌مند و اثربخش است. این بلوغ نه‌تنها در ظرفیت‌های فناورانه و ساختاری، بلکه در مؤلفه‌هایی همچون سرمایه انسانی، انسجام فرهنگی، قابلیت بسیج منابع، نظام‌های یادگیری و ارزیابی و هم‌راستایی راهبردها و اقدامات اجرایی نیز بازتاب می‌یابد. ارزیابی این بلوغ، افزون بر شناسایی نقاط قوت و ضعف، امکان تصمیم‌گیری آگاهانه در تخصیص منابع، بهبود بازگشت سرمایه، استخراج درس‌آموخته‌ها و ارتقاء شفافیت و پاسخگویی را نیز برای سازمان فراهم می‌سازد (پارتانن[1] و همکاران، ۲۰۲۳، ص ۴۰۲).

با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه الگوی بلوغ سازمانی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی انجام شده است. این الگو با اتکا به تحلیل تجربیات میدانی، مرور ادبیات نظری و تلفیق مؤلفه‌های راهبردی، زیرساختی، انسانی و فرهنگی، چارچوبی بومی و عملیاتی برای سنجش و ارتقاء توان دانشی سازمان‌های دفاعی فراهم می‌آورد. انتظار می‌رود این الگو به‌عنوان ابزار تصمیم‌سازی در اختیار مدیران، تحلیلگران و سیاست‌گذاران حوزه مدیریت دانش و برنامه‌ریزی دفاعی قرار گیرد.

۱-۲- ضرورت موضوع

آمارها نشان می‌دهد که از هر ۱۰ راهبرد تدوین‌شده در سازمان‌ها، تنها یک راهبرد با موفقیت به مرحله اجرا می‌رسد و در عمل، نرخ موفقیت در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی اغلب بین ۱۰ تا ۳۰ درصد گزارش می‌شود. این واقعیت، نشان‌دهنده‌ی یک خلأ بنیادین در مدیریت سازمانی است: تدوین راهبرد به‌تنهایی تضمین‌کننده موفقیت نیست، بلکه توانایی سازمان در اجرای اثربخش آن است که سرنوشت راهبرد را تعیین می‌کند (مظلومی و متولی، ۱۳۹۱، ص ۲۵). تحلیل‌ها حاکی از آن است که دو عامل اصلی در این زمینه نقش دارند:

1- Partanen

نخست، تمرکز بیش از حد سازمان‌ها بر مدیریت به‌جای راهبری راهبردی؛ دوم، شکاف ساختاری بین لایه‌های راهبردی و عملیاتی سازمان که فرآیند ترجمه اهداف کلان به اقدامات اجرایی را مختل می‌سازد.

در سازمان‌های دفاعی مأموریت‌محور و سلسله‌مراتبی که ملزم به تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی در چارچوب اسناد بالادستی و در گستره‌ای از رده‌های سازمانی‌اند، این چالش با ابعادی پیچیده‌تر نمایان می‌شود. با اینکه برنامه‌ها در سطح کلان معمولاً با هماهنگی و انسجام تدوین می‌شوند، اما در هنگام اجرا در سطح زیرمجموعه‌ها، به دلیل ناهمگونی در میزان بلوغ، توانمندی و آمادگی سازمانی رده‌ها، اجرای یکنواخت، منسجم و اثربخش با دشواری‌های زیادی مواجه می‌شود. بسیاری از رده‌ها فاقد زیرساخت‌ها و قابلیت‌های لازم برای استقرار مؤثر برنامه‌های مدیریت دانش هستند و مسیر مشخصی نیز برای ارتقای تدریجی آن‌ها تعریف نشده است.

اینجاست که مفهوم بلوغ سازمانی اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. بلوغ سازمانی تنها یک مفهوم نظری نیست، بلکه ابزاری کاربردی برای سنجش و ارتقاء آمادگی سازمان جهت پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی به شمار می‌رود. سازمان‌ها با در اختیار داشتن یک الگوی بلوغ دقیق می‌توانند موقعیت فعلی خود را ارزیابی کنند، شکاف‌های موجود را بشناسند و نقشه راهی مرحله‌مند برای حرکت به‌سوی وضعیت مطلوب ترسیم نمایند (اراس و بویو کوزکان[1]، ۲۰۲۳، ص ۲۲۱). این الگو می‌تواند برای سازمان‌های پیچیده، چندلایه و پراکنده که در شرایط تغییرپذیر و فشار عملیاتی بالا فعالیت می‌کنند، به‌ویژه حیاتی باشد.

از منظر نظری نیز، بلوغ سازمانی متغیری پویا است که برآیند مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمانی است (مک‌لنان[2]، ۱۳۹۳، ص ۴۶). توانایی‌هایی مانند رهبری اثربخش، سبک مدیریتی مناسب، زیرساخت‌های فناورانه، ساختار سازمانی چابک، نظام ارزیابی عملکرد، تعهد مدیریتی، مهارت در سطوح کارشناسی، ارتباطات درون‌سازمانی مؤثر، فرهنگ سازمانی هماهنگ و تصویرسازی راهبردی، ازجمله عوامل اثرگذار بر ارتقای بلوغ محسوب می‌شوند (فرتوک‌زاده، ۱۳۹۸؛ حجازی، ۱۳۹۷؛ محمدی، ۱۴۰۰).

1- Aras and Büyüközkan
2- Maclennan

درمجموع، این تحقیق در پاسخ به یک نیاز واقعی در بدنه سازمان‌های راهبردی و مأموریت‌محور طراحی شده است و هدف آن، ارائه الگویی بومی، مرحله‌مند و قابل‌اجرا برای ارزیابی و ارتقاء سطح بلوغ سازمانی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش است. انتظار می‌رود این الگو، ابزاری تصمیم‌ساز برای مدیران ارشد و سیاست‌گذاران در بهینه‌سازی اجرای برنامه‌های دانشی و افزایش اثربخشی سازمانی باشد.

۱-۳- اهمیت موضوع

یکی از چالش‌های بنیادین در استقرار برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی، فقدان الگویی بومی، مرحله‌ای و قابل سنجش برای سنجش و ارتقاء بلوغ سازمانی در این مسیر است. در حال حاضر، اغلب مدیران و فرماندهان ناگزیرند برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش را بدون درک روشن از میزان آمادگی یا قابلیت‌های رده‌های تحت امر خود اجرا کنند؛ درحالی‌که واقعیت میدانی نشان می‌دهد رده‌های سازمانی از نظر سطح بلوغ، پختگی نهادی و توان اجرای سیاست‌ها، ناهمگن، پراکنده و گاه ناهماهنگ‌اند.

بررسی ادبیات علمی نیز نشان می‌دهد که با وجود گسترش مفاهیم نظری در حوزه مدیریت دانش، الگوهای موجود عمدتاً انتزاعی و غیرکاربردی‌اند و توان پاسخ‌گویی به اقتضائات خاص سازمان‌های مأموریت‌محور مانند نهادهای دفاعی را ندارند (بوگولیا و گلیکاس، ۲۰۲۳، ص ۳۶۳). به‌ویژه در چنین ساختارهایی که به‌واسطه نظم سلسله‌مراتبی و الزامات حکمرانی، نیازمند هماهنگی عمودی در اجرای سیاست‌ها هستند، نبود چارچوبی برای شناسایی سطح بلوغ، ارتقاء تدریجی و طراحی الزامات متناسب با هر سطح، موجب اختلال در تحقق اهداف کلان و کاهش بهره‌وری کل سیستم می‌شود.

بنابراین، مسئله پژوهش حاضر از این خلأ نشئت می‌گیرد که سازمان‌های دفاعی برای استقرار اثربخش برنامه‌های مدیریت دانش، نیازمند الگویی هستند که بتواند وضعیت بلوغ واحدهای مختلف را به‌صورت مرحله‌ای و کاربردی تعیین کند و علاوه بر این قابلیت‌های کلیدی و الزامات تحقق‌پذیر هر سطح را شناسایی نموده و امکان مداخله هدفمند، سنجش‌پذیر و تدریجی برای ارتقاء بلوغ سازمانی را نیز در اختیار مدیران قرار دهد. پژوهش حاضر تلاشی است برای طراحی چنین الگویی با رویکرد بومی، مشارکت ذی‌نفعان میدانی و استفاده از روش‌های علمی معتبر در حوزه تحلیل سیستم‌های پیچیده.

۱-۴. مسئله اصلی

در این مقاله قابلیت‌هایی که در ادبیات نظری بررسی و سپس از طریق مصاحبه و تحلیل مضمون بومی شده‌اند، ارائه می‌گردد. در گام بعدی متناسب با قابلیت‌ها و بر اساس دیدگاه وناشتاینبرگن و روش دیمتل[1]، الگوی بلوغ سازمانی طراحی می‌گردد، در این الگوی بلوغ، تعداد سطوح، قابلیت‌هایی که در هر سطح باید احراز شوند و همچنین حوزه‌های‌کانونی و قابلیت‌های ذیل هر حوزه‌کانونی، مشخص می‌گردد.

۲. ادبیات موضوع و پیشینه

۲-۱- ادبیات نظری

الگوها از دو عنصر اصلی تشکیل می‌شوند: مفاهیم و روابط بین آن‌ها. مفاهیم، اجزای اساسی هر نوع اندیشه هستند و روابط، نحوه ارتباط این مفاهیم را نشان می‌دهند. مفاهیم می‌توانند کاربردی، انتزاعی و گزینشی باشند، اما روابط باید به طور واضح تعریف شوند (جاکارد و جاکوبی[2]، ۱۳۹۵، ص ۳۸). ضمناً بررسی تحقیقات و مطالب منتشره درباره الگوهای بلوغ نشان می‌دهد که بسیاری از آن‌ها تعریف دقیقی از "الگوی بلوغ" ارائه ننموده‌اند. بیشتر این تحقیقات ترجیح داده‌اند فقط به توصیف اهداف و کارکردهای این الگوها بپردازند (دی برون[3] و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۲۵).

با مرور ادبیات بلوغ سازمانی مشخص می‌گردد که بلوغ یک پیوستار است نه یک نقطه پایان و دارای سطوح مختلف می‌باشد. بلوغ سازمانی به سطحی از توسعه و توانایی یک سازمان اشاره دارد که در آن فرآیندها، ساختارها و شیوه‌های مدیریتی به‌طور سیستماتیک و کارآمد اجرا می‌شوند. این مفهوم اغلب در چارچوب‌هایی مانند الگوی بلوغ قابلیت[4] یا الگوی بلوغ قابلیت یکپارچه[5] مورد استفاده قرار می‌گیرد. بلوغ سازمانی به توانایی یک سازمان در مدیریت فرآیندهای خود به‌طور مؤثر و بهبود مستمر آن‌ها اشاره دارد. سازمان‌های بالغ دارای

1- DEMATEL
2- Jacquard and Jacobi
3- De Bruin
4- Capability Maturity Model (CMM)
5- Capability Maturity Model Integration (CMMI)

فرآیندهای تعریف‌شده، اندازه‌گیری‌شده و کنترل‌شده هستند که به آن‌ها امکان می‌دهد به‌طور مداوم عملکرد خود را بهبود بخشند (تاناکا و ژانگ[1]، ۲۰۲۳، ص ۵۷).

در هر سطح بلوغ، سازمان قابلیت‌هایی را توسعه می‌دهد، این قابلیت‌ها می‌توانند فردی یا سازمانی باشند، می‌توانند عینی یا ذهنی باشند که در این مقاله، مقصود قابلیت‌های سازمانی اعم از عینی یا ذهنی می‌باشد. برای مفهوم قابلیت نیز، تعاریف متعددی موجود است؛ اما به‌طور جمع‌بندی شده، هر قابلیت مجموعه‌ای از توانایی‌های هم سنخ می‌باشد که سازمان را برای انجام تمام یا بخشی از مأموریت توانا می‌نماید البته قابلیت‌ها باید پویا باشند و متناسب با تغییر شرایط، بروز گردند (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۲۴).

الگوهای بلوغ مختلفی موجود است مانند الگوی بلوغ سازمانی برکلی[2]، الگوی بلوغ قابلیت یکپارچه[3]، الگوی بلوغ کرزنر[4] (PMMM)، الگوی بلوغ[5] (P3M3)، الگوی بلوغ مدیریت راهبردی[6] (SMMM)، الگوی بلوغ پیاده‌سازی راهبرد[7] (SIMM) و ... . تمامی الگوهای بلوغ سازمانی می‌توانند سطح بلوغ سازمان را در حوزه‌ای خاص (مانند مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، کیفیت یا غیره) ارزیابی نمایند. الگوها معمولاً شامل سطوح یا مراحلی هستند که سازمان‌ها می‌توانند در آن‌ها قرار گیرند. علاوه بر ارزیابی سطح بلوغ، برخی از الگوهای بلوغ می‌توانند راهکارها و اقداماتی برای بهبود و ارتقای بلوغ سازمان را نیز ارائه دهند. این الگوها نه‌تنها وضعیت فعلی سازمان را بررسی می‌کنند، بلکه مسیر حرکت به سمت سطوح بالاتر بلوغ را نیز مشخص می‌کنند (کامرون و گرین[8]، ۲۰۲۴، ص ۵۴). در این مقاله مقصود از الگوهای بلوغ سازمانی همان الگوی بلوغی است که علاوه بر ارزیابی سطح بلوغ، راهکارها و اقداماتی برای بهبود و ارتقای بلوغ سازمان را نیز ارائه دهد.

1- Tanaka and Zhang
2- Berkeley Organizational Maturity Model
3- Capability Maturity Model Integration
4- Project Management Maturity Model
5 -Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model
6- Strategic management maturity model
7- Strategy implementation maturity model
8- Cameron and Green

۲-۲. پیشینه پژوهش:

چنانچه بخواهیم فضای پژوهشی را مورد رصد قرار دهیم می‌توانیم برخی از تحقیقاتی که تا حدودی نزدیک تلقی می‌گردند گردآوری کنیم. یاسکِلاینِن و همکاران (۲۰۲۲) با هدف ارائه گزارش طراحی و اجرای آزمایشی یک الگوی بلوغ مدیریت دانش در قسمت دولتی، برای بهره‌برداری در نظارت تکرار شونده، رصد روند و تحلیل عمیق شیوه‌های معاصر مدیریت اطلاعات و دانش یک سازمان، یک پژوهش را سازمان‌دهی و اجرا کردند. نیکزاد (۲۰۲۳) نیز در پژوهش خود به بررسی تأثیر تسهیم دانش و انگیزه پیشرفت بر بلوغ سازمانی و تحلیل میزان پیش‌بینی‌کنندگی این دو متغیر در تعیین سطح بلوغ سازمانی پرداخت. یک تیم تحقیقاتی با بررسی هشت سازمان و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، بلوغ مدیریت دانش را در سازمان‌های دولت مرکزی فنلاند ارزیابی کردند (پارتانن و همکاران، ۲۰۲۳، ص ۴۰۱).

کوچینسکا -لاندوویتوویچ[1] و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی تعیین حوزه‌های تحقیقاتی و تشخیص جهت فعلی در توسعه الگوهای بلوغ و طبقه‌بندی آن‌ها پرداختند.

رویزلوپز و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهش خود بر استفاده از تکنولوژی در ایجاد بلوغ سازمانی در بین حسابرسان سازمانی تأکید کردند. آن‌ها ادعا کردند که این امر به حسابرسان و متخصصان فناوری اطلاعات اجازه می‌دهد تا تصویر بزرگی از حوزه مورد نظر داشته باشند و حوزه‌های دانش مختلفی را که نیاز به کسب و ترکیب دارند، ترسیم کنند. در همین راستا سمرارو و همکاران (۲۰۲۳) نیز با تأکید بر فناوری‌های نسل ۴ در پیاده‌سازی الگوهای بلوغ تأکید کردند. هن پنسل[2] و همکاران (۲۰۲۳) نیز در همین رابطه بر فناوری‌های نسل ۵ تمرکز کردند. صدیق و همکاران (۲۰۲۱) نیز الگوی بلوغ هوش مصنوعی (AI) را به‌عنوان یک رویکرد سیستماتیک موردمطالعه قرار دادند. این پژوهش نشان داد که سازمان‌ها هنوز به بهبود توانایی هوش مصنوعی خود و تقویت بلوغ هوش مصنوعی نیاز دارند. پژوهشی دیگر نیز به بررسی قابلیت بهره‌برداری و کاربرد الگوی بلوغ در تحول دیجیتال با تحقق یک مطالعه موردی چندگانه، ازجمله ارزیابی سطح بلوغ تحول دیجیتال و طراحی یک نقشه راه برای

1- Kucińska-Landwójtowicz
2- Hein-Pensel

بهبود بلوغ این حوزه در دو سازمان در حوزه‌های شیمیایی و تولید ماشین‌آلات پرداخت (گوکالپ و ماتینز، ۲۰۲۱، ص ۳۹).

رضایی و همکاران (۲۰۲۱) نیز به بررسی و یافتن عوامل مؤثر در توانمندسازی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها و همچنین مطالعه اثر مدیریت دانش بر ارزیابی عملکرد سازمانی متمرکز شده است. در ضمن مطالعه اشاره‌شده نقش میانجی منابع انسانی را در رابطه بین عملکرد واحد تولیدی فولاد کابل و مدیریت دانش را بررسی نموده است، یکی از جنبه‌های اهمیت این مطالعه آن است که کارخانه فولاد کابل بزرگ‌ترین و مؤثرترین کارخانه فولاد در افغانستان می‌باشد. پژوهشی دیگر به ارائه یک مرور سیستماتیک از الگوهای بلوغ مورد استفاده در مدیریت دانش پرداخت، درنتیجه این پژوهش، نکات کلیدی مدیریت دانش و عوامل حیاتی موفقیت الگوهای بلوغ مدیریت دانش مشخص و ثبت شده‌اند (بوگولیا و گلیکاس، ۲۰۲۳، ص ۳۶۵). واسکز و همکاران (۲۰۲۱) یک الگوی بلوغ برای شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط و ارزیابی سطح اجرای راهبردها و شیوه‌های پایداری در این نوع کسب‌وکارها را معرفی نمود.

جدول ۱- مرور پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده

عنوان تحقیق	پژوهش گران	سال	دلیل بررسی	هدف	یافته‌ها
طراحی الگوی بلوغ برای تحلیل مدیریت اطلاعات و دانش در بخش دولتی	یاسکِلاینِن[1] و همکاران	۲۰۲۲	تنوع الگوی بلوغ	این مطالعه با هدف طراحی و امتحان یک الگو بلوغ جهت مدیریت دانسته‌ها و دانش در بخش دولتی، جهت بهره‌برداری در کنترل مکرر، تحلیل تغییرات و تحلیل عمقی شیوه‌های معاصر مدیریت اطلاعات و دانش سازمانی، انجام شده است.	این پژوهش نمایه‌های جایگزین برای ویژگی‌های سازمان، بهره‌برداری‌کننده پیشرفته، تسهیل‌گر، آزمایشگر و مبتدی ارائه می‌دهد و تفاوت‌های بین این نمایه‌ها را بر اساس مشاهدات تجربی رؤیت شده ارزیابی می‌کند. مشخص شد که این الگو هم روشی عملی و معتبر برای تعیین ویژگی‌های مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش یک سازمان و تشخیص نیازهای توسعه است.
طراحی الگوی بومی مدیریت دانش	کشاورز افشار و همکاران	۱۴۰۱	تنوع الگوی بلوغ	هدف این تحقیق، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در بلوغ	نتایج مشخص می‌کند که مؤلفه محیطی / بعد قوانین عمومی و مقررات عمومی، مؤلفه سازمانی /

[1]- Jääskeläinen

عنوان تحقیق	پژوهش گران	سال	دلیل بررسی	هدف	یافته‌ها
در سازمان‌های دولتی ایران				مدیریت دانش نهادهای دولتی ایران می‌باشد.	ابعاد (فرهنگ، راهبرد، ساختار، فناوری، مدیریت و حمایت مدیران راهبردی) و مؤلفه سرمایه فکری / دو بعد (شایستگی رفتاری و توانایی فردی) بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران اثر می‌گذارد. همچنین از لحاظ رتبه‌بندی ابعاد حمایت مدیریت راهبردی و رهبری، قوانین عمومی و مقررات عمومی، راهبردهای سازمانی، ساختار، فرهنگ‌سازمانی و توانمندی فردی به ترتیب رتبه‌های اول تا ششم را به خود اختصاص داده‌اند.
یک ساختار مفهومی اولیه برای الگوهای بلوغ فرآیند مبتنی بر کامپیوتر، با استفاده از یک شبکه مفهومی مبتنی بر مخروط و نمودارهای NIAM	رویزلوپز[1] و همکاران	۲۰۲۵	تنوع الگوی بلوغ	هدف از این پژوهش ارائه الگوی بلوغی جهت پرکردن شکاف بین قابلیت‌های فناوری اطلاعات و حسابرسی و ارزیابی مالی در شرکت‌ها بود.	این مقاله یک سیستم را پیشنهاد داد که مبتنی بر ثبت و ردیابی داده‌های خام فعالیت روزانه بود و آن را به ردیابی‌هایی تبدیل کرد که از طریق آن بتوان فرآیندها را به‌طور خودکار بازسازی و بلوغ آن‌ها را ارزیابی نمود.
چارچوب‌های ارزیابی بلوغ مدیریت دانش: یک رویکرد جامع پیشنهادی	بوگولیا و گلیکاس	۲۰۲۳	تنوع الگوی بلوغ	هدف این مقاله ارائه یک چارچوب ارزیابی بلوغ مدیریت دانش جامع و یکپارچه است که شامل دستورالعمل‌های اصلی ISO۳۰۴۰۱ باشد تا توسط محققان و متخصصان در قالب یک	این مطالعه را می‌توان به‌عنوان یک پژوهش نظری مبتنی بر یک مرور سیستماتیک ادبیات توصیف کرد. در نتیجه این تحلیل، نکات کلیدی مدیریت دانش و عوامل حیاتی موفقیت (CSF) الگوهای بلوغ مدیریت دانش (KMMM) مشخص و ثبت‌شده‌اند.

[1]- Ruiz-Lopez

عنوان تحقیق	پژوهش گران	سال	دلیل بررسی	هدف	یافته‌ها
				ماتریس ارزیابی بلوغ عمومی مورد استفاده قرار گیرد.	
یک الگوی بلوغ پایداری برای شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط (MSMEs) مبتنی بر رویکرد ارزیابی تجزیه‌وتحلیل داده‌ها	واسکز[1] و همکاران	۲۰۲۱	تنوع الگوی بلوغ	هدف این پژوهش ارائه یک الگوی بلوغ برای شرکت‌های خرد، متوسط و کوچک برای سنجش سطح اجرای راهبردها و شیوه‌های پایداری این کسب‌وکار شناخته‌شده است.	این الگو شامل مقیاسی کیفی دارای چهار سطح می‌باشد و از الگوریتم‌های رتبه‌بندی نظارت‌شده جهت طبقه‌بندی شرکت‌ها با شیوه‌های تحلیل داده‌ها استفاده می‌نماید. بعد از اعمال الگو بر روی دسته‌ای از شرکت‌ها از قسمت‌های تولیدی مختلف کلمبیا، نتایج مشخص نموده است که ۶ درصد از شرکت‌ها در تراز ناکافی، ۳۱ درصد در سطح اولیه، ۴۵ درصد در تراز بلوغ پایدار توسعه‌یافته و ۱۸ درصد در تراز تلفیقی می‌باشند. این دست آورد نشان می‌دهد مدیران در گروه دوم اهتمام بالاتری به تقویت قابلیت‌های توسعه پایداری و ارائه مسیر بلوغ داشته‌اند.
یک الگوی بلوغ برای ارزیابی تأثیر فناوری‌ها و اصول انقلاب صنعتی چهارم در شرکت‌های کوچک و متوسط	سمرارو[2] و همکاران	۲۰۲۳	تنوع الگوی بلوغ	هدف این مقاله ایجاد ابزاری برای الگوی بلوغ است که فناوری‌های نسل ۴ را با اصول ارزیابی سطح بلوغ شرکت‌های خرد و متوسط مقایسه می‌کند.	این مقاله الگوی بلوغ پیشنهادی خود برای ارزیابی سطح ۴ تکنولوژی یک شرکت خرد تولیدی را ارائه نمود و مدعی شد که این الگو می‌تواند راه را برای توسعه دیجیتال هموار کند.
الگوی بلوغ هوش مصنوعی برای مدیریت و خدمات دولتی	نویمانی[3] و همکاران	۲۰۲۲	تنوع الگوی بلوغ	هدف از این مطالعه، توسعه یک الگوی بلوغ هوش مصنوعی برای سازمان‌های دولتی است	نتایج این پژوهش به سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا روش‌های به‌کارگیری موفقیت‌آمیز هوش مصنوعی را درک کنند .این الگو

[1]- Vásquez
[2]- Semeraro
[3]- Noymanee

عنوان تحقیق	پژوهش گران	سال	دلیل بررسی	هدف	یافته‌ها
				که یک شکاف دانش در این زمینه محسوب می‌شود.	شامل پیوند سیستم هوش مصنوعی با سایر سیستم‌های کاری است و می‌تواند به‌عنوان پایه نظری برای تحقیقات آینده مورد استفاده قرار گیرد.
الگوی ارزیابی بلوغ مدیریت فناوری در مراکز تحقیقاتی مراقبت‌های بهداشتی	شایگان[1] و دایم	۲۰۲۳	تنوع الگوی بلوغ	این پژوهش یک الگوی چند معیاره برای سنجش بلوغ یادگیری مستمر و مدیریت فناوری در بخش تحقیقاتی ذیل بیمارستان‌های دانشگاهی توسط الگوی تصمیم‌گیری سلسله مراتبی که با کمک گروه‌هایی از متخصصان حوزه مراقبت‌های بهداشتی کمی‌سازی و اعتبارسنجی شده است، ارائه می‌دهد.	این الگو می‌تواند به بخش‌های تحقیقاتی در مشخص کردن فرصت‌های خود و نقاط قوت ازلحاظ یادگیری مستمر متأثر از داده‌های در دسترس، کمک کند. همچنین خودآگاهی سازمانی را بالا برده و در تعیین راهبردها و توزیع منابع هدایت کند. این الگو به عنوان تکنیک مدیریت فناوری خیلی موردنیاز سازمان‌های مراقبت بهداشتی، فعال خواهد بود تا ارتقاء مدیریت فناوری و فعالیت‌های یادگیری مستمر سازمان را بسنجد و آن‌ها را در تهیه نقشه‌های راه مفیدتر، یاری نماید.
الگوی بلوغ بلاکچین در زنجیره تأمین کشاورزی	رونقی	۲۰۲۱	تنوع الگوی بلوغ	هدف پژوهش حاضر ارائه الگویی برای ارزیابی بلوغ فناوری بلاکچین در زنجیره تأمین کشاورزی است.	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که قراردادهای هوشمند، اینترنت اشیاء (IoT) و سوابق تراکنش‌ها از بالاترین اهمیت در بین ابعاد بلاکچین برخوردارند. همچنین، زنجیره تأمین موردمطالعه در اسناد دیجیتال در وضعیت خوبی قرار دارد. ازنظر تئوری، جنبه اصالت پژوهش این است که اهمیت ابعاد بلاکچین را در حوزه کشاورزی تعیین می‌کند و از دیدگاه کاربردی، الگوی بلوغ بلاکچین در مدیریت زنجیره تأمین را معرفی می‌کند.

[1]- Shaygan

عنوان تحقیق	پژوهش گران	سال	دلیل بررسی	هدف	یافته‌ها
راهنمای سفر تحول دیجیتال: یک الگوی بلوغ دیجیتال جامع مبتنی بر یک مرور سیستماتیک بر متون	اراس و بویو کوزکان	۲۰۲۳	تنوع الگوی بلوغ	این مطالعه با استفاده از یک ابزار تحلیل کتاب‌سنجی که قادر به ارائه نقشه‌های بصری است، یک بررسی سیستماتیک جامع و به‌روز از ادبیات را انجام می‌دهد، سپس یک الگوی بلوغ دیجیتال جامع و منحصربه‌فرد را توسعه می‌دهد که چندین جنبه از سفر تحول دیجیتال یک سازمان، از استراتژی تا حاکمیت را پوشش می‌دهد و سؤالات مرتبط را مطرح می‌کند.	ساختار سلسله مراتبی شامل ابعاد و زیرابعاد، محتوایی فراتر از محدوده سایر الگوها ارائه می‌دهد. نتایج ارزیابی بلوغ دیجیتال را می‌توان به موازات مراحل تحول دیجیتال تفسیر کرد. درنتیجه، الگوی جدید بلوغ دیجیتال جامع و مستقل از نوع بخشی می‌تواند توسط سازمان‌ها در هر دو بخش خصوصی و دولتی مورد استفاده قرار گیرد.
طراحی الگوی بلوغ مدیریت فرآیندهای سازمانی (موردمطالعه: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)	محمد صیفوری	۱۴۰۳	تنوع دیدگاه ساخت الگوی بلوغ	الگوهای موجود بلوغ مدیریت فرآیندهای سازمانی، شاخص‌های مدیریت فرآیندهای مدیریت سازمانی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، مؤلفه‌های مدیریت فرآیندهای سازمانی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟ و کفایت الگوهای موجود بلوغ مدیریت فرآیندهای سازمانی برای سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، روابط میان مؤلفه‌های مدیریت فرآیندهای سازمانی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چگونه است؟	در این پژوهش از جدیدترین مبحث مربوط به حوزه مدیریت فرایندهای سازمانی یعنی الگوهای بلوغ مدیریت فرایندهای سازمانی نشأت می‌گیرد که آن را با مباحث نوین بومی‌سازی نظریات و تولید الگوهای برگرفته از محیط علمی و عملی به‌طور هم‌زمان همراه ساخته و به تولید هدف ذیل به‌عنوان هدف اصلی پژوهش حاضر منتهی شده است: طراحی الگوی بلوغ مدیریت فرایندهای سازمانی (موردمطالعه: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)

عنوان تحقیق	پژوهش گران	سال	دلیل بررسی	هدف	یافته‌ها
ارائه الگوی بلوغ امنیت سایبری برای زیرساخت‌های حیاتی	محمد اختری	۱۴۰۲	تنوع دیدگاه ساخت الگوی بلوغ	ارائه الگو بلوغ امنیت سایبری برای زیرساخت‌های حیاتی شناسایی و دسته‌بندی شاخص‌های کلیدی در الگوهای بلوغ امنیت سایبری ارائه راهکار برای ارتقای امنیت سایبری در زیرساخت‌های حیاتی	الگو بلوغ امنیت سایبری برای زیرساخت‌های حیاتی ارائه شده است. ۴۸ شاخص کلیدی در الگوهای بلوغ امنیت سایبری شناسایی و در ۱۶ گروه دسته‌بندی‌شده‌اند. الگو بلوغ پیشنهادی در پنج سطح ساماندهی شده است. سطوح و شاخص‌های الگوی بلوغ پیشنهادی می‌تواند به ارتقای امنیت سایبری در زیرساخت‌های حیاتی کمک کند.
طراحی الگوی بلوغ مدیریت مالی و حسابداری واحدهای گزارشگر بخش عمومی	علی رحمانی	۱۴۰۱	تنوع دیدگاه ساخت الگوی بلوغ	الگوی بلوغ مدیریت مالی و حسابداری واحدهای گزارشگر بخش عمومی چیست؟	الگو بلوغ ارائه‌شده که شامل ابعادی چون فناوری اطلاعات، گزارشگری مالی، بودجه و برنامه‌ریزی مالی، قوانین و مقررات، راهبری و نظارت مالی، رهبری، کارایی و اثربخشی و سرمایه انسانی است، چارچوبی شفاف و جامع برای ارزیابی واحدهای گزارشگر بخش عمومی فراهم می‌کند. این الگو در ارتقای کیفیت گزارشگری مالی واحدهای بخش عمومی کشور نقش مؤثری خواهد داشت. همچنین، مؤلفه‌های استخراج‌شده از این الگو می‌توانند مبنای جایزه تعالی به واحدهای مدیریت مالی و حسابداری گزارشگر بخش عمومی قرار گیرند.
طراحی الگو سنجش بلوغ دولت الکترونیک (موردمطالعه: استانداری استان لرستان)	سیدموسی خادمی	۱۴۰۱	تنوع دیدگاه ساخت الگوی بلوغ	تعیین سطح بلوغ دولت الکترونیک در استانداری استان لرستان، مشخص کردن عوامل مؤثر بر تعیین سطوح بلوغ دولت الکترونیک در استانداری استان لرستان توسط طراحی الگوی سنجش بلوغ دولت الکترونیک و ارائه راهکارهایی برای	الگو سنجش بلوغ دولت الکترونیک طراحی شد. سطح بلوغ دولت الکترونیک در استانداری استان لرستان در سطح ۲ (تعامل بین دولت و شهروندان) قرار دارد. عواملی مانند زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ‌سازمانی، آموزش و آگاهی عمومی، قوانین و مقررات و منابع انسانی بر سطح بلوغ دولت الکترونیک در استانداری استان لرستان تأثیر می‌گذارند.

عنوان تحقیق	پژوهش گران	سال	دلیل بررسی	هدف	یافته‌ها
				ارتقای سطح بلوغ دولت الکترونیک در استانداری استان لرستان	همچنین راهکارهایی برای ارتقای سطح بلوغ دولت الکترونیک در استانداری استان لرستان ارائه شد.
چالش‌های سازمانی با بلوغ مدیریت پروژه	آباسووا گولنار[1]	۲۰۲۴	تنوع دیدگاه ساخت الگوی بلوغ	بهبود سطوح بلوغ مدیریت پروژه اغلب چالش‌های ذاتی را به همراه دارد. این پژوهش به دنبال شناسایی این چالش‌ها با استفاده از بررسی گسترده ادبیات موجود، با تمرکز بر تحلیل الگوهای بلوغ مدیریت پروژه (PMMM) است.	این مطالعه چالش‌های صنعت را در برمی‌گیرد و درنتیجه راه‌حل‌ها را برجسته می‌کند و به توسعه بهترین شیوه‌ها کمک می‌کند که بلوغ مدیریت پروژه را در صنایع مختلف افزایش می‌دهد. این پژوهش توصیه‌های استراتژیک برای حمایت از سازمان‌ها در جهت‌یابی این چالش‌ها را ارائه نموده است.
بررسی چالش‌های پیاده‌سازی الگوهای بلوغ مدیریت ریسک برای پروژه‌های بزرگ (مطالعه‌ای در صنعت هوافضا در کانادا)	هانیه هامایونفارد[2]	۲۰۲۲	تنوع دیدگاه ساخت الگوی بلوغ	بررسی موانع، چالش‌ها و راه‌حل‌های بالقوه‌ای است که باید برای اجرای مؤثر الگوهای بلوغ مدیریت ریسک برای پروژه‌های بزرگ در صنعت هوافضا در نظر گرفته شود. این پژوهش به سؤال تحقیقاتی زیر پاسخ می‌دهد: چالش‌ها و راه‌حل‌هایی که بر اجرای الگوهای بلوغ مدیریت ریسک برای پروژه‌های بزرگ در صنعت هوافضا تأثیر می‌گذارد چیست؟	این پژوهش هفت چالش کلیدی را شناسایی می‌کند که در صورت مدیریت صحیح می‌توانند زمینه‌های بالقوه‌ای برای بهبود باشند. این‌ها شامل الگوی ارزیابی سیستماتیک برای فرآیندهای مدیریت ریسک، عمق ایمنی طراحی و برنامه‌ریزی پروژه، سطح ارتباطات، درس‌های آموخته‌شده، درجه دانش و تخصص، قابلیت سازمانی و تجزیه‌وتحلیل تأمین‌کننده است. مطالعه حاضر همچنین با مقایسه یافته‌های خود با ادبیات مربوطه در خصوص شباهت‌ها و تفاوت‌ها، بحث نموده است.
طراحی و اعتبارسنجی الگوی بلوغ	جوناس اسرودروس[3]	۲۰۲۱	تنوع دیدگاه ساخت	هدف از این مطالعه کشف چگونگی طراحی و اعتبارسنجی یک	نتیجه این مطالعه پیشنهاد یک الگوی بلوغ با هفت بعد مختلف شامل حاکمیت سازمانی، استراتژی،

1- Abasova Gulnar
2- Haniyeh Homayounfard
3- Joonas Schroderus

عنوان تحقیق	پژوهش گران	سال	دلیل بررسی	هدف	یافته‌ها
پرداخت به ازای هر ایکس با استفاده از پژوهش طراحی عملیاتی			الگوی بلوغ	الگوی بلوغ برای استفاده به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی آمادگی داخلی شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات تجاری به کسب‌وکار کوچک تا متوسط است که الگوهای تجاری جدید و مبتنی بر خدمات پرداخت به ازای x (PPX) را اجرا می‌کنند.	مدیریت ریسک، شایستگی‌ها و فرهنگ، فناوری محصول و تولید، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و همچنین فرآیندهای چرخه عمر محصول بود. علاوه بر این، پنج سطح مرجع کلی برای بلوغ الگوی کسب‌وکار پرداخت به ازای x و همچنین توضیحات سطح سررسید حداقل و حداکثر برای هر یک از ابعاد ایجاد شد. اگرچه دامنه محدود به این شرکت‌های خاص و آمادگی داخلی بود، این ابعاد و سطوح مرجع در ارزیابی اولیه آمادگی اجرای الگوهای تجاری PPX در زمینه خاص مطالعه مفید بودند.
توسعه یک الگوی بلوغ برای ادغام مؤثر تولید افزایشی در فرآیند توسعه محصول	استفان لامونتج[1]	۲۰۱۶	تنوع دیدگاه ساخت الگوی بلوغ	هدف طراحی الگوی بلوغ سازمانی برای ادغام تولید افزودنی مؤثر در فرآیند توسعه محصول می‌باشد.	در این پژوهش ابتدا یک الگوی بلوغ سازمانی AM بر اساس مفهوم شایستگی و مراحل فرآیند توسعه محصول سازمان از طریق یک مطالعه موردی برای صنعت تولید توسعه می‌یابد. این الگوی شامل هفت سطح بلوغ است و یک سطح نوآورانه را برای توضیح تکامل فناوری‌های AM نشان می‌دهد. دوم، سطح بلوغ AM شرکت (مهارت‌های اولیه) با استفاده از الگوی بلوغ و یک نظرسنجی مبتنی بر وب تعیین می‌شود. سوم، یک استراتژی یکپارچه‌سازی شامل یک نقشه راه و یک راهنمای شناسایی که سطح بلوغ حاصل را در نظر می‌گیرد،

با بررسی الگوهای بلوغ، نبود الگوی بلوغ سازمانی برای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی به‌عنوان شکاف تحقیق مشخص گردید، همچنین

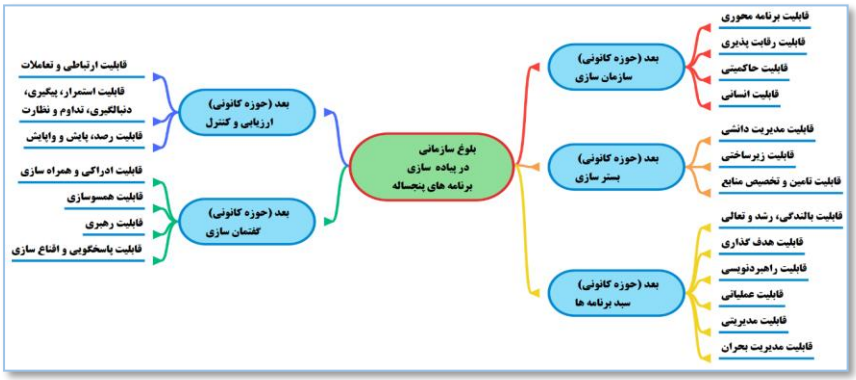
1- Lamontagne Stéphanie

مشخص گردید برای ساخت الگو اول نیاز به شناسایی مجموعه‌ای از اجزای الگو شامل قابلیت‌ها و توانایی‌های ذیل قابلیت‌ها داریم و دوم باید روابط بین این اجزا مشخص گردد. لذا با بررسی الگوهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی، الگوی بلوغ سازمانی نیروهای مسلح برای پیاده‌سازی نقشه جامع علمی داجا و متون تخصصی مربوطه و تجزیه‌وتحلیل آن‌ها با روش فراترکیب و در آخر پس از تحلیل محتوا؛ ۱۰۵ توانایی با روش گروه کانونی نهایی گردید و از روی آن‌ها، ۲۰ قابلیت شناسایی شدند که عناوین قابلیت‌ها، تعداد توانایی‌های ذیل هر قابلیت و متوسط تکرار توانایی‌ها در منابع علمی، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- خلاصه قابلیت‌ها و تعداد توانایی‌های شناسایی شده برای ساخت الگو

ردیف	عنوان قابلیت	تعداد توانایی شناسایی شده	متوسط تکرار در منابع
۱	قابلیت راهبرد نویسی	۸	۳
۲	قابلیت رقابت‌پذیری	۱	۱۱
۳	قابلیت حاکمیتی	۳	۵
۴	قابلیت هدف‌گذاری	۱	۳
۵	قابلیت انسانی	۱	۱
۶	قابلیت رصد، پایش و واپایش	۱۵	۱۵
۷	قابلیت ادراکی و همراه‌سازی	۱۸	۶
۸	قابلیت ارتباطی و تعاملات	۷	۱۸
۹	قابلیت مدیریتی	۵	۱۵
۱۰	قابلیت مدیریت دانشی	۴	۱۰
۱۱	قابلیت مدیریت بحران	۲	۱۴
۱۲	قابلیت همسوسازی	۵	۳۰
۱۳	قابلیت عملیاتی	۶	۱۱
۱۴	قابلیت زیرساختی	۵	۷۴
۱۵	قابلیت رهبری	۳	۵
۱۶	قابلیت تأمین و تخصیص منابع	۴	۱۱
۱۷	قابلیت استمرار، پیگیری، دنبالگیری، تداوم و نظارت	۲	۲
۱۸	قابلیت پاسخگویی و اقناع‌سازی	۲	۵
۱۹	قابلیت برنامه‌محوری	۱	۲
۲۰	قابلیت بالندگی، رشد، تعالی	۱۲	۸

با بررسی ادبیات پژوهش و پیشینه پژوهش مطابق شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش طراحی گردید.



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

همچنین با بررسی پیشینه پژوهش مشخص گردید باید دیدگاه مناسبی برای ساخت الگوی بلوغ انتخاب گردد، در این پژوهش برای ساخت الگوی بلوغ مطابق الگوی حوزه‌کانونی اقدام شده است. ون اشتاینبرگن[1] و همکاران (۲۰۰۸) الگوهای بلوغ را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: الگوهای بلوغ با سطوح ثابت[2]: در این الگوها به‌طور معمول پنج سطح بلوغ که از یکدیگر متمایز می‌باشند را در نظر گرفته و تعدادی قابلیت را به هر سطح تعلق می‌دهند به‌گونه‌ای که برای آنکه سازمان به هرکدام از سطوح بلوغ بخواهد برسد باید قابلیت‌های مشخص‌شده در هر سطح و سطوح ماقبل آن سطح را در خود ایجاد نماید.

الگوهای بلوغ با سطوح ثابت و مستمر[3]: در این‌گونه از الگوها هم معمولاً پنج سطح که از یکدیگر متمایز بوده به همراه تعدادی قابلیت مشخص می‌گردند؛ اما تفاوت اصلی بین این‌گونه از الگوهای بلوغ با گونه قبلی الگوهای بلوغ (سطوح ثابت) در آن است که قابلیت‌های مشخص‌شده صرفاً به یک سطح تعلق ندارند بلکه همه قابلیت‌ها به همه سطوح تعلق دارند و در هر سطح بخشی از قابلیت محقق می‌گردد درواقع هر قابلیت دارای سیر بلوغی می‌باشد.

1- Van Steenbergen
2- Fixed-level maturity model
3- Continues fixed-level maturity model

الگوهای حوزه‌کانونی[1]: ایده اصلی این الگوها متمایز از الگوهای با سطوح ثابت است. در این الگوها هر چیز وابسته به بلوغ یافتن تعداد حوزه‌کانونی است و هر یک از این حوزه‌های

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	...
حوزه کانونی ۱	قابلیت ۱				قابلیت ۲		
حوزه کانونی ۲		قابلیت ۳		قابلیت ۴			
حوزه کانونی ۳	قابلیت ۵		قابلیت ۶		قابلیت ۷		
حوزه کانونی ۴				قابلیت ۸		قابلیت ۹	
...							

کانونی سطوح بلوغ مخصوص به خود را دارد که از طریق تحقق قابلیت‌های مربوط به آن حاصل می‌شود و ترکیبی از سطوح بلوغ حوزه‌های کانونی تشکیل دهنده بلوغ کلی یک سازمان می‌باشد.

شکل۲- ساختار الگوی بلوغ حوزه‌کانونی

دیدگاه ساخت الگوی بلوغ حوزه‌کانونی که توسط ون‌اشتاینبرگن ارائه شده است و در این پژوهش به‌عنوان دیدگاه ساخت الگوی بلوغ سازمانی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش انتخاب شده است، شامل تعدادی حوزه‌های‌کانونی است که سطرهای الگوی بلوغ را تشکیل می‌دهند و دارای تعدادی سطوح بلوغ می‌باشد که ستون‌های الگوی بلوغ را تشکیل می‌دهند، البته تعداد سطوح، در فرآیند ساخت الگو مشخص می‌گردند، ثابت و از پیش تعیین شده نمی‌باشند، مؤلفه دیگر تشکیل دهنده الگوی بلوغ حوزه‌کانونی، قابلیت‌ها هستند که مطابق شکل ۲ در فرآیند ساخت الگو در سطوح بلوغ جانمایی می‌گردند.

۳–روش تحقیق

این پژوهش با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی بومی بلوغ سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش، با رویکردی آمیخته (کیفی–کمی) و طرح اکتشافی متوالی انجام شده است. در ادامه، اجزای روش تحقیق شامل نوع تحقیق، راهبرد، ابزار گردآوری، جامعه و نمونه، روایی و پایایی و مراحل اجرای پژوهش ارائه می‌شود.

1- Focus area maturity model

۳-۱-نوع تحقیق

پژوهش حاضر در طبقه‌بندی‌های رایج روش‌شناسی، در قالب یک مطالعه توسعه‌ای–کاربردی با رویکرد توصیفی–تبیینی قرار می‌گیرد. از منظر توسعه‌ای، هدف اصلی پژوهش، طراحی الگویی مفهومی و بومی برای سنجش و ارتقاء بلوغ سازمانی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش است؛ الگویی که متناسب با زمینه خاص سازمان‌های دفاعی کشور تدوین شده و پیش‌تر به‌صورت یکپارچه و عملیاتی در ادبیات پژوهش ارائه نشده است. در این چارچوب، پژوهش با اتکا به تحلیل نظریه‌ها، الگوهای بلوغ، اسناد سازمانی و تجربیات میدانی، در پی گسترش مرزهای دانش بومی در این حوزه تخصصی است.

از منظر کاربردی، این تحقیق با هدف پاسخ‌گویی به یک مسئله عینی و جاری در محیط واقعی سازمان‌های دفاعی طراحی شده است. یافته‌های حاصل نه‌تنها ارزش نظری دارند، بلکه به‌طور مستقیم قابلیت به‌کارگیری در طراحی، ارزیابی و بهبود فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌های مأموریت‌محور را دارا هستند. الگوی نهایی پژوهش به‌عنوان ابزاری تصمیم‌یار برای مدیران و برنامه‌ریزان این حوزه تدوین شده و در مسیر عملیاتی‌سازی در سازمان مورد مطالعه قرار دارد.

از حیث رویکرد شناختی، پژوهش ترکیبی از مطالعه توصیفی و تبیینی است. در وجه توصیفی، تمرکز بر شناسایی و ترسیم واقع‌بینانه وضعیت بلوغ دانشی در واحدهای مختلف سازمان دفاعی است؛ ازجمله استخراج مؤلفه‌ها، تحلیل ساختارها و بررسی زمینه‌های تأثیرگذار در سطح میدانی. در وجه تبیینی، پژوهش با بهره‌گیری از تحلیل‌های علّی (نظیر روش دیمتل)، به بررسی ارتباط میان قابلیت‌ها، مدل‌سازی روند ارتقاء بلوغ و تبیین سازوکارهای درونی تحقق آن پرداخته است.

درمجموع، پژوهش حاضر را می‌توان در زمره تحقیقات مسئله‌محور، بومی‌گرا و اقدام‌پذیر قرار داد که با رویکردی ترکیبی، در پی پیوند میان دانش نظری و نیازهای واقعی تصمیم‌گیران در سطوح راهبردی سازمان‌های دفاعی است.

۳-۲-راهبرد کلی تحقیق

راهبرد کلان این پژوهش، بر مبنای رویکرد آمیخته با طرح متوالی اکتشافی[1] انتخاب شده است. در این الگو، ابتدا داده‌های کیفی برای کشف مؤلفه‌ها و طراحی مفهومی الگو گردآوری و تحلیل می‌شوند و سپس داده‌های کمی برای اعتبارسنجی روابط میان اجزای الگو و نهایی‌سازی ساختار آن به کار می‌روند. این انتخاب، متناسب با ماهیت پژوهش که طراحی یک الگوی بومی و نوظهور را دنبال می‌کند، انجام شده است.

در مرحله نخست (کیفی)، از روش مرور نظام‌مند منابع نظری و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شده است. داده‌های گردآوری‌شده با روش تحلیل مضمون[2] تحلیل و به استخراج مفاهیم اولیه، دسته‌بندی قابلیت‌ها و تدوین نسخه اولیه الگو منجر شده‌اند. این مرحله مطابق چارچوب نیومن (۲۰۱۴)، از جنس داده‌محور، اکتشافی و تئوری‌پردازانه بوده است.

در مرحله دوم (کمی)، برای تحلیل ساختاری روابط بین قابلیت‌ها و تعیین منطق درونی سطوح بلوغ، از روش دیمتل[3] و ابزار پرسش‌نامه مقایسه زوجی استفاده شده است. داده‌ها از طریق نظرسنجی از ۲۴ خبره آشنا با موضوع و بستر سازمانی گردآوری و با روش‌های کمی تحلیل گردیده‌اند.

این راهبرد آمیخته، امکان بهره‌گیری از عمق تحلیل کیفی در مرحله شناسایی اجزاء و دقت تحلیل کمی در مرحله طراحی و اعتبارسنجی را فراهم کرده است. بدین ترتیب، پژوهش توانسته است به‌صورت مرحله‌به‌مرحله و نظام‌مند، از کشف مؤلفه‌ها تا مدل‌سازی روابط و ساختاردهی نهایی الگوی بلوغ سازمانی را طی کند.

۳-۳-تعریف مفاهیم یا متغیرها

در این بخش، سه مفهوم کلیدی پژوهش تعریف می‌شوند:

- **الگو**: در ادبیات مدیریت، «الگو» به مجموعه‌ای ساختارمند از مؤلفه‌ها و روابط میان آن‌ها اطلاق می‌شود که با هدف توصیف، تحلیل یا بهبود یک پدیده طراحی می‌شود. در این پژوهش، منظور از الگو، چارچوبی مفهومی و عملیاتی است که قابلیت‌های

1- Exploratory Sequential Design
2- Thematic Analysis
3- DEMATEL

موردنیاز برای تحقق بلوغ سازمانی در پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش را شناسایی، دسته‌بندی و ساختاردهی می‌کند. این الگو با هدف ارائه ابزاری برای ارزیابی وضعیت فعلی، تعیین سطح بلوغ و برنامه‌ریزی برای ارتقاء طراحی شده است (ناسخیان و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۲۷).

- **قابلیت**[1]: «قابلیت» در این پژوهش به معنای مجموعه‌ای از توانایی‌های پایدار و سازمان‌یافته است که یک واحد سازمانی برای اجرای مؤثر برنامه‌های مدیریت دانش دارا می‌باشد. این قابلیت‌ها می‌توانند شامل زیرساخت‌های دانشی، مهارت‌های نیروی انسانی، سازوکارهای مدیریتی، فناوری اطلاعات و سایر ابعاد کلیدی باشند. تعریف ارائه‌شده مبتنی بر چارچوب توگاف[2] است که بر ترکیب ظرفیت، انگیزش و نظام‌مندی در تحقق عملکرد تأکید دارد.
- **بلوغ**[3]: واژه «بلوغ» در این پژوهش به معنای سطح تکامل‌یافتگی و پایداری سازمان در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش است. این تکامل، فرآیندی تدریجی، مرحله‌ای و چندبعدی تلقی می‌شود که در آن، سازمان از وضعیت آغازین (نابالغ) به سوی وضعیت هدف (بالغ و توانمند) حرکت می‌کند. هر سطح از بلوغ، نشان‌دهنده سطح خاصی از تحقق قابلیت‌ها و آمادگی اجرای اثربخش راهبردهای دانشی است. بر این اساس، الگوی بلوغ نه‌تنها ابزاری برای سنجش وضع موجود است، بلکه مسیر ارتقاء و توسعه سازمانی را نیز مشخص می‌سازد (رضایی‌منش و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۲۰؛ فرهنگ وبستر).

۳-۴-روش‌های گردآوری داده‌ها

فرآیند گردآوری داده‌ها در این پژوهش به‌صورت مرحله‌ای و در چارچوب رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی انجام شده و شامل دو مسیر اصلی بوده گردآوری داده‌های کیفی و کمی بوده است. هر مسیر متناسب با اهداف خاص پژوهش و برای تکمیل یک مرحله از طراحی الگو به‌کاررفته است.

1- Capability
2- TOGAF The Open Group Architecture Framework
3- Maturity

در مرحله گردآوری داده‌های کیفی، هدف استخراج مؤلفه‌های نظری، طراحی اولیه الگو و بومی‌سازی آن با شرایط سازمان دفاعی بوده است. دو منبع اصلی داده کیفی زیر در این مرحله مورد استفاده قرار گرفته است.

- منابع ثانویه (کتابخانه‌ای): تحلیل ساختاریافته منابع علمی شامل کتاب‌های تخصصی، مقالات پژوهشی، رساله‌ها، اسناد راهبردی و گزارش‌های سازمانی مرتبط با مدیریت دانش، برنامه‌ریزی راهبردی و الگوهای بلوغ سازمانی. داده‌های استخراج‌شده از این منابع با استفاده از تکنیک فیش‌برداری موضوع‌محور گردآوری شدند.
- منابع اولیه (میدانی): به‌منظور غنای الگوی پیشنهادی و بومی‌سازی آن، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان منتخب حوزه مدیریت دانش و برنامه‌ریزی دفاعی انجام گرفت. این مصاحبه‌ها با استفاده از پروتکل طراحی‌شده و پرسش‌نامه راهنما هدایت شدند و داده‌های حاصل با روش تحلیل مضمون بررسی و طبقه‌بندی گردیدند.

در مرحله نهایی (کمّی)، برای تعیین ساختار روابط بین قابلیت‌ها و نهایی‌سازی سطوح بلوغ، داده‌های کمی گردآوری شد. در این بخش، از ابزار پرسش‌نامه مقایسه زوجی مبتنی بر تکنیک دیمتل استفاده شد. پرسش‌نامه برای ۳۷ نفر از خبرگان طراحی و ارسال شد که از میان آن‌ها، ۲۴ پرسش‌نامه معتبر بازگشت داده شد و مبنای تحلیل نهایی قرار گرفت.

این ترکیب نظام‌مند از داده‌های کیفی و کمی، امکان طراحی دقیق الگو، بومی‌سازی محتوای آن با زمینه دفاعی و اعتبارسنجی علمی و تجربی روابط میان اجزای آن را فراهم کرده است.

۳-۵-جامعه و نمونه

جامعه پژوهش در این مطالعه، متناسب با طراحی آمیخته متوالی اکتشافی، در دو بخش کیفی و کمی به‌طور جداگانه تعریف شده است. در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل دو دسته اصلی از منابع و افراد است.

- منابع علمی و سازمانی: شامل کلیه الگوهای مفهومی، شاخص‌ها و الگوهای مرتبط با بلوغ سازمانی و مدیریت دانش که در قالب کتاب‌ها، مقالات پژوهشی، گزارش‌های نهادی و اسناد راهبردی قابل شناسایی بوده‌اند.

- خبرگان حوزه موضوعی: شامل مدیران، پژوهشگران و نخبگانی که تجربه عملی، دانش تخصصی یا نقش مؤثری در طراحی، اجرای یا ارزیابی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی دارند.

برای نمونه‌گیری، در این مرحله، با استفاده از روش هدفمند ملاک‌محور، ۱۵ نفر از خبرگان انتخاب شدند. ملاک‌های انتخاب عبارت بودند از:

- سابقه خدمتی در حوزه دانش و پژوهش نیروهای مسلح؛
- تحصیلات تکمیلی در رشته‌های مدیریت، سیستم یا مدیریت دانش؛
- تسلط مفهومی بر موضوع بلوغ سازمانی و اجرای برنامه‌های راهبردی؛
- آشنایی عملی با برنامه‌های پنج‌ساله دانش در ساختار دفاعی؛
- در دسترس بودن برای انجام مصاحبه و تمایل به مشارکت فعال.

در انتخاب خبرگان تلاش شد توازن میان نخبگان دانشگاهی و خبرگان سازمانی حفظ شده و تنوع طولی و عرضی از واحدهای مختلف خانواده دانش و پژوهش رعایت گردد (انتخاب ۳۶۰ درجه‌ای).

در مرحله تحلیل روابط علّی بین مؤلفه‌ها، جامعه پژوهش شامل خبرگان موضوع‌محور آشنا با مفاهیم قابلیت، بلوغ و برنامه‌ریزی دفاعی بود و از روش هدفمند گلوله‌برفی برای شناسایی و جذب مشارکت‌کنندگان استفاده شد. پرسش‌نامه مقایسه زوجی طراحی‌شده در مجموع برای ۳۷ نفر ارسال و در نهایت ۲۴ پرسش‌نامه معتبر بازگشت داده شد.

۳-۶-روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش، به منظور افزایش اعتبار نتایج و اطمینان از کیفیت ابزارهای گردآوری داده، معیارهای مختلف روایی و پایایی در هر بخش از فرآیند تحقیق به کار گرفته شده است. راهبرد ارزیابی اعتبار در دو بخش کیفی و کمی، به شرح زیر است.

الف) مرحله کیفی: در این مرحله (تحلیل اسناد و مصاحبه‌ها)، اعتبار یافته‌ها با استفاده از شاخص‌های چهارگانه لینکلن و گوبا ارزیابی شد:

- اعتبار[1]: با بهره‌گیری از گردآوری داده‌ها از منابع متنوع (کتب، مقالات، اسناد سازمانی و مصاحبه‌های متعدد)، کدگذاری دومرحله‌ای و بازبینی مکرر توسط تیم پژوهش، تلاش شد تا تصویر دقیقی از مفاهیم استخراج گردد.
- قابلیت تأیید[2]: فرآیند تحلیل داده‌ها، ازجمله استخراج مفاهیم، مقوله‌بندی و طراحی الگو، به‌صورت مستند و قابل پیگیری ثبت شده است. همچنین برای کاهش سوگیری پژوهشگر، کدگذاری مضامین توسط دو پژوهشگر به‌صورت مستقل انجام و نتایج مقایسه شد.
- اطمینان‌پذیری[3]: با استفاده از شاخص کاپای کوهن، میزان هم‌خوانی نتایج کدگذاری‌های مستقل اندازه‌گیری شد که با ضریب توافق بالاتر از ۷۰ درصد، پایداری تحلیل‌ها تأیید گردید.
- انتقال‌پذیری[4]: از طریق توصیف دقیق زمینه پژوهش، فرایند تحلیل و معیارهای انتخاب خبرگان، امکان مقایسه‌پذیری و تعمیم محدود نتایج به سازمان‌های مشابه فراهم شده است.

ب) بخش کمی: در مرحله کمی (تحلیل روابط علی با تکنیک دیمتل)، روایی و پایایی ابزار به‌گونه‌ای متفاوت ارزیابی شده است، زیرا ماهیت پرسش‌نامه مقایسه زوجی با پرسش‌نامه‌های متداول تفاوت دارد:

- روایی ابزار: در این مرحله، پرسش‌نامه طراحی‌شده صرفاً به مقایسه تأثیر متقابل قابلیت‌ها در قالب یک ماتریس عددی می‌پردازد و نه سنجش مستقیم متغیرها. از این‌رو، ارزیابی متعارف روایی صوری یا محتوایی موضوعیت ندارد. با این حال، طراحی اولیه ابزار بر اساس چارچوب نظری پژوهش و بازبینی آن توسط خبرگان موضوعی انجام شد تا منطق و کفایت ساختار آن تأیید گردد.
- پایایی ابزار: با توجه به اینکه خروجی این مرحله ماتریس مقایسه عددی است، آزمون پایایی به مفهوم آماری آن قابل اعمال نیست. بااین‌حال، برای اطمینان از سازگاری و

1- Credibility
2- Confirmability
3- Dependability
4- Transferability

منطقی بودن مقایسات خبرگان، ماتریس‌ها از نظر هم‌راستایی کلی تحلیل شده و پاسخ‌های پرت حذف گردید.

۳-۷-مراحل انجام و به‌کارگیری روش

روش‌شناسی این پژوهش بر پایه رویکرد آمیخته با طرح متوالی اکتشافی طراحی و اجرا شده است. این رویکرد به پژوهش امکان داده تا در فرآیندی مرحله‌ای، ابتدا به کشف و تولید داده‌های کیفی برای شکل‌گیری الگو بپردازد، سپس با بهره‌گیری از داده‌های کمی، اعتبار و انسجام ساختاری الگو را تحلیل و نهایی کند. هدف نهایی، ارائه الگویی بومی، معتبر و قابل‌کاربرد برای سنجش و ارتقاء بلوغ سازمانی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی است. فرآیند پژوهش در چهار مرحله اصلی سامان‌دهی شده است.

- **شناسایی اولیه اجزای مفهومی الگو (مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی):** در این گام، به‌منظور استخراج مبانی نظری، مؤلفه‌های مفهومی و طراحی نسخه اولیه الگو، از روش فراترکیب[1] برای مرور و تلفیق نظام‌مند منابع استفاده شد. داده‌های این مرحله از تحلیل محتوای اسناد علمی (کتب، مقالات، رساله‌ها) و اسناد راهبردی مرتبط با مدیریت دانش و الگوهای بلوغ، گردآوری گردید. ورودی این مرحله منابع نظری و اسناد سازمانی، ابزار انجام آن فیش‌برداری ساختاریافته، تحلیل محتوای کیفی و خروجی آن ۱۰۵ توانایی، ۲۰ قابلیت و ۵ حوزه کانونی برای طراحی نسخه اولیه الگوی مفهومی برای ارزیابی پایایی استخراج کدها، از شاخص کاپای کوهن و بررسی در گروه کانونی خبرگان استفاده شد.
- **بومی‌سازی و اصلاح الگو (تحلیل داده‌های میدانی):** در این مرحله، به‌منظور تطبیق بهتر الگو با بافت سازمان‌های دفاعی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان این حوزه انجام شد. داده‌های مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون بررسی گردید و یافته‌های حاصل در گروه‌های تخصصی اعتبارسنجی شد. ورودی این مرحله، نسخه اولیه الگو، پروتکل مصاحبه، ابزار انجام آن مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، تحلیل مضمون،

1- Meta-synthesis

گروه کانونی و خروجی آن نسخه اصلاح‌شده الگو با ۸۰ توانایی، ۲۱ قابلیت و ۷ حوزه کانونی، متناسب با زمینه بومی سازمانی می‌باشد.

- **ساختاردهی روابط درون‌الگو (تحلیل کمی دیمتل):** در این مرحله، برای تحلیل روابط علّی میان قابلیت‌های کلیدی، از تکنیک دیمتل استفاده شد. پرسش‌نامه مقایسه زوجی میان ۲۴ خبره توزیع گردید و داده‌های حاصل به ماتریس تأثیر مستقیم تبدیل شد. با اجرای الگوریتم دیمتل، روابط میان مؤلفه‌ها تحلیل گردید و سطوح بلوغ سازمانی استخراج شد. ورودی این مرحله، نسخه اصلاح‌شده الگو، ابزار انجام آن پرسش‌نامه مقایسه زوجی و روش دیمتل و خروجی آن تعیین ساختار نهایی روابط بین قابلیت‌ها، استخراج سطوح بلوغ، الهام‌گیری از چارچوب وناشتاینبرگن برای سازمان‌دهی حوزه‌های کانونی است.
- **اعتبارسنجی نهایی الگو (روش دلفی تعدیل‌شده):** در گام پایانی، برای اطمینان از اعتبار محتوایی و منطق درونی الگو، از روش دلفی تعدیل‌شده دو مرحله‌ای استفاده شد. نسخه اولیه پرسش‌نامه اعتبارسنجی پس از بازخورد اولیه، بدیل ضعف، بازنگری و دقیق‌تر طراحی شد. سپس به‌صورت هدفمند میان خبرگان توزیع گردید و داده‌های حاصل، تحلیل شد. ورودی این مرحله، نسخه نهایی الگو، ابزار آن پرسش‌نامه اعتبارسنجی و تحلیل اجماع و خروجی آن نیز تأیید اعتبار الگو و اجماع نسبی میان خبرگان درباره کفایت مؤلفه‌ها و روابط پیشنهادی است.

این فرآیند چهار مرحله‌ای، با ترکیب دقیق داده‌های نظری، شواهد میدانی، تحلیل‌های کیفی و کمی، به طراحی الگویی منسجم، بومی و قابل‌کاربرد برای سنجش و ارتقاء بلوغ سازمانی در محیط‌های راهبردی دفاعی انجامیده است؛ الگویی که هم از لحاظ مفهومی غنا دارد و هم از منظر اجرایی، قابلیت پیاده‌سازی در سطح برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری سازمانی را داراست.

۴- یافته‌های تحقیق

برای ساخت یک الگوی بلوغ حوزه‌کانونی، اول ضرورت دارد حوزه‌های کانونی و عوامل کلیدی موفقیت یا قابلیت‌های مربوط به هر یک از حوزه‌ها معلوم شوند. برای شناسایی مضامین مشخص کننده حوزه‌های‌کانونی و قابلیت‌ها از رویکرد استقرایی یا پایین به بالا استفاده گردید. در این رویکرد اول قابلیت‌ها یا عوامل کلیدی موفقیت به عنوان مضامین پایه شناسایی شدند و بعد از آن مضامین اولیه گروه‌بندی شده و مضامین سازمان‌دهنده را که در این پژوهش همان حوزه‌های کانونی می‌باشند، شکل گرفتند. رویکرد پژوهشگر، تحلیل مضمون استقرایی است و در مقدمه پژوهش یک چارچوب از پیش تعیین شده برای استخراج کدها در نظر گرفته نشده است.

نتایج اولیه تحلیل مضمون شامل ۲۲ قابلیت و ۷ حوزه‌کانونی می‌باشد که در ادامه از طریق روش گروه کانونی، مضامین پایه و توصیف آن‌ها بررسی گردید و اصلاحات لازم اعمال شدند. همچنین مضامین سازمان‌دهنده در نظر گرفته شده برای مضامین پایه، مورد تائید خبرگان و صاحب‌نظران واقع شد. شایان ذکر است که متأثر از بررسی انجام شده، مضمون پایه "فرماندهی و مدیریت" کنار گذاشته شد و توصیف برخی مضامین پایه نیز در جهت ارتقاء مضامین اصلاح شدند. در جدول ۳ مضامین پایه و مضمون سازمان‌دهنده ارائه شده است.

جدول ۳- مضامین پایه و سازمان دهنده‌ی نهایی شده

ردیف	عنوان حوزه‌کانونی	نماد قابلیت	عنوان قابلیت
۱	حوزه‌کانونی یادگیری	C1	قابلیت اندیشه و تفکر راهبردی
		C2	قابلیت جهادی و انقلابی
		C3	قابلیت معماری و طرح‌ریزی دانش
		C4	قابلیت بالندگی، رشد و تعالی
۲	حوزه‌کانونی بسترسازی	C5	قابلیت مدیریت دانشوران
		C6	قابلیت بسیج کنندگی
		C7	قابلیت مدیریت فرآیندهای دانشی
		C8	قابلیت زیرساختی سازمانی
		C9	قابلیت زیرساختی فناورانه
۳	حوزه‌کانونی حکمرانی سبد برنامه‌ها	C10	قابلیت معماری و طراحی سبد برنامه‌ها
		C11	قابلیت برنامه‌ریزی سبد برنامه‌ها

ردیف	عنوان حوزه‌کانونی	نماد قابلیت	عنوان قابلیت
۴	حوزه‌کانونی اجرایی کردن سبد برنامه‌ها	C12	قابلیت گفتمان‌سازی
		C13	قابلیت همسوسازی
		C14	قابلیت تأمین و تخصیص منابع
۵	حوزه‌کانونی اجرا کردن سبد برنامه‌ها	C15	قابلیت برنامه‌ریزی عملیاتی
		C16	قابلیت برنامه‌ریزی تاکتیکی
		C17	قابلیت کاربست محصولات دانشی
۶	حوزه‌کانونی ارزیابی و تطبیق	C18	قابلیت تداوم، نظارت و شفاف‌سازی
		C19	قابلیت رصد و دیده‌بانی
		C20	قابلیت پایش و واپایش
۷	حوزه‌کانونی تعاملات و ارتباطات سبد برنامه‌ها	C21	قابلیت تعاملات و ارتباطات

مطابق جدول ۳، تعداد ۲۱ قابلیت نهایی شده است، همچنین برای اختصار از نماد C_i استفاده شده است که اشاره به قابلیت‌ها دارد.

در این مرحله ماتریس مقایسات زوجی تأثیر و تاثر قابلیت‌ها بر یکدیگر طراحی گردید و از خبرگان خواسته شد که مقدار تأثیر عوامل موجود در سطر بر عوامل موجود در ستون‌ها را مشخص نمایند. به‌عنوان شاخصی برای تبدیل مقادیر زبانی به مقادیر عددی صفر الی پنج به مقادیر زبانی بی‌تأثیر، تأثیر خیلی کم، تأثیر کم، تأثیر متوسط، تأثیر زیاد و تایر خیلی زیاد مورد توجه قرار گرفت.

برای ساخت الگو از روش دیمتل، ماتریس تأثیر و اثر قابلیت‌ها به صورت هدفمند برای ۳۷ نفر از اندیشمندان، تحصیل‌کردگان و کارکنان این حوزه در سازمان دفاعی مورد نظر ارسال گردید که ۲۴ نفر به این پرسش‌نامه پاسخ دادند. با تجمیع نظرات، محاسبه میانگین حسابی و گرد کردن بدون رقم اعشار (تصمیم گروه کانونی) ماتریس ورودی تشکیل گردید، سپس با تصمیم گروه کانونی، مقادیر ۳ و کمتر از ۳، نرمال‌سازی و صفر در نظر گرفته شد. به‌این‌ترتیب ماتریس M در دیمتل تشکیل گردید از روی آن ماتریس‌های N و S نیز محاسبه شدند.

در دور اول محاسبات دیمتل مشخص گردید قابلیت اندیشه و تفکر راهبردی(C1) و همین‌طور قابلیت رصد و دیده‌بانی(C19) از هیچ قابلیتی اثر نمی‌پذیرد. این دو قابلیت در سطح اول بلوغ قرار گرفته و سطر و ستون آن از تأثیر و تاثرها حذف می‌گردد، مجدداً مطابق روش دیمتل، قابلیت‌هایی که متأثر از قابلیتی نیستند ولی بر قابلیت‌های دیگر اثر می‌گذارند حذف و در سطح بلوغ مربوطه قرار می‌گیرند. به‌این‌ترتیب در این پژوهش ۸ مرحله ماتریس M اصلاح شد و در هر مرحله قابلیت‌های با تأثیرگذاری حداکثری و تأثیرپذیری صفر مشخص شدند که خلاصه محاسبات در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- نتایج بررسی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری قابلیت‌ها

نماد قابلیت	عنوان قابلیت	نتیجه بررسی تأثیر و تأثر قابلیت‌ها
C1	قابلیت اندیشه و تفکر راهبردی	کنار گذاشتن در دور اول
C2	قابلیت جهادی و انقلابی	کنار گذاشتن در دور سوم
C3	قابلیت معماری و طرح‌ریزی دانش	کنار گذاشتن در دور چهارم
C4	قابلیت بالندگی، رشد و تعالی	کنار گذاشتن در دور ششم
C5	قابلیت مدیریت دانشوران	کنار گذاشتن در دور چهارم
C6	قابلیت بسیج کنندگی	کنار گذاشتن در دور هشتم
C7	قابلیت مدیریت فرآیندهای دانشی	کنار گذاشتن در دور دوم
C8	قابلیت زیرساختی سازمانی	کنار گذاشتن در دور سوم
C9	قابلیت زیرساختی فناورانه	کنار گذاشتن در دور هفتم
C10	قابلیت معماری و طراحی سبد برنامه‌ها	کنار گذاشتن در دور پنجم
C11	قابلیت برنامه‌ریزی سبد برنامه‌ها	کنار گذاشتن در دور ششم
C12	قابلیت گفتمان‌سازی	کنار گذاشتن در دور دوم
C13	قابلیت همسوسازی	کنار گذاشتن در دور هشتم
C14	قابلیت تأمین و تخصیص منابع	کنار گذاشتن در دور پنجم
C15	قابلیت برنامه‌ریزی عملیاتی	کنار گذاشتن در دور ششم
C16	قابلیت برنامه‌ریزی تاکتیکی	کنار گذاشتن در دور هفتم
C17	قابلیت کاربست محصولات دانشی	کنار گذاشتن در دور هشتم
C18	قابلیت تداوم، نظارت و شفاف‌سازی	کنار گذاشتن در دور دوم
C19	قابلیت رصد و دیده‌بانی	کنار گذاشتن در دور اول
C20	قابلیت پایش و واپایش	کنار گذاشتن در دور سوم
C21	قابلیت تعاملات و ارتباطات	کنار گذاشتن در دور چهارم

بر این اساس، مطابق روش ساخت الگو به هشت سطح رسیدیم، ضمناً تعلق هر قابلیت به هر سطح بلوغ نیز طی فرآیند ساخت الگو مشخص گردید، الگوی بلوغ سازمانی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش برای سازمان دفاعی موردنظر، شامل ۷ سطر و ۸ سطح بلوغ می‌باشد که در جدول ۵ ارائه شده است.

سطح بلوغ سازمان در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش با استفاده از ماتریس بلوغ به‌دست‌آمده، معادل با شماره‌ی ستونی است که:

- در وهله اول تمام عوامل ذکر شده یا همان قابلیت‌های مندرج در ستون‌های سمت چپ توسط سازمان محقق شده باشند.
- ضمناً شواهد کافی در مورد تحقق قابلیت‌ها یا عوامل کلیدی موفقیت ذکرشده در همان ستون نیز وجود داشته باشد.

جدول ۵- الگوی بلوغ سازمانی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش یک سازمان دفاعی

سطح هشتم	سطح هفتم	سطح ششم	سطح پنجم	سطح چهارم	سطح سوم	سطح دوم	سطح یک	
		قابلیت بالندگی، رشد و تعالی		قابلیت معماری و طرح‌ریزی دانش	قابلیت جهادی و انقلابی		قابلیت اندیشه و تفکر راهبردی	حوزه‌کانونی یادگیری
قابلیت بسیج‌کنندگی	قابلیت زیرساختی فناورانه			قابلیت مدیریت دانشوران	قابلیت زیرساختی سازمانی	قابلیت مدیریت فرآیندهای دانش		حوزه‌کانونی بسترسازی
		قابلیت برنامه‌ریزی سبد برنامه‌ها	قابلیت معماری و طراحی سبد برنامه‌ها					حوزه‌کانونی حکمرانی سبد برنامه‌ها
قابلیت همسوسازی			قابلیت تأمین و تخصیص منابع			قابلیت گفتمان‌سازی		حوزه‌کانونی اجرایی کردن سبد برنامه‌ها
قابلیت کاربست محصولات دانشی	قابلیت برنامه‌ریزی تاکتیکی	قابلیت برنامه‌ریزی عملیاتی						حوزه‌کانونی اجرا کردن سبد برنامه‌ها

						قابلیت پایش و واپایش	قابلیت تداوم، نظارت و شفاف‌سازی	قابلیت رصد و دیده‌بانی	حوزه‌کانونی ارزیابی و تطبیق
					قابلیت تعاملات و ارتباطات				حوزه‌کانونی تعاملات و ارتباطات سبد برنامه‌ها

۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱- بحث

در مقاله حاضر قابلیت‌های موردنیاز برای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی استخراج گردید درصورتی‌که قبلاً این قابلیت‌ها استخراج نشده بودند به‌عنوان‌مثال دکتر میثم فرزین در پژوهش خود عوامل شش‌گانه پیاده‌سازی تصویر کلان را شناسایی کرده بودند اما قابلیت‌های پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش را تاکنون محققی ارائه ننموده است.

اکثر الگوهای بلوغ سازمانی مطابق دیدگاه‌هایی ساخته می‌شوند که تعداد سطوح را از پیش تعیین می‌کنند و غالبا تعداد سطوح را ۵ سطح در نظر می‌گیرند اما در این پژوهش مطابق دیدگاه ون‌اشتاینبرگن و الگوی حوزه‌کانونی که تعداد سطوح بلوغ را از پیش تعیین نمی‌کند بلکه در فرآیند ساخت الگو مشخص می‌گردد، الگو بلوغ سازمانی ساخته شده است.

۵-۲- نتیجه‌گیری

سازمان‌های دفاعی در شرایط پیچیده و حساس مأموریت‌های حاکمیتی، نیازمند نظامی کارآمد برای مدیریت دانش هستند؛ نظامی که نه‌تنها انتقال اطلاعات، بلکه خلق بینش، توسعه ظرفیت و ارتقاء قدرت تصمیم‌سازی را در پی داشته باشد. در چنین بستری، صرف طراحی برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش کافی نیست، بلکه بلوغ سازمانی در پیاده‌سازی آن‌ها، شرط لازم موفقیت است. پژوهش حاضر با همین دغدغه، به طراحی و اعتبارسنجی الگویی بومی برای سنجش و ارتقاء بلوغ سازمانی در مدیریت دانش در یک سازمان دفاعی پرداخته است.

در این مسیر، ابتدا قابلیت‌های کلیدی سازمانی شناسایی، طبقه‌بندی و با استفاده از تکنیک دیمتل، روابط علّی میان آن‌ها ترسیم شد. سپس با بهره‌گیری از روش دلفی، اعتبار علمی و تجربی این الگو نزد خبرگان تأیید گردید. در نهایت، مدلی در هشت سطح بلوغ، هفت حوزه کانونی و ۲۱ قابلیت کلیدی ارائه گردید که نه‌تنها امکان سنجش جایگاه فعلی سازمان را فراهم می‌سازد، بلکه مسیر ارتقاء بلوغ را نیز به‌صورت مرحله‌بندی‌شده و هدفمند ترسیم می‌کند.

قابلیت‌های شناسایی‌شده در این الگوی به سه دسته اصلی قابل تقسیم‌اند:

۱. قابلیت‌های مبتنی بر سرمایه مادی (نظیر زیرساخت فناورانه، ساختار سازمانی، تأمین منابع)
۲. قابلیت‌های مبتنی بر سرمایه انسانی (نظیر تفکر راهبردی، معماری دانش، مدیریت فرایندهای دانشی)
۳. قابلیت‌های مبتنی بر سرمایه اجتماعی و فرهنگی (نظیر روحیه جهادی، گفتمان‌سازی، تعاملات درون‌سازمانی)

این دسته‌بندی سه‌گانه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضمن درک اهمیت هر منبع، توازن راهبردی در توسعه قابلیت‌ها را رعایت کرده و از اختلال در پیاده‌سازی مدیریت دانش اجتناب ورزند. همچنین، طراحی این الگو به‌گونه‌ای بوده که قابلیت‌ها در سطوح تدریجی بلوغ، با ساختاری علی و پیوسته چیده شده‌اند؛ یعنی برای رسیدن به سطحی پیشرفته، احراز برخی پیش‌نیازهای بنیادین الزامی است.

از این منظر، الگوی پیشنهادی نه‌تنها ابزاری برای «اندازه‌گیری»، بلکه مبنایی برای «هدایت بلوغ» نیز به شمار می‌آید. سازمان می‌تواند با سنجش موقعیت کنونی خود، شکاف‌های بلوغ را شناسایی و برنامه‌ریزی گام‌به‌گام برای ارتقاء تدوین کند. این الگو از ظرفیت لازم برای عمل‌گرایی، سیاست‌گذاری و هم‌راستاسازی منابع برخوردار است و در فضای مأموریتی سازمان‌های دفاعی، می‌تواند مبنای تصمیم‌سازی راهبردی باشد.

از سوی دیگر، تحلیل تطبیقی نشان می‌دهد بسیاری از قابلیت‌های الگو با مؤلفه‌های نظری معتبر جهانی (از جمله الگوهای P3M3 و OPM3) هم‌راستاست؛ از جمله: تفکر راهبردی، رصد محیطی، پایش و کنترل عملکرد و همسوسازی برنامه‌ها؛ اما هم‌زمان، الگو دارای مؤلفه‌های بومی متمایزی نیز هست؛ مؤلفه‌هایی نظیر روحیه انقلابی، معماری دانش، یا

کاربست محصولات دانشی که انعکاس‌دهنده اقتضائات نهادی و ارزشی خاص در فضای دفاعی کشورند. این ترکیب هم‌زمان از «پیوستگی جهانی» و «تمایز بومی»، نقطه قوت محوری الگو به شمار می‌آید.

نکته قابل توجه دیگر آن است که برخی قابلیت‌ها، هرچند به‌درستی در سطح مفهومی تعریف شده‌اند، اما در عمل ممکن است با چالش سنجش‌پذیری مواجه باشند؛ به‌ویژه مؤلفه‌های فرهنگی یا رفتاری که برای اندازه‌گیری دقیق، نیازمند ابزارهای مکمل یا شاخص‌های غیرکمی هستند. این خود گشایشی برای پژوهش‌های آتی است تا ابزارهای سنجش این‌گونه مؤلفه‌ها را توسعه دهند.

در نهایت، می‌توان گفت الگوی طراحی‌شده در این پژوهش صرفاً یک چارچوب مفهومی نیست؛ بلکه ابزار جهت‌دهی راهبردی در شرایط واقعی یک سازمان پیچیده است. سازمان‌های دفاعی می‌توانند با اتکا به این الگو، فرآیند مدیریت دانش خود را از وضع موجود به سمت وضع مطلوب، با برنامه‌ای تدریجی، بومی، هدفمند و هم‌راستا با منابع واقعی هدایت نمایند.

مدیریت دانش در نهادهای دفاعی، صرفاً انتقال داده‌ها نیست؛ بازسازی عقلانیت سازمانی در دل تهدیدها و فرصت‌های متغیر است؛ و این ممکن نیست، مگر با الگویی که خود زاییده زمینه، ولی قادر به آفرینش آینده باشد.

۵-۳- پیشنهادها

جهت توسعه این الگو در سطح دیگر سازمان‌های دفاعی در نظر گرفتن بوم این سازمان‌ها امری مهم تلقی می‌گردد. همچنین نیاز است جهت پیاده‌سازی این الگو، ضمن ایجاد فضای گفتمانی با روش‌های مختلف، کیفیت آن به صورت جز به جز تا پایین‌ترین رده‌ها مورد فهم قرار گیرد.

ایجاد دوره‌های ارزیابی و تعیین سطح رده‌ها و سپس تجویز آموزش‌ها و دوره‌های مهارت‌افزایی و یا زیرساخت‌های مورد نیاز برای اجرای این الگو، پیشنهاد می‌گردد.

۵-۴- محدودیت‌ها

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود که عمدتاً ریشه در ماهیت خاص سازمان‌های دفاعی داشت. حساسیت موضوعات امنیتی، عدم امکان دسترسی به برخی شاخص‌ها و تمایل محدود مصاحبه‌شوندگان به بیان صریح، فرایند گردآوری داده‌ها را با چالش‌هایی روبرو

ساخت. استفاده از پرسش‌نامه‌های باز نیز به دلیل ملاحظات فرهنگی و اداری با پاسخ‌های محافظه‌کارانه همراه بود. همچنین به دلیل محرمانه بودن اطلاعات، امکان مقایسه با سازمان‌های دفاعی دیگر کشورها فراهم نشد. محدودیت در تطبیق کامل الگوهای رایج بلوغ با ساختارهای دفاعی، لزوم بومی‌سازی و دشواری در انتخاب الگوی بهینه از میان گزینه‌های متعدد، از دیگر چالش‌های این مطالعه بود. علاوه بر آن، نبود معیارهای استاندارد برای سنجش بلوغ در ساختارهای دفاعی، محدودیت‌های مالی، زمانی و توزیع نامتوازن نمونه آماری نیز بر قابلیت تعمیم نتایج تأثیرگذار بود. نهایتاً، به دلیل ماهیت محرمانه داده‌ها، انتشار عمومی نتایج پژوهش نیز ممکن نیست.

۶- منابع

۶-۱- منابع فارسی

مقاله‌ها

۱. اختری، محمد؛ کرامتی، محمدعلی؛ امین موسوی، سیدعبداله. (۱۴۰۲)، **ارائه الگوی بلوغ امنیت سایبری برای زیرساخت‌های حیاتی**، تهران، نشریه رشد فناوری، دوره ۱۹، شماره ۷۵، صفحه ۳۲-۲۲؛

۲. اکبرپورشیرازی، محسن و صفدری رنجبر، مصطفی. (۱۳۹۳). **شناسایی و اولویت‌بندی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر اجرای موفق راهبردها**. پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، دوره ۶، شماره ۱۲، صفحه ۳۶-۱۳؛

۳. پرهوده، فرزاد؛ عرفانی، نصرالله؛ پرهوده، فریاد، (۱۴۰۱)، **تأملی بر رویکرد پژوهش کیفی با تأکید بر روایی و پایایی، پویش در آموزش علوم انسانی دوره ۸**، شماره ۴، صفحه ۳۶-۱۸؛

۴. حجازی، اسد. (۱۳۹۷). **واکاوی موانع پیاده‌سازی موفق برنامهٔ جدید کارورزی در دانشگاه فرهنگیان. نوآوری‌های آموزشی**، دوره ۱۷، شماره ۶۷، صفحه ۷۰-۴۷؛

۵. خادمی، سیدموسی؛ خادمی، سیدرضا. (۱۴۰۱)، **طراحی الگو سنجش بلوغ دولت الکترونیک (مورد مطالعه: استانداری استان لرستان)**، تهران، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۱۰، شماره ۳۸، صفحه ۲۶-۱۱؛

۶. رحمانی، علی؛ ملانظری، مهناز؛ فعال قیومی، علی؛ سایر همکاران. (۱۴۰۱)، **طراحی الگوی بلوغ مدیریت مالی و حسابداری واحدهای گزارشگر بخش عمومی**، تهران، دانشگاه تهران، فصلنامه بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، دوره ۲۹، شماره ۲، صفحه ۲۸۷-۳۱۰؛

۷. رضایی منش، بهروز؛ قربانی زاده، وجه الله؛ حسین پور، داوود؛ طاهری، علی، (۱۳۹۸)، **الگوی سنجش سطح بلوغ مدیریت استراتژیک سازمان‌های دولتی**، مجله مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳۸، صفحه ۴۶-۱۹؛

۸. شاهرخی شیروان، شاهرخ؛ معتمدی، محمد؛ وطن پرست، مهدی. (۱۴۰۲). **تحلیل عوامل مؤثر بر شهرداری‌ها در پیاده‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی (مطالعه موردی شهرداری شیروان)**. جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای، دوره ۱۰، شماره ۲۸، صفحه ۳۶-۱۷؛

۹. کشاورز افشار، رحمان، کشاورزی، علی حسین و سهرابی، شهلا. (۱۴۰۱). **طراحی الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی**، ۶(۲۱)، ۳۲-۷.

۱۰.محمدی، شیرکوه. (۱۴۰۰). **فراترکیب موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی ایران**. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، دوره ۱۵، شماره ۲۹، صفحه ۳۹۲-۳۵۹؛

۱۱.مظلومی، نادر و جلالی، سیدحسین. (۱۳۹۱). **اولویت‌بندی موانع تأثیرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در صنعت داروی کشور**. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، دوره ۴، شماره ۷، صفحه ۱۴۸-۱۲۵؛

۱۲.مظلومی، نادر و متولی، علی. (۱۳۹۱). **الگویی برای اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد**. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۶۷، صفحه ۴۶-۱۹.

کتاب‌ها

۱. جاکارد، جیمز؛ جاکوبی، جیکوب. (۱۳۹۵). مهارت‌های نظریه‌پردازی و مدل‌سازی. (ترجمه: مریم عالم‌زاده). تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی؛

۲. صیفوری، محمد، (۱۴۰۳)، طراحی الگوی بلوغ مدیریت فرآیندهای سازمانی (مورد مطالعه: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)، تهران، دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)؛

۳. فرتوک زاده، حمیدرضا؛ زارعی، آرمان، (۱۳۹۸)، معمای آینده در آینه تفکر سیستمی، تهران، انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)؛

۴. کرسول، جان. دبلیو. (۱۳۹۴). طرح پژوهش رویکردهای کمی، کیفی و شیوه‌های ترکیبی. (ترجمه: دانایی‌فرد، حسن و صالحی، علی). تهران: موسسه کتاب مهربان نشر؛
۵. لشکربلوکی، مجتبی، (۱۳۹۹)، جاری‌سازی استراتژی، تهران، موسسه آریانا قلم؛
۶. مک‌لنان، اندرو، (۱۳۹۳)، پیاده‌سازی استراتژی، (ترجمه: اعرابی، سیدمحمد؛هاشمی، سیدعلیرضا؛ قادری، محسن) تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛
۷. منصوریان، یزدان، (۱۳۹۳)، روش تحقیق در علم اطلاعات و دانش شناسی، تهران، انتشارات سازمان سمت؛
۸. ناسخیان، علی‌اکبر؛ وکیلی، سعید؛ حافظ امینی، حمیرا. (۱۳۹۲). گفتارهایی در مبانی، مفاهیم و روش‌شناسی الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز مدارک علمی و انتشارات.

۶-۲- منابع فارسی به لاتین:

Articles

1. Akhtari, Mohammad; Keramati, Mohammad Ali; Amin Mousavi, Seyed Abdollah. (1402), Presenting a Cybersecurity Maturity Model for Critical Infrastructures, Tehran, Roshd Tehnologii Journal, Volume 19, Number 75, Pages 22-32;
2. Akbarpourshirazi, Mohsen and Safdari Ranjbar, Mustafa. (2014). Identifying and prioritizing intra-organizational factors affecting the successful implementation of strategies. Executive Management Research Journal, Volume 6, Number 12, Pages 13-36;
3. Parhoodeh, Farzad; Erfani, Nasrallah; Parhoodeh, Faryad, (۲۰۲۲), Reflection on the qualitative research approach with emphasis on validity and reliability, Progress in Humanities Education, Volume 8, Issue 4, Pages 18-36;
4. Hejazi, Asad. (2018). Analysis of the obstacles to the successful implementation of the new internship program at Farhangian University. Educational Innovations, Volume 17, Issue 67, Pages 47-70;
5. Khademi, Seyed Musa; Khademi, Seyed Reza. (2012), Designing a Model for Measuring the Maturity of Electronic Government (Case Study: Lorestan Province Governorate), Tehran, Quarterly Journal of Government Organizations Management, Volume 10, Issue 38, Pages 26-11;
6. Rahmani, Ali; Molnazari, Mahnaz; Qaalo Qayumi, Ali; Other Colleagues. (2012), Designing a Model for Maturity of Financial Management and Accounting of Public Sector Reporting Units, Tehran, University of

Tehran, Quarterly Journal of Accounting and Auditing Studies, Volume 29, Issue 2, Pages 287-310;
7. Rezaei Manesh, Behrouz; Ghorbani Zadeh, Vajhollah; Hossein Pour, Davoud; Taheri, Ali, (2019), Model for Measuring the Maturity Level of Strategic Management of Government Organizations, Journal of Strategic Management Studies, Issue 38, Pages 19-46;
8. Rezaei Manesh, Behrouz; Ghorbani Zadeh, Jehollah; Hossein Pour, Davoud; Taheri, Ali, (2019), Model for Measuring the Maturity Level of Strategic Management of Government Organizations, Journal of Strategic Management Studies, No. 38, pp. 19-46;
9. Shahrokhi Shirvan, Shahrokh; Motamedi, Mohammad; Vatanparast, Mehdi. (2019). Analysis of Factors Affecting Municipalities in Implementing Strategic Planning (Case Study of Shirvan Municipality). Geography and Regional Development, Volume 10, No. 28, pp. 17-36;
10. Keshavarz Afshar, Rahman, Keshavarz, Ali Hossein, and Sohrabi, Shahla. (1401). Designing a Native Model of Knowledge Management in Iranian Government Organizations. Studies in Strategic Management of National Defense, 6(21), 32-7.
11. Mohammadi, Shirkooh. (2019). Metasynthesis of Obstacles to Strategy Implementation in Iranian Government Organizations. Strategic Management Thought (Management Thought), Volume 15, No. 29, pp. 392-359;
12. Mazloumi, Nader and Jalali, Seyed Hossein. (2012). Prioritizing the obstacles affecting the implementation of strategic plans in the country's pharmaceutical industry. Executive Management Research Journal, Volume 4, Issue 7, pp. 125-148;
13. Mazloumi, Nader and Motwali, Ali. (2012). A model for implementing strategic plans. Improvement and Transformation Management Studies, Issue 67, pp. 19-46.

Books

1. Jaccard, James; Jacobi, Jacob. (2016). Theorizing and Modeling Skills. (Translated by Maryam Alamzadeh). Tehran: Institute for Cultural and Social Studies;
2. Seifuri, Mohammad, (۲۰۲۴), Designing a Maturity Model for Organizational Process Management (Case Study: Islamic Revolutionary Guard Corps), Tehran, Imam Hussein University (peace be upon him);
3. Fartoukzadeh, Hamid Reza; Zarei, Arman, (2019), The Puzzle of the Future in the Mirror of Systemic Thinking, Tehran, Imam Hussein University Press (peace be upon him);

4. Cresswell, John. W. (2015). Research Design: Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Approaches. (Translation: Danaei Fard, Hassan and Salehi, Ali). Tehran: Mehraban Book Publishing Institute;
5. Lashkar-e-Blouki, Mojtaba, (2019), Strategy Implementation, Tehran, Ariana Ghalam Institute;
6. McLennan, Andrew, (2014), Strategy Implementation, (Translation: Arabi, Seyyed Mohammad; Hashemi, Seyyed Ali Reza; Ghaderi, Mohsen) Tehran, Cultural Research Office;
7. Mansoorian, Yazdan, (2014), Research Methodology in Information Science and Knowledge, Tehran, Samt Organization Publications;
8. Nasakhian, Ali Akbar; Vakili, Saeed; Hafez Amini, Homeira. (2013). Discourses on the Fundamentals, Concepts and Methodology of the Islamic-Iranian Model of Progress. Tehran: National Management and Planning Organization, Center for Scientific Documents and Publications.
9.

6-3-References (in English)

Articles

1. Aras, A. & Büyüközkan, G. (2023). Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model based on a systematic literature review. Systems, 11(4), 213-235.
2. Bougoulia, E. & Glykas, M. (2023). Knowledge management maturity assessment frameworks: A proposed holistic approach. Knowledge and Process Management, 30(4), 355-386.
3. Budiman, Y. Amar, M. Sanusi, A & .Ariesca Riana, M .(۲۰۲۰) .Strategy formulation for performance improvement of the artificial insemination program in Sinjai regency. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, ۵۷۵(۱), ۰۱۲۲۳۳. https://doi.org/ -۱۷۵۵/۱۰/۱۰۸۸ .۰۱۲۲۳۳/۱/۵۷۵/۱۳۱۵
4. Hein-Pensel, F. Winkler, H. Brückner, A. Wölke, M. Jabs, I. Mayan, I. J. ... & Zinke-Wehlmann, C. (2023). Maturity assessment for Industry 5.0: A review of existing maturity models. Journal of Manufacturing Systems, 66, 200-210.
5. Jääskeläinen, A. Sillanpää, V. Helander, N. Leskelä, R. L. Haavisto, I. Laasonen, V. & Torkki, P. (2022). Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 52(1), 120-140.
6. Keshavarz Afshar, R. Keshavarzi, A. H. & Sohrabi, S. (2022). identifying and prioritizing components affecting maturity of knowledge

management in Iranian public organizations. Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge, 11(45), 296-271.

7. Kucińska-Landwójtowicz, A. Czabak-Górska, I. D. Domingues, P. Sampaio, P. & Ferradaz de Carvalho, C. (2024). Organizational maturity models: the leading research fields and opportunities for further studies. International Journal of Quality & Reliability Management, 41(1), 60-83.
8. Nikzad, R. (2023). The Prediction of Organizational Maturity Based on Knowledge Sharing and Achievement Motivation. Individual Development and Organizational Transformation, 1(1), 64-75.
9. Noymanee, J. Iewwongcharoen, B. & Theeramunkong, T. (2022, March). Artificial intelligence maturity model for government administration and service. In 2022 International Conference on Digital Government Technology and Innovation (DGTi-CON) (pp. 66-70). IEEE.
10. Partanen, E. Raatikainen, P. Hellsten, P. & Myllärniemi, J. (2023, August). The Maturity of Knowledge-Based Management in Finnish Central-Government Organizations: The Need for Managing the Knowledge-Based Management. In International Conference on Electronic Government (pp. 397-413). Cham: Springer Nature Switzerland.
11. Pryor, M. Anderson, D. Toombs, L. & Humphreys, J. (2007). Strategic implementation as a core competency: The 5P's model. Journal of Management Research, 7, 3–17.
12. Ronaghi, M. H. (2021). A blockchain maturity model in agricultural supply chain. Information Processing in Agriculture, 8(3), 398-408.
13. Semeraro, C. Alyousuf, N. Kedir, N. I. & Lail, E. A. A. (2023). A maturity model for evaluating the impact of Industry 4.0 technologies and principles in SMEs. Manufacturing Letters, 37, 61-65.
14. Lamont, B. Williams, R & .Hoffman, J .(۲۰۲۰) .Performance during "Mform "reorganization and recovery time: The effects of prior strategy and implementation speed. Academy of Management Journal, ۳۷(۱),153-166.

Books

1. Abasova, G. (2024). Organizational challenges with growing project management maturity (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas).
2. Cameron, E. & Green, D. (2024). Developing organizational maturity: The path to resilience and adaptability. Kogan Page.
3. De Bruin, T. Freeze, R. Kaulkarni, U. & Rosemann, M. (2005) Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. In Campbell, B, Underwood, J, & Bunker, D (Eds.) Australasian Conference on Information Systems (ACIS), November 30 - December 2005, Australia, New South Wales, Sydney.
4. Gökalp, E. & Martinez, V. (2021). Digital transformation capability maturity model enabling the assessment of industrial manufacturers. Computers in Industry, 132, 103522.
5. Gulnar, Abasova. (2024), Organizational Challenges with Project Management Maturity, Lithuania: Vilnius University.

6. Homayounfard, Haniyeh, (2022), Exploring the Challenges of Implementing Risk Management Maturity Models for Large Projects (A Study of the Aerospace Industry in Canada), Canada: Higher School of Technology
7. Lamontage, Stephen, (2016), Developing a Maturity Model for Effectively Integrating Additive Manufacturing into the Product Development Process, Canada: Graduate School of Technology.
8. Lamontagne, S. (2016). Development of a maturity model for effective additive manufacturing integration in the product development process (Doctoral dissertation, École de technologie supérieure).
9. Rezaei, F. Khalilzadeh, M. & Soleimani, P. (2021). Factors affecting knowledge management and its effect on organizational performance: Mediating the role of human capital. Advances in Human-Computer Interaction, 2021(1), 8857572.
10. Ruiz-Lopez, F. Micaelli, J. P. Bonjour, E. & Ortiz-Hernandez, J. (2025). A preliminary conceptual structure for Computer-based Process Maturity Models, using a Cone-Based Conceptual Network and NIAM diagrams. Computer Standards & Interfaces, 93, 103950.
11. Sadiq, R. B. Safie, N. Abd Rahman, A. H. & Goudarzi, S. (2021). Artificial intelligence maturity model: a systematic literature review. PeerJ Computer Science, 7, e661.
12. Schroderus, J. (2021). Design and Validation of the Pay-Per-X Maturity Model Using Practical Design Research.
13. Smith, J. A & .Larivière, M. B. (۲۰۲۲). Organizational maturity models: A comprehensive guide to business transformation. Routledge.
14. Shaygan, A. & Daim, T. (2023). Technology management maturity assessment model in healthcare research centers. Technovation, 120, 102444.
15. Sröderus, Jonas, (2021), Design and Validation of a Payment Due Maturity Model with an Action Research Method, Finland: University of Tampere.
16. Tanaka, H & .Zhang, W. (۲۰۲۳). Cultural dimensions of organizational maturity: A global perspective. Cambridge University Press.
17. van Steenbergen M. van den Berg M. Brinkkemper S. (2008). A Balanced Approach to Developing the Enterprise Architecture Practice. In: Filipe J. Cordeiro J. Cardoso J. (eds) Enterprise Information Systems. ICEIS 2007. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 12. Springer, Berlin, Heidelberg.
18. Vásquez, J. Aguirre, S. Puertas, E. Bruno, G. Priarone, P. C. & Settineri, L. (2021). A sustainability maturity model for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) based on a data analytics evaluation approach. Journal of Cleaner Production, 311, 127692.

Websites

1. TOGAF, 2018, https://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/index.html