

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲۰ - زمستان ۱۳۹۳

صص ۱۸۴ - ۱۶۳

## تعیین استراتژی مدیریت دانش سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

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

چکیده

امروزه، مدیریت دانش و مفاهیم استراتژیک مرتبط به آن به‌عنوان اجزای مهمی برای بقای سازمان‌ها شناخته شده‌اند. از آنجاکه هیچ سازمانی دارای منابع نامحدود نیست و فضای حاکم، فضایی رقابتی است، تدوین استراتژی‌های صحیح و رقابتی که سازمان را به اهداف کلان مورد نظر خود برساند، از اهمیت بالایی برخوردار است. هدف اصلی این پژوهش شناسایی و تعیین استراتژی‌های اصلی مدیریت دانش و همچنین شاخص‌های مربوط به هر استراتژی در «سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» است. جامعه آماری این پژوهش مدیران، معاونین و کارشناسان سازمان صداوسیما هستند. در این پژوهش با استفاده از نظرات خبرگان مهم‌ترین استراتژی‌های «سازمان صداوسیما»، استخراج و با تلاقی 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 کرده 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 به خود اختصاص دادند. از بین 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: ۱۳۹۲/۱/۲۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۸/۷.

\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و هنر یزد (نویسنده مسئول).

E-mail: zahrazahiri14@yahoo.com

\*\* دانش‌آموخته 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 به دنبال آن، از دهه ۱۹۹۰ میلادی دانش مهم‌ترین سرمایه‌هایگزین سرمایه‌های پولی و فیزیکی، شد (Chen et al., 2004). مدیریت دانش، بسیار ساده به نظر می‌رسد؛ اما شرکت‌هایی که سعی دارند تا به شرکت‌هایی دانش‌بنیان تبدیل شوند با مشکلات اساسی روبه‌رو هستند. نخست این‌که پاسخ صحیحی برای همه مشکلاتی که با آن مواجه هستند، وجود ندارد و همچنین علاوه بر این 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 نشان‌دهنده استراتژی و اهداف سازمانی باشد آنها باید قادر باشند که اثربخشی و کارایی فرآیندهای کسب‌وکار و درنهایت عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند (Nahapiet & Ghoshal, 1998). بقا و دوام سازمان‌ها و همچنین توسعه آن نیازمند درک به‌موقع فرصت‌های محیطی، تغییرات در بازار و برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب و اثربخش است (Ko and Lee, 2000). مدیریت تأثیرگذار با استراتژی مناسبی آغاز می‌شود. برای اطمینان از پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، مسئله‌ای 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 خواهد توانست 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). هدف اصلی این پژوهش شناسایی و تعیین استراتژی‌های مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما» است که برای رسیدن به این هدف، این استراتژی‌ها را در «سازمان صداوسیما» شناسایی کرده و سپس با استفاده از روش QFD فازی رتبه‌بندی شده و در نهایت نیز پیشنهاد‌های مناسبی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما» ارائه می‌شود. با استفاده از نتایج این پژوهش مسئولان و رؤسای «سازمان صداوسیما» می‌توانند موانع موجود در اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش در این سازمان را شناسایی کنند 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 نه تنها در راستای اختکار دانش نباشد؛ بلکه سهیم‌سازی دانش، هدف قرار گیرد.

## 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 یک استراتژی مناسب و هدفمند قادر به ادامه حیات نیستند و موفقیت هر سازمانی در گرو استراتژی هوشمندانه آن است. استراتژی مدیریت دانش یک رویکرد جامع و مورد‌محور بوده و منجر به شناسایی آن می‌شود که سازمان چگونه منابع دانشی خود را به بهترین وجه اهرم قرار می‌دهد. دانش و استراتژی مفاهیمی پویا و چندجانبه هستند. (فاتح و سبحانی، ۱۳۸۷). سازمان‌ها باید به‌شکلی نظام‌مند منابع و توانایی‌های دانش خود را ارزیابی کرده و استراتژی دانش خود را به‌شکلی 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).

استراتژی‌های مدیریت دانش از دیدگاه بیرلی و چارکرابارتی<sup>۴</sup> (۱۹۹۶ میلادی). اولین مطالعه تجربی درخصوص استراتژی دانش توسط بیرلی و چارکرابارتی انجام شده است. آنها

1. knowledge

2. Explicit Knowledge

3. Tacit Knowledge

4 Bierly & Charkrabarti

استراتژی‌های مدیریت دانش را به چهار گروه زیر تقسیم کردند ( Bierly & Charkrabarti, 1996):

۱. گروه نوآور؛ ۲. گروه جدا افتاده؛ ۳. گروه بهره‌برداران؛ ۴. گروه جست‌وجوگر.

**استراتژی‌های مدیریت دانش از دیدگاه زاک<sup>۱</sup> (۱۹۹۹ میلادی).** زاک با مطالعه ۲۵ شرکت به نتایج قابل توجهی در خصوص استراتژی دانش دست‌یافته 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)

**استراتژی‌های مدیریت دانش از دیدگاه بیرلی و دالی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲ میلادی).** بر اساس مطالعات نظری انجام‌شده توسط بیرلی و دالی استراتژی دانش عبارت است از: مجموعه انتخاب‌های استراتژیک سازمان در خصوص دو بعد دانش زیر:

- خلق یا کسب دانش جدید؛

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

بر همین اساس بیرلی و دالی چهار نوع استراتژی دانش را برای شرکت‌ها تعریف می‌کنند که عبارتند از:

۱. استراتژی خلق دانش؛ ۲. استراتژی یادگیری دووجهی؛ ۳. استراتژی حفظ وضع موجود؛ ۴. استراتژی بهره‌برداری دانش (Bierly & Daly, 2002).

**استراتژی‌های مدیریت دانش نوناکا و تاکاشی<sup>۳</sup> (۱۹۹۵ میلادی).** نوناکا و تاکاشی چهار نوع استراتژی خلق و تبدیل دانش‌های صریح و ضمنی در سازمان‌ها را ارائه کرده‌اند که عبارتند از:

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) (Nonaka & Takeuchi, 1995).

---

1. Zack  
2. Bierly & Daly  
3. Nonaka & Takeuchi

استراتژی‌های مدیریت دانش از دیدگاه پروکپنکو<sup>۱</sup> (۲۰۰۲). یکی از روش‌های طبقه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش، طبقه‌بندی آنها بر اساس طبیعت خود دانش است. بر این اساس پروکپنکو معتقد است سازمان‌ها به منظور مدیریت دانش از دو استراتژی اصلی استفاده می‌کنند:

۱. استراتژی کدگذاری و ۲. استراتژی شخصی‌سازی (Sveiby, 2001).

– **استراتژی کدگذاری.** استراتژی کدگذاری<sup>۲</sup>، در تلاش مستند کردن 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 دانش را جست‌وجو و بازیابی نمایند، بدون این‌که با افراد تولیدکننده آن ارتباط یا تماسی برقرار کنند (Russo, 2002) تمرکز این استراتژی بر رمزگذاری و ذخیره دانش در پایگاه داده‌ها است.

– **استراتژی شخصی‌سازی.** در استراتژی شخصی‌سازی<sup>۳</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 بوده و فناوری اطلاعات صرفاً ابزاری برای ارتباط بین افراد است (اعرابی و موسوی، ۱۳۸۹). استراتژی شخصی‌سازی معطوف به دانشی است که مربوط به فرد کسب‌کننده یا ایجادکننده آن است، در ذهن وجود داشته و شاید به‌ندرت در قالب کلمات بیان شود. معمولاً، افراد آن را به‌طور عملی بروز داده و بیشتر در تماس با یکدیگر آن را به مشارکت می‌گذارند (Russo, 2002).

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

**روش‌های مبتنی بر رمزگذار یا کدگذاری.** استفاده دوباره از دانش یا تبادل مستندات دانش بر پایه فناوری از ویژگی این روش است. استراتژی حاکم بر این روش‌ها تمرکز بر فناوری اطلاعات و ارتباطات است

**روش‌های مبتنی بر مبنای فرد یا شخصی‌سازی.** بر پایه دانش فردی و تبادل دانش بین فردی قرار دارد و تمرکز آن بر مدیریت دانش با رویکرد منابع انسانی و توجه به تجربه‌های افراد است.

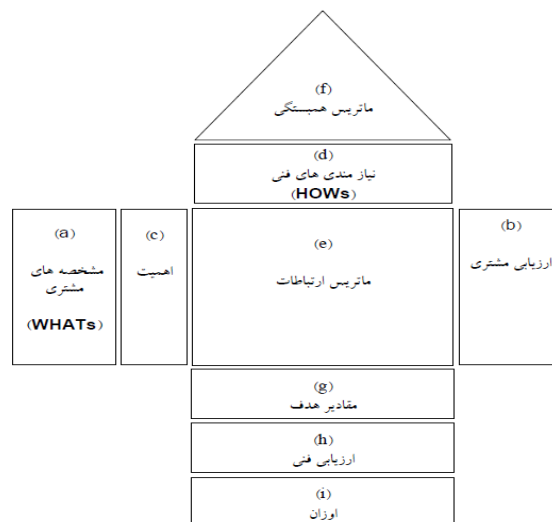
---

1. Prokopenko  
2. Codification  
3. Personalization

روش‌های مبتنی بر اجتماعی کردن. تمرکز آن بر پایه ساختار سازمانی و تولید و تبادل دانش از طریق ارتباطات است؛ همچنین به دنبال یافتن ساختار بهینه دانش محور برای سازمان از طریق سازماندهی دوباره است (Smith, 2004).

لازم به ذکر است که بسیاری از منابع، استراتژی‌های مدیریت دانش را به شیوه‌های متنوع دسته‌بندی کرده و استراتژی‌های متفاوتی برای مدیریت دانش ارائه داده‌اند. با مطالعه این منابع می‌توان نتیجه گرفت که استراتژی‌های مدیریت دانش به دو دسته استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی قابل تقسیم است زیرا می‌توان انواع استراتژی‌های مدیریت دانش را در این دو دسته گنجانده.

**گسترش عملکرد کیفیت فازی.** مدیریت کیفیت جامع برای رسیدن به بهبود کیفیت و بهره‌وری، مجموعه‌ای گسترده‌ای از تکنیک‌ها موسوم به «تکنیک‌های مهندسی کیفیت» را ارائه می‌دهد که یکی از این تکنیک‌ها گسترش کارکرد کیفیت است. QFD با خانه کیفیت (HOQ) آغاز می‌شود. HOQ ابزاری توانمند برای ترجمه ندای مشتری و خواسته‌های کیفی اولیه از محصول به الزامات کمی است که به‌طور چشمگیری قابلیت پیگیری و لحاظ کردن آن را در محصول، از طرف سازمان بالا می‌برد. به‌طور کلی دو دیدگاه واحد 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 and Weng, 2003).



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

پس از تعیین WHATS و HOWS، میزان ارتباط بین آنها توسط انسان تعیین می‌شود. تعیین میزان این ارتباطات نیز کمی نیست؛ بلکه به صورت کیفی توسط کارشناسان و خبرگان مربوطه انجام شده که مجدداً بحث فازی و ابهام مطرح می‌شود (Vanegas and Labib, 2001). هنگام به کارگیری 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) اگرچه پژوهش‌های معتبر بسیاری 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 نظام‌مند عوامل پیچیده استراتژی مدیریت دانش را ارزیابی و مدل‌سازی کنند.

در پژوهشی لی و چوی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، 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. بیرلی و چاکراباتی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) استراتژی‌های دانش ۲۱ شرکت دارویی آمریکایی را تجزیه و تحلیل 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. چوی و لی<sup>۳</sup> مجموعه‌ای از استراتژی‌های مدیریت دانش را منتشر کردند. نتایج آنها نشان داد که استراتژی‌های دانش آشکار یا کدگذاری شده با استراتژی‌های ضمنی یا شخصی‌سازی شده در رابطه با عملکرد سازمانی مکمل یکدیگر نیستند. یافته‌های یانگ<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۰ نیز نشان می‌دهد که ارتباط بین استراتژی‌های مدیریت دانش و عملکرد ارتباطی مستقیم است و در این شرایط نوآوری نیز در سطح بالایی قرار دارد. شولتز و جاب<sup>۵</sup> 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 شدند. تحلیل‌های تجربی نشان داد که استراتژی‌های تمرکز یافته و متمرکز بهتر و عالی‌تر از سایر استراتژی‌هاست. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که انواع متفاوت دانش سازمانی نیاز به هماهنگی شکل‌های کدگذاری برای افزایش عملکرد واحدهای فرعی دارد. کانکانچالی و همکاران (۲۰۰۳)<sup>۶</sup> بر این عقیده پافشاری کردند که سازمان باید از

---

1. Lee and Choi  
 2. Bierly & Chakrabarty  
 3. Choi & lee  
 4. Yang  
 5. Schulz & Jobe  
 6. Kankanchalli & et al

استراتژی‌های مدیریت دانش متناسب با نوع صنعت خود بهره‌بردار. آنها تلاش کردند تا تأثیر صنعت بر رابطه بین استراتژی‌های مدیریت دانش و عملکرد شرکت را تعیین و تبیین کنند. (Kankanchalli, 2003) هانسن و همکاران<sup>۱</sup> 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, 1999). در پژوهشی که در سال ۱۳۸۷ توسط عالم تبریز و باقرزاده با عنوان «گزینش استراتژی‌های مدیریت دانش با به‌کارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای» در یک سازمان تولیدکننده در زمینه محصولات مخابراتی، انجام گرفت، نتایج نشان داد که سبک پویا برترین استراتژی مدیریت دانش است (عالم تبریز و باقرزاده، ۱۳۸۷). در پژوهش انجام‌شده توسط نقوی و فیاضی آزاد (۱۳۸۸) باهدف تعیین استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ساختارهای سازمان، 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، ۱۳۸۸). خو و هو (۱۹۹۶)<sup>۲</sup> مفهوم گسترش عملکرد کیفیت فازی و متغیرهای کلامی فازی را ارائه دادند. لیانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) رویکرد گسترش عملکرد کیفیت فازی را به منظور تعیین نیازمندی‌های مدیریت خدمات برای نیازهای کیفی مشتریان پیشنهاد کرد. این رویکرد روشی برای تشکیل ماتریس روابط فازی برای ارتباط میان نیازمندی‌های مدیریت خدمات و نیازهای کیفی مشتریان بر اساس نظر خبرگان میان وظیفه‌ای ارائه داد. سوهن و چوی<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) از گسترش عملکرد کیفیت فازی برای انتخاب تأمین‌کننده استفاده کردند و روش تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی را به منظور توسعه طراحی با ترکیب بهینه قابلیت اطمینان و رضایت مشتری ارائه دادند. بویلاکوا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) 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.

**سؤال‌های پژوهش.** با توجه به آنچه بیان شد سؤال‌های این پژوهش به شرح زیر هستند:

۱. استراتژی‌های مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» چیست؟
۲. رتبه‌بندی استراتژی‌های مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» چیست؟

---

1. Hansen  
 2. Khoo and Ho  
 3. Liang  
 4. Sohn & Choi  
 5. Bevilacqua & al



۳. پیشنهادهای مناسب برای پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش در «سازمان صداوسیما» با استفاده از گسترش عملکرد کیفیت (QFD) چیست؟

### ۳. روش پژوهش

**منطق فازی.** در مسئله تصمیم‌گیری مربوط به سیستم‌های پیچیده، ارزیابی که توسط کارشناسان یا تصمیم‌گیرندگان درباره معیارهای کیفی یکشی خاص ارائه می‌شود، همواره در قالب عبارات کلامی و نه در قالب مقادیر معلوم و بر اساس تجربه و مهارت آنها بیان می‌شود. آنجا که عبارات کلامی مبهم هستند، انجام تجزیه و تحلیل را دشوار می‌کنند؛ بنابراین تئوری مجموعه فازی را می‌توان برای اندازه‌گیری مفاهیم مبهم ناشی از دوری‌ها و قضاوت‌های غیرعینی و شخصی انسان‌ها به کار برد (Zhou, Huang, and Zhang, 2011). اعداد فازی، زیرمجموعه فازی اعداد حقیقی هستند. تابع عضویت عدد فازی  $A \sim$  در یک مجموعه فازی به صورت زیر است.

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

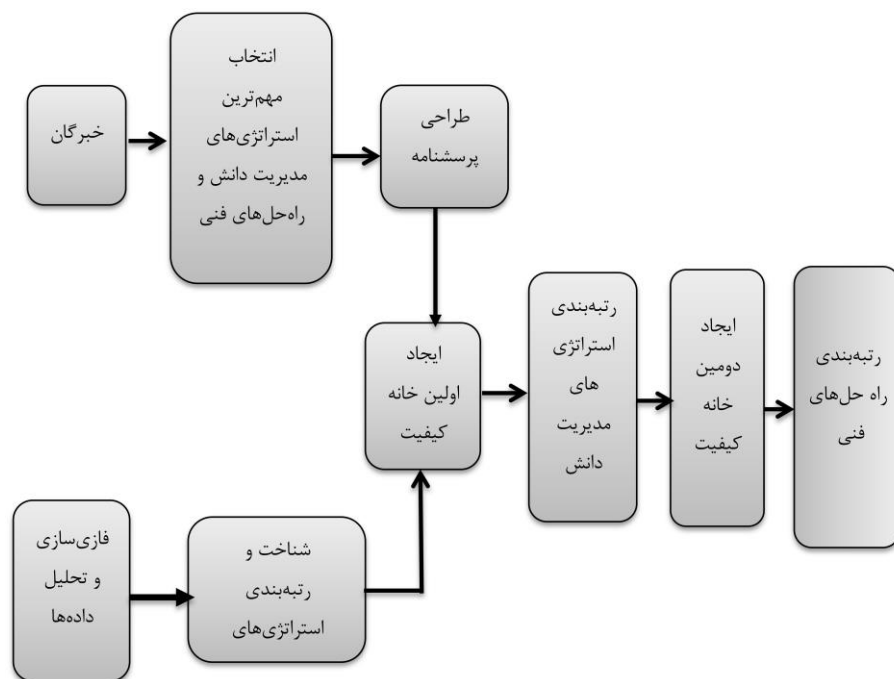
عدد فازی روی مجموعه مرجع  $R$  به عنوان یک مجموعه فازی نرمال و محدب تعریف می‌شود. عدد فازی مثلثی از معمول‌ترین اعداد فازی است. تابع عضویت و ویژگی‌های عدد فازی مثلثی  $\mu_{A \sim}(x): (L, M, U)$  فرمول (۱) نمایش داده شده است (Chang and Wang, 2009).

فرمول (۱)

$$\mu_{A \sim}(x) = \begin{cases} (X-L)/(M-L), L \leq X \leq M \\ (U-X)/(U-M), M \leq X \leq U \\ 0, \text{ در غیر این صورت} \end{cases}$$

در این پژوهش با توجه به اهمیت و ضرورت مقوله‌های «مدیریت دانش» و «مدیریت استراتژیک»، پژوهشگر در صدد شناسایی و تعیین استراتژی‌های اصلی مدیریت دانش در سازمان «صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» و همچنین شاخص‌های مربوط به هر استراتژی است. پژوهش از نظر هدف 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 مورد نظر با توجه به مطالعه‌های پیشین شناسایی شدند؛ سپس از طریق پرسشنامه و در ادامه از طریق مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، درستی و کیفیت شاخص‌ها مورد بحث قرار گرفت. ابزار اندازه‌گیری پژوهش [پرسشنامه] مشتمل بر سه بخش بود: سؤال‌های بخش اول پرسشنامه،

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 بود؛ بنابراین ارتباط این راه‌کارها با دو استراتژی شخصی‌سازی و کدگذاری دانش، ۳۶ سؤال را تشکیل داده است؛ سپس با استفاده از QFD فازی پیشنهادهایی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در این سازمان ارائه شد. جامعه آماری این پژوهش مدیران، معاونان و کارشناسان «سازمان صداوسیما» بودند.



شکل ۲. فرایند انجام پژوهش

**روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها.** به منظور طراحی پرسشنامه و تعیین سؤال‌های مربوطه از چشم‌اندازها و استراتژی‌های «سازمان صداوسیما» استفاده شده است. این استراتژی‌ها در اختیار چند خبره دانشگاهی و کارشناسان و متخصصان «سازمان صداوسیما» قرار گرفت؛ سپس بر اساس دیدگاه‌های صاحب‌نظران یادشده، اصلاحات آنان در پرسشنامه اعمال و پرسشنامه نهایی

شد. علاوه بر استفاده از نظر خبرگان از مبانی نظری پژوهش که همگی معتبر بودند نیز استفاده شده است که این امر ضامن روایی پرسشنامه است. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ به دست آمده و مقادیر آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول 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 بالاتر از ۰/۷ هستند؛ بنابراین پرسشنامه‌ها دارای پایایی هستند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

اولین مرحله در اجرای پژوهش حاضر، انتخاب مهم‌ترین استراتژی‌ها در «سازمان صداوسیما» به عنوان ورودی برای اولین خانه کیفیت است. در این راستا پس از جمع‌آوری دیدگاه‌های مشتریان و انتقال داده‌ها به نرم‌افزار اکسل، ابتدا نظرات افراد [مدیران] در خصوص اهمیت استراتژی‌های «سازمان صداوسیما» که متغیری زبانی [غیر فازی] است، فازی می‌شود. پس از تعیین دیدگاه‌های مدیران، داده‌ها به اعداد فازی تبدیل شدند. پس از به دست آوردن میزان فازی استراتژی‌های سازمان، به منظور رتبه‌بندی باید آنها را دی فازی کرد. مطابق با شیوه یاگر<sup>۱</sup> مقدار قطعی<sup>۲</sup> یک عدد فازی مثلثی مانند  $a(l,m,u)$  با استفاده از فرمول ۲ محاسبه می‌شود.

فرمول (۲)

$$\text{crisp value} = \frac{l + 2m + u}{4}$$

نتایج جدول ۲، استراتژی‌های سازمان را رتبه‌بندی می‌کند.

1. Yager  
2. Crisp value

جدول ۲. رتبه‌بندی استراتژی‌های سازمان

ردیف	استراتژی‌های سازمان	میزان دی فازی شده	رتبه
۱	گسترش آگاهی جامعه و هدایت فرهنگ و افکار عمومی	۰/۶۷۷	۴
۲	اطلاع‌رسانی به‌موقع، صحیح، دقیق و مؤثر از رویدادهای داخلی و خارجی	۰/۷۱۷	۳
۳	ارتقاء و بهبود بهره‌وری	۰/۶۱	۱۰
۴	توسعه کمی و کیفی خبر	۰/۶۳۳	۷
۵	بهبود و اصلاح فرآیند 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 بین مخاطبان و تقویت رابطه با رسانه ملی	۰/۷۳۵	۲
۹	برون‌سپاری	۰/۶۳۳	۷
۱۰	پژوهش محور 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 به منظور بهره‌گیری متقابل از ظرفیت‌های یکدیگر	۰/۶۵۵	۶
۱۶	مدیریت و اصلاح نظام تهیه‌کنندگی	۰/۶۰۵	۱۱
۱۷	غنی‌سازی برنامه‌های تاریخی، سنتی و فرهنگی	۰/۶۱۳	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 ۲، ۱۹ استراتژی «سازمان صداوسیما» رتبه‌بندی شده و از بین این استراتژی‌ها، استراتژی توسعه و بهبود سیستم‌ها و تجهیزات فنی، استراتژی افزایش جذابیت و ضریب نفوذ رسانه در بین مخاطبان و تقویت رابطه با رسانه ملی و استراتژی اطلاع‌رسانی به‌هنگام، صحیح، دقیق و مؤثر از رویدادهای داخلی و خارجی به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را به خود اختصاص داده‌اند.

لازم به یادآوری است که 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 گنجانده.

**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 که در سازمان از فعالیت‌های دانشی آگاهی داشته‌اند، تکمیل شده است. جدول ۳ میانگین اولین خانه کیفیت تکمیل شده توسط مدیران را نشان می‌دهد.

جدول ۳. میانگین اولین خانه کیفیت تکمیل شده توسط مدیران

اهمیت فازی استراتژی	استراتژی شخصی سازی	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 به هنگام، 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. ارتقاء و بهبود بهره‌وری
(-۰/۳۸, -۰/۶۳, -۰/۸۹)	(-۰/۱۱۲, -۰/۳۴۵, -۰/۷۳۲)	(-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 بین 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. برون‌سپاری
(-۰/۶, -۰/۵۵, -۰/۷۷)	(-۰/۰۴۶, -۰/۲۵۱, -۰/۵۶۳)	(-۰/۱۵, -۰/۳۷۴, -۰/۷۱)	۱۰. پژوهش‌محور کردن تصمیم‌گیری‌های 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, -۰/۳۲۷, -۰/۷۰۵)	(-۰/۱۸۷, -۰/۴۵, -۰/۸۲۹)	۱۲. بهبود و تکمیل پوشش‌های رسانه‌های داخلی و برون‌مرزی
(-۰/۲۶, -۰/۵۱, -۰/۷۱)	(-۰/۰۷۴, -۰/۲۷۳, -۰/۵۸۴)	(-۰/۰۸۴, -۰/۲۴۹, -۰/۵۴۴)	۱۳. گسترش مشارکت عمومی در تولید برنامه‌ها
(-۰/۲۷, -۰/۵۶, -۰/۷۷)	(-۰/۰۸۷, -۰/۳۱۴, -۰/۵۸۴)	(-۰/۰۶۲, -۰/۳۷۸, -۰/۵۹۴)	۱۴. سهیل برقراری ارتباط دوسویه و تعاملی با مخاطبان داخلی و برون‌مرزی
(-۰/۴, -۰/۶۵, -۰/۹۲)	(-۰/۱۵۷, -۰/۴۲۸, -۰/۸۰۴)	(-۰/۲۰۷, -۰/۵۰۳, -۰/۸۸۴)	۱۵. هماهنگی بین بخش‌های مختلف رسانه به منظور بهره‌گیری متقابل از ظرفیت‌های یکدیگر
(-۰/۳۴, -۰/۶۳, -۰/۸۲)	(-۰/۰۸۱, -۰/۳۳۱, -۰/۵۸۲)	(-۰/۰۹۶, -۰/۳۵۴, -۰/۶۹۲)	۱۶. مدیریت و اصلاح نظام تهیه‌کنندگی
(-۰/۳۵, -۰/۶, -۰/۹)	(-۰/۰۵۲, -۰/۲۶۶, -۰/۶۴۲)	(-۰/۰۶۳, -۰/۲۳۴, -۰/۶۰۸)	۱۷. غنی‌سازی برنامه‌های 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 هزینه‌های 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 سیستم‌ها و تجهیزات فنی
	(-۰/۱, -۰/۳۳۴, -۰/۶۷۳)	(-۰/۱۲۷, -۰/۳۸۳, -۰/۷۳۶)	وزن فازی
	۰/۳۶۰	۰/۴۰۵	میزان دی‌فازی
	۲	۱	رتبه

**خانه دوم کیفیت.** در این خانه از وزن فازی استراتژی کدگذاری و شخصی سازی به دست آمده از مرحله قبل استفاده شده و این وزن به عنوان اهمیت هر یک از راهکارهای دانشی استفاده شده است. خانه دوم کیفیت از ترکیب ۱۶ راهکار دانشی و دو استراتژی دانشی که شامل کدگذاری و شخصی سازی هستند، تشکیل شده است. در این مرحله با میانگین گرفتن از دومین خانه کیفیت مربوط به ۱۰ مدیر، یک خانه کیفیت به دست می آید که به صورت خلاصه در جدول ۴ آمده است؛ که نشان دهنده میانگین فازی راهکارهای دانشی با توجه به دیدگاه های مدیران است.

جدول ۴. میانگین دومین خانه کیفیت تکمیل شده توسط مدیران

میانگین فازی	استراتژی شخصی سازی	استراتژی کدگذاری	استراتژی دانشی راهکارهای دانشی
(۰/۰۴, ۰/۲۳۳, ۰/۶۰۳)	(۰/۰۲۵, ۰/۱۷۳, ۰/۵۳۸)	(۰/۰۵۶, ۰/۲۷۲, ۰/۶۶۸)	ایجاد سیستم ذخیره‌سازی و استخراج داده‌ها
(۰/۰۴, ۰/۲۳۱, ۰/۶۱۸)	(۰/۰۲۲, ۰/۱۶۷, ۰/۵۲۵)	(۰/۰۶۷, ۰/۲۹۵, ۰/۷۱۲)	ایجاد زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری برای مدیریت اطلاعات و ارتباطات
(۰/۰۳۷, ۰/۲۱۲, ۰/۵۹۶)	(۰/۰۲۷, ۰/۱۸۳, ۰/۵۳۸)	(۰/۰۴۷, ۰/۲۴۱, ۰/۶۵۴)	ایجاد یک سیستم پشتیبانی از تصمیم از طریق مدیریت دانش
(۰/۰۴۳, ۰/۲۱۸, ۰/۵۹۸)	(۰/۰۱۹, ۰/۱۴۰, ۰/۴۸۴)	(۰/۰۶۷, ۰/۲۹۵, ۰/۷۱۲)	استفاده از نرم افزارهای مدیریت دانش مانند اتوماسیون
(۰/۰۴۷, ۰/۲۳۶, ۰/۶۳۲)	(۰/۰۳۲, ۰/۲۰۰, ۰/۵۵۲)	(۰/۰۶۲, ۰/۲۷۲, ۰/۷۱۲)	ایجاد یک پایگاه داده برای مدیریت اسناد
(۰/۰۴۸, ۰/۲۴۵, ۰/۶۲۶)	(۰/۰۴۳, ۰/۲۳۰, ۰/۵۹۲)	(۰/۰۵۴, ۰/۲۶۱, ۰/۶۶۱)	حمایت مدیران اجرایی سطح بالا از فعالیت‌های دانشی
(۰/۰۴۳, ۰/۲۲۹, ۰/۶۱۶)	(۰/۰۳۲, ۰/۱۹۷, ۰/۵۷۲)	(۰/۰۵۴, ۰/۲۶۱, ۰/۶۶۱)	ارتقای آگاهی کارکنان در زمینه مزایای کسب، تسهیم و به کارگیری دانش
(۰/۰۴۹, ۰/۲۴۱, ۰/۶۰۸)	(۰/۰۳۱, ۰/۱۸۷, ۰/۵۰۴)	(۰/۰۶۷, ۰/۲۹۵, ۰/۷۱۲)	بهبود توانایی کارکنان به منظور استفاده از دانش و اطلاعات
(۰/۰۴۷, ۰/۲۳۹, ۰/۶۴۱)	(۰/۰۳۱, ۰/۱۸۷, ۰/۵۰۴)	(۰/۰۵۴, ۰/۲۵۷, ۰/۶۸۳)	ایجاد سیستم آموزش مستمر برای کارکنان
(۰/۰۴۰, ۰/۲۳۳, ۰/۵۹۲)	(۰/۰۲۹, ۰/۱۹۴, ۰/۵۳۸)	(۰/۰۵۱, ۰/۲۵۳, ۰/۶۴۶)	بهبود و تشویق فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش
(۰/۰۳۳, ۰/۱۹۳, ۰/۵۷۹)	(۰/۰۲۳, ۰/۱۵۷, ۰/۵۰۴)	(۰/۰۴۴, ۰/۲۳۰, ۰/۶۵۴)	شفاف سازی جریان کار
(۰/۰۴۴, ۰/۲۲۶, ۰/۶۳۴)	(۰/۰۰۳, ۰/۱۸۷, ۰/۵۷۲)	(۰/۰۵۸, ۰/۲۶۴, ۰/۶۹۷)	ایجاد کانال‌های متعدد برای کارکنان به منظور به اشتراک گذاری دانش
(۰/۰۳۲, ۰/۲۰۲, ۰/۵۵۶)	(۰/۰۰۳, ۰/۱۹۴, ۰/۵۳۱)	(۰/۰۳۴, ۰/۲۱۱, ۰/۵۸۱)	اصلاح سیستم ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای دانشی
(۰/۰۳۶, ۰/۲۰۸, ۰/۵۷۷)	(۰/۰۳۱, ۰/۱۹۰, ۰/۵۴۵)	(۰/۰۴۲, ۰/۲۲۶, ۰/۶۱۰)	هدایت هم افزایی‌های فکری در سازمان
(۰/۰۳۲, ۰/۲۰۱, ۰/۵۵۲)	(۰/۰۳۴, ۰/۲۱۰, ۰/۵۵۲)	(۰/۰۳۰, ۰/۱۹۱, ۰/۵۵۲)	توسعه شبکه‌های غیر رسمی دانشی در سازمان
(۰/۰۴۵, ۰/۲۳۱, ۰/۶۳۴)	(۰/۰۳۳, ۰/۱۹۴, ۰/۵۸۵)	(۰/۰۵۷, ۰/۲۶۸, ۰/۶۸۳)	جهت‌گیری اهداف سازمانی در راستای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده
	(۰/۱, ۰/۳۳۴, ۰/۶۷۳)	(۰/۱۲۷, ۰/۳۸۳, ۰/۷۲۶)	اهمیت فازی

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



جدول ۵. نتایج قطعی و رتبه راهکارهای دانشی

رتبه	مقادیر دی‌فازی شده	راهکارهای دانشی	ردیف
۹	۰/۲۷۳	ایجاد سیستم ذخیره‌سازی و استخراج داده‌ها	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 به منظور استفاده از دانش و اطلاعات	۸
۲	۰/۲۹۲	ایجاد سیستم آموزش مستمر برای کارکنان	۹
۱۰	۰/۲۷۰	بهبود و تشویق فرهنگ به‌اشتراک‌گذاری دانش	۱۰
۱۴	۰/۲۵۰	شفاف‌سازی جریان کار	۱۱
۶	۰/۲۸۳	ایجاد کانال‌های متعدد برای کارکنان به منظور 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 تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده	۱۶

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در راستای پاسخ به سؤال اول، پس از مطالعه و بررسی پژوهش‌های پیشین در زمینه استراتژی‌های مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، انواع استراتژی‌ها شناسایی شد و با توزیع پرسشنامه و نظرخواهی از مدیران این عوامل مورد بررسی قرار گرفت. رتبه‌بندی این استراتژی‌ها و میزان دی‌فازی شده هر یک در جدول ۲ آمده است. بر اساس این رتبه‌بندی، استراتژی توسعه بهبود سیستم‌ها و تجهیزاتی فنی، مهم‌ترین استراتژی سازمان بوده و استراتژی افزایش جذابیت و ضریب نفوذ رسانه در بین 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 داده است؛ در نتیجه استراتژی کدگذاری با رتبه بالاتر در «سازمان صداوسیما» کاربرد بیشتری خواهد داشت و برای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان بیشتر از این استراتژی بهره برد.

با توجه به اینکه در جدول ۲ استراتژی‌های اصلی «سازمان صداوسیما» رتبه‌بندی شده و از بین این ۱۹ استراتژی، استراتژی توسعه و بهبود سیستم‌ها و تجهیزات فنی بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده است و در نتیجه مهم‌ترین استراتژی «سازمان صداوسیما» است؛ بنابراین توصیه می‌شود که در «سازمان صداوسیما» جمهوری اسلامی ایران» با تشکیل تیم پژوهشی در «مرکز تحقیقات صداوسیما»، با مطالعه و بررسی جامع و دقیق‌تر و رصد کردن 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 به منظور تقویت این استراتژی را دنبال کنند. استراتژی کدگذاری به دنبال مستند کردن دانش تجربی است؛ بنابراین، باید دانش در پایگاه‌های تخصصی کدگذاری و ذخیره شود، به گونه‌ای که جست‌وجو و بازیابی دانش، تسهیل و تسریع گردد. 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 جهت‌گیری استراتژیک و رسیدن به اهداف سازمان کمک می‌کند؛ همچنین به سازمان پیشنهاد می‌شود که در راستای ایجاد سازمان دانش‌محور و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های تدوین شده با توجه به چشم‌انداز، اهداف و مأموریت سازمان تلاش کند. به این 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 و بالابردن کیفیت یادگیری در سازمان

فراهم کند. همچنین در زمینه راهکارهای دانشی نیز، راه کار ۶ 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 به‌رمز درآورده شود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع نیاز به سرعت به این اطلاعات دست یابند؛ بنابراین کلیه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های خدماتی می‌توانند با به‌کارگیری 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.

همچنین پیشنهاد می‌شود این پژوهش در دیگر سازمان‌ها نیز انجام شود تا نقاط ضعف و قوت آنها در به‌کارگیری استراتژی‌های دانشی مشخص شود. از دیگر روش‌های «تحقیق در عملیات» مانند «تاپسیس»، «دیمتل» و یا ترکیبی از مدل‌ها استفاده شود تا امکان مقایسه بین نتایج وجود داشته باشد. با توجه به اینکه قضاوت‌های انسانی ماهیت فازی دارند، استفاده از اعداد فازی ترجیح بیشتری نسبت به اعداد قطعی دارند؛ بنابراین بهتر است در پژوهش‌های بعدی علاوه بر مدل گسترش کارکرد کیفیت از ZOGP<sup>1</sup> نیز در محیط فازی استفاده شود. در این پژوهش علاوه بر محدودیت‌های موجود در کار میدانی و در مرحله جمع‌آوری داده‌ها، رویکرد مورد استفاده نیز دارای محدودیت‌هایی بوده است که از آن جمله می‌توان به نیاز به حجم بالای اطلاعات موجود و ایجاد وحدت‌نظر بین خبرگان، اشاره کرد.

---

1. zero – one Goal programming

## منابع

۱. افزاره، عباس (۱۳۸۲). مدیریت کیفیت اطلاعات جامع در مدیریت دانش. چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت.
۲. اعرابی، سید محمد و سعید موسوی (۱۳۸۹). *استراتژی دانش*. تهران. چاپ اول. انتشارات مهکامه.
۳. سید نقوی میرعلی، فیاضی آزاد علی (۱۳۸۸). مفروضاتی برای پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ساختارهای سازمان. *دو فصلنامه علمی-ترویجی، مطالعات مدیریت*، سال ۱۹، شماره ۵۹، ص ۱۵۱ تا ۱۷۲.
۴. جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۵). گام‌های رهبران در مسیر مدیریت دانش سازمانی. *ماهنامه مدیریت دانش سازمانی*، شماره ۸۱.
۵. عالم تبریز اکبر، باقر زاده آذر محمد (۱۳۸۷). گزینش استراتژی‌های مدیریت دانش با به‌کارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای. *مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه سمنان*، سال ۷، شماره ۲۴.
۶. محمدی فاتح، اصغر، سبحانی، محمدصادق و داریوش محمدی (۱۳۸۷). *مدیریت دانش رویکردی جامع*، چاپ اول. تهران. نشر پویش.
7. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
8. Bevilacqua, M., F. E. Ciarapica, and G. Giacchetta. (2006). A fuzzy-QFD approach to supplier selection. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12 (1), ۱۴-۲۷.
9. Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic Knowledge Strategies in the U. S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 17.
10. Bierly, P., & Daly, P. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford university press.
11. 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.
12. 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.
13. Chen, L.H. and Weng, M.C., (2003). A Fuzzy Model for Exploiting Quality Function Deployment. *Mathematical and Computer Modeling*, 38, 559-570.
14. Choi, Byoung-gu and Hee-seok Lee (2003). An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance. *Information and Management*, 40, 403-417.
15. Choi, Byoung-gu and Hee-seok Lee (2003). An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance. *Information and Management*, 40, 403-417.
16. Gary H. Judy, Densten L. Iain (2005). *Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management*, Internet.
17. Hansen, Morten T., Nohria, Nitin, Tierney, Thomas (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge?. *Harvard Business Review*, 77, Issue 2.

18. 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.
19. 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.
20. Kankanchalli, A. (2003). The Role of IT in Successful Knowledge Management Initiatives. *Communication of ACM*; 46(9):142-151.
21. Khoo, L.P. and Ho, N.C., (1996). Framework of a fuzzy quality function deployment system. *Int. J. Prod. Res.* 34, 299-311.
22. 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.
23. Kubo L., Aysc, (2006).An inquiry into knowledge worker motivation in the Japanese financial benefits. *Journal of Knowledge acquisition*, 3(3), ABI/Inform Global.
24. 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.
25. 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.
26. Nahapiet J., Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2).
27. Nohr, Holger (2000):Wissen und Wissensprozesse visualisieren, Arbeitspapiere Wissensmanagement Nr., Hg. H. Nohr, Internet ISSN 1616-5349, Stuttgart
28. Russo R. (2002). The application of knowledge management principles to compliant coding activities. *Top Health Information Management*, 21(3), 18-23.
29. 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
30. 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.
31. Sohn, Y. S., and I. S. Choi. (2001). Fuzzy QFD for supply chain management with reliability. *Reliability Engineering and System Safety*, 72, 327-334.
32. Sveiby, K.E. (2001). A Knowledge-base theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4), 348-352.
33. Vanegas, L.V. and Labib, A.W. (2001). A Fuzzy Quality Function Deployment Model for Deriving Optimum Targets. *International Journal of Production Research*, 39, 91-120.
34. Yang J. (.2010) The knowledge management strategy and its effect on firm per-formance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*; 125(2), 215-223
35. Zack, M. H. (1999). Developing Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.

36. Zaim M., Sevkli 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

37. 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.