

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲۴ - زمستان ۱۳۹۴

صص ۱۲۴ - ۱۰۳

## تعیین استراتژی مدیریت دانش سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی

زهرا ظهیری\*، جلال کریمی خواه\*\*، سید حبیب‌الله میرغفوری\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و تعیین استراتژی‌های اصلی مدیریت دانش و همچنین شاخص‌های مربوط به هر استراتژی در «سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، معاونان و کارشناسان «سازمان صداوسیما» است. در این پژوهش با استفاده از نظرهای خبرگان مهم‌ترین استراتژی‌های «سازمان صداوسیما»، استخراج و با تالاقی این استراتژی‌ها و استراتژی‌های دانشی سازمان (استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی دانش) اولین خانه کیفیت ایجاد شد. دومین خانه کیفیت با استفاده از نتایج اولین خانه، رابطه میان استراتژی‌های دانشی و راهکارهای فنی برای رسیدن به این استراتژی‌ها را بررسی و راهکارها را رتبه‌بندی می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که استراتژی توسعه و بهبود سیستم‌ها و تجهیزات فنی مهم‌ترین استراتژی سازمان است؛ همچنین در نتیجه رتبه‌بندی استراتژی‌های دانشی سازمان، استراتژی کدگذاری اولین رتبه و استراتژی شخصی‌سازی دومین رتبه را کسب کرده است. از میان راهکارهای دانشی نیز راهکار «حمایت مدیران اجرایی سطح بالا از فعالیت‌های دانشی» رتبه اول را به خود اختصاص داده است.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی مدیریت دانش؛ گسترش کیفیت عملکرد؛ خانه کیفیت؛ منطق فازی؛ سازمان صداوسیما.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۴/۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۸/۷.

\* دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و هنر یزد.

E-mail: zahrazahiri14@yahoo.com

\*\* دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

\*\*\* دانشیار دانشگاه یزد.

## ۱. مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ میلادی با پیشرفت سریع فناوری‌های برتر در جهان، به‌ویژه در زمینه‌های ارتباطات و رایانه، الگوی رشد اقتصادی جهان به‌طور اساسی تغییر کرد و به‌دنبال آن از دهه ۱۹۹۰ میلادی دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه جایگزین سرمایه‌های پولی و فیزیکی شد (Chen et al., 2004). مدیریت دانش بسیار ساده به نظر می‌رسد؛ اما شرکت‌هایی که سعی دارند به شرکت‌هایی دانش‌بنیان تبدیل شوند با مشکلات اساسی روبه‌رو هستند. نخست اینکه پاسخ صحیحی برای همه مشکلاتی که با آن مواجه هستند، وجود ندارد؛ همچنین دستورالعمل خاصی برای اجرای روش‌ها و مفاهیم مختلف و متنوع مدیریت دانش موجود نیست. برای مواجهه با این مسائل موضوع ایجاد استراتژی برای مدیریت دانش یا استراتژی‌سازی مدیریت دانش به یکی از دغدغه‌های پژوهشگران این حوزه تبدیل شده است (Kubo, 2006). یکی از مهم‌ترین موارد در ایجاد استراتژی مدیریت دانش آن است که این استراتژی و اهداف مربوط به آن باید نمایانگر استراتژی و اهداف سازمانی باشد. آن‌ها باید قادر باشند که اثربخشی و کارایی فرایندهای کسب‌وکار و درنهایت عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند (Nahapiet & Ghoshal, 1998). بقا و دوام سازمان‌ها و همچنین توسعه آن‌ها نیازمند درک بهنگام فرصت‌های محیطی، تغییرات در بازار و برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب و اثربخش است (Ko & Lee, 2000). مدیریت تأثیرگذار با استراتژی مناسبی آغاز می‌شود. برای اطمینان از اجرای موفق مدیریت دانش، مسئله مهم قبل از اجرا، چگونگی ارزیابی و انتخاب استراتژی مدیریت دانش مناسب است. مدیریت دانش به‌عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید، در سازمان‌ها به‌عنوان فراهم‌کننده زمینه بازخوانی، ایجاد، پرورش، تسهیم و تبادل، ارتقای سازمان‌دهی، نگهداری و انتشار دانش در سطح سازمان به‌ویژه در سطح بخش‌ها می‌تواند سبب شکل‌گیری رویکرد جدید شیوه‌های آموزش، استفاده مؤثر از دانش موجود، آمادگی برای دریافت و استفاده از اطلاعات و دانش نوین برای توسعه دانش و فناوری هزاره سوم با توان مقابله با تغییرات سریع دنیای اطراف شود (جعفری مقدم، ۱۳۸۵). با استفاده از نتایج این پژوهش مسئولان و رؤسای «سازمان صداوسیما» می‌توانند موانع موجود در اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش در این سازمان را شناسایی و برای رفع آن تلاش کنند تا با ایجاد محیطی مناسب بتوانند زمینه را برای اجرای موفقیت‌آمیز و توسعه استراتژی‌های مدیریت دانش فراهم کنند. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند کمک کند تا سیاست‌ها در سازمان به‌گونه‌ای تدوین شود که نه‌تنها در راستای احتکار دانش نباشد؛ بلکه هدف، سهیم‌سازی دانش باشد. هدف اصلی این پژوهش شناسایی و تعیین استراتژی‌های مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما» است که برای رسیدن به این هدف، این استراتژی‌ها در «سازمان صداوسیما» شناسایی و سپس با استفاده از روش QFD فازی رتبه‌بندی می‌شود؛ درنهایت

پیشنهادهای مناسبی برای اجرای مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما» ارائه می‌شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانش<sup>۱</sup> مخلوط سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها و اطلاعات جدید است. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود. دانش، به شکل‌های پویا و نیز انباشته و ایستا قابل‌تصور است. دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند (افرازه، ۱۳۸۲). مدیریت دانش عبارت است از: یک فرآیند ویژه سازمانی و سیستمی برای کسب، سازمان‌دهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صریح<sup>۲</sup> و دانش ضمنی<sup>۳</sup> کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش‌آفرینی (Alavi & Leidner, 2001). مدیریت دانش یک استراتژی مدیریتی نظام‌مند و یکپارچه است که فناوری اطلاعات را با فرآیند سازمانی ترکیب می‌کند. مدیریت دانش، فعالیتی مدیریتی است که دانش را توسعه، انتقال، ارسال، ذخیره‌سازی و اعمال می‌کند و همچنین اطلاعات واقعی برای واکنش و اتخاذ تصمیم‌های صحیح با هدف تحقق اهداف سازمانی را در اختیار سازمان قرار می‌دهد (Hung & Ming Hung, 2005).

در هزاره دانش و فناوری، سازمان‌ها بدون استراتژی مناسب و هدفمند قادر به ادامه حیات نیستند و موفقیت هر سازمان در گرو استراتژی هوشمندانه آن شرکت است. استراتژی مدیریت دانش یک رویکرد جامع و موردمحور است و به شناسایی آن منجر می‌شود که سازمان چگونه منابع دانشی خود را به بهترین وجه مورد استفاده قرار می‌دهد. دانش و استراتژی مفاهیمی پویا و چندجانبه هستند (فاتح و سبحانی، ۱۳۸۷). سازمان‌ها باید به شکلی نظام‌مند منابع و توانایی‌های دانش خود را ارزیابی و استراتژی دانش خود را به شکلی جامع طراحی کنند. یک استراتژی موفق مدیریت دانش باید عوامل کلیدی یک سازمان را شناسایی و با به‌کارگیری آن‌ها نتایج تجاری حاصل سازد (Massey & Holcom, 2001).

اولین مطالعه تجربی درخصوص استراتژی دانش توسط بیرلی و چارکرابارتی<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) انجام شده است. آن‌ها استراتژی‌های مدیریت دانش را به چهار گروه زیر تقسیم کردند (Bierly & Charkrabarti, 1996):

۱. گروه نوآور؛ ۲. گروه جداافتاده؛ ۳. گروه بهره‌برداران؛ ۴. گروه جست‌وجوگر.
- زاک<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) با مطالعه ۲۵ شرکت به نتایج قابل‌توجهی درخصوص استراتژی دانش دست

1. knowledge  
2. Explicit Knowledge  
3. Tacit Knowledge  
4. Bierly & Charkrabarti  
5. Zack

یافته است. او معتقد است، دانش راهبردی هر سازمان با توجه به توانمندی و قابلیت آن در پشتیبانی و حمایت از جایگاه رقابتی سازمان می‌تواند به سه گروه تقسیم‌بندی شود:

۱. دانش پایه؛ ۲. دانش پیشرفته؛ ۳. دانش نوآورانه (Zack, 1999)

بر اساس مطالعه‌های نظری بیرلی و دالی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، استراتژی دانش عبارت است از: مجموعه انتخاب‌های استراتژیک سازمان در خصوص دو بُعد دانش زیر:  
- خلق یا کسب دانش جدید؛

- به‌کارگیری و اهرم‌سازی دانش موجود برای خلق محصولات و فرآیندهای سازمانی جدید.

بر این اساس بیرلی و دالی (۲۰۰۲)، چهار نوع استراتژی دانش را برای شرکت‌ها تعریف می‌کنند که عبارت‌اند از (Bierly & Daly, 2002):

۱. استراتژی خلق دانش؛ ۲. استراتژی یادگیری دوجبهی؛ ۳. استراتژی حفظ وضع موجود؛ ۴. استراتژی بهره‌برداری دانش.

نوناکا و تاکاشی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، چهار نوع استراتژی خلق و تبدیل دانش‌های صریح و ضمنی در سازمان‌ها را ارائه کرده‌اند که عبارت‌اند از (Nonaka & Takeuchi, 1995):

۱. استراتژی اجتماعی سازی (پنهان به پنهان)؛ ۲. استراتژی برونی‌سازی (پنهان به آشکار)؛ ۳. استراتژی ترکیب‌سازی (آشکار به آشکار)؛ ۴. استراتژی درونی‌سازی (آشکار به پنهان).

یکی از روش‌های طبقه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش، طبقه‌بندی آن‌ها بر اساس طبیعت خود دانش است (Sveiby, 2001) بر این اساس، پروکپنگو<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، معتقد است که سازمان‌ها به‌منظور مدیریت دانش از دو استراتژی اصلی استفاده می‌کنند: ۱. استراتژی کدگذاری و ۲. استراتژی شخصی‌سازی.

**- استراتژی کدگذاری:** استراتژی کدگذاری<sup>۴</sup>، در تلاش مستندکردن بخشی از دانش تجربی است که به‌طور آشکار می‌تواند ایجاد شود. (اعرابی و موسوی، ۱۳۸۹) در این استراتژی، دانش در پایگاه داده‌ها کدگذاری و ذخیره می‌شود (Hansen et al., 1999). این استراتژی فرصتی فراهم می‌کند تا افراد زیادی بدون اینکه با افراد تولیدکننده آن ارتباط یا تماسی برقرار کنند، دانش را جست‌وجو و بازیابی کنند (Russo, 2002) تمرکز این استراتژی بر رمزگذاری و ذخیره دانش در پایگاه داده‌ها است.

1. Bierly & Daly  
2. Nonaka & Takeuchi  
3. Prokopenko  
4. Codification

**- استراتژی شخصی سازی:** در استراتژی شخصی سازی<sup>۱</sup>، افراد مبنای تسهیم و انتقال دانش هستند و فرآیندهای اداری معطوف به توسعه ارتباطات کارکنان است. در این استراتژی، تعامل، ارتباط و مذاکره مستقیم و شخصی ضروری و فناوری اطلاعات صرفاً ابزاری برای ارتباط بین افراد است (اعرابی و موسوی ۱۳۸۹). استراتژی شخصی سازی معطوف به دانشی است که مربوط به فرد کسب کننده یا ایجادکننده آن است، در اذهان وجود داشته و شاید به ندرت در قالب کلمات بیان شود. به طور معمول، افراد آن را به طور عملی بروز می دهند و بیشتر در تماس با یکدیگر آن را به مشارکت می گذارند (Russo, 2002).

با توجه به نکات بالا و از نگاهی دیگر، استراتژی های مطرح در مدیریت دانش، شامل سه گروه زیر است (Nohr, 2000):

**روش های مبتنی بر رمزگذاری یا کدگذاری:** استفاده دوباره از دانش ها یا تبادل مستندات دانش بر پایه فناوری از ویژگی این روش است. استراتژی حاکم بر این روش ها تمرکز بر فناوری اطلاعات و ارتباطات است.

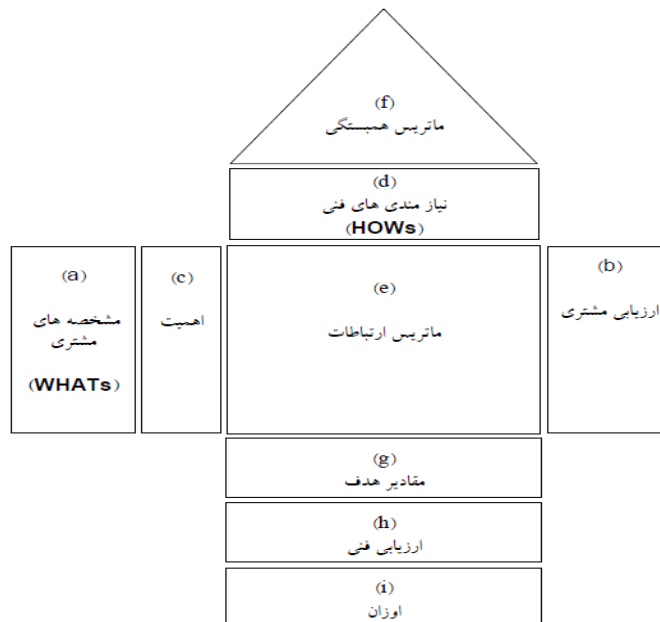
**روش های مبتنی بر مبنای فرد یا شخصی سازی:** بر پایه دانش های فردی و تبادل دانش بین فردی قرار دارد و تمرکز آن بر مدیریت دانش با رویکرد منابع انسانی و توجه به تجربه های افراد است.

**روش های مبتنی بر اجتماعی کردن:** تمرکز آن بر پایه ساختار سازمانی و تبادل و تولید دانش از طریق ارتباطات است و از طریق سازمان دهی دوباره به دنبال یافتن ساختار بهینه دانش محور برای سازمان است (Smith, 2004).

بسیاری از منابع استراتژی های مدیریت دانش را در دسته بندی های متنوع قرار داده اند و استراتژی های متفاوتی برای مدیریت دانش بیان کرده اند. با مطالعه این منابع می توان نتیجه گرفت که استراتژی های مدیریت دانش به دو دسته استراتژی کدگذاری و شخصی سازی تقسیم پذیر هستند؛ زیرامی توان انواع استراتژی های مدیریت دانش را در این دو دسته قرار داد.

**گسترش عملکرد کیفیت فازی.** مدیریت کیفیت جامع برای رسیدن به بهبود کیفیت و بهره وری، مجموعه ای گسترده ای از روش ها را موسوم به روش های مهندسی کیفیت ارائه می دهد که یکی از این روش ها گسترش کارکرد کیفیت است. QFD با خانه کیفیت (HOQ) آغاز می شود. HOQ ابزاری توانمند برای ترجمه ندای مشتری و خواسته های کیفی اولیه از

محصول به الزامات کمی است که به‌طور چشمگیری قابلیت پیگیری و لحاظ آن را در محصول از طرف سازمان، بالا می‌برد. به‌طور کلی دو دیدگاه یگانه برای خانه کیفیت روش QFD وجود دارد. اولین دیدگاه مربوط به تعیین روابط میان نیازها و خواسته‌های مشتری است و دیگری مربوط به همبستگی میان خواسته‌های مشتری و همبستگی میان نیازهای فنی است (Chen & Weng, 2003).



شکل ۱. ماتریس خانه کیفیت (Chen & Weng, 2003)

پس از تعیین WHATs و HOWs، باز هم این انسان است که میزان ارتباط بین آن‌ها را تعیین می‌کند. تعیین میزان این ارتباطات نیز کمی نیست؛ بلکه به‌صورت کیفی توسط کارشناسان و خبرگان مربوطه بیان می‌شود که مجدداً بحث فازی و ابهام مطرح می‌شود (Vanegas & Labib, 2001). هنگام به‌کارگیری QFD با استفاده از داده‌های زبانی برخی عوامل ممکن است نتایج نهایی این ابزار همچون رتبه‌بندی مشخصه‌های فنی که یکی از اهداف پژوهش حاضر نیز است را تحت تأثیر قرار دهند. این عوامل شامل نوعی از اعداد فازی، خط‌مشی‌های غیرفازی کردن و درجه‌ای از فازی بودن در اعداد است (Kahraman & Zhan, 2006). هرچند پژوهش‌های معتبر متعددی درباره مطالعه چگونگی تهیه استراتژی و اجرای موفق مدیریت دانش صورت

گرفته است؛ اما تعداد کمی از آن‌ها روش‌هایی را ارائه کرده‌اند که بتوانند به شکلی نظام‌یافته عوامل پیچیده استراتژی مدیریت دانش را ارزیابی و مدل‌سازی کنند.

در پژوهشی لی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، ۱۱۵ شرکت کره‌ای را تحلیل و استراتژی‌های دانش آن‌ها را به استراتژی‌های پیشرو و مهاجم، دانش درونی و انسان‌محور، دانش بیرونی و استفاده مجدد محور و منفعل تقسیم کردند (Lee & Choi 1999). در پژوهش آقایی و همکاران (۱۳۹۳)، متغیرهای مدیریت دانش بومی شناسایی شدند که متغیر تولید دانش بیشترین تأثیر را بر قابلیت و خودباوری داشته است (آقایی و همکاران، ۱۳۹۳). بیرلی و چاکراباتی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) استراتژی‌های دانش ۲۱ شرکت دارویی آمریکایی را تحلیل و بررسی و آن‌ها را به گروه‌های جست‌وجوگران، بهره‌برداران، منفعل و نوآوران تقسیم کردند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که نوآوران و جست‌وجوگران به کسب سودآوری بیشتر با شاخص‌های نرخ بازگشت فروش و نرخ بازگشت سرمایه تمایل دارند (Bierly & Chakrabarty, 1996). چوی و لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) مجموعه‌ای از استراتژی‌های مدیریت دانش را منتشر کردند. نتایج آن‌ها نشان داد که استراتژی‌های دانش آشکار یا کدگذاری‌شده با استراتژی‌های ضمنی یا شخصی‌سازی‌شده در رابطه با عملکرد سازمانی مکمل یکدیگر نیستند (Choi & lee, 2003) یافته‌های یانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که ارتباط بین استراتژی‌های مدیریت دانش و عملکرد ارتباط مستقیمی است و در این شرایط نوآوری نیز در سطح بالایی قرار دارد (Yang, 2010). کشاورزی و کریمیان (۱۳۹۲)، قانون مدیریت خدمات کشوری دارای مقرراتی برای دانش‌مدار کردن دستگاه‌های اجرایی در هر سه بُعد ساختار، رفتار و تعاملات محیطی است (کشاورزی و کریمیان، ۱۳۹۲). شولتز و جاب<sup>۵</sup> (۲۰۰۱)، چهار دسته از استراتژی‌های مدیریت دانش را شامل کدگذاری، آشکاری، تمرکز یافته و نامتمرکز مطرح کردند که توسط شرکت‌های فراملیتی در کشور آمریکا و دانمارک استفاده می‌شدند. تحلیل‌های تجربی نشان داد که استراتژی‌های تمرکز یافته و متمرکز بهتر و عالی‌تر از سایر استراتژی‌ها است. آن‌ها همچنین به این نتیجه رسیدند که انواع متفاوت دانش سازمانی نیاز به هماهنگی شکل‌های کدگذاری برای افزایش عملکرد واحدهای فرعی دارد. کانکانشالی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) معتقدند که سازمان باید از استراتژی‌های مدیریت دانش متناسب با نوع صنعت خود بهره‌برد. آن‌ها تلاش کردند تا تأثیر صنعت بر رابطه بین استراتژی‌های مدیریت دانش و عملکرد شرکت را تعیین و تبیین کنند (Kankanchalli, 2003)

1. Lee and Choi

2. Bierly & Chakrabarty

3. Choi & lee

4. Yang

5. Schulz & Jobe

6. Kankanchalli & et al

هانس و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، اقدامات مدیریت دانش را در چندین صنعت مطالعه کردند و به این نتیجه رسیدند که آن‌ها از دو استراتژی: کدگذاری دانش و شخصی‌سازی دانش استفاده می‌کنند (Hansen et al, 1999). در پژوهش عالم تبریز و باقرزاده (۱۳۸۷) با عنوان «گزینش استراتژی‌های مدیریت دانش با به‌کارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای»، نتایج نشان داد که سبک پویا برترین استراتژی مدیریت دانش است (عالم تبریز و باقرزاده، ۱۳۸۷). در مطالعه دیگری کامویسی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) با استفاده از گسترش عملکرد کیفیت چارچوب جایگزینی برای درجه‌بندی الزامات دانش آموزان نشان داده و آزمایش کردند. به‌طور دقیق‌تر آن‌ها فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و روش برنامه‌ریزی خطی بر پایه روش تحلیل پوششی داده‌ها را در روش گسترش عملکرد کیفیت ادغام کردند (Kamvysi et al, 2014). در پژوهشی که توسط نقوی و فیاضی آزاد (۱۳۸۸) با هدف تعیین استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ساختارهای سازمان انجام گرفت، نتایج نشان داد که در سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک از استراتژی شخصی‌سازی و در سازمان‌هایی با ساختار مکانیکی از استراتژی مستندسازی به‌عنوان استراتژی‌های مدیریت دانش استفاده می‌شود (نقوی و فیاضی آزاد، ۱۳۸۸) خو و هو<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، مفهوم گسترش عملکرد کیفیت فازی و متغیرهای کلامی فازی را ارائه دادند (Khoo & Ho, 1996). لیانگ (۲۰۱۰)<sup>۴</sup> رویکرد گسترش عملکرد کیفیت فازی را به‌منظور تعیین نیازمندی‌های مدیریت خدمات برای نیازهای کیفی مشتریان پیشنهاد کرد. این رویکرد روشی برای تشکیل ماتریس روابط فازی در جهت ارتباط بین نیازمندی‌های مدیریت خدمات و نیازهای کیفی مشتریان بر اساس نظر خبرگان میان‌وظیفه‌ای ارائه داد (Liang, 2010). ضعیم<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای از ترکیب روش گسترش عملکرد کیفیت فازی و مدل فرایند تحلیل شبکه‌ای برای نشان‌دادن رابطه‌های گوناگون بین نیازهای مشتریان و مشخصه‌های فنی محصول استفاده کردند. هدف پژوهش آن‌ها، تلفیق امکانات دو روش فرایند تحلیل شبکه‌ای و منطق فازی در راستای درجه‌بندی بهتر مشخصه‌های فنی محصولات یا خدمات، هنگام استفاده از روش گسترش عملکرد کیفیت است (Zaim et al., 2014). سوهن و چوی (۲۰۰۱)<sup>۶</sup> از گسترش عملکرد کیفیت فازی برای انتخاب تأمین‌کننده استفاده کردند و روش تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی را به‌منظور توسعه طراحی با ترکیب بهینه قابلیت اطمینان و رضایت مشتری ارائه دادند (Sohn & Choi, 2001). لی<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نیز با هدف کمک به ارزیابی و انتخاب نظام مدیریت

7. Hansen  
1. Kamvysi  
2. Khoo and Ho  
3. Liang  
4. zaim  
5. Sohn & Choi  
6. Li



دانش از طریق توجه به دریافت‌ها و اولویت‌های مصرف‌کنندگان با ادغام فنون تصمیم‌گیری چند متغیره و گسترش عملکرد کیفیت روش جدیدی ارائه دادند و با استفاده از روش تاپسیس از طریق رتبه‌بندی اولویت‌های مشابه مصرف‌کنندگان نظام مدیریت دانش برای رسیدن به راه‌حل ایده‌آل کوشیدند (Li et al., 2014). بویلاکوا و همکاران<sup>۱</sup> مدل تصمیم‌گیری مبتنی بر گسترش عملکرد کیفیت فازی برای انتخاب تأمین‌کننده ارائه دادند. در این رویکرد از اهمیت شاخص‌های ارزیابی تأمین‌کنندگان برای رتبه‌بندی آن‌ها استفاده شد (Bevilacqua et al., 2006).

با توجه به مبانی نظری و بهره‌گیری از پیشینه، سؤال‌های پژوهش شامل موارد زیر است:

۱. استراتژی‌های مناسب برای اجرای مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران چیست؟»
۲. رتبه‌بندی استراتژی‌های مناسب برای اجرای مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» چیست؟
۳. پیشنهاد‌های مناسب برای اجرای استراتژی مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما» با استفاده از گسترش عملکرد کیفیت (QFD) چیست؟

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

**منطق فازی.** در مسئله تصمیم‌گیری مربوط به سیستم‌های پیچیده، ارزیابی‌ای که توسط کارشناسان یا تصمیم‌گیرندگان درباره معیارهای کیفی یک شی خاص ارائه می‌شود، همواره در قالب عبارات کلامی (نه در قالب مقادیر معلوم) و بر اساس تجربه و مهارت آن‌ها بیان می‌شود. از آنجاکه عبارات کلامی مبهم هستند، تجزیه و تحلیل را دشوار می‌سازند؛ بنابراین نظریه مجموعه فازی را می‌توان برای اندازه‌گیری مفاهیم مبهم ناشی از داور‌ها و قضاوت‌های غیرعینی (شخصی) انسان‌ها به کار برد (Zhou et al., 2011).

اعداد فازی، زیرمجموعه فازی اعداد حقیقی هستند. تابع عضویت عدد فازی  $A \sim$  در یک مجموعه فازی به صورت زیر است.

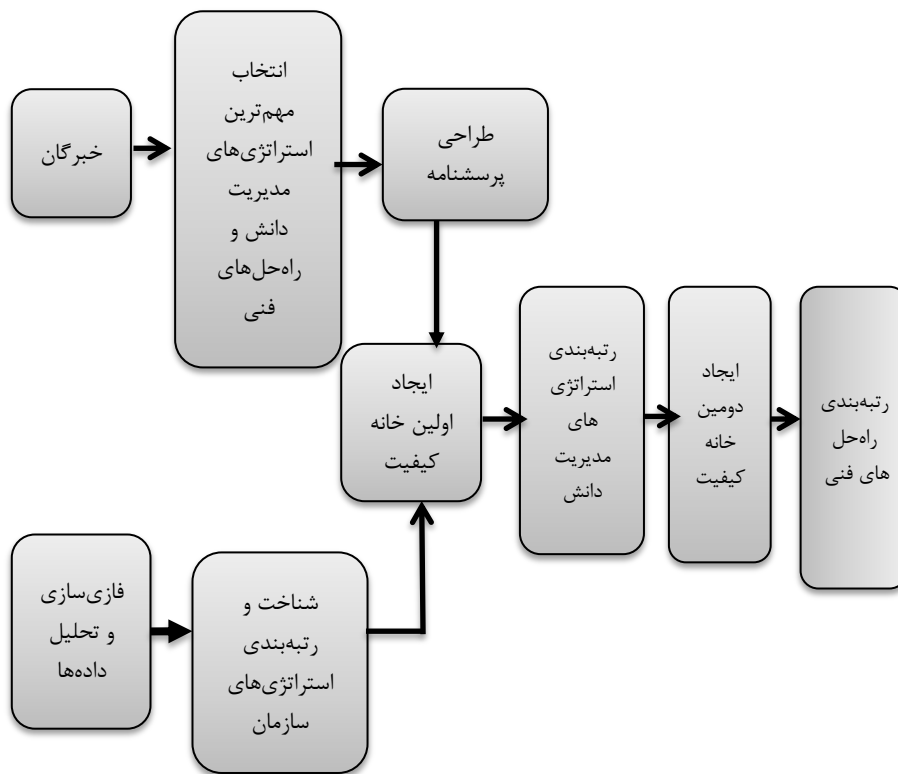
$$\mu_{A \sim}(x) : R \quad [1,0]$$

عدد فازی روی مجموعه مرجع  $R$  به‌عنوان یک مجموعه فازی نرمال و محدب تعریف می‌شود. عدد فازی مثلثی از معمول‌ترین اعداد فازی است. تابع عضویت و ویژگی‌های عدد فازی مثلثی  $(L, ) : \mu_{A \sim}(x)$  در فرمول ۱ نمایش داده شده است (Chang & Wang, 2009).

1. Bevilacqua, Ciarapica & Giacchetta

$$\left\{ \begin{array}{l} \mu_{A^{\sim}}(x) \\ 0, \end{array} \right. \begin{array}{l} (U-X)/(U-M), M \leq X \leq U \\ \text{در غیر این صورت } 0, \end{array} \quad \begin{array}{l} (X-L)/(M-L), L \leq X \leq M \\ \text{فرمول (۱)} \end{array}$$

در پژوهش حاضر با توجه به اهمیت و ضرورت مقوله‌های «مدیریت دانش» و «مدیریت استراتژیک»، شناسایی و تعیین استراتژی‌های اصلی مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» و همچنین شاخص‌های مربوط به هر استراتژی مدنظر است. پژوهش از نظر اهداف کاربردی و از نظر روش ماهیت از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، جزو پژوهش‌های میدانی است. در این پژوهش نخست با مطالعه مبانی نظری موجود، اطلاعاتی در زمینه استراتژی‌های گوناگون مدیریت دانش گردآوری و استراتژی‌های موردنظر با توجه به مطالعه‌های پیشین شناسایی شدند؛ سپس از طریق پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، صحت و کیفیت شاخص‌ها موردبخت قرار گرفت. ابزار اندازه‌گیری پژوهش (پرسشنامه) مشتمل بر سه بخش بود: سؤال‌های بخش اول، علاوه بر مورد سؤال قرار دادن متغیرهای جمعیت‌شناختی، میزان اهمیت کل استراتژی‌های «سازمان صداوسیما» را نیز تعیین می‌کند. با توجه به اینکه تعداد استراتژی‌های سازمان ۱۹ عدد بود؛ بنابراین سؤال‌های این بخش از پرسشنامه ۱۹ عدد است. سؤال‌های بخش دوم پرسشنامه ارتباط استراتژی‌های سازمان با استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی مدیریت دانش را مدنظر دارد که تعداد سؤال‌های این پرسشنامه ۳۸ عدد است؛ همچنین سؤال‌های بخش سوم، ارتباط راهکارهای دانشی سازمان با استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی مدیریت دانش را ارائه می‌دهد. با توجه به اینکه راهکارهای دانشی ۱۶ عدد است؛ بنابراین ارتباط این راهکارها با دو استراتژی شخصی‌سازی و کدگذاری دانش، ۳۶ سؤال را تشکیل می‌دهد؛ سپس با استفاده از QFD فازی پیشنهادهایی برای اجرای مدیریت دانش در این سازمان ارائه می‌شود. جامعه آماری این پژوهش مدیران، معاونان و کارشناسان «سازمان صداوسیما» هستند.



شکل ۲. فرایند انجام پژوهش

**روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها.** برای طراحی پرسشنامه و تعیین سؤال‌ها از چشم‌اندازها و استراتژی‌های «سازمان صداوسیما» استفاده شده است. این استراتژی‌ها در اختیار چندین خبره دانشگاهی و کارشناسان و متخصصان «سازمان صداوسیما» قرار گرفت؛ سپس بر اساس نظرهای صاحب‌نظران یادشده، اصلاحات و تعدیلات آنان در پرسشنامه اعمال و پرسشنامه نهایی شد. علاوه بر استفاده از نظر خبرگان از مبانی نظری پژوهش که همگی معتبر بوده‌اند نیز استفاده شده است که این امر ضامن روایی پرسشنامه است.

پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ به‌دست آمد و مقادیر آن به شرح جدول ۱ است.

جدول ۰.۱/ ارزیابی پایایی پرسشنامه

پرسشنامه‌ها	آلفای کرونباخ
پرسشنامه اول	۰/۸۳۵
پرسشنامه دوم	۰/۷۸۶
پرسشنامه سوم	۰/۷۳۸

با توجه به اینکه تمام مقادیر از ۰/۷ بیشتر است؛ بنابراین پرسشنامه‌ها دارای پایایی هستند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

اولین مرحله در اجرای پژوهش حاضر، انتخاب مهم‌ترین استراتژی‌ها در «سازمان صداوسیما» به‌عنوان ورودی برای اولین خانه کیفیت است؛ در این راستا پس از جمع‌آوری نظرهای مشتریان و انتقال داده‌ها به نرم‌افزار اکسل، ابتدا نظرهای افراد (مدیران) درخصوص اهمیت استراتژی‌های «سازمان صداوسیما» فازی می‌شود که متغیری زبانی (غیرفازی) است. پس از تعیین نظرهای مدیران، آن‌ها به اعداد فازی تبدیل می‌شوند. پس از به‌دست‌آوردن میزان فازی استراتژی‌های سازمان برای رتبه‌بندی باید آن‌ها را دی فازی کرد. مطابق شیوه یاگر<sup>۱</sup> مقدار قطعی<sup>۲</sup> یک عدد فازی مثلثی مانند  $a(l,m,u)$  طبق فرمول ۲ محاسبه می‌شود.

$$\text{Crisp Value} = \frac{l+2m+u}{4} \quad \text{فرمول (۲)}$$

نتایج جدول ۲، استراتژی‌های سازمان را رتبه‌بندی می‌کند. بخشی از این فرایند در جدول ۲ ارائه شده است.

1. Yager  
2. Crisp value

جدول ۲. رتبه‌بندی استراتژی‌های سازمان

ردیف	استراتژی‌های سازمان	میزان دی‌فازی شده	رتبه
۱	گسترش آگاهی جامعه و هدایت فرهنگ و افکار عمومی	۰/۶۷۷	۴
۲	اطلاع‌رسانی بهنگام، صحیح، دقیق و مؤثر از رویدادهای داخلی و خارجی	۰/۷۱۷	۳
۳	ارتقا و بهبود بهره‌وری	۰/۶۱	۱۰
۴	توسعه کمی و کیفی خبر	۰/۶۳۲	۷
۵	بهبود و اصلاح فرایند تولید، تأمین و پخش برنامه‌ها در راستای نظام مدیریت پیام	۰/۵۶۷	۱۲
۶	تحکیم و افزایش مزیت رقابتی در برابر رسانه‌های خارجی	۰/۵۴۵	۱۳
۷	تعدیل نیاز مردم از اینترنت جهانی به اینترنت ملی	۰/۴۵۲	۱۶
۸	افزایش جذابیت و ضریب نفوذ رسانه در میان مخاطبان و تقویت رابطه با رسانه ملی	۰/۷۳۵	۲
۹	برون‌سپاری	۰/۶۳۲	۷
۱۰	پژوهش‌محور کردن تصمیم‌گیری‌های سازمانی	۰/۶۱۷	۸
۱۱	توسعه کیفی منابع انسانی	۰/۶۱	۱۰
۱۲	بهبود و تکمیل پوشش‌های رسانه‌ای داخلی و برون‌مرزی	۰/۶۵۵	۶
۱۳	گسترش مشارکت عمومی در تولید برنامه‌ها	۰/۴۹۷	۱۵
۱۴	تسهیل برقراری ارتباط دوسویه و تعاملی با مخاطبان داخلی و برون‌مرزی	۰/۵۴	۱۴
۱۵	هماهنگی بین بخش‌های مختلف رسانه به‌منظور بهره‌گیری متقابل از ظرفیت‌های یکدیگر	۰/۶۵۵	۶
۱۶	مدیریت و اصلاح نظام تهیه‌کنندگی	۰/۶۰۵	۱۱
۱۷	غنی‌سازی برنامه‌های تاریخی، سنتی و فرهنگی	۰/۶۱۲	۹
۱۸	افزایش سرعت تولید، کیفیت و کاهش هزینه‌های تولید و پخش	۰/۶۷۵	۵
۱۹	توسعه و بهبود سیستم‌ها و تجهیزات فنی	۰/۷۴	۱

با استفاده از نتایج جدول بالا، ۱۹ استراتژی «سازمان صداوسیما» رتبه‌بندی شد و از میان این استراتژی‌ها، استراتژی توسعه و بهبود سیستم‌ها و تجهیزات فنی، استراتژی افزایش جذابیت و ضریب نفوذ رسانه در میان مخاطبان و تقویت رابطه با رسانه ملی و استراتژی اطلاع‌رسانی بهنگام، صحیح، دقیق و مؤثر از رویدادهای داخلی و خارجی به‌ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را به خود اختصاص دادند.

در این پژوهش از دیدگاه پروکینکو استفاده شد که بر اساس این مدل استراتژی‌های مدیریت دانش به دو نوع: استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی تقسیم می‌شوند؛ زیرا می‌توان انواع استراتژی‌های مدیریت دانش را در این دو دسته جا داد.

**اولین خانه کیفیت.** خانه کیفیت اول، خانه کیفیتی است که قلب آن از برخورد استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های دانشی (کدگذاری و شخصی‌سازی) به‌دست می‌آید. این خانه‌های کیفیت توسط مدیران، خبرگان، کارشناسان و افرادی تکمیل شده است که در سازمان از فعالیت‌های دانشی آگاهی داشته‌اند. جدول ۳، میانگین اولین خانه کیفیت تکمیل‌شده توسط مدیران را نشان می‌دهد.

جدول ۳. میانگین اولین خانه کیفیت تکمیل‌شده توسط مدیران

اهمیت فازی استراتژی	استراتژی شخصی‌سازی	استراتژی کدگذاری	استراتژی دانشی استراتژی سازمان
(۰/۴۳,۰/۶۷,۰/۹۴)	(۰/۱۶۴,۰/۴۱۴,۰/۷۹۴)	(۰/۱۳۱,۰/۳۷,۰/۷۳۲)	۱. گسترش آگاهی جامعه و هدایت فرهنگ و افکار عمومی
(۰/۴۷,۰/۷۳,۰/۹۴)	(۰/۱۹۷,۰/۴۹۵,۰/۸۰۴)	(۰/۱۵۲,۰/۴۴۵,۰/۸۱)	۲. اطلاع‌رسانی به‌نگام، صحیح، دقیق و مؤثر از رویدادهای داخلی و خارجی
(۰/۳۵,۰/۶۱,۰/۸۷)	(۰/۰۸۲,۰/۳۲۱,۰/۶۹۸)	(۰/۱۲۲,۰/۳۷۵,۰/۷۳۸)	۳. ارتقا و بهبود بهره‌وری
(۰/۳۸,۰/۶۳,۰/۸۹)	(۰/۱۱۲,۰/۳۴۵,۰/۷۲۲)	(۰/۱۵۳,۰/۴۱۹,۰/۸۱۴)	۴. توسعه کمی و کیفی خبر
(۰/۳۱,۰/۵۶,۰/۸۴)	(۰/۰۶۲,۰/۲۸,۰/۶۶۷)	(۰/۷۱۲۹,۰/۳۸۶,۰/۷۷)	۵. بهبود و اصلاح فرایند تولید، تأمین و پخش برنامه‌ها در راستای نظام مدیریت پیام
(۰/۲۲,۰/۵۸,۰/۸)	(۰/۰۷۳,۰/۳,۰/۶۲۳)	(۰/۰۷۹,۰/۴۹۹,۰/۶۱۹)	۶. تحکیم و افزایش مزیت رقابتی در برابر رسانه‌های خارجی
(۰/۲,۰/۴۳,۰/۷۵)	(۰/۰۱۸,۰/۱۶۹,۰/۴۵۲)	(۰/۰۵۶,۰/۲۸۹,۰/۶۰۳)	۷. تعدیل نیاز مردم از اینترنت جهانی به اینترنت ملی
(۰/۴۹,۰/۷۷,۰/۹۱)	(۰/۱۹۶,۰/۴۹۹,۰/۷۵۵)	(۰/۰۸۸,۰/۳۲۵,۰/۶۴۴)	۸. افزایش جذابیت و ضریب نفوذ رسانه در میان مخاطبان و تقویت رابطه با رسانه ملی

(۰/۳۹,۰/۶۳,۰/۸۸)	(۰/۰۹,۰/۳۴۱,۰/۶۸)	(۰/۱۳,۰/۳۶۵,۰/۷۳۵)	۹. برون سپاری
(۰/۶,۰/۵۵,۰/۷۷)	(۰/۰۴۶,۰/۲۵۱,۰/۵۶۳)	(۰/۱۵,۰/۳۷۴,۰/۷۱)	۱۰. پژوهش محور کردن تصمیم گیری های سازمانی
(۰/۳۵,۰/۶۱,۰/۸۷)	(۰/۱۱,۰/۳۵۸,۰/۷۵۲)	(۰/۱۲۷,۰/۳۶۹,۰/۷۱۸)	۱۱. توسعه کیفی منابع انسانی
(۰/۴۱,۰/۶۵,۰/۹۱)	(۰/۱۰۵,۰/۳۳۷,۰/۷۰۵)	(۰/۱۸۷,۰/۴۵,۰/۸۲۹)	۱۲. بهبود و تکمیل پوشش های رسانه ای داخلی و برون مرزی
(۰/۲۶,۰/۵۱,۰/۷۱)	(۰/۰۷۴,۰/۲۷۳,۰/۵۸۴)	(۰/۰۸۴,۰/۲۴۹,۰/۵۴۴)	۱۳. گسترش مشارکت عمومی در تولید برنامه ها
(۰/۲۷,۰/۵۶,۰/۷۷)	(۰/۰۸۷,۰/۳۱۴,۰/۵۸۴)	(۰/۰۶۲,۰/۲۷۸,۰/۵۹۴)	۱۴. تسهیل برقراری ارتباط دوسویه و تعاملی با مخاطبان داخلی و برون مرزی
(۰/۴,۰/۶۵,۰/۹۲)	(۰/۱۵۷,۰/۴۲۸,۰/۸۰۴)	(۰/۲۰۷,۰/۵۰۳,۰/۸۸۴)	۱۵. هماهنگی بین بخش های مختلف رسانه به منظور بهره گیری متقابل از ظرفیت های یکدیگر
(۰/۳۴,۰/۶۳,۰/۸۲)	(۰/۰۸۱,۰/۳۳۱,۰/۵۸۲)	(۰/۰۹۶,۰/۳۵۴,۰/۶۹۲)	۱۶. مدیریت و اصلاح نظام تهیه کنندگی
(۰/۳۵,۰/۶,۰/۹)	(۰/۰۵۲,۰/۲۶۶,۰/۶۴۲)	(۰/۰۶۳,۰/۲۳۴,۰/۶۰۸)	۱۷. غنی سازی برنامه های تاریخی، سنتی و فرهنگی
(۰/۴۲,۰/۶۸,۰/۹۲)	(۰/۱۳۱,۰/۳۷۸,۰/۷۷۲)	(۰/۱۵۳,۰/۴۱۸,۰/۸۴۴)	۱۸. افزایش سرعت تولید، کیفیت و کاهش هزینه های تولید و پخش
(۰/۵,۰/۷۵,۰/۹۶)	(۰/۰۶۳,۰/۲۶۶,۰/۶۰۸)	(۰/۲۵۶,۰/۵۹۳,۰/۹۲)	۱۹. توسعه و بهبود سیستم ها و تجهیزات فنی
	(۰/۱,۰/۳۳۴,۰/۶۷۳)	(۰/۱۲۷,۰/۳۸۳,۰/۷۲۶)	وزن فازی
	۰/۳۶۰	۰/۴۰۵	میزان دی فازی
	۲	۱	رتبه

**خانه دوم کیفیت.** در این خانه از وزن فازی استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی به‌دست‌آمده از مرحله قبل استفاده شد و این وزن به‌عنوان اهمیت هر یک از راهکارهای دانشی به‌کار رفت. خانه دوم کیفیت از ترکیب ۱۶ راهکار دانشی و دو استراتژی دانشی تشکیل شده است که شامل کدگذاری و شخصی‌سازی هستند. در این مرحله با میانگین‌گرفتن از دومین خانه کیفیت مربوط به ۱۰ مدیر، یک خانه کیفیت به‌دست می‌آید که به‌صورت خلاصه در جدول ۴ آورده شده است که نشان‌دهنده میانگین فازی راهکارهای دانشی با توجه به نظرهای مدیران است.

جدول ۴. میانگین دومین خانه کیفیت تکمیل‌شده توسط مدیران

راهکارهای دانشی	استراتژی دانشی	میانگین فازی	شخصی‌سازی استراتژی	استراتژی کدگذاری
جهت‌گیری اهداف سازمانی در راستای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده	استراتژی دانشی	(۰/۴۵۰/۳۳۱/۶۳۴)	(۰/۳۳۰/۱۹۶/۵۸۵)	(۰/۵۷۰/۲۶۸/۶۸۳)
توسعه شبکه‌های غیر رسمی دانشی در سازمان	استراتژی دانشی	(۰/۳۲۰/۲۰۸/۵۷۷)	(۰/۳۴۰/۲۱۰/۵۵۲)	(۰/۳۰۰/۱۹۱/۵۵۲)
هدایت هم‌افزایی‌های فکری در سازمان	استراتژی دانشی	(۰/۳۲۰/۲۰۸/۵۷۷)	(۰/۳۱۰/۱۹۰/۵۲۵)	(۰/۴۲۰/۲۲۶/۶۱۰)
اصلاح سیستم ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای دانشی	استراتژی دانشی	(۰/۳۲۰/۲۰۸/۵۵۶)	(۰/۳۰۰/۱۹۶/۵۳۱)	(۰/۳۴۰/۲۱۱/۵۸۱)
ایجاد کانال‌های متعدد برای کارکنان به منظور به اشتراک گذاری دانشی	استراتژی دانشی	(۰/۴۲۰/۳۲۶/۶۳۴)	(۰/۳۰۰/۱۸۷/۵۷۲)	(۰/۵۸۰/۲۶۶/۶۹۷)
شفاف‌سازی جریان کار	استراتژی دانشی	(۰/۳۲۰/۱۹۳/۵۷۹)	(۰/۲۲۰/۱۵۷/۵۰۴)	(۰/۴۴۰/۲۳۰/۶۵۴)
بهبود و تشویق فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانشی	استراتژی دانشی	(۰/۴۰۰/۲۲۳/۵۵۲)	(۰/۲۹۰/۱۹۶/۵۲۸)	(۰/۵۱۰/۲۵۳/۶۴۶)
ایجاد سیستم آموزش مستمر برای کارکنان	استراتژی دانشی	(۰/۴۷۰/۳۳۹/۶۴۱)	(۰/۴۰۰/۲۲۰/۵۹۹)	(۰/۵۴۰/۲۵۷/۶۸۳)
بهبود توانایی کارکنان به منظور استفاده از دانش و اطلاعات	استراتژی دانشی	(۰/۴۹۰/۳۴۱/۶۰۸)	(۰/۳۱۰/۱۸۷/۵۰۴)	(۰/۶۷۰/۳۹۵/۷۱۲)
ارتقای آگاهی کارکنان در زمینه مزایای کسب، تسهیم و به کارگیری دانشی	استراتژی دانشی	(۰/۴۲۰/۳۲۹/۶۱۶)	(۰/۳۲۰/۱۹۷/۵۷۲)	(۰/۵۶۰/۲۶۱/۶۶۱)
حمایت مدیران اجرایی سطح بالا از فعالیت‌های دانشی	استراتژی دانشی	(۰/۴۸۰/۳۳۵/۶۲۶)	(۰/۴۳۰/۲۳۰/۵۹۲)	(۰/۵۶۰/۲۶۱/۶۶۱)
ایجاد یک پایگاه داده برای مدیریت اسناد	استراتژی دانشی	(۰/۴۷۰/۳۳۶/۶۳۲)	(۰/۳۲۰/۲۰۰/۵۵۲)	(۰/۶۲۰/۳۲۲/۷۱۲)
استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت دانش مانند اتوماسیون	استراتژی دانشی	(۰/۴۳۰/۳۱۸/۵۹۸)	(۰/۱۹۰/۱۴۰/۴۸۴)	(۰/۶۷۰/۳۹۵/۷۱۲)
ایجاد یک سیستم پشتیبانی از تصمیم از طریق مدیریت دانشی	استراتژی دانشی	(۰/۳۲۰/۲۱۲/۵۹۶)	(۰/۲۷۰/۱۸۳/۵۳۸)	(۰/۴۲۰/۲۳۱/۶۵۴)
ایجاد زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری برای مدیریت اطلاعات و ارتباطات	استراتژی دانشی	(۰/۴۰۰/۳۳۱/۶۱۸)	(۰/۳۲۰/۱۶۷/۵۲۵)	(۰/۶۷۰/۳۹۵/۷۱۲)
ایجاد سیستم ذخیره‌سازی و استخراج داده‌ها	استراتژی دانشی	(۰/۴۰۰/۳۳۲/۶۰۳)	(۰/۲۵۰/۱۷۳/۵۲۸)	(۰/۵۶۰/۲۶۲/۶۶۸)
اهمیت فازی	استراتژی دانشی	(۰/۱۰۰/۳۳۴/۶۷۳)	(۰/۱۰۰/۳۳۴/۶۷۳)	(۰/۱۲۷۰/۴۸۳/۷۲۶)

در این مرحله با استفاده از جدول ۴ مقادیر فازی مربوط به راهکارهای دانشی، دی‌فازی و رتبه آن‌ها مشخص شده است. این مقادیر در جدول ۵ قابل مشاهده است.



## ۵. نتایج قطعی و رتبه راه‌کارهای دانشی

رتبه	مقادیردی‌فازی شده	راهکارهای دانشی	ردیف
۹	۰/۲۷۳	ایجاد سیستم ذخیره‌سازی و استخراج داده	۱
۷	۰/۲۸۲	ایجاد زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری برای مدیریت اطلاعات و ارتباطات	۲
۱۲	۰/۲۶۵	ایجاد یک سیستم پشتیبانی از تصمیم از طریق مدیریت دانش	۳
۱۱	۰/۲۷۰	استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت دانش مانند اتوماسیون	۴
۳	۰/۲۸۹	ایجاد یک پایگاه داده برای مدیریت اسناد	۵
۱	۰/۲۹۲	حمایت مدیران اجرایی سطح بالا از فعالیت‌های دانشی	۶
۸	۰/۲۸۰	ارتقای آگاهی کارکنان در زمینه مزایای کسب، تسهیم و به‌کارگیری دانش	۷
۵	۰/۲۸۵	بهبود توانایی کارکنان به‌منظور استفاده از دانش و اطلاعات	۸
۲	۰/۲۹۲	ایجاد سیستم آموزش مستمر برای کارکنان	۹
۱۰	۰/۲۷۰	بهبود و تشویق فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش	۱۰
۱۴	۰/۲۵۰	شفاف‌سازی جریان کار	۱۱
۶	۰/۲۸۳	ایجاد کانال‌های متعدد برای کارکنان برای به‌اشتراک‌گذاری دانش	۱۲
۱۵	۰/۲۴۸	اصلاح سیستم ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای دانشی	۱۳
۱۳	۰/۲۵۸	هدایت هم‌افزایی‌های فکری در سازمان	۱۴
۱۶	۰/۲۴۷	توسعه شبکه‌های غیررسمی دانشی در سازمان	۱۵
۴	۰/۲۸۶	جهت‌گیری اهداف سازمانی در راستای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده	۱۶

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای پاسخ به سؤال اول، پس از مطالعه و بررسی پژوهش‌های پیشین در زمینه استراتژی‌های مناسب برای اجرای مدیریت دانش، انواع استراتژی‌ها شناسایی و با توزیع پرسشنامه و نظرخواهی از مدیران این عوامل بررسی شد. رتبه‌بندی این استراتژی‌ها و میزان دی‌فازی‌شده هر یک در جدول ۲ ارائه شده است. بر اساس این رتبه‌بندی استراتژی توسعه و بهبود سیستم‌ها و تجهیزات فنی، مهم‌ترین استراتژی سازمان هستند. استراتژی افزایش جذابیت و ضریب نفوذ رسانه در میان مخاطبان و تقویت رابطه با رسانه ملی رتبه دوم را به خود اختصاص داده است؛ همچنین استراتژی تعدیل نیاز مردم از اینترنت جهانی به اینترنت ملی کم‌اهمیت‌ترین استراتژی است و در جدول رتبه آخر را به خود اختصاص داده است.

پس از شناسایی استراتژی‌های دانشی و ارتباط آن‌ها با استراتژی‌های اصلی «سازمان

صداوسیما» و حل‌خانه کیفیت مربوطه، مهم‌ترین استراتژی‌های دانشی سازمان، استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی دانش شناخته شد. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که استراتژی کدگذاری رتبه اول و استراتژی شخصی‌سازی رتبه دوم را به خود اختصاص است؛ در نتیجه استراتژی کدگذاری با رتبه بالاتر در «سازمان صداوسیما» کاربرد بیشتری خواهد داشت و برای اجرای مدیریت دانش می‌توان بیشتر از این استراتژی بهره برد.

با توجه به اینکه در جدول ۲ استراتژی‌های اصلی سازمان «صداوسیما رتبه‌بندی» و از میان این ۱۹ استراتژی، استراتژی توسعه و بهبود سیستم‌ها و تجهیزات فنی بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده و در نتیجه مهم‌ترین استراتژی «سازمان صداوسیما است»؛ بنابراین توصیه می‌شود که در «سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» با تشکیل گروه پژوهش در «مرکز تحقیقات صداوسیما» با مطالعه و بررسی جامع و دقیق تر و رصدکردن تحولات و پیشرفت‌های جهانی در این زمینه در سازمان‌های رسانه‌ای موفق دنیا و بررسی اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک و مؤلفه‌های سازمانی، ساختار، رهبری، فرهنگ و فناوری این سازمان‌ها بتوان به راه‌کارهای علمی و عملی بیشتری در این خصوص دست یافت؛ همچنین از بین استراتژی‌های دانشی، استراتژی کدگذاری بالاترین رتبه را کسب کرد و با توجه به اینکه سازمان تمایل بیشتری به استفاده از استراتژی کدگذاری دارد؛ بنابراین مدیران سازمان باید برنامه‌ریزی و تلاش بیشتری برای تقویت این استراتژی به کار گیرند. استراتژی کدگذاری به دنبال مستندکردن دانش تجربی است؛ بنابراین باید دانش در پایگاه‌های تخصصی کدگذاری و ذخیره شود، به طوری که جست‌وجو و بازیابی دانش، تسهیل و تسریع شود. این کار می‌تواند با بهره‌گیری مناسب و با برنامه از فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام شود. توسعه متناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری می‌تواند به این موضوع کمک شایانی کند. با انتخاب و تعیین استراتژی‌های مناسب مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما»، این امر مدیران سازمان را در شناسایی وضع موجود یاری کرده و به آن‌ها در هدفمندی در جهت‌گیری استراتژیک و رسیدن به اهداف سازمان کمک می‌کند؛ همچنین به سازمان پیشنهاد می‌شود که در راستای ایجاد سازمان دانش‌محور و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های تدوین‌شده با توجه به چشم‌انداز، اهداف و مأموریت سازمان تلاش کند. بدین منظور در راستای استراتژی سازمان و بالابردن قدرت انعطاف سازمان به شکلی کارشناسانه تغییرات مناسبی در ساختار مدیریت و فرهنگ سازمان صورت گیرد و با به‌کارگیری بهترین فناوری زمینه را برای اجرای مدیریت دانش بالابردن کیفیت یادگیری در سازمان فراهم کند؛ همچنین در زمینه راه‌کارهای دانشی نیز، راه‌کار عمده یعنی حمایت مدیران اجرایی سطح بالا از فعالیت‌های دانشی رتبه اول را به خود اختصاص داده است. بدین منظور مدیران سازمان می‌توانند نسبت به تقویت علمی برای استقرار مدیریت دانش در سازمان اقدام کنند تا دانش در پایگاه‌های

اطلاعاتی ذخیره و به رمز درآورده شود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع نیاز به سرعت به این اطلاعات دست پیدا کنند.

پس به طور کلی کلیه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های خدماتی می‌توانند با به کارگیری استراتژی‌های مدیریت دانش به تشخیص کمبودها در دانش سازمانی، بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان، رضایتمندی مشتریان و کارکنان، برانگیختن انگیزه خلاقیت و نوآوری و تقویت موقعیت رقابتی خود اقدام کنند.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سایر سازمان‌ها نیز انجام شود تا نقاط ضعف و قوت آن‌ها نیز در به کارگیری استراتژی‌های دانشی مشخص شود. از سایر روش‌های پژوهش در عملیات مانند تاپسیس، دیمتل و یا ترکیبی از مدل‌ها استفاده شود تا امکان مقایسه بین نتایج به وجود آید. با توجه به اینکه قضاوت‌های انسانی ماهیت فازی دارند، استفاده از اعداد فازی ترجیح بیشتری نسبت به اعداد قطعی دارند؛ بدین منظور بهتر است در پژوهش‌های بعدی علاوه بر مدل گسترش کارکرد کیفیت از ZOGP (Zero – One Goal Programing) هم در محیط فازی استفاده شود.

در این پژوهش علاوه بر محدودیت‌های موجود در کار میدانی و در مرحله جمع‌آوری اطلاعات، رویکرد مورد استفاده نیز دارای محدودیت‌هایی بوده است که از آن جمله می‌توان به نیاز به حجم بالای اطلاعات موجود، ایجاد وحدت نظر در میان خبرگان به صورتی که تا حد امکان نظرهای همگی برآورده شود، اشاره کرد.

## منابع

۱. آقایی، علی؛ رضاییان، علی؛ دری، بهروز؛ طبرسا، غلامعلی (۱۳۹۳). تحلیل مؤلفه‌های مدیریت دانش بومی و آثار آن بر خودباوری و قابلیت فردی دانشجویان رشته مدیریت. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۷، ۱۵-۳۶.
۲. افزاره، عباس، (۱۳۸۲). مدیریت کیفیت اطلاعات جامع در مدیریت دانش. *چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت*.
۳. اعرابی، سید محمد؛ سعید موسوی (۱۳۸۹). *استراتژی دانش*. تهران. چاپ اول. انتشارات مه‌کامه.
۴. سید نقوی، میرعلی؛ فیاضی آزاد، علی (۱۳۸۸). مفروضاتی برای پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ساختارهای سازمان. *دو فصلنامه علمی- ترویجی، مطالعات مدیریت*، ۱۹(۵۹)، ۱۵۱ - ۱۷۲.
۵. جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۵). گام‌های رهبران در مسیر مدیریت دانش سازمانی، *ماهنامه مدیریت دانش سازمانی*، شماره ۸۱.
۶. عالم تبریز، اکبر؛ باقرزاده آذر، محمد (۱۳۸۷). گزینش استراتژی‌های مدیریت دانش با به‌کارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای. *مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه سمنان*، ۷(۲۴).
۷. کشاورزی، علی حسین؛ کریمیان، محمد وزین؛ (۱۳۹۲). کاوش نظام قانونی تمهید و توسعه دانش و مدیریت دانش در نظام اداری ایران با تمرکز بر قانون مدیریت خدمات کشوری. *مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۴، ۶۱-۳۷.
۸. محمدی فاتح، اصغر؛ سبحانی، محمدصادق؛ داریوش محمدی (۱۳۸۷). *مدیریت دانش رویکردی جامع*. چاپ اول. تهران. نشر پویس
9. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
10. Bevilacqua, M., F. E. Ciarapica, and G. Giacchetta. (2006). A fuzzy-QFD approach to supplier selection. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(1), 14-27.
11. Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic Knowledge Strategies in the U. S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 17.
12. Bierly, P., & Daly, P. (2002), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford university press.
13. Chang T. H., and T. C. Wang. (2009). Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *Information Sciences*, 179, 355-370.
14. Chen, J., Z. Zhu and H. Y. Xie (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212.
15. Chen, L.H. and Weng, M.C., (2003). A Fuzzy Model for Exploiting Quality Function Deployment. *Mathematical and Computer Modeling*, 38, 559-570.
16. Choi, Byoung-gu & Hee-seok Lee (2003 ). An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance. *Information and Management*, 40, 403-417.

17. Choi, Byoung-gu & Hee-seok Lee (2003). An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance. *Information and Management*, 40, 403-417.
18. Gary H. Judy, & Densten L. Iain (2005). Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management, Internet.
19. Hansen, Morten T., Nohria, Nitin, Tierney, Thomas (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge?, *Harvard Business Review*, 77.
20. Hung, C.Y. Ming Hung, S.Pin Lin, Q. Tsai, M. L. (2005). Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for The Pharmaceutical Industry. *Industrial Management & Data Systems*, 105(2), 164-183.
21. Kahraman.c, Ertay.T & Bu`yu`ko`zhan.G; (2006). O.R Applicatins: A fuzzy Optimization Model for QFD Planning Process ..., *European Journal of Operation Research*, 171, 390-411.
22. Kamvysi, K., Gotzamani, K., Andronikidis, A., & Georgiou, A. (2014). Capturing and prioritizing students' requirements for course design by embedding Fuzzy-AHP and linear programming in QFD. *European Journal of Operational Research*, 237(3), 1083-1094.
23. Kankanchalli, A. (2003). The Role of IT in Successful Knowledge Management Initiatives. *Communication of ACM*; 46(9), 142-151
24. Khoo, L.P. & Ho, N.C., (1996). Framework of a fuzzy quality function deployment system. *Int. J. Prod. Res* 34, 299-311.
25. Ko,A.S.O. and Lee,S.F.(2000). Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong. *Managerial Auditing Journal*, 15, 469-77.
26. Kubo L., Aysc, (2006). An inquiry into knowledge worker motivation in the Japanese financial benefits. *Journal of Knowledge acquisition*, 3(3), ABI/Inform Global.
27. Liang, G. S. (2010). Applying fuzzy quality function deployment to identify service management requirements for customer quality needs. *Quality and Quantity*, 44(1), 47-57.
28. Li, M., Jin, L., & Wang, J. (2014). A new MCDM method combining QFDwith TOPSIS for knowledge management system selection from the user's perspective in intuitionistic fuzzy environment. *Applied Soft Computing*, 21, 28-37.
29. Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Holcom, K. (2001). Reengineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems*, 32(2), 155-170.
30. Nahapiet J., Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2).
31. Nohr, Holger (2000). Wissen und Wissensprozesse visualisieren, Arbeitspapiere Wissensmanagement Nr., Hg. H. Nohr, Internet ISSN 1616-5349, Stuttgart
32. Russo R. (2002). The application of knowledge management principles to compliant coding activities. *Top Health Information Management*, 21(3), 18-23.
33. Schulz M. L. A. Jobe (2001). Codification and Tacitness as Knowledge Management Strategies: an Empirical Exploration . *Journal of High Technology Management Research*, 12 (1), 132-165
34. Smith, A.D., Offodile, F. (2004). Information management of automated data capture: an overview of technical developments. *Information Management and*

*Computer Security*, 10 (3), 109-18.

35. Sohn, Y. S., & I. S. Choi. (2001). Fuzzy QFD for supply chain management with reliability. *Reliability Engineering and System Safety*, 72, 327-334.

36. Sveiby, K.E. (2001). A Knowledge-base theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4), 348-352.

37. Vanegas, L.V. & Labib, A.W. (2001). A Fuzzy Quality Function Deployment Model for Deriving Optimum Targets. *International Journal of Production Research*, 39, 91-120

38. Yang J. (.2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*; 125(2): 215-223

39. Zack, M. H. (1999). Developing Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.

40. Zaim M., & Sevcli M. (2002). The Methodology of Quality Function Deployment with Crisp and Fuzzy Approaches and an Application in the Turkish Shampoo Industry. *Journal of Economic and Social Research*, 4(1), 27-53.

41. Zaim, S., Sevcli, M., Camgöz-Akdağ, H., Demirel, O., Yayla, A., & Delen, D. (2014). Use of ANP weighted crisp and fuzzy QFD for product development. *Expert Systems with Applications*, 41(9), 4464-4474.

42. Zhou, Quan, Weilai Huang, and Ying Zhang. (2011). Identifying critical success factors in emergency management using a fuzzy DEMATEL method. *Safety Science*, 49, 243-252.