

ارزشیابی بلوغ مدیریت دانش شرکت برق منطقه‌ای خوزستان از منظر استراتژیک/مدیریتی: پژوهش ترکیبی

مدیریت اطلاعات

دوره ۵، شماره ۲

پاییز و زمستان ۱۳۹۸

هادی زمانی

دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، ایران.^۱

چکیده: هدف این پژوهش، ارزشیابی بلوغ مدیریت دانش با رویکرد استراتژی محور در شرکت برق منطقه‌ای خوزستان بود. روش پژوهش، ترکیبی تبیینی متوالی از نوع توضیحات تعاقبی و روش پژوهش در بخش کمی، توصیفی – پیمایشی بود. جامعه آماری شامل ۴۸ نفر، شامل مدیران و کارشناسان شرکت برق منطقه‌ای خوزستان بود که بر اساس مدل بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور کروگر در یکی از مراحل بلوغ مدیریت دانش، تخصص با مسئولیت بر عهده داشتند و با توجه به محدودیت جامعه، از کل شماری استفاده شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه ارزیابی بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور کروگر، بود که پس از محاسبه روایی و پایایی، بین جامعه پژوهش توزیع و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS 20 و روش‌های آمار توصیفی شامل میانه و میانگین و انحراف استاندارد و کمینه و بیشینه استفاده گردید. لازم به ذکر است که برای ارزیابی میزان بلوغ تک‌تک گویه‌های زیر بخش‌های مدیریت دانش استراتژی محور از مقایسه میانه با حد متوسط (چارک دوم معادل نقطه ۵۰ درصدی) استفاده شد. نتایج نشان داد شرکت برق منطقه‌ای خوزستان از مراحل شش‌گانه بلوغ، در چهار مرحله و از ۹۷ شاخص در ۳۹ شاخص امتیازی کمتر از حد متوسط کسب کرده است که به‌عنوان آسیب‌های بلوغ مدیریت دانش شرکت گزارش شده‌اند. روش پژوهش در بخش کیفی، مطالعه موردی چندگانه بود. مشارکت‌کنندگان بالقوه این بخش، شامل کلیه مدیران و کارشناسان شرکت مادر تخصصی توانیر و شرکت برق منطقه‌ای خوزستان بودند. مشارکت‌کنندگان پژوهش، با رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و روش صاحب‌نظران کلیدی و بر اساس اشباع نظری انتخاب و علل بروز آسیب‌های بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختمند در قالب مضامین پایه (اولیه)، مضامین سازمان دهنده (اصلی) و مضامین فراگیر، استخراج گردید و در قالب شبکه مضامین ترسیم شد. به‌طورکلی، عدم درک مطلوب از وابستگی دانش و استراتژی، عدم تدوین سیاست‌ها، استراتژی‌های شفاف برای مدیریت دانش و عدم مدیریت کارآمد و مؤثر مدیریت اطلاعات از مهم‌ترین علل بروز آسیب‌های بلوغ در بوده است که می‌بایست راهبرد موجود شرکت بازنگری شود و مدیریت دانش به‌عنوان یکی از ستون‌های اصلی راهبرد سازمان قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: استراتژی، ارزشیابی، بلوغ، پژوهش ترکیب، مدیریت دانش.

مقدمه

امروزه مدیریت دانش در هر دو زمینه علمی و عملی به موضوع بسیار مهمی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. دارا بودن یک استراتژی روشن و تعریف شده عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی‌های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش سازمان‌دهی کند. اما حقیقت این است که در عمل ارتباط مدیریت دانش و استراتژی به میزان زیادی اجرایی نمی‌شود و بسیاری از مدیران عملیاتی برای بیان ارتباط بین استراتژی و سرمایه‌های دانشی سازمانشان با چالش مواجه‌اند. این مشکل از خلأ مدل‌های استراتژیک و نقشه راه جامع برای مرتبط ساختن استراتژی دانش و استراتژی کسب‌وکار ریشه می‌گیرد. از طرفی محیط اطراف ما به سرعت در حال تحول و دگرگونی است. آهنگ فعلی تغییر چنان سریع است که تأخیر داشتن در آن ممکن است بسیار گران و فاجعه‌آمیز باشد و هرچقدر آهنگ تغییر تندتر شود، مسائل بیشتر تغییر می‌کنند و عمر راه‌حل‌های ابداعی ما کوتاه‌تر می‌شود (جکسون، ۱۳۹۱). حیات و بقا هر سازمانی در گرو درک واقعیت‌های محیط متغیر و بهره‌وری به‌اندازه و بجا از امکانات بالقوه آن، برای رسیدن به اهداف سازمان است. برای تحقق این مهم، سازمان‌ها دست به تدوین استراتژی‌هایی می‌زنند که اجرای آن‌ها اهداف سازمان‌ها را محقق می‌سازد (Millar 2016). اجرای استراتژی‌ها نیازمند به ابزارهای مختلف مدیریتی است. یکی از این ابزارها، مدیریت دانش است که در محیط متغیر امروزی، سازمان‌ها را به اکتساب و به‌روزرسانی دانش به‌منظور کسب مزیت رقابتی ملزم کرده است (Ale et al. 2014) و در هر دو زمینه علمی و عملی به موضوع بسیار محبوبی در سازمان‌ها تبدیل شده است (Ferraris et al. 2017; Defreitas 2017; Paliszkievicz et al. 2017:).

درک مطلوب از تدوین استراتژی کسب‌وکار برای ایجاد استراتژی کارآمد و مؤثر مدیریت دانش و بالعکس در سازمان‌ها و به‌ویژه شرکت برق منطقه‌ای خوزستان امری ضروری است. یک چنین انطباقی شرکت را قادر می‌سازد تا به حداکثر سرمایه‌گذاری و هماهنگی با طرح‌ها و استراتژی کسب‌وکار دست یابد. بدون دستورالعمل کافی، مدیران قطعاً مدیریت دانش را جدا از تدوین استراتژی در نظر می‌گیرند و این منجر به انحراف اهداف مدیریت دانش از اهداف شرکت می‌شود (Millar et al. 2016). با توجه به اینکه مفهوم مدیریت دانش چه در حوزه بخش خصوصی و چه در حوزه بخش دولتی ابعاد و زوایای متعددی دارد، پژوهشگران علاقه‌مند به این مفهوم در کشور نیز برحسب علایق، میزان ضرورت موضوع و ... در مطالعات خود بخش‌هایی از این مفهوم را انتخاب کردند، بدون اینکه موضوع را از منظر استراتژیک / مدیریتی نگاه کنند که این روند تا امروز نیز ادامه دارد. به‌یقین مطالعه بیشتر پژوهشگران در هر یک از حوزه‌های انتخابی، بر توسعه‌یافتگی و ارتقای سطح کیفی پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کشور می‌افزاید. اما سؤالی که در این میان به‌صورت ابهام یا نقد به ذهن علاقه‌مندان به حوزه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی خطور می‌کند، این است که چرا 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؟ چرا در عمل ارتباط مدیریت دانش و استراتژی به میزان زیادی اجرایی نمی‌شود و بسیاری از مدیران برای ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان خود و سرمایه‌های دانشی سازمانشان با چالش مواجه‌اند؟ چرا مدل‌های ارائه‌شده در این حوزه با

انتقادهایی همچون نادیده گرفتن ابعاد و اصول، سیاست‌ها و استراتژی‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش مواجه‌اند؟

بر این اساس، هدف از پژوهش، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور با رویکرد ترکیبی در شرکت برق منطقه‌ای خوزستان است. در راستای تحقق این هدف، از مدل بلوغ مدیریت دانش^۱ استراتژی محور (Kruger 2008) به‌مثابه مبنای مدل پیشنهادی، که در حوزه ادبیاتی کمتر به آن توجه شده، بهره گرفته شده است. این مدل با قرار دادن اصول، سیاست‌ها و استراتژی‌ها مدیریت دانش در یک ترتیب زمانی، پیشرفت مدیریت دانش را از منظر مدیریتی/ استراتژیک، موردسنجش قرار داده و به تصمیم‌گیرندگان نظام مدیریت دانش شرکت به‌مثابه ابزاری برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش و شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های آن از دید متخصصان، کمک می‌کند.

مبانی نظری

مدیریت دانش و استراتژی

در طی این سال‌ها، بسیاری از استراتژیست‌ها، به قدرت دارایی‌های پنهان (دانش) اذعان داشتند. برخی محققان معتقدند که برای حفظ مزیت رقابتی، می‌بایست بر نقش دارایی‌های پنهان در تدوین استراتژی تأکید جدی داشت (Bontis et al. 1999; Birchall & Tovstiga 1998; Thece 1998). استراتژیست‌ها در اواخر سال‌های ۱۹۹۰ متوجه شدند که در یک محیط دائم تغییر، سازگاری با تغییر بقا را تضمین نمی‌کند. تدوین استراتژی یک فرآیند در حال اجرا است، فرآیندی که سازمان را بازسازی می‌کند تا آینده را بسازد (Kruger & Snyman 2007). به این دلیل که محیط کسب‌وکار دائم تغییر می‌کند، پس بهترین روش تدوین استراتژی در این محیط متغیر می‌بایست به‌صورت تکاملی و تحولاتی باشد. به عبارتی این فرآیند باید ترکیبی از فعالیت‌های فعالانه، هدفمندانه، نظم در عین بی‌نظمی و واکنشی در عین سازگاری باشد. بهترین روش‌ها به‌طور مدام توسط طبیعت استفاده می‌شود. همان‌طور که تکامل در درون طبیعت مدام اتفاق می‌افتد استراتژی نیز باید دائماً در حال تکامل و تغییر باشد (Thompson et al. 2005)، پس قدرت دانش به‌ویژه در اقتصاد دانش‌بنیان برای مدیریت استراتژیک امری حیاتی است (Getler 2003). در اصل دانش به استراتژی شکل می‌دهد و فرآیند تکامل آن را تسریع می‌بخشد اما می‌بایست تعادل خوبی بین استراتژی و دانش موردنیاز جهت کسب نتیجه موفق برقرار شود. چون دانش یک جرقه نابغه آمیز نیست، بلکه فرآیندی آگاهانه است که باید مدیریت شود (Kruger 2008).

تیوانا^۲ در سال ۲۰۰۰ به‌منظور اثبات وابستگی متقابل بین استراتژی و دانش به‌وضوح و مختصر بیان می‌کند که "استراتژی شرکت شما است که استراتژی دانش را هدایت می‌کند و تدوین استراتژی موفق بر پایه دانش شکل می‌گیرد. برای تدوین استراتژی موفق، استراتژیست‌ها نباید تنها به ارزیابی نقش دانش در

1. Knowledge Management Maturity Model (KMMM)

2. Tivana

تدوین استراتژی بسنده کنند، بلکه باید به نقش ممیزی استراتژی در تخصیص منابع جهت مدیریت مؤثر دانش نیز توجه کنند. وابستگی متقابل بین دانش و استراتژی در واقع سنگ بنای تمام تلاش‌های مدیریت دانش است". نویسندگانی مثل (Zack 2001; Nonaka & Takeuchi 1995; Carneiro 2002; Dove 1999; Kruger & Johnson 2013; Elbana 2016; Millar et al. 2016) در این زمینه که دانش مقدمه استراتژی است نظرات مشابهی دارند. آن‌ها بر این باورند که کلید تدوین و توسعه استراتژی بر پایه و اساس دانش نهفته است و استراتژی باید تعیین کند که اطلاعات و دانش چگونه استفاده شود. این نتایج با کارهای تحقیقاتی (Tiwana 2000; Kruger & Snyman 2007; Kruger & Johnson 2013) همسو و هم‌راستا است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که فرآیند تدوین استراتژی، با مجموعه‌ای از دارایی‌های فکری و قابلیت‌های سازمان‌ها مرتبط است.

با تجزیه و تحلیل کلیه دیدگاه‌های مختلف در مورد استراتژی کسب‌وکار و استراتژی مدیریت دانش، مشخص شد که استراتژی کسب‌وکار و استراتژی مدیریت دانش باید همدیگر را تغذیه کنند و وابستگی متقابل داشته باشند. استراتژی مدیریت دانش باید تضمین دهد که مقصد فعالیت‌ها با آرمان شرکت همسو و هم‌جهت است و فنون، فناوری‌ها، منابع، نقش‌ها، مهارت‌ها و فرهنگ، همه در راستای حمایت از استراتژی سازمان است (Kruger & Snyman 2007). متأسفانه، باوجود اینکه پیوند بین مدیریت دانش و استراتژی شناخته شده است، اما در بسیاری از سازمان‌ها و به‌ویژه شرکت برق منطقه‌ای خوزستان این مسئله در کسب‌وکار نادیده گرفته می‌شود. یکپارچه‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش با استراتژی سازمان بسیار سخت است، شاید به دلیل مشکلات ذاتی در مدیریت و هماهنگی فرآیندها، فناوری‌ها و عناصر اجتماعی در سازمان است.

مطالعات پیشین

مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، شناختی از سطوح بلوغ مدیریت دانش هر سازمان بر اساس ارتباط آن با مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریت دانش استاندارد ایجاد می‌کند، ارزیابی عینی از سطح فعالیت‌های مدیریت دانش در هر سازمان ارائه می‌کند و اطلاعات ارزشمندی در زمینه اقدامات مناسبی که می‌بایست سازمان برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریت دانش انجام دهد را فراهم می‌سازد. محققین و اندیشمندان هرکدام دیدگاه متفاوتی در خصوص مدیریت دانش اتخاذ کرده و گستره‌ای از راه‌حل‌های فناوری تا مجموعه‌ای از دستورات عملی را ارائه کردند (Meyer & Marion 2013). همچنین، بسیاری از اندیشمندان بیان می‌دارند که به دلیل مشارکت بسیاری از حوزه‌ها در مدیریت دانش، همچون فناوری، فرایندها و ساختار سازمانی، سرمایه‌های انسانی و فرهنگ سازمانی، نیاز به تحقیقات گسترده و عمیقی در زمینه دستیابی به بلوغ مدیریت دانش است (Kruger & Snyman 2007; Kruger & Johnson 2013).

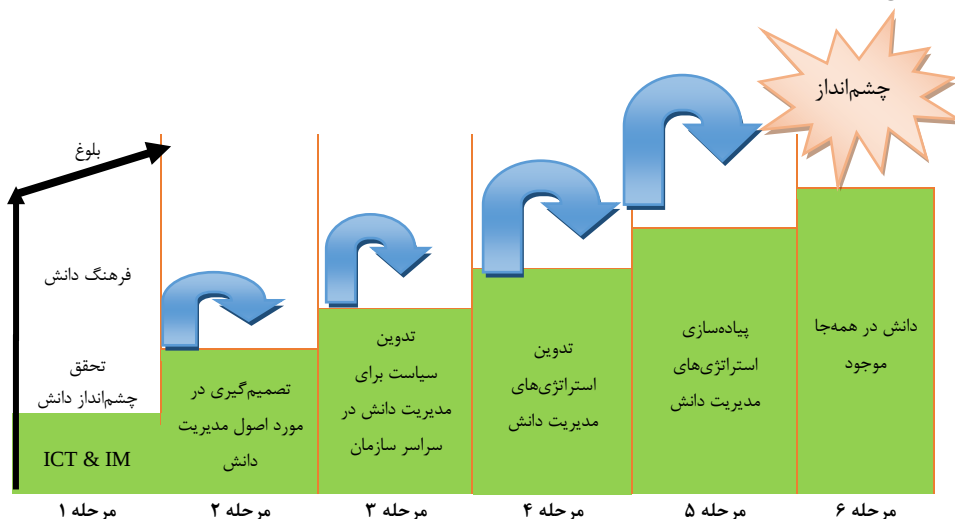
با توجه به مرور ادبیات موضوع، درواقع می‌توان مدل‌های بلوغ مدیریت دانش در قالب دو گروه، مدل‌های بلوغ قابلیت^۱ (فرآیند محور) و مدل‌های بلوغ غیر قابلیت^۲ (محتوا محور)، طبقه‌بندی کرد. مدل بلوغ قابلیت برای ظرفیت نرم‌افزار چارچوبی است که عناصر کلیدی فرآیند نرم‌افزار مؤثر را توصیف می‌کند. سیواسوبرامانیان (2016) مدل بلوغ قابلیت را بدین‌صورت تعریف کرده‌اند: "یک مدل بلوغ قابلیت، مدلی است که نقشه راهی را برای پیاده‌سازی تجارب موفق و حیاتی با توجه به فرآیندهای مختلف سازمانی فراهم می‌کند. مدلی است بنیادین که جهت سنجش میزان بلوغ سازمان‌ها (به‌ویژه سازمان‌های دارای فرآیندهای دانش‌بر همچون سازمان‌های تولیدکننده نرم‌افزار) به کار می‌رود". غالب مدل‌های بلوغ، ساختار ابتدائی خود را از این مدل به عاریت گرفته‌اند. مدل‌های بلوغ غیر قابلیت چارچوبی محتوا محور دارند که با پیاده‌سازی سیستماتیک مدیریت دانش، بلوغ به دست می‌آید و قبل از شروع سطح پیشرفته‌تر بلوغ نیازی نیست که سازمان به‌طور کامل با سطح بلوغ کاملاً سازگار باشد.

بررسی نهایی این مدل‌ها نشان داد که محققین و اندیشمندان هرکدام دیدگاه متفاوتی در خصوص مدیریت دانش اتخاذ کرده و گستره‌ای از راه‌حل‌های فناورانه و نرم‌افزاری تا مجموعه‌ای از دستورات انسانی را ارائه کردند. به‌طور خلاصه، یکی از انتقادات وارد بر مدل‌های بلوغ در حوزه مدیریت دانش، همانند مدل‌های بلوغ در حوزه کلی‌تر سیستم‌های اطلاعاتی، مشکلات مربوط به مطالعات مفهومی و عدم ارائه مدل جامع و تکاملی با استفاده از روش‌های مطالعاتی دقیق است. دیگر اینکه برخی از مدل‌ها، دارای روش ارزیابی کلی مبهم و بدون ارائه نقشه راه استراتژیک هستند و درواقع به توصیف بهبود تدریجی سطوح محدود می‌شوند، بی‌آنکه بر مدل ارزیابی برای تعیین سطح بلوغ در رابطه با هریک از ابعاد بلوغ و رابطه آن با استراتژی کسب‌وکار تأکید شود. درنهایت، مدل‌های بلوغ مختلف اغلب بر فعالیت‌های مجزا یا ابعاد متفاوت به‌ویژه ابعاد فناورانه مدیریت دانش، اشاره دارند. در ادبیات مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، مسئله هم‌راستاسازی فعالیت‌های مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب‌وکار چندان موردتوجه قرار نگرفته و خلأ مدلی استراتژی محور برای ارزیابی و پیاده‌سازی مدیریت دانش هم‌راستا با کسب‌وکار در مطالعات علمی مشهود است. می‌توان دریافت که پژوهش‌های معدودی در مورد بلوغ مدیریت دانش با رویکرد استراتژی محور در پیشینه داخلی انجام‌شده است (برای مثال: مانیان و همکاران ۱۳۹۳) و پژوهش‌های خارجی نیز با فرهنگ سازمان‌های دولتی ایران، منطبق نیست. لذا با توجه به نقش بسیار مهم و کلیدی مدیریت دانش و لزوم توجه به چالش‌ها و موانع در موفقیت آن، نگارنده مدل بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور (Kruger 2008) را به‌عنوان مدل مبنایی پژوهش حاضر انتخاب کرده است. این مدل با قرار دادن اصول، سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش در یک ترتیب زمانی، تلاش می‌کند تا پیشرفت مدیریت دانش را از منظر مدیریتی / استراتژیک مورد ارزشیابی قرار دهد. همچنین این مدل، نه‌تنها قادر به ترکیب اصول، سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش است، بلکه فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت اطلاعات را نیز با مدیریت دانش ترکیب می‌کند.

1.Capability Maturity Model (CMM)

2.Non-CMM Based Maturity Models

لازم به ذکر است در این مدل عبور از یک مرحله به مرحله دیگر به هیچ وجه به شکل به هم پیوسته نیست و انشعاب در میان مراحل یک واقعیت است (Kochikar 2004)؛ بنابراین نباید این مدل را یک چشم انداز دید و نباید آن را یک نگرش انحصاری برای تعیین بلوغ مدیریت دانش تلقی کرد. همان طور که (Gallager & Hazlett 2004) معتقدند این مطلب به این معنی نیست که در تمام مراحل سازمان ها باید با تلاش برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ تلاش کنند. در شرایط خاص، ممکن است که ابتدا وارد سطح بعدی بلوغ شوند. با این حال، چیزی که مشخص است این است که مراحل در طول یک محور پیشرفت می کنند، نه اینکه جایگزین مرحله قبلی شوند. پس با بلوغ مرحله اولیه پیش می روند و سازمان را به هدف خود نزدیک و نزدیک تر می کنند. سازمان ها نیاز دارند به طور مستمر مراحل قبلی را بازبینی و اصلاح کنند (Laudon. & Laudon 2004).



شکل ۱. مدل بلوغ مدیریت دانش اقتباس از (Kruger 2008).

روش شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر جهت ارزشیابی بلوغ مدیریت دانش با رویکرد استراتژی-محور در شرکت برق منطقه ای خوزستان از طرح ترکیبی تبیینی متوالی از نوع توضیحات تعاقبی استفاده می شود. منطق کلی استفاده از طرح ترکیبی در این پژوهش به این دلیل است که یکی از طرح های کمی و یا کیفی به تنهایی پاسخگوی حل این مسئله نیست. محور اصلی طرح های تبیینی آن است که داده های کیفی نقش تبیین و توضیح بیشتری در باب داده های کمی بر عهده دارند. لذا پژوهش با داده های کمی شروع می شود، اما در تحلیل داده های کمی از داده های کیفی نیز بهره گرفته می شود. درواقع پژوهشگر پس از گردآوری داده های کمی و بررسی این داده ها، در بخش راهبرد، داده های کمی که نیاز به تبیین بیشتری دارند را شناسایی می کند و سپس با استفاده از داده های کیفی که حاصل از دیدگاه ها و نظرات مشارکت کنندگان در پژوهش است به تبیین این داده های کمی اقدام خواهد کرد.

به‌منظور ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با رویکرد استراتژی-محور در شرکت برق منطقه‌ای خوزستان، در مرحله کمی، از روش توصیفی پیمایشی و پرسشنامه استاندارد بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور کروگر (۲۰۰۸) و در مرحله کیفی از روش پژوهش از مطالعه موردی کیفی چندگانه^۱ استفاده گردید. ضریب روایی و پایایی پرسشنامه ارزشیابی بلوغ مدیریت دانش با رویکرد استراتژی-محور در همه ابعاد نیز بالاتر از ۰.۸۰ به دست آمد که مقدار مناسبی است.

یافته‌ها

بخش کمی

در مرحله کمی یافته‌های به‌دست‌آمده از اجرای ابزارهای پژوهش موردبررسی قرار گرفته و به ارائه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری داده‌های پژوهش پرداخته می‌شود. به‌منظور پاسخگویی به سؤالات پژوهش از نرم‌افزار SPSS 20 استفاده شده تا تحلیلی گویا و روشن از داده‌های به‌دست‌آمده از پژوهش صورت گیرد. با توجه به کل شماری از جامعه آماری، یافته‌های پژوهش در قالب یافته‌های توصیفی به تفکیک بیان شده و سپس خلاصه این یافته‌ها ارائه شده است.

با توجه به نظر صاحب‌نظران، مقایسه قابلیت‌ها و توانمندی‌های مراحل شش‌گانه بلوغ مدیریت دانش در راستای استراتژی سازمان، با حد معیار (۱/۵) نشان داد که شرکت برق منطقه‌ای خوزستان، در مراحل اول فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت اطلاعات، (با میانگین ۱/۷۳) و مرحله ششم دانش در همه‌جا موجود، با میانگین (۱/۶۷) از حد معیار تعیین‌شده شرکت بالاتر است اما در مراحل دوم توانایی تصمیم‌گیری در مورد اصول مدیریت دانش با میانگین (۱/۴۶)، سوم تدوین سیاست‌های مدیریت دانش با میانگین (۷۹/۰)، چهارم تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش با میانگین (۰/۶۳) و مرحله پنجم پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش با میانگین (۰/۴۴) از حد معیار (۱/۵) پایین‌تر است.

با بررسی امتیاز شاخص‌ها و درنهایت امتیاز نهایی بخش‌ها و مراحل بلوغ مدیریت دانش، مشخص گردید که شرکت مورد مطالعه از مراحل شش‌گانه بلوغ در چهار مرحله و از ۹۷ شاخص در ۳۴ شاخص امتیازی کمتر از حد متوسط میانه معیار (۱/۵) برای سؤالات چهارگزینه‌ای و متوسط میانه معیار (۱) برای سؤالات دوگزینه‌ای (بلی و خیر)، کسب کرده است و این به معنای وجود آسیب‌های جدی در این شاخص‌ها و عوامل است که به شرح جدول‌های (۱ و ۲) گزارش شده است:

جدول ۱. میزان بلوغ مراحل شش گانه مدل بلوغ استراتژی محور شرکت برق منطقه‌ای خوزستان

مراحل بلوغ	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حد معیار
مرحله ۱: فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت اطلاعات	۱۲	۱/۷۳	۰/۳۹	۱/۵
مرحله ۲: تصمیم‌گیری در مورد اصول مدیریت دانش	۳۶	۱/۴۹	۰/۶۶	۱/۵
مرحله ۳: تدوین سیاست‌های مدیریت دانش	۳۶	۰/۷۹	۰/۵۱	۱/۵
مرحله ۴: تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش	۳۶	۰/۶۳	۰/۳۷	۱/۵
مرحله ۵: پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش	۳۶	۰/۴۴	۰/۲۲	۱/۵
مرحله ۶: دانش در همه‌جا موجود	۳۶	۱/۶۷	۰/۱۰	۱/۵

جدول ۲. نتایج آسیب‌شناسی بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور شرکت برق منطقه‌ای خوزستان

مراحل	آسیب‌ها
مرحله ۱: فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت اطلاعات	۱. عدم تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌های روشن و تعریف‌شده برای مدیریت اطلاعات. ۲. عدم تشخیص صحیح منابع و نیازهای اطلاعاتی حیاتی و لازم کسب‌وکار. ۳. ضعف در آموزش کارکنان برای دسترسی به منابع اطلاعاتی متناسب با شغلشان. ۴. دسترسی دشوار ذینفعان به اطلاعات کلیدی.
مرحله ۲: تصمیم‌گیری در مورد اصول مربوط به مدیریت دانش	۱. عدم مشارکت فعال مسئول مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب‌وکار شرکت. ۲. ضعف مدیریت ارشد برای بهبود مداوم فرآیند مدیریت دانش. ۳. ضعف مدیریت ارشد برای ارزشیابی افراد بر اساس توانمندی آنان در تسهیم دانش. ۴. ضعف در قدرت تصمیم‌گیری دقیق برای سرمایه‌گذاری روی مدیریت دانش. ۵. عدم توافق موردنیاز به یک محیط ترکیبی (فناوری و افراد) برای مدیریت دانش. ۶. کیفیت پایین گردهمایی‌های برگزار شده برای مدیریت دانش. ۷. سیستم‌های انگیزشی نامناسب برای مشارکت دادن کلیه کارکنان در فرآیند تسهیم دانش.
مرحله ۳: تدوین سیاست‌های مدیریت دانش	۱. عدم تدوین سیاست‌های روشن و تعریف‌شده برای مدیریت دانش. ۲. عدم تعهد بالای مدیریت ارشد به تدوین کارکرد رسمی مدیریت دانش.

آسیب‌ها	مراحل
۱. عدم تدوین استراتژی‌های روشن و تعریف‌شده برای مدیریت دانش. ۲. نهادینه نشدن استراتژی‌های مدیریت دانش در سطح سازمان. ۳. عدم توجه کافی به عناصر کلیدی استراتژی‌های مدیریت دانش.	مرحله ۴: تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش
۱. عدم ایجاد واحد مرکزی هماهنگ‌کننده برای مدیریت دانش. ۲. عدم به‌کارگیری مسئول ارشد دانش با موقعیت اجرایی. ۳. عدم تأسیس شبکه‌های غیررسمی مدیریت دانش. ۴. عدم نهادینه کردن برنامه‌های آموزش و ارشادگری در زمینه مدیریت دانش. ۵. عدم تدوین طرح‌های محرک (مشوق) برای تسهیم دانش. ۶. عدم برگزاری جلسات اطلاعاتی توسط کارکنان در زمینه مدیریت دانش. ۷. عدم استفاده از سیستم اطلاعات از طریق درگاه‌های اینترنتی (ایمیل و ...). ۸. عدم وجود دفترچه‌های راهنمای آموزشی در زمینه ثبت تجارب موفق کاری. ۹. عدم تمرین روش‌های ثبت تجارب موفق کاری. ۱۰. عدم وجود راهنماها در زمینه ثبت تجارب موفق کاری. ۱۱. عدم استفاده از شاخص‌ها برای ارزیابی اجرای فرآیندهای مدیریت دانش. ۱۲. عدم استفاده از کارت‌های امتیازی. ۱۳. عدم دریافت بازخورد شفاهی و کتبی از کارکنان بر روی دستاوردهای مدیریت دانش. ۱۴. مقاومت گروه‌های خاصی از کارکنان در اشتراک‌گذاری دانش. ۱۵. دشواری درگرفتن دانش مستند نشده کارمندان (معلومات خاص). ۱۶. نگرانی از دسترسی به اطلاعات حساس/ محرمانه سازمان توسط دیگر بخش‌ها و سازمان‌ها. ۱۷. دانش و مدیریت اطلاعات است یک اولویت در برنامه نوسازی سازمان نبوده است.	مرحله ۵: پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش
۱. ضعف سازمان در تعاملات برون‌سازمانی در بین واحدهای مختلف سازمان، مراکز تحقیقاتی، پیمانکاران، مشاورین و ...	مرحله ۶: دانش در همه‌جا موجود

بخش کیفی

در بخش کیفی و بر اساس آسیب‌های مشخص‌شده در بخش کمی، برای کشف علل و عوامل بروز آن‌ها، یافته‌های به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون^۱ مورد بررسی قرار گرفته و بر این اساس ابتدا متن مصاحبه از روی صوت ضبط‌شده از جلسه مصاحبه پیاده‌سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته‌شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. بر این مبنا، با مصاحبه با ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و مسئولین مدیریت دانش شرکت مادر تخصصی توانیر و شرکت برق منطقه‌ای خوزستان انجام مصاحبه‌ها به کفایت رسید. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه‌شده تمامی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر بیرون کشیده و در قالب شبکه مضامین ترسیم و سپس خلاصه این یافته‌ها ارائه شده است.

مرحله اول استخراج کدهای اولیه: در مرحله اول مصاحبه با صاحب‌نظران کلیدی در حوزه آسیب‌های مشخص‌شده مرحله کمی درمجموع علل و عوامل بروز آسیب‌های مرحله اول بلوغ، فناوری اطلاعات و مدیریت اطلاعات به‌عنوان توانمندسازهای مدیریت دانش تعداد ۲۸ کدهای اولیه، برای آسیب‌های مرحله دوم بلوغ، تصمیم‌گیری برای اصول مدیریت دانش تعداد ۱۹ کدهای اولیه، برای آسیب‌های مرحله سوم بلوغ، توانایی نهادینه کردن سیاست‌های مدیریت دانش تعداد ۲۱ کدهای اولیه، برای آسیب‌های مرحله چهارم بلوغ، تدوین استراتژی/استراتژی‌های مدیریت دانش تعداد ۱۴ کدهای اولیه، برای آسیب‌های مرحله پنجم بلوغ، پیاده‌سازی استراتژی/ استراتژی‌های مدیریت دانش تعداد ۳۸ کدهای اولیه، برای آسیب‌های مرحله ششم بلوغ، دانش در همه‌جا موجود تعداد ۱۹ کدهای اولیه استخراج گردید.

مرحله دوم استخراج مضامین پایه: در این مرحله با ادغام، حذف و تغییر برخی از کدهای اولیه هر بخش، ۲۸ مضمون پایه شکل گرفت.

مرحله سوم استخراج مضامین سازمان دهنده: با ترکیب مضامین مشترک، مطابق با جداول شماره (۳) مضامین سازمان دهنده مربوط به هر آسیب شناسایی و مضامین پایه مربوط به هر مضمون سازمان دهنده در مقابل آن نوشته شدند.

جدول ۳. مضامین سازمان دهنده در ارتباط با علل آسیب‌های مربوط به فناوری اطلاعات و مدیریت اطلاعات

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
رویکرد ناکارآمد ساختاری	عدم وجود سیستم یکپارچه فناوری اطلاعات و ارتباطات
	عدم تدوین سیاست‌های شفاف برای فناوری اطلاعات

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
رویکرد ناکارآمد شناختی	ضعف در شناخت وظایف مدیریت اطلاعات
	نبود رویکرد شناختی مشترک به مدیریت دانش
	ضعف در تمایز بین دانش و اطلاعات
مضامین سازمان دهنده در ارتباط با علل آسیب‌های مربوط به تصمیم‌گیری در مورد اصول مدیریت دانش	
مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
رویکرد ناکارآمد ساختاری	ساختار غیر منعطف تصمیم‌گیری
	عدم ثبات مدیریتی
رویکرد ناکارآمد شناختی	عدم فهم استراتژیک دانش
	پیچیدگی دانش و چندبعدی بودن دانش
	نگاه تک‌بعدی به دانش و استراتژی
	فقدان تفکر سیستمی
	عدم توسعه فرهنگی
مضامین سازمان دهنده در ارتباط با علل آسیب‌های مربوط به تدوین سیاست‌های مدیریت دانش	
مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
رویکرد ناکارآمد مدیریتی	عدم باور و حمایت مدیران مدیریت دانش
	عدم تعهد مدیران ارشد
	عدم اعتماد درون سازمانی
مضامین سازمان دهنده در ارتباط با علل آسیب‌های مربوط به تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش	
مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
رویکرد ناکارآمد ساختاری	عدم همسویی استراتژی‌های سازمان
	عدم استراتژی مدیریت دانش
	عدم سیستم شایسته‌سالاری
مضامین سازمان دهنده در ارتباط با علل آسیب‌های مربوط به پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش	
مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
رویکرد ناکارآمد ساختاری	عدم مدل اجرای استراتژی مدیریت دانش
	عدم فرایندهای اجرای استراتژی
	عدم فرایندهای شفاف مدیریت دانش
	نبود مدیر ارشد دانش
	عدم تدوین دستورالعمل مدیریت دانش
	نبود روش ارزیابی مدیریت دانش
	عدم برگزاری آموزش و ارشادگری سطح بالا
مضامین سازمان دهنده در ارتباط با علل آسیب‌های مربوط به دانش در همه‌جا موجود	
مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
رویکرد ناکارآمد ساختاری	فقدان تعاملات گسترده سازمانی
	عدم سیستم‌های انگیزشی کارآمد
	دشواری در تمایل به تسهیم دانش

مرحله چهارم: مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر: در مرحله نهایی مجموع مضامین سازمان دهنده و پایه در قالب مضمون فراگیر چالش‌های توسعه بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور شرکت برق منطقه‌ای خوزستان در جدول (۴) قرار گرفته است.

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر چالش‌های بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور شرکت

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
چالش‌های توسعه بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور شرکت برق منطقه‌ای خوزستان	رویکرد ناکارآمد ساختاری	عدم سیستم یکپارچه فناوری اطلاعات و ارتباطات
	رویکرد ناکارآمد شناختی	عدم تدوین سیاست شفاف برای فناوری اطلاعات
		ضعف در شناخت وظایف مدیریت اطلاعات
		نبود رویکرد شناختی مشترک به مدیریت دانش
	رویکرد ناکارآمد ساختاری	ضعف در تمایز بین دانش و اطلاعات
		ساختار غیر منعطف تصمیم‌گیری
		عدم ثبات مدیریتی
	رویکرد ناکارآمد شناختی	عدم فهم استراتژیک دانش
		پپیچیدگی دانش و چندبعدی بودن دانش
		نگاه تک‌بعدی به دانش و استراتژی
		فقدان تفکر سیستمی
		عدم توسعه فرهنگی
	رویکرد ناکارآمد مدیریتی	عدم باور و حمایت مدیران مدیریت دانش
		عدم تعهد مدیران ارشد
		عدم اعتماد درون سازمانی
	رویکرد ناکارآمد ساختاری	عدم همسویی استراتژی‌های سازمان
		عدم استراتژی مدیریت دانش
		عدم سیستم شایسته‌سالاری
	رویکرد ناکارآمد ساختاری	عدم مدل اجرای استراتژی مدیریت دانش
		عدم فرایندهای اجرای استراتژی
		عدم فرایندهای شفاف مدیریت دانش
		نبود مدیر ارشد دانش
		عدم تدوین دستورالعمل مدیریت دانش
		نبود روش ارزیابی مدیریت دانش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	رویکرد ناکارآمد شناختی	عدم برگزاری آموزش و ارشادگری سطح بالا
		فقدان تعاملات گسترده سازمانی
		عدم سیستم‌های انگیزشی کارآمد
		دشواری در تمایل به تسهیم دانش

شبکه مضامین

شکل شماره (۲) شبکه مضامین عوامل بروز آسیب در مراحل شش‌گانه بلوغ مدیریت دانش با رویکرد استراتژی محور در شرکت برق منطقه‌ای خوزستان را نشان می‌دهد.



شکل ۲. شبکه مضامین آسیب‌های بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور شرکت برق منطقه‌ای خوزستان

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس استراتژی موجود، نتایج پژوهش در خصوص سؤال اول نشان داد که قابلیت‌ها و زیرساخت‌های مناسب و کارآمد فناوری اطلاعات و ارتباطات و وجود سیاست‌ها و راهبردهای روشن و تعریف‌شده در زمینه مدیریت اطلاعات به‌عنوان توانمندسازهای مدیریت دانش، می‌تواند به توسعه سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان کمک کند. این نتایج دهنده آن است که مدیران شرکت برق منطقه‌ای خوزستان، هنوز از

قدرت دانش به‌عنوان یک منبع استراتژیک آگاه نیستند و مدیریت اطلاعات و ارتباطات موجود شرکت به شیوه‌ای مؤثر و کارآمد مدیریت نمی‌شود. این یافته با نظر کروگر (۲۰۰۸) که معتقد است تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌های شفاف برای مدیریت اطلاعات از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای ایجاد سازمان‌های دانش‌محور است همپوشانی دارد. به اعتقاد وی موفقیت هر سازمان در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش تا حدود زیادی به قابلیت‌های مدیریت اطلاعات آن سازمان بستگی دارد. مدیریت اطلاعات، به‌عنوان یکی از توانمندسازهای مهم و اساسی عناصر بلوغ مدیریت دانش، پیش‌نیاز مدیریت موفق دانش است. این پیش‌نیازها عبارت‌اند از توانایی تعیین نیازهای اطلاعاتی، توانایی تعیین ارزش و بهای اطلاعات، توانایی جستجو، ذخیره، توزیع، بازیابی، اشتراک، حفاظت و ثبت اطلاعات و تدوین سیاست و استراتژی شفاف برای مدیریت اطلاعات.

کروگر و اسنایمن^۱ (۲۰۰۷) و کروگر و یوهانسن^۲ (۲۰۱۳) بر این باورند که مدیریت مؤثر اطلاعات و مدیریت مؤثر فناوری اطلاعات و ارتباطات هر دو نقش مهمی برای مدیریت دانش دارند. اما با توجه به اینکه بعد مدیریت اطلاعات در توسعه یا نوسازی بلوغ مدیریت دانش بسیار اساسی و بنیادی‌تر است. بروز آسیب در این مرحله، بر سایر مراحل بلوغ نیز تأثیر منفی می‌گذارد. گالاگر و هزلت^۳ (۲۰۰۴) و کروگر (۲۰۰۸) نیز بر این باورند که قبل از هر تلاشی برای آغاز مدیریت دانش، مقدار معینی از فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت اطلاعات (عوامل مدیریت مؤثر دانش) باید در سازمان وجود داشته باشد. در بخش کیفی، نتایج مصاحبه با صاحب‌نظران مدیریت دانش شرکت توانیر و برق منطقه‌ای خوزستان در خصوص علل و عوامل بروز آسیب‌های موجود شرکت با حد معیار، در مرحله فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت اطلاعات چهار دلیل اساسی را آشکار نمود که عبارت‌اند از **عدم وجود سیستم یکپارچه فناوری اطلاعات و ارتباطات، عدم تدوین سیاست‌های شفاف برای فناوری و مدیریت اطلاعات، ضعف در شناخت وظایف مدیریت اطلاعات، نبود رویکرد شناختی مشترک به مدیریت دانش و ضعف در تمایز بین دانش و اطلاعات.**

بر اساس استراتژی موجود، نتایج پژوهش سؤال دوم نشان داد که فرهنگ مشارکت کارکنان در فرآیند تسهیم دانش، چندان رضایت‌بخش نیست و شرکت، در تشخیص صحیح اصول، عوامل موفقیت و عناصر مستعد برای اشاعه فرهنگ دانش و معماری مدیریت دانش چندان موفق عمل نکرده است و اهدافی همچون بهبود کارآمدی و یا بهره‌وری کار با تسهیم سریع‌تر دانش درون‌سازمانی، عدم تمرکز قدرت، انتشار سریع‌تر اطلاعات برای در اختیار قرار دادن آن برای کارکنان، ارتقاء یادگیری مادام‌العمر، بهبود شفافیت و وضوح کاری، بهبود روابط کاری و اعتماد درون‌سازمانی، جبران دانش ازدست‌رفته در سطوح بالای مدیریتی شرکت برق منطقه‌ای خوزستان، چندان موردتوجه قرار گرفته نشده است.

1.Snyman
2.Johnson
3.Gallager & Hazlett

این نتایج در توافق با یافته‌های تیوانا (۲۰۰۰)، لاودن و لاودن^۱ (۲۰۰۴)، کوچیکار^۲ (۲۰۰۴)، تایلور^۳ و همکاران (۲۰۰۰)، کروگر (۲۰۰۸) و کروگر و اسنایمن (۲۰۰۷) است. آن‌ها بر این باورند که در این مرحله می‌بایست سطح گرایش مدیریت دانش در سازمان تعیین شود؛ یعنی ارزیابی حد و میزانی که دانش به‌عنوان منبع استراتژیک تلقی می‌شود. اما در بخش کیفی، نتایج مصاحبه با صاحب‌نظران مدیریت دانش شرکت توانیر و برق منطقه‌ای خوزستان در خصوص علل و عوامل بروز آسیب‌های موجود شرکت با حد معیار، در مرحله توانایی تصمیم‌گیری در مورد اصول مدیریت دانش، هفت دلیل اساسی که عبارت‌اند از ساختار غیر منعطف تصمیم‌گیری، عدم ثبات مدیریتی، پیچیدگی دانش و چندبعدی بودن دانش، عدم فهم استراتژیک دانش، نگاه تک‌بعدی به دانش و استراتژی، فقدان تفکر سیستمی و عدم توسعه فرهنگی را آشکار نمود.

بر اساس استراتژی موجود، نتایج پژوهش سؤال سوم نشان داد که این آسیب‌ها، به‌منزله آن است که شرکت برق منطقه‌ای خوزستان سیاست‌های روشن و تعریف‌شده‌ای، برای ایجاد فرهنگ دانش در سازمان تدوین نکردند. دانش در صورتی که در بخش‌های مختلف شرکت منزوی باشد را نمی‌توان مدیریت کرد؛ بنابراین، عنصر کلیدی این مرحله اتخاذ تصمیم آگاهانه برای ایجاد کارکرد رسمی برای مدیریت دانش است. این نتایج با نتایج پژوهش‌های داونپورت^۴ (۱۹۹۸)، تایلور و همکاران (۲۰۰۱)، تیوانا (۲۰۰۰)، لوگان (۲۰۰۱)، لاودن و لاودن (۲۰۰۴)، کروگر (۲۰۰۸) و کروگر و یوهانسن (۲۰۱۳) که بر این باورند تدوین استراتژی‌های شفاف برای مدیریت دانش، در توسعه بلوغ مدیریت دانش سازمان‌ها، نقش بسیار مهمی دارد. همسو و هم‌راستا است. اما در بخش کیفی، نتایج مصاحبه با صاحب‌نظران مدیریت دانش شرکت توانیر و برق منطقه‌ای خوزستان در خصوص دلایل بروز آسیب‌ها بر اساس استراتژی موجود شرکت برق منطقه‌ای خوزستان با حد معیار، سه دلیل اساسی را آشکار کرد که عبارت‌اند از عدم باور و حمایت مدیران ارشد، عدم تعهد مدیران ارشد و عدم اعتماد سازمانی.

بر اساس استراتژی موجود، نتایج پژوهش سؤال چهارم نشان داد که تمرکز بر آنچه سازمان به‌عنوان عناصر کلیدی استراتژی‌های مدیریت دانش (مدیریت اطلاعات)، جنبه‌های فناورانه اطلاعات، جنبه‌های مدیریت منابع انسانی (محرک‌ها، استخدام، آموزش و نظارت)، جنبه‌های سازمانی (اجتماعات کاربردی، عدم تمرکز قدرت، شبکه‌ها و ...) تا حدی می‌شناسد ویژگی مهم این مرحله از سطح بلوغ مدیریت دانش شرکت برق منطقه‌ای خوزستان است. به‌منظور پر کردن شکاف بین دانش فعلی و دانش موردنیاز، مدیران شرکت در این سطح باید قادر باشند استراتژی‌های مدیریت دانش را تدوین کنند، و در جهت کشف، ایجاد، کسب، جذب، به اشتراک‌گذاری، توزیع و انتقال استراتژی‌های مدیریت دانش در بین کارکنان اقدام نمایند. عدم وجود این عامل‌ها، در شرکت و تأثیر آن بر آسیب در بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور با

1.Laudon & Laudon

2.Kochikar

3.Taylor

4.Davenport

نتایج پژوهش‌های کوچیکار (۲۰۰۴)، کروگر و اسنایمن (۲۰۰۷) و کروگر و یوهانسن (۲۰۱۳) که بر این باورند تدوین استراتژی‌های تعریف‌شده برای مدیریت دانش، در توسعه بلوغ مدیریت دانش سازمان‌ها، نقش بسیار مهمی دارد، همسو و هم‌راستا است. در بخش کیفی، نتایج مصاحبه با صاحب‌نظران مدیریت دانش شرکت توانیر و برق منطقه‌ای خوزستان در خصوص علل و عوامل بروز آسیب‌های موجود شرکت با حد معیار، در مرحله تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش سه دلیل اساسی را آشکار کرد؛ **عدم همسویی استراتژی‌های سازمان، عدم استراتژی مدیریت دانش، عدم سیستم شایسته‌سالاری.**

بر اساس استراتژی موجود، نتایج پژوهش سؤال پنجم نشان داد که استراتژیست‌های شرکت برق منطقه‌ای خوزستان باید نسبت به مشارکت مؤثر و فعالانه مدیر ارشد دانش در فرایند تدوین استراتژی سازمان آگاهی داشته باشند. شرکت قادر به تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش باشد؛ این استراتژی‌های دانشی در واحدهای خاص شرکت موجود باشد و استراتژی مدیریت دانش منجر به طرح‌های مؤثر و کارآمد و حمایت از ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات شرکت باشد؛ افراد نسبت به قابلیت‌های خودارزیابی شوند و فرهنگ سودمندی برای اشتراک دانش در شرکت برق منطقه‌ای خوزستان وجود داشته باشد. عدم وجود این عوامل در شرکت و تأثیر آن بر آسیب در بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور با نتایج پژوهش‌های، داونپورت^۱ (۱۹۹۸)، تیلور و همکاران (۲۰۰۰)، تیوانا (۲۰۰۰)، لوگان (۲۰۰۱)، کوچیکار (۲۰۰۴)، لاودن و لاودن (۲۰۰۴)، کاظمی^۲ و همکاران (۲۰۰۴)، کروگر (۲۰۰۸) و کروگر و یوهانسن (۲۰۱۳) همسو و هم‌راستا است. آن‌ها بر این باورند، ساختارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان باید از وضع موجود به حالت نیاز (آینده و مطلوب) تغییر یابد، مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش برای پیشرفت مداوم فرایندها می‌بایست همگرایی بیشتری داشته باشند و تلاش برای نهادینه کردن مدیریت دانش و سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، محور تمام استراتژی‌ها و طرح‌های سازمان قرار گیرد. اما در بخش کیفی، نتایج مصاحبه با صاحب‌نظران شرکت توانیر و برق منطقه‌ای خوزستان در خصوص علل و عوامل بروز چنین آسیب‌های موجود با حد معیار؛ در مرحله پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش هفت آسیب اصلی را آشکار کرد که عبارت‌اند از: **عدم مدل اجرای استراتژی مدیریت دانش، عدم فرایندهای اجرای استراتژی، عدم فرایندهای شفاف مدیریت دانش، نبود مدیر ارشد دانش، عدم تدوین دستورالعمل مدیریت دانش، نبود روش ارزیابی مدیریت دانش، عدم برگزاری آموزش و ارشادگری سطح بالا.**

بر اساس استراتژی موجود نتایج سؤال ششم نشان داد که زمانی که شرکت برق منطقه‌ای خوزستان بتواند دانش را در تمام بخش‌ها و واحدهای خود مدیریت کند، درنهایت بلوغ مدیریت دانش مشخص می‌شود. یعنی در طول این مرحله، مدیریت دانش باید به‌طور یکپارچه با اکوسیستم شرکت هماهنگ شود. اکوسیستم شرکت برق منطقه‌ای خوزستان عبارت‌اند از مشتریان، شرکای تجاری، (سهمداران،

1.Davenport

2.Kazemi

اتحادیه‌ها) عاملین و فروشندگان، مشاورین و پیمانکاران. این طرز فکر به این نیاز دارد که معماری فناوری اطلاعات و ارتباطات شرکت برق منطقه‌ای خوزستان توانایی و قدرتی فراتر از مرزهای خود داشته باشد. باین حال، به جهت هزینه و محدودیت‌های فناوریانه، بیشتر سازمان‌ها و به‌ویژه شرکت برق منطقه‌ای خوزستان نمی‌توانند به‌سادگی به این نقطه از بلوغ مدیریت دانش رسیده و از آن عبور کنند. عدم وجود این عوامل در سازمان و تأثیر آن بر آسیب در بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور با نتایج پژوهش‌های تیوانا (۲۰۰۰)، لوگان (۲۰۰۱)، کوچیکار (۲۰۰۰)، لادون و لادون (۲۰۰۴)، کاظمی و همکاران (۲۰۰۴)، گالاگر و هزلت (۲۰۰۴)، کروگر (۲۰۰۸) و کروگر و یوهانسن (۲۰۱۳) همسو و هم‌راستا است. آن‌ها بر این باوراند که ایجاد، تولید بیشتر و پردازش داخلی دانش، با استفاده از دانش شرکای سازمان امکان‌پذیر است. در بخش کیفی، نتایج مصاحبه با صاحب‌نظران مدیریت دانش در خصوص دلایل بروز شکاف موجود در مسیر بلوغ مدیریت دانش با رویکرد استراتژی محور شرکت برق منطقه‌ای خوزستان با حد معیار، سه دلیل اساسی را آشکار نمود که عبارت‌اند از؛ فقدان تعاملات گسترده‌سازمانی، عدم سیستم‌های انگیزشی کارآمد، دشواری در تمایل به تسهیم دانش.

درنهایت نتایج بررسی‌ها نشان داد که شرکت برق منطقه‌ای خوزستان در پیاده‌سازی مدیریت دانش موفقیت چندانی نداشته است، به‌طوری‌که مسئله هم‌راستایی دانش و استراتژی به چالش اساسی برای مدیران آن سازمان تبدیل شده است. مطالعه برنامه راهبردی سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ وزارت نیرو (۱۳۹۲)، مشتمل بر مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و راهبردهای بخش برق و انرژی و بخش آموزش، پژوهش و فناوری، به صورتی شفاف بر «تسهیل و تقویت فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار با رویکرد مستندسازی، انتقال دانش و تجارب صنعت برق از طریق استقرار و توسعه نظام مدیریت دانش و ارتقاء و توسعه نظام یادگیری فردی و سازمانی» در صنعت برق تأکید نموده است. اما به نظر می‌رسد علی‌رغم تأکید شفاف و روشن راهبردهای سند چشم‌انداز وزارت نیرو بر توسعه نظام مدیریت دانش محور در صنعت برق، تلاش چندانی برای هم‌راستایی استراتژی‌های سازمان با راهبردها و استراتژی‌های کلان وزارت نیرو توسط مدیران شرکت برق منطقه‌ای خوزستان صورت نگرفته است.

از نوآوری‌های عملی این پژوهش، ارائه رهنمودهای اجرایی برای استراتژیست‌ها، برنامه‌ریزان و متولیان پیاده‌سازی و توسعه مدیریت دانش جهت قرار دادن اصول مدیریت دانش در استراتژی‌های سازمان، کمک به پیشرفت بلوغ مدیریت دانش در یک محیط سازمانی از منظر استراتژیک/مدیریتی، نه از دیدگاه فناوری، کمک به زمینه‌سازی برای در نظر گرفتن نقش تواناساز دانش در تدوین استراتژی‌های سازمان و بالعکس، نظام‌مند کردن پیاده‌سازی و توسعه بلوغ مدیریت دانش با توجه به اصول، ملاک‌ها و معیارهای مدیریت دانش، کمک به زمینه‌سازی جهت رشد قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران و تصمیم‌گیرندگان در جهت دستیابی به بلوغ مدیریت دانش و گسترش بعد نظری و یا ارزش علمی، به همراه سنجش عملی میزان بلوغ مدیریت دانش سازمان‌ها بود.

در ادبیات مدیریت دانش، مدل بلوغ مدیریت دانش استراتژی محور با رویکرد پژوهش ترکیبی (استفاده از مصاحبه‌های عمیق) تاکنون بدین گستردگی ارائه نشده است. درنهایت اینکه مدل پیشنهادی، توجیهی برای کنار گذاشتن نظام‌های دانشی که از دید متخصصان بازدهی مناسبی ندارند، فراهم

می‌کند و می‌تواند چارچوبی برای پیشگیری از پذیرش اجباری، ناقص و ناکارآمد نظام‌های مدیریت دانش باشد. از سوی دیگر، شناسایی عوامل مؤثر بر بلوغ و مدنظر قرار دادن آن‌ها هم‌زمان با آغاز پروژه‌های توسعه نظام‌های مدیریت دانش، به فرایند پیاده‌سازی این‌گونه نظام‌ها سرعت می‌بخشد.

فهرست منابع

- جکسون، مایکل سی. ۱۳۹۱. تفکر سیستمی؛ کل‌گرایی خلاق برای مدیران. ترجمه علی‌محمد احمدوند و غلام جابلقیان. ۱۳۹۱. تهران: مؤسسه آموزش عالی ایوان کی.
- مانیان، امیر، محمد موسی خانی، علیرضا حسن‌زاده و مونا جامی پور. ۱۳۹۳. طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش، هم‌راستا با استراتژی‌های کسب‌وکار، با استفاده از روش فرا ترکیب. فصلنامه علمی- پژوهشی فناوری اطلاعات. ۶(۲): ۳۰۷-۳۳۲.
- وزارت نیرو (۱۳۹۲)؛ برنامه راهبری، مجری طرح تدوین سند چشم‌انداز-گروه برنامه‌ریزی راهبردی.
- Ale, M., C. Toledo, O.Chiotti & M. Galli.2014. A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1): 73-92.
- Birchall, D.W. and Tovstiga, G. 1999. The strategic potential of a firm's knowledge portfolio. *Journal of General Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 1 - 6.
- Bontis, Nick, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen, and Göran Roos.1999. The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European management journal*, 17(4) 391-402.
- Carneiro, Alberto.2002. How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. *Journal of knowledge management*, 4(2): 87-98.
- Davenport, T.H. (1998). Some principles of knowledge management. [Online]. Available <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>.
- DeFreitas, V., (2017). Level of Maturity in Knowledge Management Systems within Higher Education Institutions: A Case Study from a Holistic Approach. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*.Vol. 5(1).
- Dove, Rick. 1999. Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of knowledge management*, 3(1): 18-35.
- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*. 210-220.
- Ferraris, Alberto, Gabriele Santoro, and Luca Dezi.2017. How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 21(3): 540-552.
- Gallager, S., and S. Hazlett.2004.Using the knowledge management maturity model as an evaluation tool. *available at: www: http://s. gallagher@ qub. ac. uk (accessed 12 August 2014)*.
- Gertler, M.S. (2003). Tacit knowledge and the economic geography of context, or The indefinable tacitness of being (there). *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, No. 1, pp. 75 - 99.
- Kazimi, J., Dasgupta, R.R. and Natarajan, G. 2004. The rise, fall and rise of knowledge management. [Online] Available [www: http://www.zenar.com/pdfs/km2.pdf](http://www.zenar.com/pdfs/km2.pdf).
- Kochikar, V. P.2000.The knowledge management maturity model: a staged framework for leveraging knowledge. *Proceedings of KM World*: 1-9.
- Kochikar, V.P. 2004. The knowledge management maturity model: a staggered framework for leveraging knowledge. [Online]. Available [www: http://www.infy.com/knowledge_capital/knowledge/KM](http://www.infy.com/knowledge_capital/knowledge/KM) (Accessed 12 August 2004).
- Kruger C.J. & Johnson, R.D., (2013), Knowledge management according to organisational size: A South African perspective', *SA Journal of Information Management* 15(1), Art. #526, 11 pages. [http:// dx.doi.org/10.4102/sajim.v15i1.526](http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v15i1.526).

- Kruger, C. J., & Snyman, M. M. M. (2007). A guideline for assessing the knowledge management maturity of organizations. *South African Journal of Information Management*, 9(3). Electronic Journal [Online].
- Kruger, Cornelius Johannes. 2008. Knowledge management maturity from a strategic/managerial perspective. PhD diss., University of Pretoria.
- Laudon, K.C. & J. P. Laudon, 2004. *Management Information Systems*. (8th ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Logan, D. (2001). Knowledge management scenario: measuring and managing intellectual assets, Gartner Symposium/ITxpo Africa, Sandton, South Africa (Unpublished).
- Meyer, H. M., Marion, T.J. (2013). Preserving the integrity of knowledge and information in R&D. *Business Horizons*, 56 (1): 51-61.
- Millar, Carla CJM, Martin Lockett, and John F. Mahon. 2016. Guest editorial: knowledge intensive organisations: on the frontiers of knowledge management. *Journal of knowledge management* 20(5): 845-857.
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Paliszkievicz, Joanna, Salome Svanadze, and Mariam Jikia. 2017. The role of knowledge management processes on organizational culture. *Online Journal on Applied Knowledge Management* 5(2): 29-44.
- Sivasubramanian; S., 2016. Process Model for Knowledge Management. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Language and Information Technologies.
- Taylor Small, C. and Tattalias, J. (2001). Knowledge management model guides KM process.
- Teece, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*. Vol. 40, No. 3, pp. 55-79.
- Thompson, A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E. (2005). *Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage*. 14th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zack, M.H. (2001) Developing a knowledge strategy: epilogue. [Online] Available: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat2>.

Evaluation of Knowledge Management Maturity with a Strategy-Based Approach in Khuzestan Regional Electric Company: Mixed Method

Hadi Zamani

Ph.D. Education Management, Shiraz University, Iran¹

Abstract: The purpose of this study was to evaluate the knowledge management knowledge maturity with a strategy-oriented approach in Khuzestan Regional Electric Company. The research method was a sequential explanatory combination, a type of follow-up explanation and a research method in the quantitative, descriptive-survey field and in the qualitative section of Multiple Qualitative Case study. The statistical population included 48 experts and managers of this company related to the knowledge management process, because limitation of population, All of them were selected. The research instrument was Kruger's Strategic-Oriented Knowledge Management Maturity Assessment Questionnaire. The data gathering tool was Kruger's strategy-oriented knowledge management maturity assessment questionnaire. After calculating the validity and reliability, the distribution of the research population was distributed and SPSS20 software was used to analyze the data. It should be noted that for assessing the maturity of each individual item, the strategic knowledge-based sub-sectors of the KMMs were compared with the middle-level comparison (the second quartile was equivalent to 50%). The results showed that the Company had grown from the six stages of maturity in four stages and out of 97 indexes in 34 indexes less than average, which was reported as the company's knowledge management maturity damages. The research method in the qualitative section was multiple case study. The potential contributors to this section included all the managers and experts of company. The research participants, with targeted targeting approach and the method of key reviewers based on saturation, were selected and the causes of the puberty damages of the strategy-oriented knowledge management were conducted through a semi-structured, in-depth interview, in the form of basic, The themes of the organizer and the general themes were extracted, and plotted in the form of a network of themes. In general, the lack of a clear understanding of the relationship between knowledge and strategy has been the most important cause of injury. The strategy of the company should be reviewed and knowledge management should be one of the main pillars of the organization's strategy.

Keywords: Evaluation, Knowledge Management, Maturity, Mixed Method, Strategy.

1. Corresponding Author: h_zamani@erec.co.ir