



Research Article

Evaluation of Knowledge Management Maturity Level in Iranian Audiovisual Archives Based on the APQC Model

Sepideh Ciruskabiri¹  Atefeh Sharif^{2*}  Saeed Rezaei Sharifabadi³  Mohammad Hassanzadeh⁴ 

1. Student (PhD) in the field of Knowledge and Information Management, Knowledge and Information Science, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University (TMU), Tehran, Iran. E-mail: s.ciruskabiri@modares.ac.ir
2. Assistant Professor, Knowledge and Information Science, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University (TMU), Tehran, Iran. E mail: atefeh.sharif@modares.ac.ir
3. Professor, Department of Information Science, Faculty of Education and Psychology, Alzahra University, Tehran, Iran. E-Mail: srezaei@alzahra.ac.ir
4. Professor, Knowledge and Information Science, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University (TMU), Tehran, Iran. E-mail: hasanzadeh@modares.ac.ir

Received: 01 February 2025; Revised: 07 May 2025; Accepted: 24 June 2025; Published: 26 June 2025

Abstract

Purpose: Knowledge is an intangible and strategic asset of an organization that requires management. In this era, knowledge management is the key factor for value creation, which creates opportunities for the professional development of individuals within organizations through learning, practice, and exchanges. For organizations to keep pace with rapid change, they must deliberately and quickly create, integrate, apply, and utilize knowledge faster than the pace of change. Audiovisual archives bear the responsibility of safeguarding resources that represent the historical memory of a nation. A knowledge management program is considered a vital initiative in audiovisual archives because it ensures that critical information, resources, and expertise for current audiences as well as future generations are preserved and, while remaining accessible, are shared. Knowledge management in audiovisual archives comprises a set of processes for the systematic and strategic collection, organization, storage, preservation, sharing, and application of knowledge and skills to add value to the assets available in these institutions. Each organization, based on its activities in the realm of knowledge management, achieves a certain quality level that reflects its current status in this domain. Although a KM program is extremely important for the preservation and optimized utilization of such archives, its systematic implementation in Iran has not yet been comprehensively examined. The aim of this study is to assess the maturity level of knowledge management practices in Iranian audiovisual archives using the APQC Knowledge Management Maturity Model. By thoroughly examining the current state of processes and identifying the gaps and barriers that exist, this research lays the foundation for developing structured and strategic solutions to improve the KM maturity level in these cultural centers. The overall goal of this study is to evaluate the state of knowledge management in audiovisual archival organizations in Iran, and the results will serve as the basis for developing a knowledge management strategy in these centers. In implementing KM, understanding the organization's current status from the perspective of KM maturity is of paramount importance, since KM maturity models describe the expected steps for organizational improvement in terms of knowledge management.

Methodology: In this study, five knowledge management maturity models were analyzed, including the Capability Maturity Model (CMM); the Capability Maturity Model Integration (CMMI); the General Knowledge Management Maturity Model (G-KMMM); the Asian Productivity Organization (APO) model; and finally, the APQC Knowledge Management Maturity Model. These models were compared using the TOPSIS method (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) in order to distinguish the APQC model from the other available models. The structure of this study is based on the layers of a research methodology model derived from Saunders' research onion, which employs an interpretive paradigm with an

evaluative nature and an inductive approach. This research is categorized as a quantitative study, and its data collection was conducted in the field using a mixed-methods strategy with an exploratory and explanatory purpose, utilizing the standardized APQC Knowledge Management Maturity Assessment Questionnaire as the primary instrument. The research population consisted of 11 major audiovisual archival organizations in Iran that were selected using a census method. The collected data were analyzed using rigorous statistical analyses. Initially, descriptive statistics were applied to understand the distribution of KM maturity levels; subsequently, inferential techniques such as Friedman's test and a one-sample t-test were employed to rank the various maturity criteria and evaluate the overall level of knowledge management in the archives.

Findings: The findings provide a realistic picture of the state of knowledge management maturity in Iranian audiovisual archives. The majority of these institutions are at Level 1 of KM maturity—a level at which archives employ unstructured and scattered approaches in the implementation of KM processes. At this foundational level, several key issues are apparent:

- There is insufficient awareness of the strategic importance of knowledge management.
- Technological infrastructures are inadequate to support systematic processes of knowledge storage and retrieval.
- Organizational support is weak, which hampers the creation of a coherent flow of knowledge.

Among the examined institutions, the Institute for Contemporary History of Iran was evaluated at Level 2, indicating the beginning of the initial development of KM processes in that organization. In contrast, the National Library and Archives of Iran (commonly referred to as the National Archive) have achieved a Level 3 ranking, indicating the presence of a standardized framework along with initial investments in technology and managerial methods. Notably, none of the archives examined have reached Levels 4 or 5. The higher Levels 4 and 5 would signal an advanced and integrated KM maturity characterized by continuous improvement processes and complete alignment with the organization's strategic objectives. More detailed statistical analyses uncovered several key barriers hindering the advancement of KM maturity:

- **Lack of a Clear KM Strategy:** Many organizations lack a formal plan or strategic policy to systematically guide the processes of knowledge collection, transfer, and utilization.
- **Insufficient Financial Resources:** Budget limitations for KM initiatives constitute a major obstacle to the adoption of advanced technologies and modern KM practices.
- **Fragmented Communication Structures:** Weak internal and inter-organizational communication structures impede the establishment of a consistent and coordinated flow of knowledge.
- **Absence of Standardized Processes:** The lack of established procedures for documenting and transferring knowledge results in varied and scattered practices in assessing and using knowledge.
- **Limited Integration of Technology:** The minimal use of advanced tools and platforms—such as artificial intelligence-based systems—hinders the optimization and automation of knowledge management processes within archives.

Research Limitations/Implications: Although this study makes a significant contribution to clarifying the state of knowledge management maturity in Iranian audiovisual archives, several limitations exist. First, the number of experts familiar with advanced knowledge management models in this domain was relatively limited, which may affect the depth and accuracy of the responses provided. Second, although a census method was used to select 11 major archival organizations, smaller or regional institutions that face different challenges were not included; therefore, the generalizability of the results to all archival organizations in the country may be limited. The implications of these limitations are twofold: academically, they highlight the need for broader studies with more diverse samples and the exploration of alternative theoretical frameworks; practically, they underscore the necessity of improving existing structures within archival organizations to fully exploit the potential of knowledge management.

Practical Implications: The practical implications of this research are highly significant for both archive managers and policy makers. The study clearly identifies the weaknesses and essential requirements in the field of knowledge management. Key recommendations include increasing organizational awareness about the importance of KM through the implementation of training programs and specialized workshops. Elevating the level of KM can result in significant improvements in resource preservation and in the delivery of services to stakeholders. Moreover, investment in modernizing technological infrastructures and integrating innovative tools—such as artificial intelligence and machine learning algorithms—can markedly enhance the processes of data collection, storage, and retrieval. The development of formal policies at the organizational level is crucial; this includes recruiting specialized KM personnel, establishing standardized frameworks for knowledge transfer and sharing, and defining performance indicators to gauge the effectiveness of KM initiatives. Improving internal communication channels and establishing collaborative networks among various archival organizations can foster the standardization of knowledge transfer methods and raise overall KM maturity. The study also emphasizes the need to increase budget allocations for KM-related projects so that sufficient financial resources are available to upgrade technologies and support training programs.

Originality/Value: This study is notable for its originality and innovative approach, as it represents the first formal investigation into the knowledge management maturity levels in Iranian audiovisual archives using the APQC model. Its value is evident in several dimensions. First, establishing an initial reference for the current state of KM maturity in archival institutions provides a foundation upon which future comparative and longitudinal research can be built. Second, the use of standardized methods and multi-criteria analyses—such as TOPSIS—substantially increases the accuracy and validity of the study’s findings by precisely identifying obstacles and offering practical recommendations for archive managers and policy makers. Furthermore, in an era where digital transformation and emerging technologies like artificial intelligence are rapidly reshaping industries, this study underlines the critical need for transformation in KM practices. The implications of the research are significant not only for the preservation of cultural heritage in Iran but also serve as an impetus for similar improvements in archival organizations within other developing countries facing comparable challenges. The unique contribution of this work lies in its integration of theoretical precision with practical solutions, making it both an academic resource and a strategic guide for organizational reform.

Keywords: Audiovisual Archives, Knowledge Management Maturity, Apqc Knowledge Management Maturity Model, Knowledge Management

Cite this article: Sepideh Ciruskabiri, Atefeh Sharif, Saeed Rezaei Sharifabadi, Mohammad Hassanzadeh. (2025). Evaluation of Knowledge Management Maturity Level in Iranian Audiovisual Archives Based on the APQC Model . Strategic Management of Organizational Knowledge, 8 (2), 40-66. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1874>

© 2024 The Authors. Strategic Management of Organizational Knowledge published by Imam Hussein University. This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Funding: This research received no external funding.

Author contributions: Sepideh Ciruskabiri: Conceptual research model, literature review and theoretical background, data analysis, and statistical analysis draft. Atefeh Sharif: Drafting the manuscript, preliminary review of the report, and research methodology development. Mohammad Hassanzadeh and Saeed Rezaei Sharif Abadi: Text revision.

Conflicts of interest: There are no conflicts of interest associated with this research.

Acknowledgments: we are grateful to all colleagues who provided insights and expertise that greatly assisted this research. We also thank the anonymous reviewers for their valuable suggestions to improve the paper.



مقاله اصیل

ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری ایران

سپیده سیروس کبیری^{۱*} عاطفه شریف^{۲*} سعید رضایی شریف آبادی^۳ محمد حسن زاده^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت اطلاعات و دانش، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

E-mail: s.ciruskabiri@modares.ac.ir

۲. استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. E-mail: atefeh.sharif@modares.ac.ir

۳. استاد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران. E-mail: srezaei@alzahra.ac.ir

۴. استاد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. E-mail: hasanzadeh@modares.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳ بهمن ۱۴۰۳؛ تاریخ بازنگری: ۱۷ اردیبهشت ۱۴۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۰۳ تیر ۱۴۰۴؛ تاریخ انتشار: ۰۶ تیر ۱۴۰۴

چکیده

هدف: ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری کشور بر اساس مدل سطح بلوغ مدیریت دانش ای پی کیوسی. مدیریت دانش در این مراکز نقش مهمی در حفظ میراث دیداری شنیداری کشور ایفا می‌کند، اما وضعیت بلوغ آن تاکنون مورد بررسی جامع قرار نگرفته است.

روش پژوهش: این پژوهش از نوع پژوهش کمی و روش گردآوری داده‌ها از نوع میدانی با راهبرد شیوه‌های ترکیبی و هدف تحقیق و توسعه (اکتشاف و فهم) با ابزار پرسشنامه استاندارد مدل سطح بلوغ مدیریت دانش ای پی کیوسی است. جامعه پژوهش، ۱۱ سازمان بزرگ آرشیوی دیداری شنیداری در کشور است که بر اساس سرشماری انتخاب شدند. تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از آزمون فریدمن و آزمون t تک‌نمونه‌ای انجام شد تا رتبه‌بندی معیارهای بلوغ مدیریت دانش مشخص شود. همچنین برای تبیین انتخاب مدل سطح بلوغ مدیریت دانش ای پی کیوسی از بین سایر مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، از روش تاپسیس استفاده شد.

یافته‌ها: در ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس مدل ای پی کیوسی، مراکز آرشیوی سازمان صداوسیما (اداره کل آرشیو، آرشیو فضای مجازی و آرشیو پرس تی وی)؛ کتابخانه و مرکز اسناد مجلس شورای اسلامی؛ مرکز اسناد و موزه‌های صنعت نفت؛ مرکز اسناد انقلاب اسلامی؛ مرکز اسناد و کتابخانه آستان قدس رضوی؛ آرشیو ارتش جمهوری اسلامی و آلبوم‌خانه کاخ گلستان در سطح یک؛ پژوهشکده تاریخ معاصر (مؤسسه مطالعات تاریخ معاصر ایران) در سطح دوم؛ سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران (آرشیو ملی) در سطح سوم رتبه‌بندی شدند. هیچکدام از مراکز آرشیوی امتیاز سطح چهارم و سطح پنجم را کسب نکردند.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های این مطالعه در خصوص رتبه‌بندی سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری بزرگ کشور، می‌توان گفت که اکثر سازمان‌های آرشیوی دیداری شنیداری نیازمند برنامه‌ای جامع در حوزه مدیریت دانش به منظور آگاهی‌رسانی و شناسایی فرصت‌ها برای ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش هستند. دانش حیاتی در این گونه سازمان‌ها نیازمند توجه و شناسایی است. چراکه این نوع دانش از نوع تخصصی و نیازمند مدیریت ویژه برای حفظ میراث دیداری و شنیداری کشور است.

اصالت/ارزش: این مطالعه نخستین پژوهش در زمینه ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری کشور است که مبتنی بر مدل سطح بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا و با پرسشنامه استاندارد این مدل انجام می‌شود.

کلیدواژه‌ها: آرشیوهای دیداری شنیداری، بلوغ مدیریت دانش، مدل بلوغ مدیریت دانش ای پی کیوسی، مدیریت دانش

مقدمه و بیان مسئله

دانش، دارایی راهبردی ناملموسی است که مانند سایر دارایی‌های یک سازمان نیاز به مدیریت دارد. مدیریت دانش، رویکردی کل‌نگر برای بهبود یادگیری و اثربخشی از طریق بهینه‌سازی کاربردی دانش، با هدف خلق ارزش برای سازمان تلقی می‌شود (ISO 30401:2018). در فرهنگ لغات مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (ای‌پی‌کی‌وی)، دانش این‌گونه تعریف شده: اطلاعات در عمل و در زمینه کسب‌وکار، که کارکنان در مورد رشته‌های مرتبط با کار، محصولات، فرآیندها، مشتریان خود، یکدیگر، اشتباهات و موفقیت‌ها می‌دانند (Knowledge Management Glossary, 2022). دانش و اطلاعات به عنوان راهبردی‌ترین دارایی‌های هر سازمانی است که خلق ارزش در سازمان از طریق آن صورت می‌گیرد. در عصر نوآوری و تغییرات سریع فناوری، مدیریت دانش عامل کلیدی برای خلق ارزش است (Knowledge Management 4.0, 2019). در همین راستا، سازمان بین‌المللی استاندارد، ایزو ۲، تأکید دارد که فرایندهای مدیریت دانش، یعنی کسب، انتقال و تبدیل دانش در یک سازمان و زیست‌بوم آن، محرکی ضروری برای نوآوری محسوب می‌شود (ISO, 2019). این سازمان، همچنین، معتقد است افزایش دسترسی به دانش، فرصت‌هایی را برای توسعه حرفه‌ای افراد در سازمان‌ها، از طریق یادگیری، تمرین و تبادلات، ایجاد خواهد کرد و سازمان‌ها برای اینکه بتوانند با سرعت تغییرات پیش بروند، بایستی دانش را آگاهانه و سریع‌تر از تغییرات، ایجاد، ترکیب، اعمال و استفاده کنند (ISO 30401:2018).

آرشیوهای دیداری شنیداری حافظان میراث دیداری و شنیداری کشورها هستند. منابع دیداری و شنیداری نقش مهمی در مستندسازی تاریخ و فرهنگ جامعه ما دارند و صیانت از آنها مستلزم مدیریت مدبرانه و مؤثر دانش و منابع مربوطه است. با دیدگاهی کل‌نگر، مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری، شامل مجموعه‌ای از فرآیندها برای گردآوری نظام‌مند و راهبردی منابع، سازماندهی، ذخیره‌سازی، حفاظت، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش و مهارت به منظور ارزش‌افزایی از دارایی‌های دیداری و شنیداری در این گونه سازمان‌ها است. سطح کیفیت مدیریت دانش، میزان قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمان در ابعاد مختلف مؤثر بر مدیریت دانش است. هر سازمان با توجه به فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام می‌دهد، در سطحی از کیفیت قرار می‌گیرد که این سطح نشان دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است (Akbari, 2018).

برنامه مدیریت دانش، ابتکاری حیاتی در آرشیوهای دیداری شنیداری به شمار می‌رود که تضمین می‌کند اطلاعات، منابع و تخصص‌های مهم برای مخاطبان فعلی و نسل‌های آینده حفظ شده و ضمن دسترس‌پذیری، به اشتراک گذاشته شوند. هدف مدیریت دانش اطمینان از این است که تمام اطلاعات مهم مرتبط با محتوای دیداری شنیداری، به راحتی در دسترس قرار گیرد و قابل استفاده برای پشتیبانی از مدیریت، صیانت و بهره‌برداری از محتوای آرشیوهای دیداری شنیداری باشد. از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران، امروزه مدیریت دانش در سازمان‌ها به یک عنصر لازم برای بقای سازمان تبدیل شده است (Gorji, 2018). پیاده‌سازی مدیریت دانش به تغییرات هدفمند در فرایندها، زیرساخت‌ها و فرهنگ سازمانی نیاز دارد. از این مراحل به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می‌شود (Karimi, 2019).

بلوغ مدیریت دانش به سطح توانایی سازمان در اجرای مؤثر فرآیندهای مدیریت دانش اشاره دارد. این مفهوم اغلب از طریق مدل‌های بلوغ ارزیابی می‌شود که سازمان‌ها را بر اساس معیارهای مشخص در سطوح مختلف دسته‌بندی می‌کنند (Nourian, 2024). ارزیابی بلوغ در ابتکار مدیریت دانش، فرآیندی اثربخش در رابطه با مدیریت دارایی‌های دانشی سازمان است و نشان می‌دهد یک سازمان، تا چه میزان در گردآوری، خلق، ذخیره، تسهیم، بازیابی و بکارگیری دانش موفق عمل کرده است. این ارزیابی به صورت مداوم دارایی‌های دانشی را از طریق مراحل تعریف شده و تا زمان کسب نتایج مؤثر، پایش می‌کند (Barabasteh, 2017). هر سازمان، با توجه به فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام می‌دهد، در سطحی از کیفیت قرار می‌گیرد که این سطح نشان دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است. مدیریت دانش همچون یک راهبرد کاری در کل سازمان عمل می‌کند و ابزار پیشرفت برنامه کلی سازمان محسوب می‌شود (Akbari, 2018).

به عقیده ری ادموندسون (۲۰۱۶)، آرشیوهای دیداری شنیداری، سازمان‌ها هستند که برای فراهم کردن دسترس‌پذیری مجموعه‌ای از اسناد دیداری شنیداری و میراث دیداری شنیداری از طریق مجموعه‌سازی، مدیریت نگهداری و ترویج، مأموریت قانونی یا حکمی دیگر دارند (Edmondson, 2016). لذا لازم است که سطح کیفیت مدیریت دانش در این گونه سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد. در دنیای امروز، مدیریت دانش به عنوان یک ضرورت سازمانی شناخته می‌شود. آرشیوهای دیداری شنیداری که نقش مهمی در حفظ و انتقال میراث فرهنگی دارند، نیازمند سیستم‌های مدیریت دانش کارآمد هستند. پژوهش حاضر به عنوان نخستین مطالعه در این زمینه، ضمن مطالعه مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، با انتخاب

¹ APQC: American Productivity and Quality Center

² International Organization for Standardization (ISO)

و تمرکز بر مدل بلوغ مدیریت دانش ای پی کیوسی، سطح کیفیت مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری منتخب کشور را، با استفاده از ابزار استاندارد این مدل، بررسی و تحلیل کرده، تلاش دارد زمینه بهبود و توسعه مدیریت دانش در این گونه آرشیوها را هموار سازد. مسئله این است که عدم توجه به سطح کیفیت مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری، آسیب‌های جبران ناپذیری به این نهادهای ارزشمند وارد می‌کند. خطر از دست رفتن دانش و مهارت‌های حیاتی در این حوزه منجر به نابودی منابع دیداری و شنیداری، سازوکارهای حرفه‌ای و منحصر به فرد در این سازمان‌ها می‌شود. آرشیوهای دیداری شنیداری همانند سایر مراکز اطلاع‌رسانی و سازمان‌های حافظه، از جمله کتابخانه‌ها، مراکز اسنادی و موزه‌ها، بالفعل تولیدکننده و انتقال دهنده و اشتراک‌گذار دانش هستند. آن‌ها به طور ذاتی دانش را مدیریت می‌کنند، لکن گزارش رسمی آن در ادبیات وجود ندارد. تجربه حرفه‌ای پژوهشگر نیز گواه همین مدعا است که اگر چه پیاده‌سازی رسمی نظام مدیریت دانش در این گونه سازمان‌ها مورد توجه جدی قرار نگرفته، اما این نهادها همواره حافظ دانش مجموعه‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای بوده‌اند. سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری، امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف و نیز چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی این گونه سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی و ارتقاء سطح کیفیت یک برنامه نظام‌مند مدیریت دانش را فراهم می‌نماید.

یکی از موضوعات مهم در فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش در مراکز اطلاعاتی عدم سنجش وضعیت موجود مدیریت دانش و نامشخص بودن میزان آمادگی و سطح بلوغ این مراکز در زمینه فعالیت‌ها و اقدامات دانشی موجود است. این موضوع باعث شده است که این مراکز بدون ارزیابی اولیه از میزان آمادگی خود برای اجرای ابتکارات مدیریت دانش، به انجام برخی از فرایندهای مدیریت دانش کنند که بعضاً بدون وجود چشم‌انداز روشن و برنامه‌ای منسجم و مدون است و این فعالیت‌ها به آسان‌سازی جریان مستمر دانش‌آفرینی سازمانی کمکی نکرده و ضمن ارائه تصویری مبهم از آینده مدیریت دانش از حمایت‌های لازم مدیران ارشد سازمانی برخوردار نیست (Shafiei, Moradi & Ahmadi, 2018).

با استناد به مطالعات انجام شده (Barabasteh, 2017)، مزایای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های آرشیوی دیداری شنیداری را می‌توان چنین برشمرد:

- کمک به درک نظام‌مند از موقعیت کنونی مراکز آرشیوی دیداری شنیداری
- درک موانع اشتراک و حفظ دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری
- به اشتراک‌گذاری دانش حیاتی در بین مراکز آرشیوی دیداری شنیداری
- شناخت اقدامات و فرآیندهایی با بیشترین اثربخشی و کارایی در مراکز آرشیوی دیداری شنیداری
- تهیه نقشه راه و خط‌مشی در راستای تحقق اهداف اشتراک دانش در بین مراکز آرشیوی دیداری شنیداری
- ملموس کردن نتایج مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری
- ارائه راهی برای انتقال ارزش‌های مدیریت دانش به مدیران و ذی‌نفعان کلیدی آرشیوهای دیداری شنیداری

به اعتقاد برابسته (۱۳۹۶)، بلوغ مدیریت دانش، یادگیری افراد را در یک مجموعه سازمانی تسهیل می‌کند. مطالعات (Shafiei, Moradi & Ahmadi, 2018) نیز مؤید این موضوع است که بلوغ مدیریت دانش زیربنایی برای ایجاد نقشه راه مدیریت دانش سازمان فراهم می‌کند. لذا ارزیابی بلوغ مدیریت دانش این امکان را فراهم می‌کند که از وضعیت مدیریت دانش خود اطلاع حاصل نمایند. توجه ناکافی به مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری می‌تواند منجر به از دست رفتن دانش حیاتی این مراکز شود. لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش است که سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری ایران چگونه است؟

ادبیات نظری

مدل‌های بلوغ مدیریت دانش

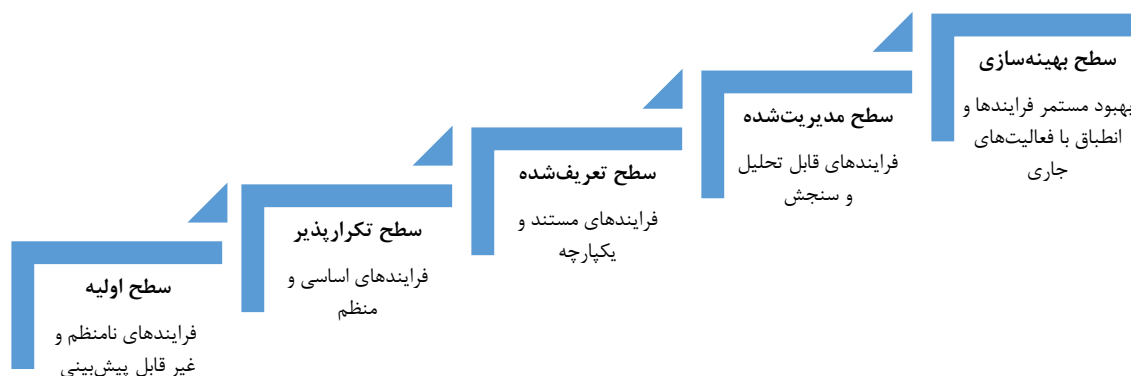
امروزه دانش، منبعی ارزشمند و راهبردی محسوب می‌شود و برای هدفمند کردن استفاده از دانش، به عنوان یک مزیت رقابتی و راهبردی و نیز سازماندهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان، شناخت وضعیت موجود سازمان در زمینه مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری یک سازمان برای به کارگیری و بهبود مدیریت دانش امری ضروری تلقی می‌گردد (Hassangholipour, 2009). سازمان‌ها به این واقعیت پی برده‌اند که مدیریت دانش برای حفظ چابکی در یک محیط کسب‌وکار پویا ضروری است و در حال سرمایه‌گذاری فزاینده‌ای در این حوزه هستند (Pee, 2009). در دنیای رقابتی و پویای امروز، مدیریت دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمان‌های پیشرو مطرح شده است. با افزایش سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه مدیریت دانش، نیاز به اصول و شیوه‌های منسجم و قابل درک برای راهنمایی پیاده‌سازی مدیریت دانش بیشتر احساس می‌شود. برای پاسخ به این نیاز، محققان و متخصصان پیشنهاد داده‌اند که مدل‌های بلوغ به عنوان ابزاری رسمی برای توصیف فرآیند توسعه مدیریت دانش و سنجش میزان تعریف، کنترل و کارایی آن استفاده شوند (Teah, 2006). شرط موفقیت سازمان‌ها در تجارت جهانی، دستیابی به دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است. بنابراین لازم است که دانش ذخیره شده در سازمان را مدیریت نمود (Sarmadi & Effati, 2020). برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، درک

وضعیت فعلی سازمان از منظر بلوغ مدیریت دانش اهمیت ویژه‌ای دارد. بلوغ مدیریت دانش سطح ظرفیت موجود سازمان را که به طور مستقیم فرایندهای مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد، معین می‌کند. مدل‌های سنجش بلوغ مدیریت دانش، گام‌های مورد انتظار برای بهبود سازمان‌ها از منظر مدیریت دانش را توصیف می‌نمایند (Thaqafi, Hourali & Eslami, 2020). با توجه به اهمیت مدیریت دانش در ارتقای بهره‌وری سازمانی، مدل‌های بلوغ به عنوان ابزاری برای ارزیابی و بهبود عملکرد دانشی سازمان‌ها معرفی شده‌اند. مدل بلوغ مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فعالیت‌های مدیریت دانش خود را ارزیابی کرده و موانع پیشرفت را شناسایی کنند (Koochakpoor, 2021). در این مطالعه پنج مدل بلوغ مدیریت دانش به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفتند. جدول شماره ۱ مقایسه‌ای از آن‌ها را نشان می‌دهد.

مدل قابلیت بلوغ (CMM)^۱

مدل بلوغ قابلیت (CMM) ابزاری برای بهبود و ارتقای فرآیندهای توسعه نرم‌افزار است. این مدل یک چارچوب ساختاریافته را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد تا بتوانند رویه‌های فعلی خود را ارزیابی کرده و حوزه‌های قابل بهبود را شناسایی کنند. CMM شامل پنج سطح بلوغ است: ابتدایی^۲، تکرارپذیر^۳، تعریف شده^۴، مدیریت شده^۵، و بهینه سازی شده^۶. با پیروی از این مدل، سازمان‌ها می‌توانند به صورت نظام‌مند فرآیندهای توسعه نرم‌افزار خود را بهبود بخشند که این امر منجر به تولید محصولات باکیفیت‌تر و مدیریت پروژه‌های کارآمدتر خواهد شد (Geeks, 2024).

مطالعات (Teah, 2006) نشان می‌دهد که مدل بلوغ قابلیت می‌تواند برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش نیز مورد استفاده قرار گیرد. اما تفاوت‌های کلیدی بین مدیریت نرم‌افزار و مدیریت دانش وجود دارد: مدیریت دانش نسبت به مدیریت نرم‌افزار ساختار کمتری دارد؛ استانداردهای مدیریت دانش کمتر تثبیت شده‌اند و سنجش موفقیت مدیریت دانش دشوارتر است. در واقع مدل بلوغ قابلیت یک مدل سازمانی با پنج سطح تکاملی را توصیف می‌کند که در آن فرآیندها در یک سازمان مدیریت می‌شوند (Aframis, 2024). شکل شماره ۱ خلاصه این مدل را نشان می‌دهد. هرچه سازمان در سطح بالاتری قرار داشته باشد، از بلوغ بیشتری برخوردار است. در ابتدا، این مدل برای تشریح مراحل توسعه نرم‌افزار پیشنهاد شده بود، اما مدیران سازمان با کمک این مدل می‌توانند ضمن شناخت سطح بلوغی که سازمان آنها در آن قرار دارد، فعالیت‌هایی را برای مدیریت و ارتقای سازمان و فرایندهای خود به سطح بالاتر به کار گیرند (Azimi, 2021).



شکل ۱. خلاصه‌ای از مدل بلوغ قابلیت CMM

¹ Capability Maturity Model

² Initial

³ Repeatable

⁴ Defined

⁵ Managed

⁶ Optimizing

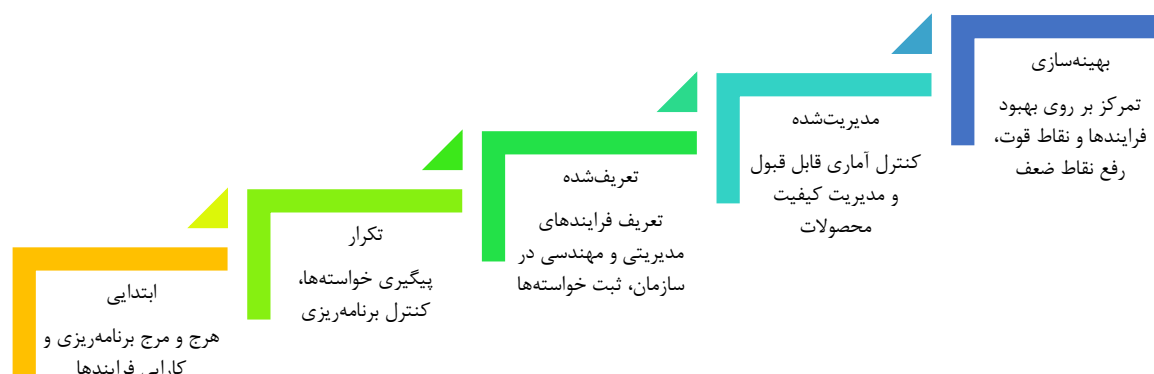
با استناد به ادبیات موجود، کاربرد این مدل در نظم‌دهی به ساختار نرم‌افزاری، بهبود فرایندهای ساختاریافته و افزایش بازدهی در اثر افزایش کارایی سیستم‌ها خلاصه می‌شود (Aframis, 2024). در همین راستا، چهار مدل بلوغ مدیریت‌دانش مبتنی بر مدل بلوغ قابلیت (CMM) شناسایی شدند:

۱. مدل بلوغ مدیریت‌دانش شرکت زیمنس
۲. مدل بلوغ مدیریت‌دانش شرکت اینفوسیسی
۳. مدل کیفیت فرآیند دانش (KPQM)
۴. مدل ارزیابی قابلیت مدیریت‌دانش (KMCA)

این مدل‌ها سطوح بلوغ مدیریت‌دانش را مشابه CMM تعریف کرده‌اند، اما مدل ارزیابی قابلیت مدیریت‌دانش (KMCA) یک سطح صفر نیز به عنوان «فقدان مدیریت‌دانش» اضافه کرده است (Teah, 2006). به دلیل شباهت این مدل‌ها به مدل مرجع - مدل بلوغ قابلیت (CMM) - در پژوهش حاضر، مورد بررسی قرار نگرفتند.

مدل بلوغ قابلیت یکپارچه‌شده (CMMI)^۱

این مدل نسخه تکامل‌یافته مدل بلوغ قابلیت (CMM) است که بهترین مؤلفه‌های حوزه‌های مختلف مانند مدل بلوغ قابلیت نرم‌افزار، مدل بلوغ قابلیت مهندسی سیستم‌ها، مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی و غیره را در بر می‌گیرد. از آنجایی که مدل بلوغ قابلیت (CMM) یک مدل مرجع برای رویه‌های بالغ در یک حوزه خاص است، ادغام این حوزه‌ها با یکدیگر بر اساس نیازها دشوار می‌شود. به همین دلیل، مدل بلوغ قابلیت یکپارچه‌شده به کار می‌رود، زیرا امکان ادغام حوزه‌های مختلف را در زمان مورد نیاز فراهم می‌کند (Geeks, 2024).



شکل ۲. خلاصه‌ای از مدل بلوغ قابلیت یکپارچه CMMI (Khayyam et al, 2017)

مدل عمومی بلوغ مدیریت‌دانش (G-KMMM)

این مدل شامل پنج سطح بلوغ (سطح ابتدایی، آگاهی^۲، تعریف‌شده، مدیریت‌شده و بهینه‌سازی) و حوزه‌های کلیدی فرآیند^۳ شامل افراد، فرآیند و فناوری است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به شکلی نظام‌مند بلوغ مدیریت‌دانش خود را ارزیابی کرده و آن را بهبود دهند. این مدل می‌تواند به عنوان یک ابزار تشخیصی و راهنما برای توسعه مدیریت‌دانش در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد (Teah, 2006). این مدل همچنین قابلیت تعمیم‌پذیری به سازمان‌های مختلف را دارد و می‌تواند در صنایع مختلف برای مقایسه و بهینه‌سازی پیاده‌سازی‌های مدیریت‌دانش مورد استفاده قرار گیرد (Pee, 2009).

¹ Capability Maturity Model Integration

² Aware

³ KPAs: Key Performance Areas

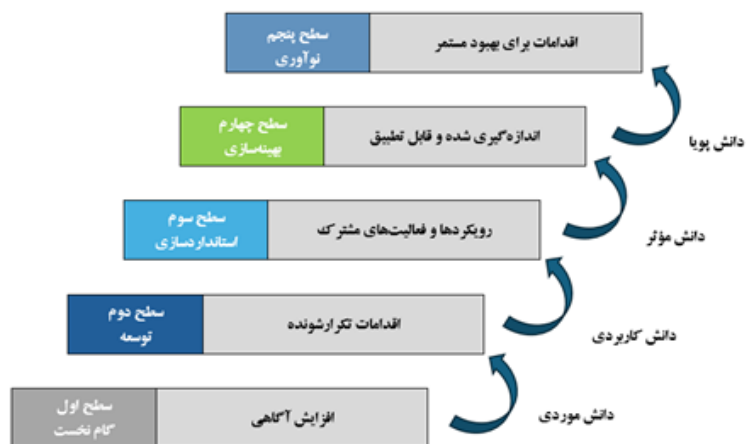
مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی (APO¹)

مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) به‌عنوان چارچوبی جامع برای ارزیابی و ارتقای مدیریت دانش در سازمان‌ها توسعه یافته است. این مدل با تأکید بر هفت مؤلفه کلیدی (رهبری مدیریت دانش^۲، فرایندها^۳، کارکنان^۴، فناوری^۵، فرایندهای دانشی^۶، یادگیری و نوآوری^۷، دستاوردهای مدیریت دانش^۸) سطوح مختلف بلوغ را در فرایندهای مدیریت دانش سازمان‌ها مورد سنجش قرار می‌دهد (Koochakpoor, 2021) (Barabasteh, 2017; Rostamnejhad, 2024). اما سطوح بلوغ مدیریت دانش در مدل سازمان بهره‌وری آسیایی مانند سایر مدل‌ها ۵ سطح دارد:

۱. انفعالی: فقدان اطلاع از مدیریت دانش و نقش آن در افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت سازمانی
۲. آغازین: شروع احساس نیاز به مدیریت دانش
۳. استقرار: استقرار رسمی مدیریت دانش به‌صورت استاندارد
۴. بهبود: ارزیابی مستمر مدیریت دانش استقرار یافته در سازمان
۵. بلوغ: تبدیل به سازمان دانش‌محور و نهادینه شدن مدیریت دانش (Koochakpoor, 2021)

مدل بلوغ مدیریت دانش ای‌پی‌کیوسی (APQC)

مدل بلوغ مدیریت دانش ای‌پی‌کیوسی که یکی از پرکاربردترین مدل‌های سنجش بلوغ مدیریت دانش است، از پنج سطح تشکیل شده، به نحوی که هر سطح، مبنای توسعه سطح بعدی قرار می‌گیرد. مدیریت دانش می‌تواند از تلاش‌های موقت، پراکنده و بدون هدف شروع شود، سپس با تعهد مدیران ارتقاء یابد. در مرحله بعد، فرایندهای استاندارد برای مدیریت دانش تعریف شود و بر بهبود آن تلاش ورزند. پس از آن، اقدامات ارزیابی و منطبق بر اهداف سازمان تقویت و اصلاح شود. در بالاترین سطح بلوغ، ابتکارات مدیریت دانش با اهداف سازمان یکپارچه می‌شود. (Karimi & Abbasi, 2019) این مدل پنج سطحی، نقشه‌راهی برای حرکت از فعالیت‌های مدیریت دانش ابتدایی، نابالغ و ناسازگار به رویکردهای بالغ و منضبط، هماهنگ با الزامات راهبردی کسب‌وکار ارائه می‌دهد (شکل شماره ۳).



شکل ۳. مدل سطح بلوغ مدیریت دانش ای‌پی‌کیوسی (Hubert & Lemons, 2019)

هر سازمان، صرف نظر از اینکه به تازگی شروع به کار کرده، یا پروژه‌های آزمایشی مدیریت دانش اولیه را انجام می‌دهد و یا برای احیا و استفاده از رویکردها و ابزارهای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سایر حوزه‌های سازمانی آماده می‌شود، باید یک نقشه‌راه برای هدایت تلاش‌های خود داشته باشد.

¹ Asian Productivity Organization

² KM Leadership

³ Processes

⁴ People

⁵ Technology

⁶ Knowledge Processes

⁷ Learning and Innovation

⁸ KM Outcomes

در واقع، سطوح بلوغ مدیریت دانش ای پی کیوسی، چارچوبی برای توصیف وضعیت برنامه مدیریت دانش یک سازمان است (Hubert & Lemons, 2019). جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از ویژگی‌های سطوح پنجگانه مدل سطح بلوغ مدیریت دانش ای پی کیوسی را بیان می‌کند:

جدول ۱. نقاط تمرکز و مصادیق دانش در سطوح پنج‌گانه بلوغ مدیریت دانش ای پی کیوسی

نقاط تمرکز در پنج سطح بلوغ مدیریت دانش ای پی کیوسی				
سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	سطح چهارم	سطح پنجم
ایجاد آگاهی شناسایی فرصت‌ها	کمک به جریان دانش داخل سازمان افزودن ارزش به سازمان	استانداردسازی فرایندهای جریان دانش نظارت و پشتیبانی برنامه مدیریت دانش نیازهای کسب و کار	بهره‌برداری از سرمایه‌های دانش یکپارچگی برنامه مدیریت دانش در سراسر سازمان	بهبود فرایندهای کسب و کار بهبود عملکرد مدیریت دانش همترازی فرایندهای مدیریت دانش با کسب و کار بهبود مستمر تجربیات نوآوری
شکل دانش				
دانش موردی	دانش کاربردی	دانش مؤثر	دانش پویا	

پس از معرفی مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، به مقایسه آنها پرداختیم. جدول شماره ۲ مدل‌های بلوغ مدیریت دانش را از منظر مبنای طراحی، تعداد سطوح، ویژگی‌ها و حوزه‌های کلیدی فرآیند، ویژگی‌های کلیدی و محدودیت‌های هر مدل مقایسه می‌کند.

جدول ۲. مقایسه مدل‌های بلوغ مدیریت دانش

مدل‌ها ویژگی‌ها	مدل بلوغ قابلیت (CMM)	مدل بلوغ قابلیت یکپارچه (CMMI)	مدل عمومی بلوغ مدیریت دانش G-KMMM	مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی APO	مدل سطح بلوغ مدیریت دانش ای پی کیوسی APQC
مبنای طراحی	ارزیابی بلوغ فرایندهای نرم‌افزاری	توسعه مدل بلوغ قابلیت در حوزه‌های مختلف	ترکیب مدل‌های موجود برای یکپارچه‌سازی	نظریه‌های مدیریت دانش و مدل‌های بلوغ سازمانی	تمرکز بر استانداردهای بهره‌وری و کیفیت
تعداد سطوح بلوغ	۵ سطح (ابتدایی، تکرار، تعریف‌شده، مدیریت‌شده، بهبودسازی)	۵ سطح (ابتدایی، تکرار، تعریف‌شده، مدیریت‌شده، بهبودسازی)	۵ سطح (ابتدایی، آگاهی، تعریف‌شده، مدیریت‌شده و بهبودسازی)	۵ سطح (انفعالی/واکنشی، آغازین، استقرار، بهبود، بلوغ)	۵ سطح (ابتدایی، توسعه، استانداردسازی، بهبودسازی، نوآوری)
سطح ۱	فرایندها نامنظم و غیرقابل پیش‌بینی	هرج و مرج در برنامه‌ریزی و کارایی فرایندها	سازمان هیچ قصدی برای مدیریت رسمی دانش ندارد	فقدان اطلاع از مدیریت دانش و نقش آن در افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت سازمانی	ایجاد آگاهی شناسایی فرصت‌ها
سطح ۲	برخی فرایندها تکرارپذیر اما هنوز پایدار نیستند	پیگیری خواسته‌ها، کنترل برنامه‌ریزی	آگاهی سازمان از اهمیت دانش و تمایل به مدیریت آن	شروع احساس نیاز به مدیریت دانش	کمک به جریان دانش داخل سازمان افزودن ارزش به سازمان
سطح ۳	فرایندها استاندارد شده و مستند هستند	تعریف فرایندهای مدیریتی و مهندسی در سازمان، ثبت خواسته‌ها	پیاده‌سازی زیرساخت‌های پایه‌ای مدیریت دانش در سازمان	استقرار رسمی مدیریت دانش به صورت استاندارد	استانداردسازی فرایندهای جریان دانش نظارت و پشتیبانی برنامه مدیریت دانش نیازهای کسب و کار
سطح ۴	فرایندها کمی کنترل و ارزیابی می‌شوند	کنترل آماری قابل قبول و مدیریت کیفیت محصولات	استانداردسازی و ارزیابی کمی	ارزیابی مستمر مدیریت دانش استقرار یافته در سازمان	بهره‌برداری از سرمایه‌های دانش

مدل‌ها ویژگی‌ها	مدل بلوغ قابلیت (CMM)	مدل بلوغ قابلیت یکپارچه (CMMI)	مدل عمومی بلوغ مدیریت‌دانش G-KMMM	مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی APO	مدل سطح بلوغ مدیریت‌دانش ای‌پی کیوسی APQC
			فرآیندهای مدیریت‌دانش		یکپارچگی برنامه مدیریت‌دانش در سراسر سازمان
سطح ۵	بهبود مستمر فرآیندها بر اساس بازخورد	تمرکز بر روی بهبود فرآیندها و نقاط قوت، رفع نقاط ضعف	نهادینه‌شدن مدیریت‌دانش در سازمان و بهبود مستمر	تبدیل به سازمان دانش‌محور و نهادینه شدن مدیریت‌دانش	بهبود فرآیندهای کسب‌وکار بهبود عملکرد مدیریت‌دانش همترازی فرآیندهای مدیریت‌دانش با کسب‌وکار بهبود مستمر تجربیات نوآوری
حوزه‌های کلیدی فرآیند	فرآیند، کیفیت، مدیریت پروژه	فرآیند، کیفیت، مدیریت پروژه	افراد، فرآیند، فناوری	رهبری مدیریت‌دانش، فرآیندها، کارکنان، فناوری، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری، دستاوردهای مدیریت‌دانش	افراد، فرآیند، فناوری، فرهنگ
ویژگی کلیدی	بهبود فرآیندها در یک مسیر تکاملی مشخص	تمرکز بر روی بهبود فرآیندها و نقاط قوت، رفع نقاط ضعف	ارائه یک مدل جامع و سازگار برای همه سازمان‌ها	چارچوبی جامع برای ارزیابی و ارتقای مدیریت‌دانش در سازمان‌ها	تمرکز بر سنجش و بهبودسازی مدیریت‌دانش در سازمان‌ها
محدودیت‌ها	محدود به صنعت نرم‌افزار	محدود به حوزه‌های تعریف شده	نیازمند بررسی‌های میدانی بیشتر برای تکامل	زمان‌بر بودن پیاده‌سازی، ارائه نکردن راهکارهای عملیاتی مشخص، تمرکز بیشتر بر فرآیندهای رسمی	نیاز به منابع گسترده برای پیاده‌سازی

در بررسی مدل‌های بلوغ مدیریت‌دانش، انتخاب مدل بهینه از چالش‌های اساسی هر مطالعه است. برای دستیابی به یک تحلیل جامع، از روش تاپسیس^۱ استفاده شد. این روش نخستین بار توسط هوانگ^۲ و یون^۳ در سال ۱۹۸۱ ارائه گردید و از جمله روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره^۴ است که گزینه‌ها را بر اساس نزدیکی به راه‌حل ایده‌آل مثبت و دوری از راه‌حل ایده‌آل منفی رتبه‌بندی می‌کند. در ابتدا ماتریس تصمیم‌گیری (جدول شماره ۳) بر اساس معیارهای ارزیابی و مدل‌های بلوغ ایجاد شد. معیارهای مورد بررسی شامل جامعیت، انعطاف‌پذیری، سهولت پیاده‌سازی، قابلیت سنجش، و پشتیبانی از بهبود مستمر هستند که با مقادیر ۱ تا ۵ برای هر مدل وزن‌دهی شد.

¹ TOPSIS: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution

² Ching-Lai Hwang

³ Kwangsun Yoon

⁴ MCDM: Multi-Criteria Decision Analysis

جدول ۳. ماتریس تصمیم‌گیری وزن‌دهی شده با مقادیر ۱ تا ۵

مدل	معیار	جامعیت	انعطاف‌پذیری	سهولت پیاده‌سازی	قابلیت سنجش	پشتیبانی از بهبود مستمر
CMM	۳	۲	۲	۲	۳	۲
CMMI	۴	۳	۳	۳	۴	۳
G-KMMM	۴	۴	۴	۳	۴	۴
APO	۵	۴	۴	۴	۵	۴
APQC	۵	۵	۵	۴	۵	۵

در ادامه برای رتبه‌بندی مدل‌ها و انتخاب مدل مناسب، گام‌های روش تاپسیس در پنج گام انجام شد:

گام ۱: نرمال‌سازی مقادیر ماتریس تصمیم‌گیری با استفاده از فرمول زیر صورت گرفت.

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n a_{kj}^2}}$$

در اینجا، a_{ij} مقدار اولیه مدل i برای معیار j است و r_{ij} مقدار نرمال‌شده است. برای انجام محاسبات، ابتدا مجموع مربع مقادیر هر معیار محاسبه می‌شود:

$$\text{جامعیت: } \sqrt{3^2 + 4^2 + 4^2 + 5^2 + 5^2} = \sqrt{91} = 9.54$$

$$\text{انعطاف‌پذیری: } \sqrt{2^2 + 3^2 + 4^2 + 4^2 + 5^2} = \sqrt{70} = 8.37$$

$$\text{سهولت پیاده‌سازی: } \sqrt{2^2 + 3^2 + 3^2 + 4^2 + 4^2} = \sqrt{54} = 7.35$$

$$\text{قابلیت سنجش: } \sqrt{3^2 + 4^2 + 4^2 + 5^2 + 5^2} = \sqrt{91} = 9.54$$

$$\text{پشتیبانی از بهبود مستمر: } \sqrt{2^2 + 3^2 + 4^2 + 4^2 + 5^2} = \sqrt{70} = 8.37$$

ماتریس نرمال‌شده به صورت زیر است:

جدول ۴. ماتریس نرمال شده

مدل‌ها/معیارها	جامعیت	انعطاف‌پذیری	سهولت پیاده‌سازی	قابلیت سنجش	پشتیبانی از بهبود مستمر
CMM	0.314	0.239	0.272	0.314	0.239
CMMI	0.419	0.359	0.408	0.419	0.359
G-KMMM	0.419	0.478	0.408	0.419	0.478
APO	0.524	0.478	0.544	0.524	0.478
APQC	0.524	0.598	0.544	0.524	0.598

گام ۲: پس از نرمال‌سازی مقادیر ماتریس تصمیم‌گیری، ماتریس بر اساس وزن معیارهای تعریف شده ایجاد شد. وزن معیارها با فرض وزن یکسان، برابر است با $w_j = \frac{1}{5} = 0.2$ و مقدار وزن‌دار هر سلول از ضرب مقدار نرمال‌شده در وزن معیار با فرمول زیر محاسبه گردید:

$$v_{ij} = r_{ij} \cdot w_j$$

ماتریس وزن‌دار به صورت زیر است:

جدول ۵. ماتریس وزن دار

مدل‌ها/معیارها	جامعیت	انعطاف‌پذیری	سهولت پیاده‌سازی	قابلیت سنجش	پشتیبانی از بهبود مستمر
CMM	0.063	0.048	0.054	0.063	0.048
CMMI	0.084	0.072	0.082	0.084	0.072
G-KMMM	0.084	0.096	0.082	0.084	0.096
APO	0.105	0.096	0.109	0.105	0.096
APQC	0.105	0.120	0.109	0.105	0.120

گام ۳: سپس تعیین حالت ایده‌آل مثبت و منفی را بر اساس محاسبه بیشترین مقادیر هر ستون و کمترین مقادیر هر ستون به شرح زیر انجام شد:

- حالت ایده‌آل مثبت: (A^+) بزرگ‌ترین مقدار از هر ستون:

$$A^+ = (0.105, 0.120, 0.109, 0.105, 0.120)$$

- حالت ایده‌آل منفی: (A^-) کوچک‌ترین مقدار از هر ستون:

$$A^- = (0.063, 0.048, 0.054, 0.063, 0.048)$$

گام ۴: پس از محاسبه حالت‌های ایده‌آل، فاصله هر مدل از حالت‌های ایده‌آل از طریق فرمول زیر محاسبه شد. جدول شماره ۶ فاصله هر مدل از حالت‌های ایده‌آل را نشان می‌دهد:

$$s^{+i} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - A_j^+)^2}$$

$$s^{-i} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - A_j^-)^2}$$

جدول ۶. محاسبه فاصله هر مدل از حالت‌های ایده‌آل

مدل‌ها	s^+	s^-
CMM	0.1295	0.0000
CMMI	0.0787	0.0526
G-KMMM	0.0526	0.0787
APO	0.0338	0.1051
APQC	0.0000	0.1295

گام ۵: در این مرحله شاخص نزدیکی c_i بر اساس فرمول زیر محاسبه شد تا مدل برتر قابل تشخیص شود:

$$c_i = \frac{s_i^-}{s_i^+ + s_i^-}$$

جدول ۷. شاخص نزدیکی مدل

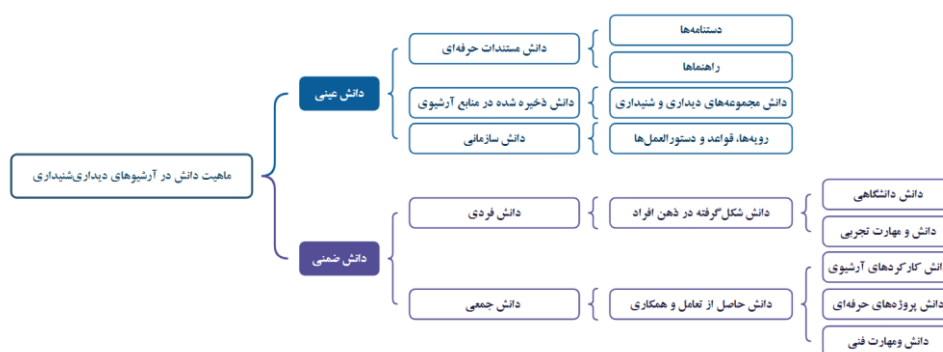
مدل‌ها	s^+	s^-	c_i
CMM	0.1295	0.0000	0.000
CMMI	0.0787	0.0526	0.400
G-KMMM	0.0526	0.0787	0.600
APO	0.0338	0.1051	0.757
APQC	0.0000	0.1295	1.000

بر اساس شاخص نزدیکی (C_i)، مدل ای پی کیوسی (APQC) با کسب بالاترین مقدار $C_i=1.000$ ، بهترین مدل در میان مدل‌های مورد مطالعه شناسایی شد.

آرشیوداری دیداری شنیداری

آرشیوداری دیداری شنیداری هیچ‌گونه آغاز رسمی‌ای نداشته و از محیط‌های سازمانی پراکنده سرچشمه گرفته است. البته در دهه ۱۹۳۰ میلادی این موضوع به تدریج شکلی مشخص و رسمی به خود گرفت و دسته‌بندی‌های بین‌المللی را پدید آورد. چشم‌انداز فعلی آرشیوداری دیداری شنیداری، انواع نهادهای انتفاعی و غیرانتفاعی با درجات متفاوت استقلال سازمانی را دربر دارد و شامل نهادهای حکومتی یا نیمه دولتی، زیرمجموعه‌های سازمان‌های رسانه‌ای، استودیوها یا دانشگاه‌های تولید و آرشیوهای محلی و برخط است. برخی از آن‌ها موضوعات و پوششی بسیار تخصصی دارند؛ برخی روی رسانه‌ای خاص تمرکز می‌کنند؛ بعضی دامنه وسیعی از دستورکارهای ملی را دربردارند که سراسر طیف دیداری شنیداری تلویزیونی، فیلم، رادیو، صدای ضبط‌شده، منابع برخط و مبتنی بر رایانه را دربرمی‌گیرد (Edmondson, 2016). آرشیوداری اسناد دیداری شنیداری در میان مؤسسات، صنایع و محافل علمی مربوط به حافظه جهانی حوزه بسیار شناخته‌شده‌ای است و مجموعه نیرومندی از سیاست‌های حاکم بر گسترش و نگهداری و دسترسی به مجموعه‌ها را در بر می‌گیرد. با وجود این، افزایش حجم منابع دیداری شنیداری و منسوخ شدن سریع فناوری‌های مورد استفاده در تولید این اسناد، چالش‌های بسیاری را برای آرشیوداران و آرشیوهای دیداری شنیداری پدید آورده است (Kim, 2021).

مفهوم آرشیو دیداری شنیداری، در عصر فناوری‌های نوظهور، ابزاری برای سیاست‌گذاری فرهنگی در سطح ملی است (Paalman, 2021). تا سال ۲۰۱۹، که طرح مطالعاتی «آن دانش را به اشتراک بگذارید» (Dalen & Šiĉarov, 2023) در بین ۱۳ آرشیو دیداری شنیداری دنیا انجام شد، توجه جدی در زمینه مدیریت دانش در این گونه آرشیوها صورت نگرفته بود؛ نتایج منتشر شده این مطالعه در اواخر سال ۲۰۲۳ نشان داد که علاوه بر توجه به حفظ میراث دیداری شنیداری، نیاز است که دانش و مهارت حیاتی این حوزه نیز حفاظت شود. علی‌رغم پژوهش‌های مختلفی که در زمینه آرشیوهای دیداری شنیداری در سطح دنیا صورت گرفته، لکن مطالعه در زمینه ابتکار مدیریت انواع دانش در این گونه آرشیوها مغفول مانده. نتایج طرح مطالعاتی دالن و شیچارو بیانگر دغدغه حرفه‌مندان این حوزه در کشورهای مختلف و ارائه نقشه راه انتقال دانش در بین نسل‌های مختلف آرشیوداران دیداری شنیداری است. انتقال دانش یکی از فرایندهای مهم مدیریت دانش است که ذاتاً در آرشیوهای دیداری شنیداری در سراسر دنیا انجام می‌شود. دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری ویژگی‌های خاص خود را دارد. دانش عیان از یک سو شامل مستندات حرفه‌ای، در قالب متون تخصصی، برای انجام فعالیت‌های آرشیوی و از سوی دیگر دانش ذخیره شده در منابع آرشیوی شامل مجموعه‌های دیداری و شنیداری است. برای دسترسی‌پذیرکردن هر دو حالت دانش عیان در حوزه دیداری شنیداری، فرایند بازنمایی دانش توسط متخصصان آرشیو و نیز ابزارهای بازایی دانش، مورد نیاز است. علاوه بر این، دانش سازمانی بر عملکرد دانشی این‌گونه آرشیوها تأثیر می‌گذارد. آرشیوهای دیداری شنیداری سازمان‌های مستقل و یا وابسته به یک سازمان هستند و از راهبردهای مختلفی تبعیت می‌کنند. دانش سازمانی شامل رویه‌ها، قواعد و دستورالعمل‌های ابلاغی است که نهادهای آرشیوی ملزم به رعایت آن هستند. اما دانش نهان در این حوزه، به دو صورت دانش فردی و دانش جمعی وجود دارد. دانایی و مهارتی که برای چگونگی انجام کارکردهای آرشیوی در ذهن آرشیوداران شکل گرفته، چه منشاء دانشگاهی داشته باشد یا به صورت تجربی کسب شده باشد، اساس دانش فردی این حوزه است که به تخصص و مهارت‌های شخصی وابسته است. دانشی که بواسطه تعامل و همکاری بین آرشیوداران دیداری شنیداری - فرایند اشتراک دانش - خلق می‌شود، دانش جمعی این حوزه را رقم می‌زند که خود شامل دانش کارکردهای آرشیوی (مجموعه‌سازی، سازماندهی، حفاظت و اشاعه)، دانش پروژه‌های حرفه‌ای و دانش و مهارت‌های فنی است. با این تفسیر، ماهیت دانش نهان این حوزه، نسبت به دانش عیان، به دلیل ارتباط با دانایی و مهارت افراد، گسترده‌تر است. جریان‌سازی و مدیریت هر دو شکل دانش به راهکار دقیق و علمی نیاز دارد. این در حالی است که دانش صریح، دانشی است که به یک سند نوشتاری یا بیان شفاهی منجر می‌شود و در مقابل، دانش ضمنی در ذهن افراد قرار دارد و در پاسخ به یک موقعیت یا عمل ظاهر می‌شود (Trees, 2020). با توجه به توضیحات، نقشه ذهنی ماهیت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری در قالب شکل شماره ۴ ترسیم شد.



شکل ۴. نقشه ذهنی دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری

پیشینه پژوهش

جدول ۸. پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده/ نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۱	Karimi & Abbasi (2019)	سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران براساس مدل زیمنس	ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش یک مرکز اطلاع رسانی ملی با مدل بلوغ مبتنی بر CMM و ارائه راهکار برای ارتقای مدیریت دانش
۲	Shafiei, Moradi, Ahmadi (2018)	ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش براساس چهارچوب APO (نمونه پژوهی: کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی)	ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش مراکز اطلاع رسانی دانشگاه رازی بر اساس مؤلفه‌های مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی
۳	Akbari, Nooshin Fard, Hariri (2018)	شناسایی و اولویت‌بندی موانع جریان دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی بر اساس مدل بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا	ارزیابی و شناسایی موانع جریان دانش در یک مراکز اطلاع رسانی (کتابخانه‌ها) دانشگاهی با مدل بلوغ مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا
	Shafiei, Moradi, Jafari (2019)	سنجش بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی (نمونه پژوهش: کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه)	ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش مراکز اطلاع رسانی (کتابخانه‌های عمومی) شهر کرمانشاه بر اساس مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی در سطح نیاز به درک مدیریت دانش
۴	Kruger & Johnson, 2010	اصول بلوغ مدیریت دانش: دیدگاه آفریقای جنوبی	تأثیر و نقش عناصری مانند تدوین راهبرد، ارزیابی، خط‌مشی، محتوا، فرآیند، فناوری و فرهنگ در سطح بلوغ مدیریت دانش
۵	Marquet, 2021	مدل بلوغ برای اندازه‌گیری تحول دیجیتال آرشیوها و کتابخانه‌ها	مدل بلوغی برای سنجش تحول دیجیتال در آرشیوها و کتابخانه‌ها ارائه می‌دهد که مشابه مدل‌های بلوغ مدیریت دانش شامل چهار بُعد اصلی فناوری، فرآیندها، سازمان و کارکنان است و امکان شناسایی حوزه‌های نیازمند توجه بیشتر و تعیین اولویت‌ها را فراهم می‌کند
۶	Azmee, 2023	ابعاد بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی	ضرورت ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی به منظور بررسی وضعیت فعلی مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد کارکنان و نوآوری

مستندات حاکی از سنجش سطح بلوغ مراکز اطلاع رسانی (کتابخانه‌ها) با استفاده از مدل‌های بلوغ مدیریت دانش از جمله مدل زیمنس^۱ (Karimi & Abbasi, 2019)؛ مدل ای‌پی‌او^۲ (Shafiei, Moradi & Ahmadi, 2018) و ای‌پی‌کیوسی^۳ (Akbari, Nooshinfard & Hariri, 2018) به منظور سنجش سطح بلوغ و ارائه طرحی برای پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش در کتابخانه‌ها به انجام رسیده است. یافته‌های حاصل از مطالعات نشان داد که عناصری مانند تدوین راهبرد، سنجش، خط‌مشی، محتوا، فرآیند، فناوری و فرهنگ در سطح بلوغ مدیریت دانش نقش دارند و بر آن تأثیر می‌گذارند (Kruger & Johnson, 2010). آندریاس مارکه (۲۰۲۱) در پژوهش خود، مدل بلوغی برای سنجش تحول دیجیتال در آرشیوها و کتابخانه‌ها ارائه می‌دهد که یکی از ابعاد کلیدی مدیریت دانش محسوب می‌شود و شامل چهار بُعد اصلی فناوری، فرآیندها، سازمان و کارکنان است. این مدل به کتابخانه‌ها و آرشیوها کمک می‌کند تا وضعیت فعلی خود را در حوزه تحول دیجیتال ارزیابی کرده و بر اساس آن، اقدامات بهبود انجام دهند. همچنین امکان شناسایی حوزه‌های نیازمند توجه بیشتر و تعیین اولویت‌ها را فراهم می‌کند (Marquet, 2021). آزمی (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای بر مدیریت دانش و مدل بلوغ مدیریت دانش در حوزه کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخته و انگیزه اصلی آن، پیشنهاد ابعاد منتخب بلوغ مدیریت دانش، یعنی سرمایه انسانی برای افزودن ارزش، افزایش بهره‌وری و ایجاد نوآوری؛ حمایت مدیریت ارشد برای گسترش شیوه‌های مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمان و کارکنان؛ فرهنگ سازمانی برای اعتماد سازی و بهبود اشتراک دانش؛ رهبری برای ایجاد فرهنگ جدید در مورد اشتراک گذاری دانش؛ و مهارت‌های کارکنان است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ضروری است زیرا قادر به تعیین موقعیت فعلی مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد کارکنان و نوآوری است (Azme, 2023).

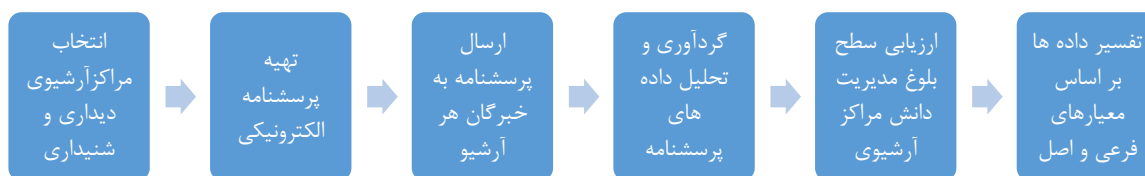
بررسی پیشینه نشان داد که در مطالعات داخلی و خارجی، سطح بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی، و نه آرشیوهای دیداری شنیداری به طور خاص، بررسی شده است. همچنین عمده مطالعات صورت گرفته در خصوص ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌ها برای شناسایی مؤلفه‌های پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش و نیز رفع موانع جریان دانش در این نهادها بوده است. این مطالعه در صدد است که مبتنی بر مدل سطح بلوغ مدیریت دانش ای‌پی‌کیوسی و با استفاده از پرسشنامه استاندارد این مدل، به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری بزرگ کشور بپردازد.

وجه نوآوری پژوهش

این مطالعه برای نخستین بار به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری کشور می‌پردازد. استفاده از پرسشنامه استاندارد مدل سطح بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا برای یک مرکز آرشیوی برای اولین بار در این مطالعه مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. وضعیت آرشیوهای دیداری شنیداری از منظر مدیریت دانش برای نخستین بار در کشور رصد می‌گردد تا مبنای توسعه برنامه مدیریت دانش در این گونه آرشیوها باشد. پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که آرشیوهای دیداری شنیداری تا کنون مورد توجه پژوهشگران حوزه مدیریت دانش نبوده و توجه بیشتر مطالعات انجام شده بر روی مراکز کتابخانه‌ای و آرشیوهای اسناد مکتوب بوده است.

مدل مفهومی

مطالعه حاضر بر اساس مدل مفهومی زیر انجام شده است.



شکل ۵. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، پنج مدل بلوغ مدیریت دانش (مدل بلوغ قابلیت (CMM)؛ مدل بلوغ قابلیت یکپارچه (CMMI)؛ مدل عمومی بلوغ مدیریت دانش (G-KMMM)؛ مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) و مدل سطح بلوغ مدیریت دانش ای‌پی‌کیوسی (APQC) با روش تاپسیس بررسی شدند و دلایل انتخاب مدل بلوغ مدیریت دانش ای‌پی‌کیوسی تبیین شد. ساختار این مطالعه، بر اساس لایه‌های مدل روش‌شناسی پژوهش، برگرفته از مدل

^۱ KMMM

^۲ APO

^۳ APQC

پیار پژوهش (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) شامل پارادایم تفسیری با صبغه ارزشیابی است که رویکرد استقرایی دارد. این پژوهش از نوع پژوهش کمی شمرده می‌شود و روش گردآوری داده‌ها از نوع میدانی با راهبرد شیوه‌های ترکیبی و هدف تحقیق و توسعه (اکتشاف و فهم) با ابزار پرسشنامه استاندارد است. جامعه پژوهش ۱۱ سازمان بزرگ آرشیوی دیداری شنیداری کشور است که بر اساس سرشماری انتخاب شدند (جدول شماره ۹).

جدول ۹. فهرست آرشیوهای دیداری شنیداری منتخب پژوهش

مراکز آرشیوی دیداری و شنیداری	
۱	اداره کل آرشیو سازمان صدا و سیما
۲	آرشیو فضای مجازی سازمان صدا و سیما
۳	آرشیو خبر برون مرزی پرس تی وی سازمان صدا و سیما
۴	سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران (آرشیو ملی)
۵	مرکز اسناد و کتابخانه مجلس شورای اسلامی
۶	مرکز اسناد و موزه‌های صنعت نفت
۷	مرکز اسناد انقلاب اسلامی
۸	مرکز اسناد و کتابخانه آستان قدس رضوی
۹	مؤسسه مطالعات تاریخ معاصر ایران (پژوهشکده تاریخ معاصر)
۱۰	آلبوم خانه کاخ گلستان
۱۱	آرشیو ارتش جمهوری اسلامی ایران

ابزار این پژوهش شامل پرسشنامه استاندارد ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (ای پی کیوسی) است که برای آرشیوهای دیداری شنیداری بازنویسی و تنظیم شد. روایی پرسشنامه با شاخص روایی محتوا (CVI^۱) استخراج گردید. بدین منظور پرسشنامه در اختیار ۲۱ نفر از متخصصان جامعه پژوهش قرار گرفت و میزان مرتبط بودن سؤالات با چهار گزینه زیر ارزیابی شد:

۱. غیر مرتبط
۲. نیاز به بازبینی اساسی
۳. مرتبط اما نیاز به بازبینی
۴. کاملاً مرتبط

سپس تعداد افرادی که گزینه سوم و چهارم را انتخاب کردند (۱۸ نفر) بر تعداد کل پاسخ‌دهندگان (۲۱ نفر) تقسیم شد. اگر مقدار حاصل از ۰/۷ کوچکتر باشد مقوله رد می‌شود و اگر بین ۰/۷ تا ۰/۷۹ باشد لازم است مورد بازبینی قرار گیرد و اگر از ۰/۷۹ بزرگتر باشد قابل قبول است (Sarabadani, 2015). بر این اساس، روایی پرسشنامه با مقدار ۰/۸۵ مورد تأیید متخصصان جامعه پژوهش قرار گرفت. جدول شماره ۱۰ درصد فراوانی گزینه سوم (۳/۳۳٪) و چهارم (۳/۵۲٪) را با مجموع ۸۵/۶٪ نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. ارزیابی روایی پرسشنامه

گزینه	فراوانی پاسخ	درصد فراوانی
غیر مرتبط	۲	۹.۵٪
نیاز به بازبینی	۱	۴.۷٪

^۱ CVI: Content Validity Indicator

گزینه	فراوانی پاسخ	درصد فراوانی
مرتبط اما نیاز به بازبینی	۷	۳۳.۳٪
کاملاً مرتبط	۱۱	۵۲.۳٪
جمع	۲۱	۱۰۰٪

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۷ و روش آلفای کرونباخ استفاده شد. پس از تحلیل داده‌ها، مقدار ۰/۹۹ بدست آمد که تبیین‌کننده پایایی ابزار پژوهش است.

جدول ۱۱. ارزیابی پایایی پرسشنامه

آمارهای پایایی	
تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
۶۹	۰.۹۹۲

پرسشنامه پژوهش در بستر پرس‌لاین^۱ به شکل الکترونیکی در اختیار متخصصین آرشیوهای دیداری‌شنیداری جامعه پژوهش قرار گرفت. نتایج حاصل نشان دهنده سطح بلوغ هر مرکز آرشیوی است که با روش‌های آماری استخراج شد. پرسشنامه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، چهار معیار اصلی مستتر (راهبرد، کارکنان، فرایند، فناوری) و دوازده معیار فرعی آشکار (اهداف، بودجه، مورد کسب‌وکار؛ ارتباطات، مدیریت تغییر، حکمرانی و رهبری، منابع؛ جریان دانش، رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش) سنجش؛ مدیریت محتوا، فناوری) برای سنجش سطح بلوغ مدیریت‌دانش پیش‌بینی کرده و هر معیار فرعی مجموعه سؤالاتی دارد که در مجموع ۶۹ سؤال را شامل می‌شود. این معیارها و زیرمعیارها در شکل شماره ۶ مصورسازی شده است.



شکل ۶. معیارهای اصلی و معیارهای فرعی مدل ای‌پی‌کیوسی (Gorji, 2018)

برای استخراج سطح بلوغ، پاسخ‌های کیفی هر مجموعه سؤال، با مقادیر ۱ تا ۵ امتیازدهی شد. سپس میانگین امتیازات مجموعه سؤالات هر زیرمعیار تا یک رقم اعشار محاسبه گردید. هر پاسخ‌دهنده، به مجموعه سؤالات دوازده زیرمعیار پاسخ داده بود که میانگین امتیازات کسب شده تا یک رقم اعشار محاسبه گردید. اعداد بدست آمده با توجه به امتیازات درج شده در جدول شماره ۱۲، نشان دهنده سطح بلوغ مدیریت‌دانش در مدل پنج سطحی ای‌پی‌کیوسی است. جدول شماره ۱۳ نتایج مشارکت ۱۱ مرکز بزرگ آرشیوی کشور در این پژوهش را خلاصه کرده است. تحلیل داده‌ها و انطباق با جدول شماره ۱۲ سطح بلوغ مدیریت‌دانش این مراکز را بیان می‌کند.

جدول ۱۲. امتیازات هر سطح بلوغ مدیریت‌دانش

سطح یک	سطح دو	سطح سه	سطح چهار	سطح پنج
۱/۹ - ۱	۲/۹ - ۲	۳/۹ - ۳	۴/۹ - ۴	۵

یافته‌های پژوهش

جدول شماره ۱۳ نتایج مطالعه سنجش سطح بلوغ مدیریت‌دانش در آرشیوهای دیداری‌شنیداری را خلاصه کرده است. در یک نگاه کلی، با استناد به داده‌های گردآوری شده، می‌توان گفت:

^۱ ابزار تعریف و تنظیم پرسشنامه تحت وب است که امکان تحلیل داده‌های گردآوری شده را نیز دارد.

- اکثر آرشیوهای دیداری شنیداری کشور در سطح اول بلوغ مدیریت دانش قرار دارند. این مراکز با کمبود آگاهی نسبت به ارزش مدیریت دانش، عدم وجود زیرساخت‌های فناورانه مناسب، و ضعف حمایت سازمانی از جریان دانش مواجه‌اند.
- پژوهشکده تاریخ معاصر ایران در سطح دوم و سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران (آرشیو ملی) در سطح سوم قرار دارند. که نشان‌دهنده توسعه نسبی مدیریت دانش در این مراکز آرشیوی است.
- هیچ‌یک از مراکز آرشیوی به سطوح چهارم و پنجم - که معرف بلوغ مدیریت دانش پیشرفته و یکپارچه است - نرسیده‌اند.
- تحلیل بیشتر داده‌ها، موانع کلیدی مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در این مراکز را آشکار می‌کند: نبود راهبرد مشخص برای مدیریت دانش، تخصیص بودجه ناکافی و نیز ساختارهای ارتباطی پراکنده - که مانع اجرای مؤثر مدیریت دانش می‌شوند. همچنین، ضعف فرآیندهای استاندارد اشتراک‌گذاری دانش، همراه با حداقل ادغام فناوری، توانایی این آرشیوها را در بهینه‌سازی فرآیندهای دانشی خود محدود می‌کند.

جدول ۱۳. سطح بلوغ مدیریت دانش آرشیوهای دیداری شنیداری منتخب کشور

سطح بلوغ مدیریت دانش	میانگین امتیازات کسب شده از معیارهای فرعی	امتیاز کسب شده از معیارهای اصلی و فرعی													
		فناوری		فرایند			کارکنان				راهبرد			معیارهای اصلی	ردیف
		فناوری اطلاعات	مدیریت محتوا	سنجش	رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش	فرایند جریان دانش	ارتباطات	مدیریت تغییر	حکمرانی و رهبری	منابع	بودجه	مورد کسب و کار	اهداف	معیارهای فرعی	
سطح اول	۱/۹	۱/۸	۲/۲	۱/۷	۱/۸	۲/۲	۲/۰	۲/۰	۲/۰	۱/۸	۱/۵	۲/۰	۲/۳	اداره کل آرشیو سازمان صداوسیما	۱
سطح اول	۱/۴	۱/۳	۱/۸	۱/۰	۱/۵	۱/۴	۱/۷	۱/۳	۱/۶	۱/۴	۱/۰	۱/۳	۱/۸	آرشیو فضای مجازی سازمان صداوسیما	۲
سطح اول	۱/۱	۱/۰	۱/۰	۱/۰	۱/۰	۱/۰	۱/۰	۱/۰	۱/۲	۱/۲	۱/۰	۱/۲	۱/۲	آرشیو خبر برون مرزی (پرس تی وی) سازمان صداوسیما	۳
سطح سوم	۳/۶	۴/۵	۴/۲	۳/۲	۳/۷	۴/۰	۳/۳	۳/۳	۳/۴	۳/۲	۳/۲	۳/۲	۳/۸	سازمان اسناد و کتابخانه ملی (آرشیو ملی)	۴
سطح اول	۱/۸	۱/۰	۱/۷	۱/۵	۱/۸	۲/۲	۲/۲	۲/۲	۲/۴	۲/۲	۱/۰	۱/۵	۲/۱	مرکز اسناد و کتابخانه مجلس شورای اسلامی	۵
سطح اول	۱/۲	۱/۲	۱/۰	۱/۲	۱/۰	۱/۲	۱/۰	۱/۰	۱/۰	۱/۰	۱/۷	۱/۳	۱/۸	مرکز اسناد و موزه های صنعت نفت	۶

سطح بلوغ مدیریت دانش	میانگین امتیازات کسب شده از معیارهای فرعی	امتیاز کسب شده از معیارهای اصلی و فرعی													
		فناوری		فرایند			کارکنان			راهبرد			معیارهای اصلی	ردیف	
		فناوری اطلاعات	مدیریت محتوا	سنجش	روبروندها و ابزارهای مدیریت دانش	فرایند جریان دانش	ارتباطات	مدیریت تغییر	حکمرانی و رهبری	منابع	بودجه	مورد کسب و کار	اهداف		معیارهای فرعی
سطح اول	۱/۵	۱/۲	۲/۳	۱/۲	۱/۳	۱/۲	۱/۷	۲/۰	۱/۸	۱/۴	۱/۰	۱/۳	۱/۵	مرکز اسناد انقلاب اسلامی	۷
سطح اول	۱/۶	۱/۵	۱/۷	۱/۸	۱/۳	۱/۴	۱/۸	۲/۰	۲/۲	۱/۶	۱/۲	۱/۳	۱/۷	کتابخانه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی	۸
سطح دوم	۲/۶	۴/۰	۱/۵	۲/۳	۳/۰	۲/۸	۳/۰	۲/۲	۲/۰	۲/۶	۲/۰	۲/۳	۳/۲	مؤسسه مطالعات تاریخ معاصر ایران (پژوهشکده تاریخ معاصر)	۹
سطح اول	۱/۲	۱/۳	۱/۳	۱/۳	۱/۳	۱/۴	۱/۲	۱/۵	۱/۲	۱/۲	۱/۰	۱/۲	۱/۰	آلبوم خانه کاخ گلستان	۱۰
سطح اول	۱/۱	۱/۲	۱/۰	۱/۰	۱/۲	۱/۰	۱/۰	۱/۳	۱/۲	۱/۰	۱/۰	۱/۰	۱/۲	آرشیو ارتش جمهوری اسلامی ایران	۱۱

در تبیین نتایج جدول شماره ۱۳، برای بررسی کلی سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری آزمون t تک نمونه‌ای نیز انجام شد. جدول شماره ۱۴ نشان می‌دهد که میانگین سطح بلوغ (۱.۲۷۳) به طور معناداری کمتر از مقدار مرجع (۵) است.

جدول ۱۴. آزمون تک نمونه‌ای برای ارزیابی سطح بلوغ آرشیوها

آزمون t تک نمونه‌ای	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار داده‌ها	میانگین خطای استاندارد
سطح بلوغ	۱۱	۱.۲۷۳	۰.۶۴۶۷	۰.۱۹۵۰

سطح پایین بلوغ مدیریت دانش در اکثر این مراکز نشان‌دهنده نیاز به برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی نظام‌مند مدیریت دانش است. با توجه به جدول شماره ۱۳ مراکز آرشیوی سازمان صداوسیما (اعم از اداره کل آرشیو، آرشیو فضای مجازی و آرشیو پرس تی‌وی)؛ کتابخانه و مرکز اسناد مجلس شورای اسلامی؛ مرکز اسناد و موزه‌های صنعت نفت؛ مرکز اسناد انقلاب اسلامی؛ مرکز اسناد و کتابخانه آستان قدس رضوی؛ آرشیو ارتش جمهوری اسلامی و آلبوم‌خانه کاخ گلستان در ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش ای‌پی کیوسی امتیاز سطح یک، یعنی گام نخست را کسب کردند. این سطح، ابتدایی‌ترین سطح بلوغ و جایی است که اکثر سازمان‌ها سفرهای مدیریت دانش خود را از آنجا آغاز می‌کنند. در این سطح، نیازهای دانشی شناسایی نشده و سازمان فرآیندها یا شیوه‌های منسجم برای شناسایی، جذب، به اشتراک‌گذاری، انتقال و به کارگیری دانش اصلی خود را ندارد. ویژگی کلیدی سازمان‌های سطح اول، اشتراک و انتقال تصادفی و غیررسمی دانش به شکل موردی است که به نوبه خود تأثیری بر کسب و کار آن سازمان ندارد. هنگامی که نیاز به دانش

شناسایی نشده است، سازمان‌ها باید بر روی ایجاد آگاهی و شناسایی فرصت‌ها تمرکز کنند (APQC, 2023). آگاهی ناکافی از اهمیت مدیریت دانش از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های آرشیوی مورد مطالعه محسوب می‌شود. در زمینه مدیریت دانش، آگاهی می‌تواند جنبه‌های زیر را شامل شود:

۱. آگاهی سازمانی: شناخت و فهمی که اعضای یک سازمان از اهمیت مدیریت دانش و تأثیر آن بر اهداف و عملکرد سازمان دارند.

۲. آگاهی از فرایندها: درک نحوه کارکرد فرایندهای مدیریت دانش و چگونگی تأثیر آنها بر بهبود کارایی و نوآوری.

۳. آگاهی از ابزارها و تکنیک‌ها: شناخت ابزارها و تکنیک‌های مختلف مدیریت دانش و چگونگی استفاده مؤثر از آنها.

در بین مراکز آرشیوی، پژوهشکده تاریخ معاصر یا همان مؤسسه مطالعات تاریخ معاصر ایران، امتیاز سطح دوم را کسب کرد. این سطح، سطح توسعه است. در این سطح، تلاش و تمرکز بر بهبود و تسهیل تبادل دانش در بین بخش‌ها و گروه‌های داخل سازمان انجام می‌شود. این اقدامات از طریق فراهم کردن زیرساخت شامل ابزارها و فرایندها، به کارکنان کمک می‌کند تا هم دانش خود را به اشتراک بگذارند و هم به دانش مورد نیاز دسترسی پیدا کنند. این مهم، به افزایش کارایی، بهبود فرایندها و نوآوری کمک می‌کند. دانش در این سطح از نوع کاربردی و هدف، ارزش‌افزایی از دانش است.

سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران (آرشیو ملی) در این سنجش، امتیاز سطح سوم، را کسب کرد. در این سطح، استانداردسازی انجام می‌شود. تمرکز اولیه در سطح سوم بلوغ مدیریت دانش بر مدیریت راهبرد، فرایندها و رویکردهای مدیریت دانش است. در این سطح، فرایندهای جریان دانش استاندارد شده و تیم مدیریت دانش به مرکز تعالی تبدیل می‌شود که مسئولیت نظارت و پشتیبانی از رویکردها و فرایندهای مدیریت دانش را دارد. در این مرحله، سازمان‌ها به دنبال اطمینان از این هستند که فرایندهای جریان دانش به صورت منظم و هماهنگ عمل کنند و بتوانند نیازهای کسب‌وکار را به درستی برآورده سازند. شاخصه اصلی این سطح، فرایندها و رویکردهای مشترک بوده و دانش از نوع دانش مؤثر، به عنوان اهرمی مهم برای ارتقاء به سطح بالاتر عمل می‌کند.

هیچکدام از مراکز آرشیوی امتیاز سطوح چهارم و پنجم را کسب نکردند. سطح چهارم، بهینه‌سازی است. در این مرحله از بلوغ مدیریت دانش، سازمان‌ها تلاش‌های خود را به طور کامل با اهداف و نیازهای کسب‌وکار هماهنگ می‌کنند. در این سطح، سازمان‌ها می‌توانند با تمرکز بر بهره‌برداری راهبردی از سرمایه‌های دانشی، از منابع دانش خود استفاده کرده و به تحقق اهداف کسب‌وکار کمک کنند. چراکه در سطوح قبل، زیرساخت مدیریت دانش، ایجاد و فرایندهای آن تدوین و استاندارد شده است. در سطح چهارم، ابتکارات مدیریت دانش از طریق رویکردها و فرایندهای مدیریت دانش، همسو با راهبرد مدیریت دانش، در سراسر سازمان گسترش می‌یابند. به عبارت دیگر، رویکردها و فرایندهای مدیریت دانش سازمان باید یکپارچه با هم کار کنند تا یک قابلیت سازمانی قدرتمند (مزیت رقابتی) ایجاد کنند. شاخصه اصلی این سطح، برنامه مدیریت دانش فراگیر، ارزیابی شده و انطباق‌پذیر است و دانش به شکل پویا در سازمان جریان دارد.

در سطح پنجم بلوغ مدیریت دانش که بالاترین سطح مدل مرجع ای‌پی‌کیوسی است، مدیریت دانش به نوآوری می‌انجامد. هنگامی که یک سازمان به این سطح می‌رسد، مدیران ارشد و رهبران سازمان برای حمایت از راهبرد کسب‌وکار، بر روی قابلیت‌های مدیریت دانش حساب می‌کنند. هدف اصلی در سطح پنجم بلوغ، بهبود فرایندهای اصلی کسب‌وکار با بهینه‌سازی رویکردها و فرایندهای مدیریت دانش استاندارد و همترازی آن‌ها به صورت یکپارچه در فرایندهای کسب‌وکار، به منظور دستیابی به نتایج مطلوب و نوآوری موفقیت‌آمیز است. شاخصه اصلی این سطح، بهبود مستمر تجربیات است و دانش بالاترین شکل پویایی را دارد.

جدول شماره ۱۵ نشان‌دهنده رتبه‌های میانگین برای معیارهای سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری است که در آزمون فریدمن بررسی شده‌اند. هدف آزمون فریدمن مقایسه رتبه‌های میانگین مؤلفه‌ها برای تعیین تفاوت معنی‌دار بین آن‌ها است. در این جدول، رتبه‌های میانگین هر معیار نمایش داده شده‌اند. رتبه‌های بالاتر نشان‌دهنده اهمیت بیشتر یا اثرگذاری بالاتر آن معیار در سطح بلوغ مدیریت دانش است. با این تفسیر می‌توان گفت که معیار «اهداف» و «حکمرانی و رهبری» بالاترین تأثیر را در سطح بلوغ مدیریت دانش آرشیوهای دیداری شنیداری داشتند و معیار «بودجه» با میانگین کمترین مقدار در مؤلفه راهبرد، نشان‌دهنده تأثیر آن در پایین بودن سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری است.

جدول ۱۵. رتبه‌های میانگین معیارهای بلوغ مدیریت دانش

میانگین معیار	معیار فرعی	معیار اصلی
۹.۰۵	اهداف	راهبرد
۸.۰۰	حکمرانی و رهبری	کارکنان
۷.۶۸	مدیریت تغییر	کارکنان

میانگین معیار	معیار فرعی	معیار اصلی
۷.۱۸	فرآیند جریان دانش	فرایند
۷.۱۸	مدیریت محتوا	فناوری
۷.۰۰	ارتباطات	کارکنان
۶.۵۵	فناوری اطلاعات	فناوری
۶.۳۲	ابزارهای مدیریت دانش	فرایند
۵.۹۱	منابع	کارکنان
۵.۴۵	مورد کسب و کار	راهبرد
۴.۷۷	سنجش	فرایند
۲.۱۹	بودجه	راهبرد

برای بررسی تفاوت مقادیر رتبه‌های بدست آمده از معیارهای بلوغ مدیریت دانش که در جدول شماره ۱۵ به تفصیل نشان داده شد، آزمون فریدمن انجام شد. جدول شماره ۱۶ نتایج آزمون فریدمن را نشان می‌دهد که در آن مقدار آماره^۱ خی دو^۱ برابر با ۲۶.۵۸۴ است. این عدد نشان‌دهنده اختلاف رتبه‌های میانگین بین معیارهای سنجش شده است که تفاوت قابل توجه بین رتبه‌ها را نشان می‌دهد. در این آزمون درجه آزادی برابر با ۱۱ و مقدار p برابر با ۰.۰۰۵، کمتر از ۰.۰۵ است. به این معنا که مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش دارای رتبه‌های متفاوتی هستند که به طور قابل توجهی بر سطح بلوغ مدیریت دانش اثر می‌گذارند.

جدول ۱۶. نتایج آزمون فریدمن

۱۱	تعداد نمونه
۲۶.۵۸۴	خی دو
۱۱	درجه آزادی
۰.۰۰۵	مقدار p

نتیجه‌گیری

با توجه به دستاوردهای این مطالعه در خصوص رتبه‌بندی سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری بزرگ کشور، می‌توان گفت که اکثر سازمان‌های آرشیوی دیداری شنیداری نیازمند برنامه‌ای جامع در حوزه مدیریت دانش به منظور آگاهی‌رسانی و شناسایی فرصت‌ها برای ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش هستند. دانش حیاتی در این گونه سازمان‌ها نیازمند توجه و شناسایی است. چراکه این نوع دانش از نوع تخصصی و نیازمند مدیریتی ویژه برای حفظ میراث دیداری و شنیداری کشور است. نتیجه حاصل از این مطالعه با نتایج پژوهش‌های کریمی و عباسی (Karimi & Abbasi, 2019)، شفیعی و همکاران (Shafiei, Moradi & Ahmadi, 2018) و اکبری و همکاران (Akbari, Nooshinfard, Hariri, 2018) که با استناد به مدل‌های مختلف به سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش کتابخانه‌ها پرداختند همخوانی دارد. مطالعات آنها به ارائه طرحی برای پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش در این نهادها منجر شد. در بافت فرهنگی، کتابخانه‌ها، آرشیوها و موزه‌ها به عنوان مراکز اطلاع‌رسانی شباهت‌های مبنایی عمیق دارند. لذا می‌توان نتایج مطالعه حاضر را با مطالعات پیشین تطبیق داد.

در این مطالعه، معیارهای راهبرد، کارکنان، فرایند و فناوری به عنوان معیارهای اصلی مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش ای‌پی‌کیوسی مورد بررسی قرار گرفت که با نتایج پژوهش کروگر و جانسون (Kruger & Johnson, 2010)، آندریاس مارکه (Marquet, 2021) و آزمی (Azme, 2023) مطابقت دارد.

آرشیوهای دیداری شنیداری به شکل عمومی، جزء میراث دیداری شنیداری و فرهنگی یک ملت هستند و عناصری ضروری برای درک تاریخ معاصر محسوب می‌شوند. وضعیت آن‌ها به عنوان میراث توسط سازمان‌های بین‌المللی مانند یونسکو و اتحادیه اروپا تأیید شده است (Caridad-Sebastián et al., 2022). لکن، به دلیل فقدان تبادل دانش ساختاری بین جوامع پژوهشی و آرشیوی در نقاط مختلف جهان، تلاش‌های آرشیوی که انجام می‌شود نادیده باقی می‌ماند. در دنیای امروز، مفهوم آرشیو دیداری شنیداری – به ویژه در چارچوب ملی – به ابزاری برای سیاست‌گذاری فرهنگی تبدیل شده

¹ Chi-Square

است (Paalman, 2021). سطح پایین بلوغ مدیریت دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری کشور نشان می‌دهد که آرشیوهای دیداری شنیداری ایران ساختارهای مدیریت دانش نظام‌مندی ندارند و این مسئله موجب کاهش توانایی آن‌ها در حفظ و بهره‌برداری بهینه از دانش شده است. سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آگاهی‌رسانی مدیریت دانش، توسعه زیرساخت‌های فناوری، و حمایت سازمانی از ابتکارات دانشی برای ارتقای سطح بلوغ مدیریت دانش حیاتی است؛ چراکه دارایی‌های دانشی (اعم از دانش فردی، دانش جمعی و دانش مجموعه) در این گونه سازمان‌ها در معرض خطر جدی قرار دارند. این مهم مانع از بهبود فرایندهای جاری و کارکردهای آرشیوی به ویژه حفاظت و نگهداری روزآمد منابع و میراث دیداری و شنیداری می‌گردد- که به نوعی حافظه تاریخی ملت ایران محسوب می‌شوند. با توسعه فناوری‌های نوین تولید محتوای دیداری و شنیداری در عصر حاضر و لزوم پویایی مراکز اطلاع‌رسانی، از جمله آرشیوهای دیداری شنیداری، سنجش سطح بلوغ این گونه آرشیوها، لزوم توجه جدی مسئولین ذی‌ربط و آرشیوداران، به توسعه برنامه مدیریت دانش در این مراکز مهم را دوچندان می‌نماید. جهان امروز در حال تجربه چهارمین انقلاب صنعتی است که رویکرد جهانی دارد و توسط دانش و به طور فزاینده‌ای توسط فناوری هوشمند هدایت می‌شود (APO, 2020). با توجه به تحولات عصر دانش ۴.۰ در بستر چهارمین انقلاب صنعتی، شاهد فناوری‌های نوظهور از جمله هوش مصنوعی و تأثیر آن در حوزه تولید و چرخه حیات محتوای دیداری شنیداری هستیم. آرشیو به جای قرار گرفتن در انتهای زنجیره تولید، بخش جدایی ناپذیر از فرآیند تولید (Addis et al., 2009) و از محورهای اصلی این چرخه محسوب می‌شود. لذا برای حفظ کارکردهای خود و ارزش‌آفرینی در دنیای امروز نیازمند مدیریت مؤثر دانش در تمام سطوح است. یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کند که آرشیوهای دیداری شنیداری ایران از نظر مدیریت دانش در وضعیت نامطلوبی قرار دارند و نیازمند تدوین راهبردهای جامع برای بهبود اشتراک دانش، به‌کارگیری فناوری، و تطبیق مدیریت دانش با اهداف سازمانی هستند. شناسایی وضعیت موجود و نقاط ضعف مدیریت دانش در این مراکز، مبنایی برای تدوین برنامه‌های ساختارمند مدیریت دانش در حوزه آرشیوداری دیداری شنیداری خواهد بود.

پیشنهادهای پژوهشی

مدل سطح بلوغ مدیریت دانش ای‌پی کیوسی، نقشه راهی روشن برای بهبود شیوه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. آرشیوهای سطح اول باید افزایش آگاهی سازمانی، شناسایی فرصت‌های دانش و اجرای چارچوب‌های اساسی مدیریت دانش را در اولویت قرار دهند و آرشیوهای سطح دوم و سطح سوم باید بر استفاده از دانش، روش‌های ساختارمند و استانداردسازی فرآیندهای مدیریت دانش تمرکز کنند. در جدول شماره ۱۷ با تمرکز بر امتیازات کسب شده در معیارها و سطح بلوغ مدیریت دانش در آرشیوها، نکات قابل توجه و پیشنهادهایی ارائه شده است.

جدول ۱۷. نکات قابل توجه و پیشنهادها به تفکیک آرشیوهای دیداری شنیداری

ردیف	آرشیوهای دیداری شنیداری	میانگین امتیازات کسب شده از معیارهای فرعی	سطح بلوغ مدیریت دانش	نکات قابل توجه و پیشنهادها
۱	اداره کل آرشیو سازمان صداوسیما	۱/۹	سطح اول	بالاترین امتیاز کسب شده این مرکز آرشیوی مربوط به اهداف راهبردی است. به نظر می‌رسد اگر چه وضعیت در تمامی معیارها به توجه و بهبود نیاز دارد، لکن در بعد کارکنان، وضعیت بهتری حاکم است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تقویت در راهبرد مرتبط با بودجه و فرایند سنجش (ارزیابی) که کمترین مقدار را به خود اختصاص داده‌اند برای تقویت سطح بلوغ مدیریت دانش نیازمند توجه جدی است.
۲	آرشیوفضای مجازی سازمان صداوسیما	۱/۴	سطح اول	امتیازات این مرکز نشان می‌دهد که از منظر سطح بلوغ مدیریت دانش، در تمامی ابعاد چهارگانه (راهبرد، کارکنان، فرایند و فناوری) وضعیت نامطلوبی حاکم است. بیشترین امتیاز کسب شده با مقدار ۱/۸ به اهداف راهبردی و فناوری مدیریت محتوا تعلق دارد و راهبرد بودجه و فرایند سنجش (ارزیابی) کمترین مقدار امتیاز (۱) را کسب کرده‌اند. برای بهبود سطح بلوغ مدیریت دانش این مرکز پیشنهاد می‌شود توجه ویژه‌ای به کلیه ابعاد بلوغ مدیریت دانش صورت پذیرد.
۳	آرشیو خبر برون مرزی (پرس تی وی) سازمان صداوسیما	۱/۱	سطح اول	این مرکز آرشیوی، مشابه با آرشیو ارتش، مقادیر امتیاز پایینی را کسب کرده است و در حوزه فرایندها و فناوری وضعیت بسیار نامطلوبی دارد لذا در هر چهار بعد نیازمند توجه ویژه است.

ردیف	آرشیوهای دیداری شنیداری	میانگین امتیازات کسب شده از معیارهای فرعی	سطح بلوغ مدیریت دانش	نکات قابل توجه و پیشنهادات
۴	سازمان اسناد و کتابخانه ملی (آرشیوملی)	۳/۶	سطح سوم	آرشیو ملی، بهترین وضعیت را در بین ۱۱ مرکز مورد بررسی به دست آورده است. در بعد فناوری بهترین وضعیت را داراست و در سایر ابعاد نیز وضعیت مطلوبی دارد؛ به طوری که امتیاز کسب شده در معیارهای فرعی به طور متوازن در بازه ۳/۲ تا ۴/۵ متغیر است. پیشنهاد می شود برای رسیدن به سطوح چهارم و پنجم بلوغ مدیریت دانش با تمرکز بر دانش پویا و فناوری های نوین، برنامه ویژه ای طراحی شود.
۵	مرکز اسناد و کتابخانه مجلس شورای اسلامی	۱/۸	سطح اول	مقایسه ابعاد چهارگانه بلوغ مدیریت دانش، نشان می دهد از منظر بعد کارکنان، معیارهای منابع، حکمرانی و رهبری، مدیریت تغییر و ارتباطات، در وضعیت بهتری قرار دارند (کمترین امتیاز کسب شده ۲/۲). در حالیکه معیارهای فناوری اطلاعات و راهبرد بودجه کمترین امتیاز (۱) را به خود اختصاص داده اند. پیشنهاد می شود برای ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش در این مرکز آرشیوی، به ابعاد راهبرد، فرایند و فناوری توجه جدی صورت پذیرد.
۶	مرکز اسناد و موزه های صنعت نفت	۱/۲	سطح اول	وضعیت کلی از نظر امتیازات کسب شده در ابعاد چهارگانه نامطلوب است. بعد کارکنان کمترین امتیازات را به خود اختصاص داده که نشان دهنده ضعف شدید در معیارهای منابع، حکمرانی و رهبری، مدیریت تغییر و ارتباطات است. نتایج پژوهش بر تقویت همه ابعاد تأکید دارد.
۷	مرکز اسناد انقلاب اسلامی	۱/۵	سطح اول	اگر چه در تمامی ابعاد امتیاز نامطلوبی کسب کرده اما وضعیت در دو بعد کارکنان و فناوری بهتر از دو بعد دیگر است. توجه ویژه به معیارهای فرعی بودجه، فرایندهای جریان دانش و سنجش پیشنهاد می شود.
۸	کتابخانه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی	۱/۶	سطح اول	بیشترین امتیازات کسب شده مربوط به بعد کارکنان، معیارهای فرعی حکمرانی و رهبری (۲/۲) و مدیریت تغییر (۲) است. کمترین امتیاز (۱/۲) را راهبرد بودجه کسب کرده. پیشنهاد می شود تمرکز بیشتری بر معیارهای فرعی ابعاد فناوری و راهبرد صورت پذیرد.
۹	مؤسسه مطالعات تاریخ معاصر ایران (پژوهشکده تاریخ معاصر)	۲/۶	سطح دوم	به ترتیب، بیشترین و کمترین امتیاز به دست آمده مربوط به بعد فناوری و دو معیار فرعی فناوری اطلاعات (۴) و مدیریت محتوا (۱/۵) است. معیارهای فرعی مرتبط با بعد راهبرد، کارکنان و فرایندها نیز وضعیت تا حدودی مناسب دارند و امتیازها در بازه بین ۲ تا ۳/۲ متغیر است. اما تا رسیدن به سطوح بلوغ ایده آل، نیازمند برنامه ریزی و اقدامات بهینه است.
۱۰	آلبوم خانه کاخ گلستان	۱/۲	سطح اول	این مرکز در تمام ابعاد چهارگانه بلوغ مدیریت دانش وضعیت بسیار نامطلوبی دارد (حداکثر امتیاز کسب شده ۱/۵ در معیار فرعی مدیریت تغییر) و به ویژه در بخش راهبردها نیاز به تعریف اهداف مرتبط با مدیریت دانش و توجه به بودجه مورد نیاز است.
۱۱	آرشیو ارتش جمهوری اسلامی ایران	۱/۱	سطح اول	در تمامی ابعاد وضعیت نامطلوبی حاکم است (حداکثر امتیاز کسب شده ۱/۳). توجه جدی به سطح بلوغ مدیریت دانش در این مرکز آرشیوی از منظر ابعاد راهبرد، کارکنان، فرایندها و فناوری ضرورت دارد.

با استناد به دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی کشور، ارتقاء سطح بلوغ در این نوع آرشیوها ضرورت ملی پیدا کرده و پیشنهاد می‌شود به منظور توسعه سطح بلوغ مدیریت دانش آرشیوهای دیداری شنیداری کشور، اقدامات زیر مورد توجه متولیان این نوع سازمان‌ها قرار گیرد:

- شناسایی دانش حیاتی و ترسیم نقشه دانش در آرشیوهای دیداری شنیداری که به مدیریت بهینه دانش و ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش منجر می‌شود.
 - شناسایی فرصت‌های موجود در مراکز آرشیوی برای توسعه برنامه مدیریت دانش که موجب ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش در این مراکز می‌شود.
 - برگزاری دوره‌های آموزشی برای افزایش آگاهی کارکنان از مدیریت دانش که در توسعه فرهنگ مدیریت دانش و ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش مؤثر است.
 - توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات برای تسهیل مدیریت دانش که موجب تقویت جریان دانش و پایداری و استحکام برنامه مدیریت دانش و ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش در مراکز آرشیوی می‌شود.
 - ایجاد فرهنگ سازمانی حامی مدیریت دانش که مزیت رقابتی برای مراکز آرشیوی ایجاد کرده و سطح بلوغ مدیریت دانش را ارتقاء می‌بخشد.
- این پژوهش با ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش آرشیوهای دیداری شنیداری ایران، نشان داد که این مراکز نیازمند ارتقاء جدی در این حوزه هستند. اجرای راهکارهای پیشنهادی می‌تواند به بهبود مدیریت دانش و حفاظت بهینه میراث دیداری و شنیداری کشور کمک کند. مطالعات آینده باید توسعه سیاست‌های مدیریت دانش، سکوها^۱ پیشرفته اشتراک دانش و ادغام هوش مصنوعی در سیستم‌های مدیریت دانش آرشیوی را بررسی کنند.

محدودیت‌ها

تعداد خبرگان و متخصصان آرشیوهای دیداری شنیداری که با مفاهیم مدیریت دانش آشنایی داشتند بسیار محدود بود و لذا پژوهشگر تلاش کرد تا با مطلع‌ترین و خبره‌ترین فرد هر مرکز این پژوهش را پیش ببرد. شایان ذکر است که این محدودیت‌ها تلاش برای انجام این مطالعه را متوقف نکرد. چرا که این پژوهش می‌تواند مبنای توسعه برنامه مدیریت دانش در این گونه آرشیوها باشد.

مشارکت‌های نویسنده

سپیده سیروس کبیری: مدل مفهومی پژوهش، بررسی ادبیات نظری و پیشینه مرتبط، تجزیه و تحلیل داده‌ها، پیش نویس تحلیل آماری؛ عاطفه شریف: تهیه پیش‌نویس، بازنگری اولیه گزارش و روش‌شناسی پژوهش؛ محمد حسن‌زاده و سعید رضایی شریف آبادی: بازبینی متن.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تضاد منافع برای این پژوهش وجود ندارد.

قدردانی

از همه همکاران آرشیوهای دیداری شنیداری که در انجام این پژوهش یاری رساندند، سپاسگزاری می‌شود. همچنین از داوران محترم برای پیشنهادات ارزشمندشان برای بهبود مقاله تشکر می‌شود.

References

- Addis, M., Beales, R., Lowe, R., Middleton, L., Norlund, C., & Zlatev, Z. (2009). Sustainable Archiving and Storage Management of Audiovisual Digital Assets. *SMTP Motion Imaging Journal*, 118. <https://doi.org/10.5594/J14887>
- Aframis. (1403). Capability Maturity Model (CMM). <https://aframis.com/glossary>
- Akbari, Nooshinfard, & Hariri. (2018). Identifying and prioritizing barriers to knowledge flow in academic libraries based on the Knowledge Management Maturity Model of the American Center for Productivity and Quality. (*Library and Information Research (Educational and Psychological Studies)*), 8(2), 129-46. <https://doi.org/10.22067/riis.v0i0.6989> (In Persian)
- APO Knowledge Management Facilitators' Guide. (2020). Asian Productivity Organization. <https://www.apo-tokyo.org/publications/apo-knowledge-management-facilitators-guide/>

¹ Platforms

- APQC. (2023). How To Use APQC's KM-CAT. Retrieved 2024, from https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2023-1/K013813_How%20To%20Use%20APQC%E2%80%99S%20KM-CAT.pdf
- Azmee, N. (2023). Dimensions of Knowledge Management Maturity in the University Libraries.
- Azimi, Arian. (2021). Capability Maturity Model. Retrieved 1404 <https://aryanazimi.com/capability-maturity-model-cmm/> (In Persian)
- Barabasteh, M. (2017). Organization and Management Theory. Pars Modir. Retrieved 1403/09/09 from <https://parsmodir.com/db/theory/km-sme.php> (In Persian)
- Caridad-Sebastián, M., Martínez-Cardama, S., García-López, F., & Morales-García, A. M. (2022). Chapter 7 - The role of television audiovisual archives in the knowledge economy. In F.-J. Calzada-Prado (Ed.), *Boosting the Knowledge Economy* (pp.105-119). Chandos Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-772-9.00001-4>
- Dalen, J. v., & Šičarov, N. (2023). Share That Knowledge. Austrian Film Museum and FIAF .
- Edmondson, R. (2016). Audiovisual Archiving: Phylosophy & Principal. UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
- Geeks, G. f. (2024). Capability Maturity Model (CMM) – Software Engineering. https://www.geeksforgeeks.org/software-engineering-capability-maturity-model-cmm/?ref=next_article
- Gorji, M., Jamali, M., & Shetab Bushehri, S. (2018). Analysis of APQC Knowledge Management Maturity Model by System Dynamics Tool 15th International Conference on Industrial Engineering. <https://civilica.com/doc/839552> (In Persian)
- Hubert, C., & Lemons, D. (2019). APQC'S Level of Knowledge Management Maturity.
- Hassangholipour Yasuri, T; Abedi Jafari, H.; Khatibian, N. (2009). Evaluating the level of knowledge management maturity in organizations through an expanded knowledge management maturity model. *Iranian Management Sciences*, 4(14) (In Persian)
- ISO. (2019). ISO and Innovation. <https://www.iso.org/publication/PUB100444.html>
- Karimi & Abbasi. (2019). Measuring the level of knowledge management maturity in the National Library and Archives Organization of Iran based on the Siemens model. *Library and Information Studies (National Library and Information Studies)*, 30(4), 78-92. <https://doi.org/10.30484/nastinfo.2019.2328> (In Persian)
- Khademizadeh, SH& Mohammadi,Z & Kohi Rostami,M &Mehralizadeh,Y: (2024). Presenting the model of knowledge management in universities with a Meta-Synthesis Approach, 7(25), 75–106. (In Persian)
- Khayyam, M., Yazdkhasti, A., Davarpanah-Jazi, M., & Alavi, S. (2017). The Role of CMMI Integrated Capability Maturity Model in Reengineering Organizational Processes, *First National Conference on Enterprise Architecture Advances*, (In Persian)
- Knowledge Management 4.0. (2019). *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 1597-1602.
- Knowledge Management Glossary. (2022).
- Kim, J., Colloton, E., Finn, D., Fraimow, R., Lin, S.-W., Sanchez, C., & Schweikert, A. (2021). Audiovisual Quality Control and Preservation Case Studies from Libraries, Archives, and Museums. *International Association of Sound and Audiovisual Archives (IASA) Journal*, 0(51), 23-40. <https://doi.org/10.35320/ij.v0i51.111>
- Koochakpour, Hamed. (2021). The APO Framework in Knowledge Management: From Fundamentals to Implementation. *Future Development Consultants*. (In Persian)
- Kruger, C. J & ,Johnson, R. D. (2010). Principles in knowledge management maturity: a South African perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 540-556. <https://doi.org/10.1108/13673271011059518>
- Marquet, A. (2021). A Maturity Model for Measuring Digital Transformation of Archives and Libraries. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)*, 10(3), 269-282.
- Mohammad Ali, G., Mohammad Bagher, J., & Seyyed Nader Shetab, B. (2018). Analysis of APQC Knowledge Management Maturity Model by System Dynamics Tool 15th International Conference on Industrial Engineering, (In Persian)

- Nourian, H. (2024). Method of measuring the maturity level of organizational knowledge management. (In Persian)
- Paalman, F., Fossati, G., & Masson, E. (2021). Introduction: Activating the Archive. *The Moving Image*, 21(1), 25.
<https://doi.org/10.5749/movingimage.21.1-2.0001>
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2009). A Model of Organizational Knowledge Management Maturity based on People, Process, and Technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(2), 1-21.
- Requirements for knowledge management systems ISO 30401:2018. Librarian Publishing. (In Persian)
- Rostamnejad, S., Sadri, Z., Eqbal Sarabi, M., & Asadpour, A. (2024). Determining the maturity level of the knowledge management system based on the Asian Productivity Organization (APO) model. *Third International Research Conference on Accounting, Management, Economics and Humanities*, (In Persian)
- Sarabadani, A. H. M. (2015). *SPSS Practical Training*. Pars Modiri. (In Persian)
- Sarmadi, M. and Effati, F. (2020) Assessing Knowledge Management Maturity Using the Asian Productivity Organization Model (Case Study: Tehran Municipality), *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 6(21), 1-23.
<https://doi.org/10.22054/jks.2020.48833.1261> (In Persian)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Understanding research philosophies and approaches. *Research Methods for Business Students*, 4, 106-135.
- Shafiei, Suleiman, Moradi, Mahmoud, & Ahmadi, Hamid. (2018). Evaluating the level of knowledge management maturity based on the APO framework (case study: central and faculty libraries of Razi University). *National Studies in Library and Information Organization*, 29(4), 143-155. (In Persian)
- Teah, H. Y., Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2006). Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model. *PACIS 2006 Proceedings*, 12.
- Thaqafi, F.; Hourali, M. and Eslami, M. (2020) Designing a Native Framework for Measuring Knowledge Management Maturity, *Smart Business Management Studies*, vol. 9, no. 35, pp. 129-154. <https://doi.org/10.22054/ims.2020.47401.1613> (In Persian)
- Trees, L. (2019). *APQC'S Knowledge Management Program Framework*. APQC.

