

ارائه نقشه راه همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای تهران)

مونا جامی‌پور^۱، حمیدرضا یزدانی^۲، فرشته صادقی^۳

چکیده: شناسایی و مرتفع‌سازی نیازهای دانشی و از همه مهم‌تر همراستاسازی مدیریت دانش با استراتژی کسب‌وکار، از جمله دغدغه‌های اصلی پیش روی مدیران است که نیاز به نقشه راه همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش را ضروری می‌کند. به منظور رفع چالش همراستاسازی مدیریت دانش با نیازهای کسب‌وکار، در این مقاله به ارائه نقشه راه جامع همراستاسازی پرداخته می‌شود که دربرگیرنده بهترین اقدامات و عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش است. این پژوهش با بهره‌مندی از رویکرد پیمایشی، به نظرسنجی خبرگان در خصوص معماری نقشه راه همراستاسازی مدیریت دانش می‌پردازد و به کمک رویکرد ارزشیابی، کاربرد نقشه راه را در شرکت برق منطقه‌ای تهران نشان می‌دهد. نمونه‌گیری پژوهش به روش قضاوتی است. به منظور تحلیل داده‌ها نیز از روش‌های آمار استنباطی و توصیفی استفاده شده است. نقشه راه همراستاسازی از پنج سطح تشکیل شده است که هر یک از سطوح دربرگیرنده مؤلفه‌های خاصی هستند. در ارزیابی صورت گرفته، شرکت برق منطقه‌ای در سطح دوم بلوغ همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش قرار دارد. با استفاده از نتایج ارزیابی، استراتژی‌های آتی، اولویت‌های تمرکز و سرمایه‌گذاری حوزه مدیریت دانش سازمان برای بهبود مشخص شد.

واژه‌های کلیدی: مدل بلوغ، مدیریت دانش، نقشه راه پیاده‌سازی، همراستایی استراتژیک مدیریت دانش.

۱. استادیار مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

۲. استادیار مدیریت منابع انسانی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

۳. کارشناس ارشد واحد آموزش و منابع انسانی، شرکت برق منطقه‌ای، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۱۴

نویسنده مسئول مقاله: مونا جامی‌پور

E-mail: mjamporazmay@yahoo.com

مقدمه

مدیران و محققان هر روز بیش از پیش درمی‌یابند مزیت رقابتی پایدار شرکت، از منابع کمیاب و با ارزشی چون اطلاعات، دانش و رویه‌های سازمانی که به‌طور کامل تقلیدشدنی نیستند، سرچشمه می‌گیرد (ژائو، دی پابلو و کی، ۲۰۱۲). مدیریت دانش مجموعه فعالیت‌ها، ابتکارها و استراتژی‌هایی است که شرکت‌ها برای تولید، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی به کار می‌برند (دوناته و دیپابلو، ۲۰۱۵). با وجود رشد سرمایه‌گذاری در این حوزه، نداشتن نقشه راه پیاده‌سازی ابتکارهای دانشی، این سرمایه‌گذاری‌ها را در ذهن مدیران به مد زودگذر و هزینه اضافی تبدیل کرده است. مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، با ارائه نقشه راه به سازمان‌ها در ارزیابی پروژه‌های مدیریت دانش و اتخاذ استراتژی مناسب برای پیشرفت کمک می‌کنند، داشتن مدل مرحله‌ای، برای نحوه پیاده‌سازی وظایف مدیریت دانش نقشه راهی را فراهم می‌کند (ناتارجان، ۲۰۰۵).

مطالعات چندی به ارائه مدل‌های پیاده‌سازی و بلوغ مدیریت دانش پرداخته‌اند. هسه، لین و لین (۲۰۰۹) مدل راهنمای دانش را به‌منظور هدایت مسیر پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه دادند. آنها فرایند مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی اطلاعات را عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش در نظر گرفتند. بوتواکیونا، فیلیون، پلسنت و برنارد (۲۰۱۱) ادعا کردند مطالعات محدودی در زمینه توسعه مدل یکپارچه بلوغ قابلیت‌های مدیریت دانش وجود دارد که سه بُعد اساسی توسعه مدیریت دانش، شامل زیرساخت مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش و شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریت دانش را یک‌جا در نظر گرفته باشد. پژوهش چن و فانگ (۲۰۱۲) نشان داد سازوکارهای حاکمیت دانش و فرایندهای دانش، ابعاد مؤثری در پیاده‌سازی ابتکارهای دانشی هستند. بررسی نظام‌مند ادبیات حوزه مدیریت دانش نشان می‌دهد در مدل‌های بلوغ، به مباحث همراستایی استراتژیک و مؤلفه‌های آن، کمتر توجه شده است.

از سوی دیگر، شکستی معادل ۵۰ درصد (رهم، ۲۰۱۵) تا ۸۰ درصد (لوپزنیکلاس و مرونوسردان، ۲۰۱۱) در گزارش‌های مربوط به پروژه‌های مدیریت دانش نیز، گواه تأکید بیش از حد بر فناوری اطلاعات، نبود استراتژی‌های مدیریت دانش، همراستا نبودن استراتژیک مدیریت دانش، استراتژی‌های نامناسب و نادیده‌گرفتن پیامدهای مدیریت دانش است (بیریایی و جام پرازمی، ۲۰۱۰؛ لوپزنیکلاس و مرونوسردان، ۲۰۱۱ و رهم، ۲۰۱۵). در بسیاری از این پروژه‌ها اهمیت استراتژیک مدیریت دانش نادیده گرفته‌شده و پروژه‌های مدیریت دانش، به‌عنوان پروژه‌های مستقل و بی‌ارتباط با استراتژی‌های سازمان برنامه‌ریزی شده‌اند. به همین دلیل، با وجود حجم انبوهی از پروژه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، شاهد شکست آنها در

دستیابی به مزیت‌های مورد انتظار از پروژه‌های مدیریت دانش هستیم (زک، ۲۰۰۲). درک اهمیت همراستایی استراتژیک، اولین و ساده‌ترین گام در هر ابتکار مدیریت دانش به‌منظور دستیابی به ارزش و رسیدن به مزیت رقابتی است (آله، تولدو و چیاتو گالی، ۲۰۱۴). با وجود این، مطالعات کمی به بررسی مسئله همراستایی استراتژیک در حوزه مدیریت دانش پرداخته‌اند؛ به‌طوری که آسو و همکارانش (۲۰۰۳) همراستایی را حلقه گمشده مطالعات مدیریت دانش می‌دانند (سان و چن، ۲۰۰۸). در کنار اهمیت آشکار همراستایی استراتژیک، تا حدودی در چگونگی تعریف و عملیاتی کردن همراستایی ابهام وجود دارد. مفهوم ارتباط و همراستایی به‌طور سنتی استعاره‌ای برای بحث در خصوص یکپارچگی بین استراتژی‌های دانش و کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود. از طریق دستیابی به همراستایی استراتژیک در حوزه مدیریت دانش، منابع دانشی سازمان، اهداف تجاری سازمان را پشتیبانی می‌کنند و از فرصت‌های پیش‌آمده برای برآورده کردن نیازهای دانشی همراستا با موقعیت رقابتی آتی سازمان، بهره‌مند می‌شوند. همراستایی استراتژیک ارتباط و تناسب بین قابلیت‌ها و نیازهای دانشی با نیازهای استراتژیک است (زک، ۲۰۰۲). همراستایی مدیریت دانش و کسب‌وکار میزانی است که مأموریت‌ها، هدف‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، مأموریت‌ها، هدف‌ها و برنامه‌های کسب‌وکار را پشتیبانی می‌کنند و از جانب آنها نیز پشتیبانی می‌شوند (آله و همکاران، ۲۰۱۴).

از آنجاکه مفهوم مدیریت دانش در کشور مراحل ابتدایی را سپری می‌کند، توسعه نقشه راه بلوغ مدیریت دانش در راستای دستیابی به همراستایی استراتژیک و ارزیابی میزان موفقیت سازمان‌های دولتی در توسعه و پیاده‌سازی پروژه‌های دانشی، امری ضروری است (جامی‌پور، ۱۳۹۳).

شرکت برق منطقه‌ای تهران، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های برق منطقه‌ای در ایران است که سابقه‌ای نزدیک به یک قرن دارد. در این سازمان دولتی، استقرار مدیریت دانش با هدف ارتقا و بهبود دانش و یادگیری سازمانی از اواخر سال ۱۳۸۹ آغاز شده است. از آنجا که طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش، از یک سو پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد را به همراه دارد و از سوی دیگر همکاری همه‌جانبه واحدهای سازمانی را می‌طلبد؛ با موافقت مقام محترم مدیریت عامل وقت، کارگروهی متشکل از مدیران دفاتر مختلف در سازمان به‌منظور اجرای مأموریت و اهداف مدیریت دانش تشکیل شد. از جمله مسائلی که استقرار مدیریت دانش در این سازمان را ترغیب کرد، حجم زیاد دانش‌های تولیدشده در پروژه، کاهش دوباره‌کاری، بهبود فرایندهای کاری، کاهش هزینه‌های ریسک پروژه، تقویت توان تصمیم‌گیری مدیران پروژه و جابجایی افراد فعال در پروژه‌های مرتبط با شرکت بود.

به‌طور خلاصه می‌توان گفت مسئله اصلی این پژوهش، توسعه نقشه راه دستیابی به همراستایی استراتژیک مدیریت دانش و ارزیابی آن در یکی از سازمان‌های دولتی و تعیین

اولویت‌های سرمایه‌گذاری در راستای بهبود سطح مدیریت دانش است. چنین نقشه راهی، علاوه بر تعیین وضعیت فعلی ابتکارهای دانشی، به تعیین اولویت‌های سرمایه‌گذاری در این پروژه‌ها می‌پردازد، از به هدر رفتن منابع سازمان جلوگیری می‌کند و موجب رشد و توسعه متوازن در این حوزه می‌شود.

پیشینه پژوهش

مفهوم چندبُعدی دانش و مدیریت دانش

دیدگاه‌های مختلف نسبت به دانش، به برداشت‌های متفاوتی از مدیریت دانش منجر می‌شود. اگر دانش شیء یا دسترسی به اطلاعات در نظر گرفته شود، مدیریت دانش بر ایجاد و مدیریت ذخایر دانشی تمرکز می‌کند. اگر دانش فرایند باشد، مدیریت دانش بر جریان دانش و فرایندهای خلق، اشتراک و توزیع دانش، متمرکز است. دیدگاه دانش قابلیت است که پیشنهاد می‌کند مدیریت دانش باید بر ایجاد شایستگی‌های اساسی، درک مزیت‌های استراتژیک «دانستن - چگونگی» و ایجاد سرمایه‌های فکری متمرکز شود. مهم‌ترین نکته در چنین مفهوم متفاوتی از دانش، این است که هر یک از دیدگاه‌ها، استراتژی‌های مختلفی را برای مدیریت دانش پیشنهاد می‌کنند و اهمیت‌های متفاوتی نیز برای سیستم‌های پشتیبان دانش قائل‌اند (آرلینگ و چان، ۲۰۱۱). به دلیل ماهیت چندرشته‌ای مدیریت دانش، پژوهشگران تمایل دارند از دیدگاه‌ها و علایق مختلف به این پدیده بنگرند. ادبیات مدیریت دانش در دهه اخیر، دو دیدگاه نسبت به مدیریت دانش را در این حوزه شکل داده است (مهتا، ۲۰۰۸):

- دیدگاه طبقه‌بندی: در این دیدگاه طبقات مختلفی از دانش سازمانی ارائه می‌شود. برای مثال، نوناکا (۱۹۹۴) بین دانش ضمنی و دانش آشکار تمایز کلاسیکی قائل است. او بیان می‌کند که سازمان باید استراتژی‌های متفاوتی برای مدیریت انواع دانش داشته باشد؛
- دیدگاه فرایندی: به ادبیات مدیریت دانش بر جریان‌های دانش سازمانی تمرکز می‌کند. تحقیقات در این دیدگاه، مجموعه پویایی از فعالیت‌ها را که فرایندهای مدیریت دانش نام دارد، برای بهبود جریان دانش سازمان مشخص کرده است. مطالعات مفهومی در ادبیات مبتنی بر فرایند، چهار فرایند کلی مدیریت دانش را مطرح می‌کند: ذخیره‌سازی دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش و خلق دانش.

مدل‌های بلوغ مدیریت دانش

مدل‌های بلوغ، یکی از مهم‌ترین موضوعات در حیطه تحقیقات سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریت دانش به‌شمار می‌رود. در سال‌های اخیر به مدل‌های بلوغ توجه زیادی شده (پاتاس، ۲۰۱۲) و

میزان انتشار موضوعات مرتبط با بلوغ رو به افزایش است (وندلر، ۲۰۱۲). لی، سا و هانگ (۲۰۱۰) مزیت‌های استفاده از مدل‌های بلوغ برای ارزیابی مدیریت دانش را بیان کرده‌اند: اول، مدل‌های بلوغ به درک سیستماتیک موقعیت جاری کمک می‌کنند. دوم، مدل‌های بلوغ خط‌مشی‌هایی را برای حرکت به مرحله بعد فراهم می‌کنند. سوم، مدل‌های بلوغ نقشه راهی از وضعیت اولیه تا دستیابی به اهداف موفقیت‌آمیز را فراهم می‌آورند. در جدول ۱ برخی از مدل‌های بلوغ مدیریت دانش همراه با ابعاد هر یک درج شده است.

جدول ۱. برخی از تحقیقات در حوزه بلوغ مدیریت دانش

تحقیقات بلوغ مدیریت دانش	ابعاد بلوغ
گلاگر و هازلت (۲۰۰۴)	زیرساخت دانش، فرهنگ و فناوری
ناتاراجان (۲۰۰۵)	آمادگی فرایندهای کسب‌وکار، زیرساخت فناوری، زیرساخت فناوری، رهبری
لین (۲۰۰۷)	فرایندهای مدیریت دانش، اثربخشی مدیریت دانش، پشتیبانی فنی - اجتماعی
هسه و همکاران (۲۰۰۹)	فرهنگ، فرایند مدیریت دانش و فناوری اطلاعات
سرنا (۲۰۱۲)	مدیریت منابع، مدیریت تحلیلی، مدیریت معنا، مدیریت اقدام
چن و فانگ (۲۰۱۲)	سازوکارهای حاکمیت دانش و فرایندهای دانش

با بررسی مدل‌های بلوغ حوزه مدیریت دانش، می‌توان دریافت که این مدل‌ها در کنار روش ارزیابی کلی و مبهمی که دارند، نقشه راه بهبودی ارائه نداده‌اند. اغلب آنها بدون تأکید بر مدل ارزیابی برای تعیین سطح بلوغ، هر یک از ابعاد بلوغ را در نظر گرفته‌اند و فقط به ارائه مدل مفهومی از بلوغ مدیریت دانش بسنده کرده‌اند. از سوی دیگر، مدل‌های بلوغ مختلف، اغلب بر فعالیت‌های مجزا یا ابعاد متفاوت، به ویژه ابعاد تکنولوژیکی مدیریت دانش اشاره می‌کنند. در ادبیات مربوط به مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، مسئله همراستاسازی فعالیت‌های مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب‌وکار چندان در کانون توجه قرار نگرفته است. این ضعف در مدل‌های بلوغ را می‌توان به دیدگاه تکنولوژی محور نسبت به مدیریت دانش نسبت داد. تأکید بر کدگذاری در مدیریت دانش، انعکاس سلطه دیدگاه سیستم‌های اطلاعاتی است. به همین دلیل بسیاری از مقالات بر توسعه و پیاده‌سازی پایگاه دانش و ابزارهای آن تمرکز کرده‌اند. سرنا (۲۰۱۲) پیش‌بینی کرده است که در ده سال آینده به مسائل مدیریتی و انسانی در حوزه مدیریت دانش توجه بیشتری خواهد شد. یکی از مباحث مدیریتی و استراتژیک که خلاء آن در مدل‌های بلوغ

مدیریت دانش کاملاً مشهود است، همراستایی استراتژیک مدیریت دانش است. با اینکه دو دهه از توجه مدیریتی به همراستایی استراتژیک در حوزه سیستم‌های اطلاعاتی به‌طور عام و مدیریت دانش به‌طور خاص می‌گذرد، این بحث همچنان دغدغه اصلی مدیران است و سازمان‌ها هنوز به همراستایی مد نظر دست نیافته‌اند (دنفورد، ۲۰۰۹ و جام پُرازمی، زهتابی و نجاتی، ۲۰۱۱). بنابراین، نبود نقشه راه جامع و سیستماتیکی برای همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش در تحقیقات علمی کاملاً مشهود است. پژوهش پیش رو تلاش می‌کند بر این محدودیت‌های تحقیقاتی در حوزه بلوغ مدیریت دانش فائق آید.

همراستایی استراتژیک مدیریت دانش

تئوری تناسب و همراستایی، یکی از پنج تئوری پرکاربرد در تحقیقات سیستم‌های اطلاعاتی است. همراستایی استراتژیک، بیشترین مقاله‌های حوزه استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی را به خود اختصاص داده است (گبل، ۲۰۱۰ و کلتن، تالون، شارما و کوئیروز، ۲۰۱۵). دانش یکی از منابع با ارزش سازمانی است که همراستایی استراتژی‌های مدیریت آن با استراتژی‌های کسب‌وکار، موجب نوآوری و عملکرد بهتر می‌شود (آسو، ۲۰۰۴؛ چن و هوانگ، ۲۰۱۲ و ابوزید، ۲۰۰۹). هدف اصلی مدل همراستایی مدیریت دانش و کسب‌وکار، استفاده کارا و اثربخش از قابلیت‌های دانش سازمانی در جهت پشتیبانی از استراتژی‌های کسب‌وکار است (ابوزید، ۲۰۰۹). بنا به گفته آله و همکارانش (۲۰۱۴)، همراستایی مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب‌وکار، از الزامات اول تبیین مدل مرجع در حوزه مدیریت دانش است که مورد غفلت واقع شده است. مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی برای همراستایی مدیریت دانش و کسب‌وکار وجود دارد. یکی از معروف‌ترین آنها چارچوبی است که زک در سال ۲۰۰۲ ارائه کرده است و چارچوب K-SWOT (دانش - فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها) نام دارد. او این چارچوب را راهی برای همراستاسازی دانش با استراتژی کسب‌وکار معرفی می‌کند. برخلاف ماتریس SWOT که تمرکز بیرونی دارد، چارچوب K-SWOT بیشتر بر درون تمرکز می‌کند؛ چراکه درباره چیزی است که سازمان می‌داند تا آن چیزی که تولید می‌کند. با تعیین شکاف دانش (شکاف بین آنچه سازمان برای اجرای استراتژی باید بداند با آنچه می‌داند) و شکاف استراتژیک (شکاف بین آنچه سازمان برای رقابت باید انجام دهد با آنچه می‌تواند انجام دهد)، می‌توان ابتکارات مدیریت دانش را با استراتژی رقابتی همراستا ساخت (زک، ۲۰۰۲). فرَنکِن و برگانز نوع‌شناسی استراتژی مایلز و اِسنو (پیش‌فعال، تحلیل‌گر و تدافعی) و مدل‌های مدیریت دانش ارائه‌شده نوناکا (مدل بالا به پایین، مدل پایین به بالا و مدل وسط - بالا - پایین) را برای نشان دادن ارتباط بین مدیریت دانش و

استراتژی‌های کسب‌وکار به کار برده‌اند. به باور آنها برای سازمان با استراتژی تدافعی مدل بالا به پایین؛ برای سازمان با استراتژی پیش‌فعال مدل پایین به بالا و برای سازمان تحلیل‌گر مدل وسط - بالا- پایین مناسب است (فرنکین و برگانز، ۲۰۰۶). ابوزید (۲۰۰۹) بر مبنای مدل معروف همراستایی استراتژیک هندرسون و ونکاترامن (۱۹۹۳)، مدلی را برای همراستایی استراتژیک مدیریت دانش توسعه داد که بُعد خارجی آن شامل حیطه دانش، شایستگی‌های سیستماتیک دانش و حاکمیت دانش می‌شود و بُعد درونی دانش نیز زیرساخت دانشی، فرایند دانش و مهارت‌های دانشی را دربرمی‌گیرد. آسو (۲۰۰۴) با استفاده از دیدگاه اعتدال نسبت به همراستایی، به این نتیجه رسید که همراستایی مدیریت دانش با استراتژی‌های سازمان، به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود.

حقیقت این است که در عمل این ارتباط به میزان زیادی پیاده‌سازی نمی‌شود و بسیاری از مدیران اجرایی برای بیان ارتباط بین استراتژی رقابتی و سرمایه‌های دانشی سازمانشان با چالش مواجه‌اند. این مشکل از خلاء مدل‌های استراتژیک و نقشه راه جامع برای مرتبط‌ساختن استراتژی دانش و استراتژی کسب‌وکار ریشه می‌گیرد. در نهایت باید گفت مدل‌های ارائه‌شده در این حوزه با انتقادهایی همچون نادیده‌گرفتن ابعاد و مسائل مختلف و متعدد پیاده‌سازی، ارائه مدل همبستگی و رابطه‌ای صرف در حوزه استراتژی‌های مدیریت دانش و استراتژی کسب‌وکار و غفلت از نحوه پیاده‌سازی همراستایی، ارائه مدل‌های مفهومی و انتزاعی و در نهایت نادیده‌گرفتن اولویت‌های پیاده‌سازی مواجه‌اند. برای مثال، مدل زک (۲۰۰۲) تنها بُعد نیازهای دانشی، شکاف دانش و فرایند استخراج آنها را مدنظر قرار داده است و نسبت به مسائل دیگر پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش از قبیل مسائل ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و غیره غفلت کرده است. مدل‌های فرنکین و برگانز (۲۰۰۶) و آسو (۲۰۰۴) نیز فقط به بررسی رابطه بین دو حوزه دانش و کسب‌وکار پرداخته‌اند. مدل ابوزید (۲۰۰۹) نیز مدلی مفهومی و انتزاعی است. در تمام مدل‌ها بحث اولویت‌های پیاده‌سازی در همراستاسازی استراتژیک نایده گرفته شده است. در پژوهش حاضر تلاش می‌شود به چالش‌های موجود در این رابطه پاسخ مناسبی داده شود.

معماری نقشه راه و تمایز آن با چارچوب و مدل

قبل از بیان معماری و ساختار کلی نقشه راه، لازم است تمایز آن با چارچوب و مدل بیان شود. چارچوب، مباحث کلیدی شامل عامل‌ها، سازه‌ها و متغیرهایی که باید مطالعه شوند، همراه با روابط مفروض بین آنها را توصیف می‌کند. چارچوب می‌تواند بسیار مقدماتی یا بسیار تخصصی و مبتنی بر تئوری باشد. چارچوب را مجموعه‌ای از حقایق و ایده‌هایی تعریف می‌شود که از آن ایده‌های بیشتری توسعه می‌یابد و تصمیمات اتخاذ می‌گردند. با وجود اهمیت این مفهوم، تعریف

مشترکی از آن ارائه نشده است. چارچوب، مسئله‌ای را با توجه به هدفی مشخص مطرح می‌کند، موجب درک دیدگاهی جامع از موقعیت می‌شود و رویکرد ساختارمندی برای مدیریت مسئله مدنظر ارائه می‌دهد. از دیدگاه مارچ و اسمیت (۱۹۹۵) مدل، یکی از خروجی‌های رویکرد علم طراحی حوزه سیستم‌های اطلاعاتی است که از چگونگی پدیده‌ها سخن می‌گوید. مدل مجموعه‌ای از فرضیه‌ها و حالت‌هایی است که ارتباط میان سازه‌ها را بیان می‌کند. مدل‌ها انتزاعی از واقعیت‌ها هستند و از آنجا که درک دنیای واقعی بسیار پیچیده است، به کار برده می‌شوند. در تفاوت مدل و چارچوب باید بیان کرد که مدل پویاست، ارتباطات را نشان می‌دهد و تأثیر تغییرات یک متغیر بر سایر متغیرها را نشان می‌دهد. آشکار است که ویژگی‌های مدل، برخی از ویژگی‌های چارچوب را دارد؛ ولی برعکس آن لزوماً درست نیست. بنابراین منطقی است که استدلال کنیم مدل نوع خاصی از چارچوب است.

نقشه راه جهت‌گیری‌ها و راهنمایی‌هایی برای سازمان‌ها در پیاده‌سازی ابتکارات مدنظر فراهم می‌آورد و به سازمان‌ها کمک می‌کند که بدانند از کجا شروع کنند و باید چه گام‌هایی را برای بهبود دنبال کنند. ارائه مرحله‌ای مدل بلوغ قابلیت یکپارچه، به ارائه مسیر بهبود یا نقشه راه بلوغ می‌پردازد که در آن مجموعه فعالیت‌ها و فرایندهایی که برای دستیابی به سطح خاصی از بلوغ باید پیاده‌سازی شوند، شناسایی می‌شود (والدس و همکاران، ۲۰۱۱ و سی. ام. ام. آی. دیو، نسخه ۱/۳).^۱ نقشه راه، موفقیت پیاده‌سازی ابتکار مدنظر را با به‌کارگیری بهترین اقدامات انجام‌شده به دنبال دارد و به اولویت‌بندی پیاده‌سازی اقدامات حیاتی حوزه مربوطه می‌پردازد و گام‌هایی را نیز برای پیاده‌سازی در دنیای واقعی نشان می‌دهد (جانسون و کانگ، ۲۰۱۱). با به‌کارگیری نقشه ارائه‌شده در مدل بلوغ قابلیت‌های یکپارچه، سازمان می‌تواند در خصوص فرایندهایش قضاوت کند و میزان دستیابی به اهداف در حوزه‌ای خاص را پیگیری کند و به شناسایی فرصت‌های بهبود بپردازد (احمد، آمر، کوتائفان و آلهیلالی، ۲۰۱۳). در این پژوهش، عناصر اساسی نقشه راه بلوغ همراستایی استراتژیک عبارت‌اند از: ۱. ابعاد اصلی مدل بلوغ همراه با قابلیت‌های مرتبط با ابعاد؛ ۲. سطوح بلوغ و ۳. فعالیت‌های مرتبط با هر یک از سطوح. در بخش یافته‌های پژوهش در خصوص هر یک از عناصر نقشه راه پیشنهادی توضیح داده می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش، طراحی نقشه راه همراستایی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقای بازدهی سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش است، براساس هدف، از نوع بنیادی -

کاربردی به‌شمار می‌رود؛ چراکه نخست به‌دنبال ساختن نقشه راه برای پیاده‌سازی همراستایی استراتژیک مدیریت دانش است و سپس آن را برای ارزیابی بلوغ در شرکت برق منطقه‌ای تهران به‌کار می‌برد. برای حل مسئله پژوهش، در مرحله اول به‌منظور استخراج ابعاد و مؤلفه‌های بلوغ، از روش فراترکیب استفاده شد که نتایج و روش به‌کاررفته در مقاله جداگانه‌ای منتشر شده است (مانیان، موسی‌خانی، حسن‌زاده و جامی‌پور، ۱۳۹۳).

در مرحله دوم، مدل توسعه داده‌شده با استفاده از روش پیمایش برای نظرسنجی در اختیار خبرگان حوزه مدیریت دانش که جامعه آماری این مرحله را شکل می‌دادند، قرار گرفت. خبرگان شامل ۳۸ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در زمینه مرتبط، افرادی با تحصیلات دانشگاهی مرتبط با حوزه پژوهش، مدیران پروژه‌های مدیریت دانش و اشخاصی بودند که در زمینه مدیریت دانش پایان‌نامه یا مقاله داشتند. در واقع، به‌منظور بومی‌سازی مدل توسعه‌یافته با در نظر گرفتن وضعیت شرکت‌های ایرانی، مؤلفه‌ها و ابعاد پیشنهادی با استفاده از روش پیمایش در اختیار خبرگان قرار گرفت تا درباره مؤلفه‌ها و اهمیت آنها نظر دهند. پس از این مرحله به تخصیص کدهای بلوغ به هریک از سطوح پنج‌گانه با بهره‌مندی از نظر خبرگان پرداخته شد. ۲۰ خبره که دانش کافی در حوزه مدل‌های بلوغ و عوامل پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش داشتند، در این باره نظر دادند. در نهایت از روش ارزشیابی برای نشان‌دادن کاربردی بودن مدل در شرکت برق منطقه‌ای تهران بهره برده شد. ارزیابی بر مبنای مقیاس لیکرت و اطلاعاتی در خصوص قابلیت هریک از کدهای بلوغ در سازمان صورت گرفت. روش پژوهش ارزشیابی، جزء پژوهش‌های توصیفی به‌شمار می‌رود. در این مرحله نیز، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و سایر واحدهای مرتبط در شرکت برق منطقه‌ای تهران بود که در نهایت ۳۲ پرسشنامه تکمیل‌شده مبنای ارزیابی شرکت قرار گرفت.

در هر دو مرحله نظرسنجی از خبرگان و ارزشیابی شرکت منتخب، برای انتخاب نمونه از نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) که روشی غیراحتمالی است، استفاده شد. نمونه‌گیری قضاوتی مستلزم گزینش بخشی از جامعه است که اعضای آن بر پایه داوری محقق (یا کارشناسان و متخصصان) مشخص می‌شود (دانایی‌فر، الوانی و آذر، ۱۳۸۷).

ابزار اندازه‌گیری در پژوهش، پرسشنامه است. از آنجا که پرسشنامه اول از روش فراترکیب و مرور سیستماتیک ادبیات استخراج شده است، روایی محتوایی لازم را دارد. با وجود این، هر سه پرسشنامه در اختیار تعدادی از خبرگان حوزه مدیریت دانش قرار گرفت و روایی آنها به تأیید رسید (پرسشنامه اول به‌منظور بومی‌سازی و تأیید مدل، پرسشنامه دوم برای یافتن سطوح هریک از مفاهیم و پرسشنامه سوم به‌منظور ارزیابی شرکت منتخب). برای سنجش پایایی هریک از

پرسشنامه‌ها، نمونه‌هایی پیش‌آزمون شدند، سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. این مقدار برای پرسشنامه اول ۰/۹۱، پرسشنامه دوم ۰/۹ و پرسشنامه سوم ۰/۸۵ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب آنهاست.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در در بخش معماری کلی نقشه راه همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش و نشان‌دادن کاربردی بودن نقشه راه در شرکت برق منطقه‌ای تهران در ادامه آمده است.

معماری نقشه راه همراستایی استراتژیک مدیریت دانش

عناصر اساسی نقشه راه بلوغ همراستایی استراتژیک عبارت‌اند از: ۱. ابعاد اصلی مدل بلوغ همراه با قابلیت‌های مرتبط با ابعاد؛ ۲. سطوح بلوغ؛ ۳. فعالیت‌های مرتبط با هر یک از سطوح. ۱. ابعاد و فعالیت‌هایی که برای نقشه راه بلوغ همراستایی استراتژیک در نظر گرفته شده‌اند، عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش و همراستایی استراتژیک دانش‌اند که با استفاده از روش فراترکیب استخراج شدند (جامی‌پور، ۱۳۹۳ و مانیان و همکاران، ۱۳۹۳). سه حیطه بلوغ همراه با عوامل کلیدی مرتبط با هر یک، در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای کلیدی نقشه راه مدیریت دانش

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	وزن کدها در مفاهیم	وزن مفاهیم در مقولات
راه‌رئی	همراستایی استراتژیک مدیریت دانش	استراتژی و اهداف مدیریت دانش	۰/۱۷۵	۰/۳۴۴
		ارتباط مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب‌وکار	۰/۱۷۰	
		حکمرانی	۰/۱۵۴	
		پشتیبانی مدیریت ارشد	۰/۱۷۹	
		معماری مدیریت دانش	۰/۱۶۷	
		مورد کسب‌وکار و ارائه ارزش	۰/۱۵۵	
عوامل مدیریتی	عوامل مدیریتی	مدیریت تغییر	۰/۳۳۹	۰/۳۳
		مهندسی مجدد فرایندها	۰/۳۱۷	
		مدیریت پروژه	۰/۳۴۴	
محیط مدیریت دانش	محیط مدیریت دانش	الگوپردازی	۰/۴۸۳	۰/۳۳۶
		ارزیابی محیط	۰/۵۱۷	

ادامه جدول ۲

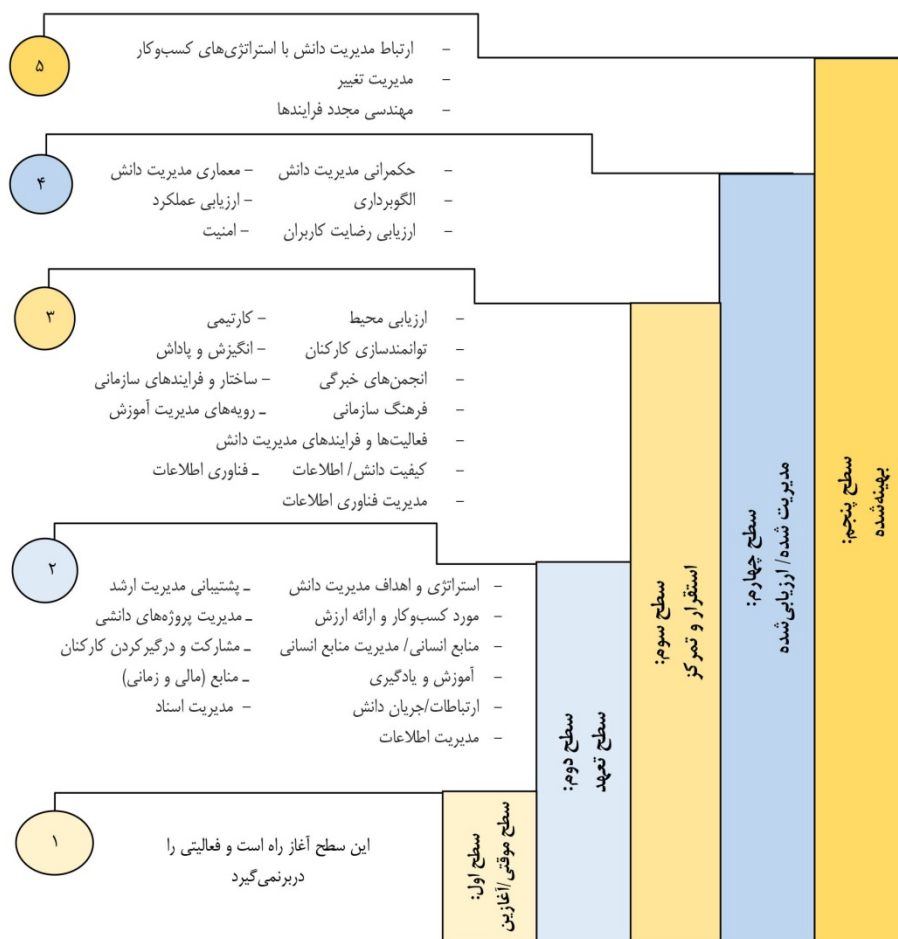
مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	وزن کدها در مفاهیم	وزن مفاهیم در مقولات
سازمانی - انسانی	افراد	منابع انسانی/ مدیریت منابع انسانی	۰/۱۸۲	۰/۲۵۲
		کار تیمی	۰/۱۶۱	
		توانمندسازی کارکنان	۰/۱۶۲	
		مشارکت و درگیرکردن کارکنان	۰/۱۶۸	
		انگیزش/ پاداش	۰/۱۶۴	
		انجمن‌های خبرگی	۰/۱۶۳	
	پشتیبانی و زیرساخت سازمانی	ساختار و فرایندهای سازمانی	۰/۱۹۶	۰/۲۵
		آموزش و یادگیری	۰/۲۰۳	
		فرهنگ سازمانی	۰/۲۰۶	
		رویه‌های مدیریت آموزش	۰/۲	
ارزیابی	ارزیابی عملکرد	۰/۴۹۳	۰/۲۴۹	
	ارزیابی رضایت کاربران مدیریت دانش	۰/۵۰۷		
	ارتباطات/ جریان دانش	۰/۴۷۲		
فرایندها و جریان مدیریت دانش	فرایندها و فعالیت‌های مدیریت دانش	۰/۸۲۸	۰/۲۴۹	
	مدیریت اسناد	۰/۳۳۴		
فنی - محصولی	محتوا	کیفیت دانش/ اطلاعات	۰/۳۴۹	۰/۵۱
		مدیریت اطلاعات	۰/۳۱۷	
	زیرساخت فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات/ سیستم‌های مدیریت دانش	۰/۳۷	۰/۴۹
		امنیت	۰/۳۲	
مدیریت فناوری اطلاعات	۰/۳۱			

مقولات مجموعه منطقی از مفاهیم کلیدی یا حوزه‌های کلیدی هستند. مفاهیم باید در عمل پیاده‌سازی شوند، به همین منظور موضوع ارزیابی قرار می‌گیرند. سطح قابلیت مفاهیم از طریق سنجش کدهای مرتبط با هر یک ارزیابی می‌شود. سطح قابلیت هر یک از مفاهیم از مجموع میانگین‌های موزون کدهای آن مفهوم به دست می‌آید. میانگین موزون کدها نیز از طریق ضرب وضعیت شاخص در وزن آن کد محاسبه می‌شود. وزن هر کد بیان‌کننده میزان اهمیت آن کد در رابطه با بلوغ مفهوم مربوطه است که از نظرسنجی خبرگان استخراج شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مجموع وزن‌های هر مفهوم برابر ۱ است (جدول ۲).

۲. سطوح بلوغ مدل پیشنهادی از مدل بلوغ قابلیت‌های یکپارچه که از معروف‌ترین مدل‌های بلوغ به‌شمار می‌رود (والدس و همکاران، ۲۰۱۱)، الهام گرفته است. مدل یکپارچه بلوغ قابلیت‌ها به دو صورت مستمر و مرحله‌ای ارائه می‌شود. در ارائه مستمر، سطح قابلیت هر یک از حیطه‌های کلیدی بلوغ مشخص می‌شود و به سازمان امکان می‌دهد حوزه خاصی از فرایند را انتخاب کند و فرایندهای مرتبط با آن را بهبود بخشد. در ارائه مرحله‌ای، از مجموعه از پیش تعیین‌شده حوزه‌های فرایندها یا عوامل استفاده می‌کند تا مسیر بهبود و نقشه راه را برای سازمان تعریف کند. با استفاده از ارائه مرحله‌ای، سطح بلوغ کلی سازمان مشخص می‌شود و این ارائه مدل بلوغ بر مجموعه‌ای از بهترین اقداماتی که سازمان در هر مرحله از مسیر بلوغ باید به آن توجه کند، متمرکز است (نگای، چوا و پون، ۲۰۱۳).

۳. هر سطح بلوغ دربرگیرنده گروهی از حیطه‌های کلیدی است و سطح قابلیت تعریف‌شده‌ای دارد که با استفاده از ارائه مرحله‌ای نقشه راه مدیریت دانش مشخص می‌شود. سازمان باید از لحاظ متغیرهای کلیدی مرتبط با سطح خاص، در سطح مطلوبی باشد تا بتواند به سطح بالاتری از مسیر بلوغ گام بردارد. در مدل‌های بلوغ، هر مرحله از بلوغ استراتژی مدیریتی متفاوتی نیاز دارد (استورم، هارتینگ، استرونکز و اسپوئیت، ۲۰۱۳). به همین منظور با ارائه تعریف هر یک از کدهای مدل بلوغ، از صاحب‌نظران درخواست شد عواملی که از ادبیات استخراج شدند و درباره آنها نظرسنجی شد (جدول ۲) را بر اساس سطوح الهام‌گرفته از مدل یکپارچه بلوغ قابلیت، طبقه‌بندی کنند و ضمن بیان نظرشان نسبت به محقق‌ساختن هر یک از کدها در طبقه مد نظر، سطحی که به هر یک از این مفاهیم باید توجه شود را مشخص کنند. بدیهی است مفاهیمی که برای شروع ابتکارات مدیریت دانش اولویت بیشتری دارند، در سطوح اولیه جای می‌گیرند و مفاهیم پیشرفته‌تر در سطوح بالاتر خود را نشان می‌دهند و باید در کانون توجه قرار گیرند (شکل ۱). مدل پیشنهادی تحقیق هم توصیفی و هم تجویزی است. با به‌کارگیری مدل بلوغ یکپارچه قابلیت، سازمان می‌تواند نقشه راه تجویزی را که در ارائه مرحله‌ای فراهم شده است برای بهبود

دنبال کند یا دستورالعمل خود را با توجه به ارائه مستمر و سطح قابلیت هریک از عوامل اجرا کند. مدل پیشنهادی با استفاده از ارائه مستمر و تحلیل سطح قابلیت ابعاد بلوغ، توصیفی است و زمانی که سطوح بلوغ مطرح شده در ارائه مرحله‌ای به کار برده شود، مدل تجویزی است.



شکل ۱. نقشه راه بلوغ همراستایی استراتژیک مدیریت دانش

به‌کارگیری نقشه راه بلوغ همراستایی استراتژیک

پس از تعیین نقشه راه نهایی بلوغ، با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات هریک از کدها در شرکت برق منطقه‌ای تهران به‌دست آمد تا مبنایی برای تعیین سطح قابلیت هریک از اجزا و سطح کلی بلوغ قرار گیرد.

• **سطح قابلیت هریک از کدها، مفاهیم و مقولات بلوغ شرکت برق منطقه‌ای**
در ارائه مستمر مدل بلوغ قابلیت پیکارچه، برای هریک از حیطه‌های کلیدی بلوغ به تعیین سطح قابلیت پرداخته می‌شود. سطح قابلیت نشان‌دهنده ویژگی هریک از اجزای مدل بلوغ است. برای ارزیابی سطح قابلیت هریک از اجزای مدل، ابتدا وضعیت کدهای مربوط به آن عامل از طریق پرسشنامه سنجیده می‌شود. پس از تعیین وضعیت هریک از کدها، میانگین وضعیت کد در وزن آن ضرب می‌شود و در نهایت مجموع میانگین‌های موزون، بیان‌کننده سطح قابلیت شرکت مورد مطالعه در آن عامل است. جدول ۳ سطح قابلیت هریک از اجزای مدل بلوغ را در شرکت برق منطقه‌ای تهران نشان می‌دهد.

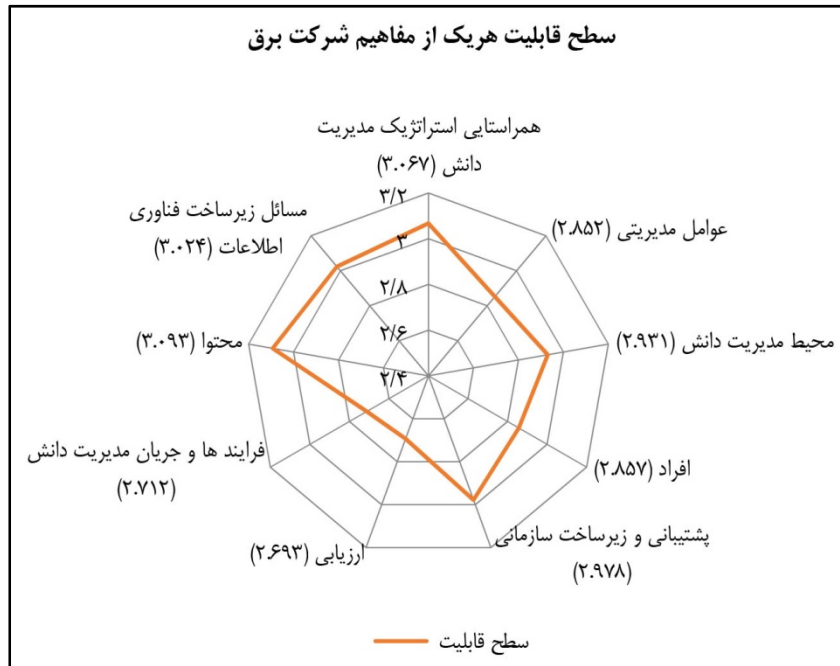
جدول ۳. سطح قابلیت هریک از اجزای مدل بلوغ

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	سطح قابلیت کدها	سطح قابلیت مفاهیم
(سطح قابلیت = ۲/۸۵۲) راهبردی	همرستایی استراتژیک مدیریت دانش	استراتژی و اهداف مدیریت دانش	۳/۱۶۷	۳/۰۶۷
		ارتباط مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب‌وکار حکمرانی	۲/۸۲۶	
		پشتیبانی مدیریت ارشد	۳/۰۶۶	
(سطح قابلیت = ۲/۸۵۲) عوامل مدیریتی	عوامل مدیریتی	مدیریت تغییر	۲/۸۳۷	۲/۸۵۲
		مهندسی مجدد فرایندها	۲/۶۰۷	
		مدیریت پروژه	۳/۰۹۳	
(سطح قابلیت = ۲/۸۵۲) محیط مدیریت دانش	محیط مدیریت دانش	الگوبرداری	۲/۸۸۲	۲/۹۳۱
		ارزیابی محیط	۲/۹۷۷	
(سطح قابلیت = ۲/۸۵۲) سازمانی - انسانی	افراد	منابع انسانی / مدیریت منابع انسانی	۳/۰۲۹	۲/۸۵۲
		کار تیمی	۲/۸۷	
		توانمندسازی کارکنان	۳/۱۱۶	
		مشارکت و درگیر کردن کارکنان	۲/۹۵۵	
		انگیزش / پاداش	۲/۵۲۶	
		انجمن‌های خبرگی	۲/۶۲۶	

ادامه جدول ۳

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	سطح قابلیت کدها	سطح قابلیت مفاهیم
(سطح قابلیت = ۲/۸) - انسانی	پشتیبانی و زیرساخت سازمانی	ساختار و فرایندهای سازمانی	۲/۶۳۵	۲/۹۷۸
		آموزش و یادگیری	۳/۳۲۷	
		فرهنگ سازمانی	۲/۹۴۲	
		رویه‌های مدیریت آموزش	۳/۲۸۱	
(سطح قابلیت = ۲/۸) - انسانی	ارزیابی	منابع (مالی و زمانی)	۲/۶۸۶	۲/۶۹۳
		ارزیابی عملکرد	۲/۷۴۱	
		ارزیابی رضایت کاربران مدیریت دانش	۲/۶۴۶	
(سطح قابلیت = ۲/۸) - انسانی	فرایندها و جریان مدیریت دانش	ارتباطات / جریان دانش	۲/۶۹۷	۲/۷۱۲
		فرایندها و فعالیت‌های مدیریت دانش	۲/۷۳۵	
(سطح قابلیت = ۴/۰۵۹) - فنی - محتوایی	محتوا	مدیریت اسناد	۳/۰۱۹	۳/۰۹۳
		کیفیت دانش / اطلاعات	۳/۰۱۴	
		مدیریت اطلاعات	۳/۲۵۸	
(سطح قابلیت = ۴/۰۵۹) - فنی - محتوایی	زیرساخت فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات / سیستم‌های مدیریت دانش	۲/۹۳۸	۳/۰۲۴
		امنیت	۲/۹۰۵	
		مدیریت فناوری اطلاعات	۳/۲۵۱	

همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، از میان کدهای بلوغ، انگیزش و پاداش، مهندسی مجدد فرایندها و انجمن‌های خبرگی، کمترین سطح قابلیت را دارند و کدهای آموزش و یادگیری، پشتیبانی مدیریت ارشد و رویه‌های مدیریت آموزش، بیشترین سطح قابلیت را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین از میان مفاهیم مدل بلوغ، کمترین سطح قابلیت به ترتیب متعلق به مفاهیم ارزیابی، فرایندها و جریان دانش و عوامل مدیریتی است و بیشترین سطح قابلیت به مفاهیم محتوا، همراستایی استراتژیک و زیرساخت فناوری اطلاعات تعلق دارد (شکل ۲). مقوله فنی - محتوایی بیشترین سطح قابلیت را به خود اختصاص داده است و مقوله سازمانی - انسانی در کمترین سطح قابلیت جای گرفته است.



شکل ۲. نمودار راداری مفاهیم بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب‌وکار

• محاسبه سطح بلوغ کلی سازمان و درصد بلوغ

به منظور تعیین سطح بلوغ کلی سازمان، باید عوامل اختصاص داده شده، در سطح مربوط به خود، سطح قابلیت مطلوبی داشته باشند تا سازمان از آن سطح عبور کند (والدس و همکاران، ۲۰۱۱ و استورم و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین در صورتی می‌توان گفت که سازمان سطح خاصی از بلوغ را پشت سر گذاشته است که تمام عوامل مربوط به آن سطح بلوغ، از سطح قابلیت مطلوبی (سطح قابلیت ۳ از ۵) برخوردار باشند (خطیبیان، حسنعلی‌پور و عابدجعفری، ۲۰۱۰). برای مثال در صورتی که سطح قابلیت کدهای سطح دوم مطلوب نباشد، با اینکه کدهای آنها سطح قابلیت بالاتر از ۳ دارند و مختص به سطوح بعدی هستند، سطح کلی بلوغ سازمان هنوز ۲ است. با توجه به اطلاعات به دست آمده، بین کدهای مربوط به سطح دوم در شکل ۱، تمام کدها به جز مورد کسب‌وکار و ارائه ارزش، مشارکت و درگیر کردن کارکنان، ارتباطات/ جریان دانش و منابع (مالی و زمانی) سطح قابلیت کمتر از ۳ دارند، بنابراین سطح بلوغ سازمان ۲ است. کدهایی که سطح قابلیت کمتر از ۳ را در این سطح کسب کنند در اولویت بهبود برنامه مدیریت دانش قرار

می‌گیرند. درصد بلوغ از مجموع سطح قابلیت هریک از کدها تقسیم بر کل قابلیت ممکن به دست می‌آید (رابطه ۱).

$$\frac{\sum_{i=32}^{i=1} CL(codi)}{32 \times 5} \quad \text{رابطه ۱}$$

درصد بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت برق منطقه‌ای تهران ۵۸/۷ درصد به دست آمده است. درصد بلوغ برای اولویت‌بندی واحدها یا سازمان‌هایی به کار می‌رود که در یک سطح بلوغ قرار می‌گیرند. هر یک که درصد بلوغ بیشتری داشته باشد برای حرکت به سطح بعدی شرایط بهتری دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شکست ابتکارات سیستم‌های مدیریت دانش، تحقیقات را به سمت عوامل حیاتی موفقیت این ابتکارات ترغیب کرده است (آله و همکاران، ۲۰۱۴)، به همین منظور در این پژوهش با به کارگیری عوامل حیاتی موفقیت و مدل بلوغ قابلیت یکپارچه، به ارائه نقشه راه همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش پرداخته شده است. نقشه راه، نه تنها سبب پیاده‌سازی مدیریت دانش به شیوه‌ای ساختارمند می‌شود، بلکه به سازمان امکان می‌دهد موقعیت فعلی خود را با اقدامات مدیریت دانش بسنجد و برنامه‌های عملی مناسبی را برای دستیابی به سطوح بالاتر مدیریت دانش تدوین کند (رابینسون، آنومبا، کاریلو، آلفاسانی، ۲۰۰۶). با اینکه توجه زیادی به مدیریت دانش شده است، تحقیقات حوزه بلوغ مدیریت دانش، همراستایی استراتژیک مدیریت دانش را در مدل‌ها به‌عنوان مفهوم کلیدی نادیده گرفته‌اند که در این پژوهش به آن پرداخته شده است. از این رو هدف این مقاله، ارائه نقشه راه همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش با به کارگیری دو رویکرد شناخته‌شده عوامل حیاتی موفقیت و مدل بلوغ قابلیت یکپارچه است تا به دانش‌افزایی در مطالعات مدیریت دانش از دید استراتژیک بپردازد. یافته‌های پژوهش به تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا بتوانند در خصوص اینکه بر چه فرایندهایی، چگونه و در چه مرحله‌ای از پروژه تمرکز کنند، تصمیم بهتری بگیرند. به‌طور خلاصه می‌توان دانش‌افزایی‌های این مقاله را بدین ترتیب بیان کرد: اول) تاکنون هیچ پژوهشی در ایران و خارج از ایران، به این جامعیت نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش را با تأکید بر همراستاسازی استراتژیک ارائه نکرده است؛ دوم) با توجه به اینکه ابعاد به‌کاررفته برگرفته از روش فراترکیب است، نقشه راه ارائه‌شده نه تنها دربرگیرنده بهترین تجارب بین‌المللی در حوزه پیاده‌سازی مدیریت دانش است؛ بلکه با اعمال نظر خبرگان داخلی متناسب با وضعیت سازمان‌های داخلی توسعه داده شده است؛ سوم) به دلیل ماهیت کلی و

عام، مدل پیشنهادی در سازمان‌ها و صنایع مختلفی چون سازمان‌های مشاوره‌ای، سازمان‌های صنعتی، بیمارستان‌ها و غیره، قابلیت کاربرد دارد.

مدل‌های بلوغ مطرح‌شده عمدتاً مفهومی هستند (ناتارجان، ۲۰۰۵؛ رابینسون و همکاران، ۲۰۰۶ و بوتواکیونا و همکاران، ۲۰۱۱) یا ابعاد معدودی از رویکرد جامع مدیریت دانش را پوشش داده‌اند (گالاگر و هازلت، ۲۰۰۴؛ لین، ۲۰۰۷؛ سرنا، ۲۰۱۲ و چن و فانگ، ۲۰۱۲). دیدگاه چندبعدی یکی از ویژگی‌های اساسی این پژوهش محسوب می‌شود. از لحاظ اجزای مدل، عوامل استراتژیکی، مدیریتی، محیطی، ساختاری، فرایندها، زیرساختی، محتوایی و افراد در کانون توجه قرار گرفته و کمابیش تمام ابعاد مدیریت دانش در این مدل لحاظ شده است. در ادبیات مدیریت دانش، مدل بلوغ همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش تاکنون ارائه نشده است. مقایسه هریک از مؤلفه‌های نقشه راه با مطالعات پیشین در حوزه مدل‌های بلوغ به صورت تفصیلی در مطالعه جامی‌پور (۱۳۹۳) بیان شده است.

با توجه به اینکه شرکت برق منطقه‌ای تهران در سطح دوم بلوغ قرار دارد، به منظور دستیابی به سطح بالاتر، باید سطح قابلیت کدهای منابع (مالی و زمانی)، ارتباطات و جریان دانش، مورد کسب‌وکار و ارائه ارزش و مشارکت و درگیرکردن افراد را بهبود دهد، به همین منظور پیشنهاد می‌شود شرکت برق منطقه‌ای تهران به توصیه‌های زیر عمل کند:

۱. تخصیص منابع کافی به فعالیت‌های مدیریت دانش، اطمینان از منابع مالی کافی، ارائه پیش‌بینی‌های مالی مربوط به اقدامات مدیریت دانش به صورت دوره‌ای، شناسایی هزینه‌های اصلی در رابطه با فعالیت‌های کلیدی مدیریت دانش به منظور توسعه سرمایه‌گذاری‌ها و توسعه سیاست‌ها و رویه‌های مالی در حوزه مدیریت دانش، تأثیر شایان توجهی در بلوغ مدیریت منابع مالی سازمان خواهد داشت. توسعه برنامه زمانی به صورت دوره‌ای به منظور پیشبرد فعالیت‌های مدیریت دانش و در اختیار قرار دادن زمان کافی به کارکنان برای انجام فعالیت‌های دانشی، از جمله اقدامات مناسب برای بهبود مدیریت زمانی پروژه مدیریت دانش در سازمان خواهد بود.

۲. فعالیت‌هایی چون نهادینه کردن ابزارهای ارتباطی مدیریت دانش مانند چت روم، ایمیل، پیام‌های فوری و... در ارتباطات بین افراد در سازمان، مستندسازی موفقیت پروژه‌های ابتدایی مدیریت دانش، بهبود کانال‌های انتقال دانش و انتخاب مناسب‌ترین آنها و ایجاد هماهنگی میان کارکنان و واحدها، موجب بهبود سطح قابلیت ارتباطات و جریان دانش خواهد شد.

۳. همان‌طور که در مدل بلوغ مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۰۸) بیان شده است، از جمله عوامل بلوغ مدیریت دانش، بلوغ مورد کسب‌وکار و ارائه ارزش است. توسعه مورد کسب‌وکار رسمی بر مبنای منافع پیش‌بینی‌شده و تأثیر آنها بر سازمان، برای توسعه حیطه‌های

جدید، تدوین بودجه‌بندی سالانه مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، توسعه بودجه‌های مختص به فعالیت‌های مدیریت دانش بر مبنای پروژه‌های مدیریت دانش، تحلیل مالی و مستندسازی مزایای سرمایه‌گذاری‌های مدیریت دانش و نیز مشخص کردن منطق پیاده‌سازی اقدامات در حوزه مدیریت دانش بر مبنای ارزش دانش، به بلوغ این عامل کلیدی می‌انجامد.

۴. به منظور بهبود مشارکت و درگیر کردن افراد، به شرکت پیشنهاد می‌شود به توسعه سازوکارهای تشویقی کارکنان به مشارکت در برنامه‌ریزی‌ها، تشویق کارکنان به مشارکت فعالانه در ارزیابی پروژه‌های مدیریت دانش، توسعه رویه‌هایی به منظور الزام کارکنان به مشارکت در خلق محیط اشتراک دانش و توسعه سازوکارهایی به منظور بهبود مستمر مشارکت کارکنان، اقدام کنند.

یافته‌های هر پژوهشی باید بتواند راهی را برای مطالعات کمی و کیفی پس از خود باز کند، از این رو با توجه به برخی از نتایج مهم و جدید پژوهش حاضر، به محققان آتی توصیه می‌شود به اجرای تحقیقات تحلیلی - مقایسه‌ای بپردازند و نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش را در تمام سازمان‌ها، اعم از دولتی و خصوصی به کار برند و نتایج را با یکدیگر مقایسه کنند.

References

- Abou Zeid, E. (2009). *Alignment of Business and Knowledge Management Strategy. Encyclopedia of Information Science and Technology*. Second Edition (pp. 124-129). Hershey, PA: Information Science Reference. doi:10.4018/978-1-60566-026-4.ch022.
- Ahmad, N., Amer, N., Qutaifan, F. & Alhilali, A. (2013). Technology adoption model and a road map to successful implementation of ITIL. *Journal of Enterprise Information Management*, 26 (5): 553 – 576.
- Ale, M., Toledo, C., Chiotti, O. & Galli, M. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1): 73-92.
- American Productivity & Quality Center. (2008). *A knowledge management maturity model: APQC's stages of implementation*. Houston, Texas.
- Arling, P., Chun, M.W.S. (2011). Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity. *Journal of knowledge management*, 15(2): 231-250.
- Asoh, D.A. (2004). *Business and Knowledge Strategies: Alignment and Performance Impact Analysis*. PhD. thesis, University at Albany State University of New York.
- Beiryaei, H. & Jamporzmay, M. (2010). Propose a framework for knowledge management strategic planning (KMSSP). *Paper presented at the 2010*

International Conference On Electronics and Information Engineering (ICEIE), 1-3 August 2010, Kyoto, Japan.

- Booto Ekionea, J., Fillion, G., Plaisent, M. & Bernard, P. (2011). Towards an Integrated Maturity Model of Knowledge Management Capabilities. In E - Business and E -Government (ICEE). *2011 International Conference on*, 1-4, 6-8 May 2011.
- Chen, L. & Fong, P. (2012). Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: a capability-based approach. *Expert Systems With Applications*, 39(18): 13523-13539.
- Chen, Y. & Huang, H. (2012). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27(9): 262-270.
- Coltman, T., Tallon, p., Sharma, R. & Queiroz, M. (2015). Strategic IT alignment: twenty-five years on. *Journal of Information Technology*, 30(2): 91-100.
- Danaeefar, H., Alvani, S.M. & Azar, A. (2008). *Quantitative methodology in management: comprehensive approach*. Tehran: Saffar press. (in Persian)
- Denford, J.S. (2009). *The alignment of knowledge strategies*. PhD thesis, Queen's University, April 2009.
- Donate, M. & Sanchez de Pablo, J. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2): 360-370.
- Franken, A. & Braganza, A. (2006). Organizational forms and knowledge management: one size fits all? *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1 (1/2): 18-37.
- Gable, G. (2010). Strategic information systems research: An archival analysis. *Journal of strategic systems*, 19(1): 3-16.
- Gallagher, S. & Hazlett, S.A. (2000). Using the knowledge management maturity model (KM3) as an evaluation tool. *Proceeding of the conference on knowledge management concepts and controversies*, Coventry, February 10-11, 2000, U.K.
- Hsieh, P., Lin, B. & Lin, Ch. (2009). The construction and application of knowledge navigator model: An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems with Applications*, 36(2): 4087-4100.
- Jamipour, M. (2014). *Designing KM maturity model aligned with business strategies*. PhD thesis, University of Tehran. (in Persian)
- Jamporazmey, M., Zehtabi, M. & Nejati, M. (2011). Productivity Paradox Challenge: Impact of Information Technology (IT)-Business Alignment on Business Performance in Iranian IT-Based Firms. *Journal of Applied Sciences Research*, 7(11): 1687-1695.

- Johnston, R. & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1): 5–24.
- Khatibian, N., Hasan Gholoipour, T. & Abedi Jafari, H. (2010). Measurement of knowledge management maturity level with in organizations. *Business strategy series*, 11(1): 1751-5637.
- Lee, J., Suh, E., Hong, J. (2010). A maturity model based CoP evaluation framework: A case study of strategic CoPs in a Korean company. *Expert Systems with Applications*, 37(3): 2670-2681.
- Lin, H. (2007). A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. *Journal of information Science*, 33(6): 643-659.
- Lopez-Nicolas, C. & Merono-Cerdan, A. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6): 502-509.
- Manian, A., Mosakhani, M., Hassanzadeh, A. & Jamipour, M. (2014). Designing KM maturity model aligned with business strategies using Meta synthesis method. *Journal of Information Technology Management*, 6(2): 307-332. (in Persian)
- Mehta, N. (2008). Successful knowledge management implementation in global software companies. *Journal of Knowledge Management*, 12(2): 42 – 56.
- March, S. & Smith G. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15(4): 251–266.
- Natarajan, G. (2005). A KM Maturity Model for the Software Industry. *KM Review*, 8(2): 20-23.
- Ngai, E., Chau, D., Poon, J. & To, C. (2013). Energy and utility management maturity model for sustainable manufacturing process. *International Journal of Production Economics*, 146(2): 453-464.
- Patas, J. (2012). Towards Maturity Models as Methods to Manage IT for Business Value – A Resource-based View Foundation, AMCIS 2012 Proceedings, paper 16.
- Rhem, A. (2015). *Why do Knowledge Management (KM) Programs and Projects Fail?*. *KM institute*, 22 Sep (2015), available at: <http://www.kminstitute.org/blog/why-do-knowledge-management-km-programs-and-projects-fail>.
- Robinson, H.S., Anumba, C.J., Carrillo, P.M. & Al-Ghassani, A.M. (2006). STEPS: knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6): 793-808.
- Serna, E. (2012). Maturity model of Knowledge Management in the interpretivist perspective. *International Journal of Information Management*, 32(4): 365-371.

- Storm, I., Harting, J., Stronks, K. & Schuit, A. (2013). Measuring stages of health in all policies on a local level: The applicability of a maturity model. *Health Policy*, 114(2-3): 183-191.
- Sun, S. & Chen, Y. (2008). Consolidating the strategic alignment model in knowledge management. *International Journal Innovation and Learning*, 5(1): 51-65.
- Valdes, G., Solar, M., Astudillo, H., Iribarren, M., Concha, G. & Visconti, M. (2011). Conception, development and implementation of an e-Government maturity model in public agencies. *Government Information Quarterly*, 28(2): 176-187.
- Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and software technology*, 54(12): 1317-1339.
- Zack, M.H. (2002). *Developing a knowledge strategy*. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford University press.
- Zhao, J., Ordonez de Pablos, P. & Qi, Z. (2012). Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study. *Computers in Human Behavior*, 28(2): 324-330.