

## اولویت‌بندی و تحلیل عوامل مؤثر بر کاهش هزینه‌ها در سازمان صدا و سیما با رویکرد بلوغ مدیریت دانش

سیدمحمود اسلامی<sup>۱</sup>  
قاسمعلی بازآبی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۰۹

### چکیده

در عصر کنونی و با محوریت یافتن عنصر دانش، تمامی سازمان‌ها نیاز دارند راه‌هایی برای استفاده از دانش در کاهش هزینه‌های خود پیدا کنند. از این حیث، استفاده از مدیریت دانش برای کاهش هزینه‌ها، حل مشکلات، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری در سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران نیز به عنوان پرمخاطب‌ترین سازمان رسانه‌ای کشور، نیازمند مدیریت دانش است تا خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش در این سازمان، تسهیل شود و از این طریق هزینه‌های این سازمان کاهش یابد. هدف مقاله حاضر بررسی رابطه بلوغ مدیریت دانش و کاهش هزینه‌ها در سازمان صدا و سیما می‌باشد. از این رو، ابتدا با بهره‌گیری از مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان، کارشناسان رسانه و نیز صاحب‌نظران عرصه مدیریت دانش، مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش که منجر به کاهش هزینه در سازمان صدا و سیما می‌شوند، شناسایی شدند. در گام بعد اولویت‌گذاری هر یک از این عوامل با بهره‌گیری از تحلیل سلسه‌مراتبی با استفاده از نظرات ۱۰ نفر از داوران در نرم‌افزار AHP تعیین شد. بر اساس نتایج به دست آمده حمایت مدیریت عالی، زیرساخت‌های سازمانی، توانمندسازی کارکنان، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، تیم‌سازی، ارزیابی

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) bazae.ali@gmail.com

عملکرد و اهداف و زبان مشترک در رتبه‌های اول تا نهم جای گرفته‌اند. بر این اساس در پایان مقاله پیشنهادات مرتبط نیز جهت تسهیل کاربست مدیریت دانش به منظور کاهش هزینه‌های سازمان صدا و سیما ارائه شده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** کاهش هزینه، مدیریت دانش، تحلیل سلسله مراتبی AHP، حمایت مدیریت عالی، زیرساخت‌های سازمانی، توانمندسازی کارکنان.

## ۱- مقدمه

تصمیمات مالی در حوزه ساختار سرمایه و همچنین، تعیین و انتخاب بهترین شیوه کاهش هزینه از تصمیمات اساسی سازمان‌ها هستند (خالقی مقدم و همکاران، ۱۳۹۸، ۵۰). یکی از مهم‌ترین شیوه‌های رایج کاهش هزینه‌ها، بهره‌گیری از مدیریت دانش است. با این حال، مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی هنوز دوران طفولیت خود را سپری می‌کند و مسائل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد. دولت‌ها کم‌کم به اهمیت مدیریت دانش در بخش دولتی پی برده‌اند اما هنوز راه زیادی برای عملیاتی کردن آن وجود دارد. علیرغم اینکه از پیدایش مفاهیم مدیریت دانش بیش از یک دهه می‌گذرد، تنها چند سالی است که این مسائل در ایران و اکثراً هم در جوامع دانشگاهی و سمینارها مطرح می‌شوند. به همین دلیل این مباحث اغلب هنوز جنبه تئوریک دارند و در مورد روش‌های پیاده‌سازی و عملی کردن آن در سازمان‌ها، کارهای کمتری صورت گرفته است. به طور معمول، مدیریت دانش ابزاری برای کاهش هزینه در سازمان به حساب می‌آید. سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات به بخش قابل توجهی از جمعیت کشور، از این قاعده مستثنا نیست و نیازمند آن است که به صورت آگاهانه مدیریت دانش را در دستور کار خود قرار دهد تا ضمن بهره‌گیری حداکثری از توان و دانش نیروی انسانی، هزینه‌های سازمانی خویش را کاهش دهد. تا چند سال آینده مقوله دانش به جزء لاینفک تمامی مجموعه‌های سازمانی در بخش‌های خدماتی و عمومی بدل خواهد شد و سازمان‌هایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی آن را فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی کنند.

## ۲- بیان مسئله

سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، سازمانی رسانه‌ای است که بر اساس قانون اساسی تنها متولی قانونی پخش برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی در جمهوری اسلامی ایران است. واضح است که این سازمان به عنوان زبان گویای حاکمیت، از سوی گروه‌ها و رسانه‌های مختلف در درون و بیرون از کشور همواره مورد نقد و گاه تخریب قرار داشته است اما همین فضای گفتمانی پیرامون این نهاد نیز خود از اهمیت جایگاه آن در جامعه ایران حکایت دارد. رسالت این سازمان با توجه به شرایط خاص کشور با سایر رقبا کاملاً متفاوت می‌باشد از یک سو، حساسیت فعالیت‌های خبری و اطلاع‌رسانی همراه با آگاهی‌بخشی لازم برای مخاطبان از ضروریات فعالیت‌های این سازمان است و از سوی دیگر این سازمان در رقابتی نابرابر با سایر رسانه‌های سطح جهانی هم در حوزه آگاهی‌بخشی و هم در حوزه سرگرمی قرار گرفته است. لذا تأمین بودجه فعالیت‌های این

سازمان با این سطح از گستردگی و حساسیت از مسائل جدی این سازمان بوده و هست. عدم التزام مسئولین اجرایی به دلیل عملکرد مستقل این سازمان در تأمین بودجه بعضاً باعث تحت فشار قرار دادن این سازمان از سوی جناح‌های داخلی در دولت و مجلس شده است و از سوی دیگر رقابت با جریان‌ها و رسانه‌های خارجی در جهت حفظ منافع نظام و کشورمان ایران و همچنین تهیه ملزومات، این سازمان را برای رقابت با رسانه‌های خارجی با مشکلاتی روبرو کرده است که تحریم‌ها علیه کشور نیز بر وسعت این مشکلات افزوده است. از آنجا که سازمان صدا و سیما همواره با مسائل و مشکلاتی در تأمین بودجه روبروست، شیوه مدیریت در سازمان صدا و سیما به نحوی که بودجه مورد نیاز تأمین شود یا بتوان از بودجه محدود بهترین استفاده را به عمل آورد، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است؛ چه آنکه در دنیای کنونی نمی‌توان نقش اطلاعات را نادیده گرفت و شاید بتوان گفت مهمترین کالایی که امروزه نقش اساسی را در تخصیص منابع اقتصادی ایفا می‌نماید اطلاعات است (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۸، ۲۵۰). از این رو، یکی از شیوه‌هایی که سازمان‌هایی مانند سازمان صدا و سیما می‌توانند برای کاهش هزینه در پیش بگیرند، بهره‌گیری از مدیریت دانش است. در سازمان دانش‌محور، دانش، مهم‌ترین دارایی سازمان است. مدیریت مؤثر دانش، سازمان را قادر خواهد ساخت تا خدمات بهتری را برای مخاطبان فراهم کند. در محیط کنونی که با ویژگی‌های چون جهانی‌شدن، هوشمندی شهروندان و نرخ بالای تغییرات در فناوری‌های رسانه‌ای و در نتیجه تغییر در نیازها و خواست‌های شهروندان شناخته می‌شود، دارایی‌های ملموس همچون سرمایه، زمین و مواد اولیه باعث ایجاد مزیت پایدار برای سازمان صدا و سیما محسوب نمی‌شود. لذا سازمان صداوسیما در عصر امروزی باید پایداری خود را بر دارایی‌های ناملموس و سرمایه‌های فکری پایه‌گذاری نمایند.

بر اساس آنچه گفته شد می‌توان دریافت که در شرایط کنونی یکی از مهم‌ترین نیازهای سازمان، چگونگی اظهار و برطرف نمودن نیازهای اطلاعاتی است (میری قهیدرجانی و اربابیان، ۱۳۹۷، ۱۱۳). از آنجا که پیاده‌سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب در سازمان صدا و سیما، نیازمند تغییرات فراوان و معناداری در فرایندها، زیرساخت‌ها و فرهنگ است، بنابراین غیرمحمتمل است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود و از این رو بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام به گام شکل می‌گیرد و نه بر اساس نوآوری‌های انقلابی؛ از این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در خلال زمان شکل می‌گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می‌شود و به عبارتی، لازم است تا مدیریت دانش به بلوغ رسیده، از یک حالت جمود، به یک کارکرد بین بخشی که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است تبدیل شود. مسئله اصلی در این مقاله از اینجا نشأت می‌گیرد که سازمان صدا و سیما در تلاش به منظور حصول بهبود مستمر و تعالی در آینده،

ناگزیر از به‌کارگیری مدیریت دانش است و بدون برخورداری از نظام مدیریت دانش، تکرار اشتباهات، موازی کاری و بسیاری از مسائل دیگر، موانع و هزینه‌های زیادی را بر روی دوش سازمان می‌گذارد؛ بنابراین سؤال اصلی در مقاله حاضر این است که شاخص‌های مدیریت دانش که بر کاهش هزینه در سازمان صدا و سیما تأثیر دارند کدامند؟ عوامل (شاخص‌های) مذکور از چه درجه اولیتهای برخورداری هستند؟

### ۳- پیشینه تحقیق

#### ۳-۱- تحقیقات داخلی

بیش از یک دهه است که مدیریت دانش در ایران در مرکز توجه پژوهشگران و گروه‌های مختلف آکادمیک و غیر آکادمیک قرار گرفته است. هم‌اینک، مجموعه‌ای از پژوهش‌ها در حوزه مدیریت دانش با تأکید بر موضوع مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی در ایران صورت پذیرفته است اما به علت وجود ناهماهنگی در نتایج کسب شده، فردی که علاقه‌مند به موضوع است با مطالعه این بررسی‌ها نه فقط به درک عوامل مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش نمی‌شود، بلکه احیاناً دچار سردرگمی نیز خواهد شد.

سیدعباس زاده و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان توسعه منابع انسانی پایدار: اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی، ۲۲۸ نفر از کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی هرمزگان را مورد پرسش قرار داده‌اند. نتایج نشان دادند که عوامل سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار؛ و عوامل سازمانی به واسطه فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر غیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

محمودزاده و تقی زاده بیرامی (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی ضرورت توسعه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی ایران به مثابه تغییری راهبردی» به این مسئله اشاره کرده‌اند که در حال حاضر مدیریت دانش برای مدیران دستگاه‌های عمومی و دولتی و دولتی‌چندان شناخته شده نیست و میزان برنامه‌های آموزش مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی بسیار کم بوده و همچنین خط‌مشی‌های موجود- علی‌رغم تأکید سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری- حمایت زیادی از توسعه مدیریت دانش نمی‌کنند. ضرورت فرهنگ‌سازی و بهره‌گیری از یک الگوی تغییر راهبردی جهت اشاعه و توسعه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی و دولتی نیاز اساسی برجسته بوده و نقطه تلاقی مدیریت دانش و مدیریت در بخش عمومی و دولتی محسوب می‌شود.

علیدادی (۱۳۸۹) در مقاله‌ای در مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ضمن بررسی مؤلفه‌های تأثیرگذار در موفقیت برنامه‌ریزی مدیریت دانش، برای هر مؤلفه مانند مؤلفه‌های فرهنگ، ساختار، رهبری، جوامع عمل، پاداش و ... سه سطح طفولیت، رشد و بلوغ را ترسیم می‌نماید که می‌تواند مقیاس مناسبی برای تحلیل در سازمان‌های دولتی فراهم آورد. (علیدادی، ۱۳۸۹)

### ۳-۲- تحقیقات خارجی

در غرب نگاه به مدیریت دانش از حدود دهه ۱۹۹۰ آغاز شد. یکی از اولین تحقیقاتی که در این زمینه توسط موسسه فرانفر استاگرت و به وسیله بالینگر و همکاران (۱۹۹۷) صورت گرفته است؛ کمبود زمان و عدم آگاهی درباره مدیریت دانش را به عنوان مهمترین موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش معرفی نموده است.

جوشی و همکاران (۲۰۱۹) مقاله‌ای با عنوان "کاربست مدیریت دانش در سازمان‌های هندوستان: مقایسه‌ای بین بخشی" به عرصه نگارش درآورده‌اند. محققان به این مسئله اشاره کرده‌اند که در هندوستان هم بخش خصوصی و هم بخش عمومی از مدیریت دانش بهره می‌برند تا موفقیت‌های سازمانی بیشتری را نصیب خود نمایند. به علاوه محققان، ضمن بیان اینکه عموم تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت دانش در هندوستان کمی می‌باشند، هم از روش کمی و هم از روش کیفی برای پیشبرد تحقیق خود بهره گرفته‌اند. بهره‌گیری از مصاحبه‌های عمیق، همراه با مرور ادبیات نظری و فوکوس گروپ‌ها برای رسیدن به مدل مورد نظر و پیمایش آن مجموعه تکنیک‌هایی بوده است که محققان در این تحقیق از آن‌ها استفاده کرده‌اند. نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد که در حوزه زیرساخت‌های مدیریت دانش، بخش خصوصی نسبت به بخش عمومی وضعیت بهتری دارا می‌باشد. علاوه بر این، در تمامی شاخص‌ها به غیر از رهبری، این سازمان‌های خصوصی هستند که از وضعیت مناسب‌تری برای اجرای مدیریت دانش برخوردار می‌باشند.

شنگ لی و یو ونگ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "سنجش عملکرد مدیریت دانش در شرکت‌های بزرگ، کوچک و متوسط" کوشیده‌اند تا ابزاری برای سنجیدن میزان موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های گوناگون ارائه نمایند. به بیان دیگر، این محققان به دنبال ابزاری استاندارد بوده‌اند که به واسطه آن بتوان موفقیت مدیریت دانش را در تمامی سازمان‌های سطوح خرد، متوسط و کلان ارزیابی کرد. به بیان محققان این مهم از آنجا ناشی شده است که تحقیقات مختلف در مورد موفقیت مدیریت دانش به نتایج مختلف و گاه متضادی منجر شده است. از این حیث، این

محققان با اجرای پیمایشی در بین ۱۴ کمپانی در مالزی عوامل و فرآیندهای دخیل در ارزیابی مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد ابزار ارائه شده توسط این محققان توانایی سنجش میزان موفقیت مدیریت دانش را در کمپانی‌های کوچک داراست، اما در مورد سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و متوسط نیاز است تا تغییراتی در ابزار ابداعی آنان به تناسب نوع و عملکرد کمپانی ایجاد شود.

چتی و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ای که در نشریه مدیریت اطلاعات آفریقای جنوبی به چاپ رسید مدلی را برای بلوغ مدیریت دانش پیشنهاد داده‌اند. در این ابتدا مدیریت استراتژیک دانش طی شش فاز اصلی تبیین شده است و سپس با کمک از مدیریت سرمایه فکری و چرخه مدیریت دانش مدل بلوغ مدیریت دانش استراتژیک تشریح و ارائه گردید.

### ۳-۳- جمع‌بندی مطالعات پیشین

گرچه هر یک از این محققان (در داخل یا خارج از کشور) با توجه به دیدگاه‌های نظری خود، بر جنبه‌های خاصی از عوامل مؤثر بر مدیریت دانش تأکید کردند و مسائل مختلفی را پیش کشیدند، اما در مجموع می‌توان مؤلفه‌هایی را از دل این تحقیقات استخراج کرد. برخی از این متغیرها در جدول ۱ آورده شده‌اند:

جدول ۱- عوامل مؤثر بر مدیریت دانش از نظر اندیشمندان این حوزه

ردیف	عوامل مؤثر	تحقیقات
۱	تکنولوژی اطلاعات	King (1996), Davenport (1998), Skyrme & Amidon(2010),Soliman & Spooner(2010), Goh(2012), Ryan & Prybutok(2011),Paiva(2012) Alazmi& Zairi(2013)
۲	اهداف و زبان مشترک	Chase (1997), KPMG (1998), Riege (2015)
۳	فرهنگ سازمانی	Trussler(1998), Libowitz(1999),Probst et al, (2000),Gupta & Goindarajan (2000), Alavi & Tiwana(2002), Goh(2002), Mathi (2004), Suresh and Egbu (2004), Hung et al. (2016), Wong & Aspinwall (2015)
۴	توانمندسازی کارکنان	Ryan & Prybutok(2011), Probst et al (2010), Moffett et al. (2013), Hung et al. (2015)
۵	تیم‌سازی	Greengard (1998), Ryan & Prybutok(2001), Moffett et al. (2003)
۶	یادگیری سازمانی	(Probst et al, 2000), (KPMG, 2018), (Bullinger et al.1997)
۷	حمایت مدیریت عالی	Davenport and Prusak (1998), Brand (1998), Davenport et al. (1998), Libowitz (1999), Soliman & Spooner (2012), Armbrrecht et al. (2011), Wong & Aspinwall (2015)
۸	ارزیابی عملکرد	Greengard (1998), Trussler (1998), Cohen and Backer(1999), Moffett et al. (2003),Armbrrecht et al. (2011), Hung et al. (2015), Wong & Aspinwall(2015),
۹	زیرساخت‌های سازمان	Zack (1999), (probst et al, 2000), Skyrme and Amidon(2000), Soliman & Spooner (2017), (Mehta, 2018),

منبع: یافته‌های پژوهشگر

#### ۴- مبانی نظری

##### ۴-۱- تعریف مدیریت دانش

در ارتباط با مدیریت دانش، تعاریف گسترده‌ای ارائه شده است به طوری که توافقی بر روی تعریف آن در میان صاحب‌نظران وجود ندارد. علیرغم این واقعیت، نمونه‌هایی از معروف‌ترین تعاریف مدیریت دانش در زیر ارائه می‌گردد که عبارتند از:

- فرهنگ اصطلاحات مدیریت دانش (۱۹۹۸)، مدیریت دانش را فرایند سیستماتیک جستجو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات تعریف کرده است. به طریقی که درک کارکنان در زمینه‌ای خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان، بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فرایندهای مدیریت دانش در حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیکی، تصمیم‌گیری و محافظت دارایی هوش از فرسودگی و تباهی، به سازمان کمک می‌کند و منجر به انعطاف‌پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می‌شود.
- به عقیده کانتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، مدیریت دانش فرایند سیستماتیک و سازمانی برای کسب، سازماندهی و انتقال دانش صریح و تلویحی کارکنان است با این هدف که دیگران از دانش برای اثربخشی و بهره‌وری استفاده کنند.
- داقفوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، مدیریت دانش را ترکیب فرایندهای اداره، کنترل، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت دانش در سازمان می‌داند که هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخص نیازمند به دانش مورد نیاز خود در زمان مقتضی به آن دسترسی می‌یابد، به گونه‌ای که توانایی تصمیم‌گیری به موقع و درست برای او ممکن می‌شود.

(۱) استفاده مجدد دانش توسط دیگران برای نیازهای مشابه

(۲) حذف دانش به دلیل فقدان اعتبار

(۳) تغییر شکل دانش و خلق آن در شکل جدید.

- به عقیده مالهورتر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳)، مدیریت دانش انجام دادن کارهای درست به جای درست انجام دادن کارها است. تأکید روی اثربخشی<sup>۴</sup> است نه کارایی<sup>۵</sup>، وجود کارایی بدون اثربخشی به شکست سازمان منتهی می‌شود و در بلندمدت سازمانی موفق است که کار درست بعدی را بفهمد و از قبل برای سوار شدن بر موج بعدی آماده باشد.

- از نگاه جنکس و آلفمن (۲۰۰۷) مدیریت دانش عبارت است از بکارگیری گزینشی دانش حاصل از تجربیات تصمیم‌گیری‌های گذشته، برای تصمیم‌گیری‌های حال و آینده با هدف بهبود اثربخشی سازمان.

با توجه به تعاریف فوق، مدیریت دانش به عنوان یک ابزار مدیریتی، مسئول پیاده‌سازی و ارزیابی هدفمند دانش است که در نهایت به توسعه سازمان با استفاده از دانش داخلی و خارجی برای افزایش کارایی لازم منجر می‌شود و جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های دانشی، تمامی



ظرفیت‌های انسانی، سازمانی و تکنولوژیکی مناسب برای بهینه نمودن رقابت و ارتقای استعداد جمعی در سطح سازمان را به کار می‌گیرد (اخوان و باقری، ۱۳۸۹).

#### ۲-۴- مدیریت دانش و کاهش هزینه سازمان‌ها

در اقتصاد دانایی، ارزش شرکت‌ها، سازمان‌ها و اشخاص به‌طور مستقیم به دانش آن‌ها و سرمایه‌های معنوی مربوط است. این در حالی است که در شیوه حسابداری قدیم، اندازه‌گیری و مدیریت سرمایه‌های مالی اعم از ماشین‌آلات، تجهیزات و نقدینگی در اختیار سازمان در دستور کار قرار می‌گرفت. اساساً هر تجارتی به شکل یا شکل‌های خاصی تولید ارزش می‌کند که در غیر اینصورت نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد. مقوله مهم در اینجا، تعریف ارزش و شاخص‌های آن است. در حسابداری سنتی و در جامعه صنعتی که تولید انبوه شاخص اثربخشی و بقای سازمان‌ها محسوب می‌شود، شاخص‌های مهم ارزش زایی را نقدینگی، ماشین‌آلات و تجهیزات و به عبارت دیگر سرمایه‌های فیزیکی و ملموس تشکیل می‌دهند؛ اما سازمان‌های معاصر ناگزیر باید به شاخص‌های جدیدتری مانند زمان، هوش، روابط، دستورالعمل‌های دانایی، نوآوری‌ها روی بیاورند. در این شرایط ارزش، از تعامل بین افراد به‌عنوان سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری سازمانی مثل فرایندهای تحقیق و توسعه ایجاد می‌شود. از این رو، سرمایه‌های معنوی در مقایسه با سرمایه‌های فیزیکی ارزش بیشتری پیدا می‌کنند؛ و افرادی که در سازمان مشغول به کار هستند به‌عنوان سرمایه‌هایی که با تولید محصولات و ارائه خدمات خلاقانه و نوآورانه سازمان را در دستیابی به برتری رقابتی کمک کنند، اهمیت فوق‌العاده می‌یابند.

با سیری در تاریخ نظریه‌های سازمان می‌بینیم که نیروی کار قرن ۲۱ با نیروی کار یک دهه پیش از آن تفاوت زیادی دارد. در مصوبه‌ای که در سال ۱۹۴۴ در بریتانیا به تصویب رسید، تنها شمار کمی از مشاغل به‌عنوان کارهای دانشی توصیف شدند. حدود ۲۰ درصد از این شاغلان، حرفه‌ای و اداری بودند و مابقی نیروی کار در مشاغل یدی از قبیل: معدنچی، کارگر فولادسازی، کشتی‌سازی و... استخدام می‌شدند. حال آنکه، وضعیت کنونی، عکس این را نشان می‌دهد، به طوری که نیاز کمتری به نیروی کار غیرماهر و نیمه‌ماهر احساس می‌شود و نظام اقتصادی عمدتاً در طلب افرادی با توان عالی مدیریتی، فنی و مهارت‌های مبتنی بر دانش و دانش‌آموخته تحصیلات تکمیلی می‌باشد. امروزه دیگر کارکنان آدمک‌های ماشینی تیلوریستی تحت فشار و کنترل قرار نمی‌گیرند و اغلب آن‌ها انسان‌هایی خودفرمان و دانشکارانی خلاق می‌باشند. از سوی دیگر، کارفرمایان از نیروی کار خود کاملاً انتظار دارند که آموزش‌دیده خلاق کارآفرین باشند و طیف گسترده‌ای از مهارت‌های اساسی را دارا باشند؛ به عبارت دیگر، کارکنانی که سازمان را در دستیابی

به برتری رقابت و ارزش‌زایی یک قدم جلوتر ببرد. در سازمان‌های رسانه‌ای که تغییرات فناوری را بیشتر از سایر حوزه‌ها لمس می‌کنند نیز این موضوع از اهمیت بالاتری برخوردار است.

#### ۵- سؤالات تحقیق

- مهم‌ترین متغیرهای مدیریت دانش که بر کاهش هزینه در سازمان صدا و سیما تأثیر دارند، کدام هستند؟
- هر یک از متغیرهای مذکور از چه اولویتی برخوردار می‌باشد؟

#### ۶- روش و داده‌ها

تحقیق حاضر در سه گام انجام شده است. در گام اول، ادبیات تجربی و نظری موجود بررسی شده است. در این گام کوشش شد تا کلیه تحقیقات و پژوهش‌های منتشر شده در حوزه تأثیر مدیریت دانش بر کاهش هزینه‌ها در سازمان مورد بررسی قرار بگیرند. در گام دوم، پس از مطالعه ادبیات تجربی و نظری موجود، مصاحبه با نخبگان مدیریت دانش در دستور کار قرار گرفت و در نهایت، ۹ عامل اصلی اثرگذار بلوغ مدیریت دانش بر کاهش هزینه در سازمان صدا و سیما استخراج شدند. جامعه آماری تحقیق در این مرحله متشکل از کلیه افرادی بوده که در حوزه مدیریت دانش و سازمان‌های رسانه‌ای صاحب‌نظر بوده‌اند؛ لذا با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند ۳۰ مصاحبه با این خبرگان انجام شده است. انتخاب این افراد مبتنی بر احراز شایستگی‌هایی بوده است که خلاصه آن در جدول ۲ آورده شده است:

جدول ۲- ویژگی‌های مورد نظر برای انتخاب خبرگان در پژوهش

ویژگی	توضیحات
سوابق آموزشی	داشتن تحصیلات مرتبط با حوزه مدیریت با گرایش مدیریت مالی یا مدیریت دانش
سوابق اجرایی	داشتن سابقه کاری در زمینه مدیریت دانش و سابقه کاری در سازمان صدا و سیما
سوابق پژوهشی	سابقه پژوهشی در زمینه مدیریت دانش، مشاوره مدیریت دانش

منبع: یافته‌های پژوهشگر

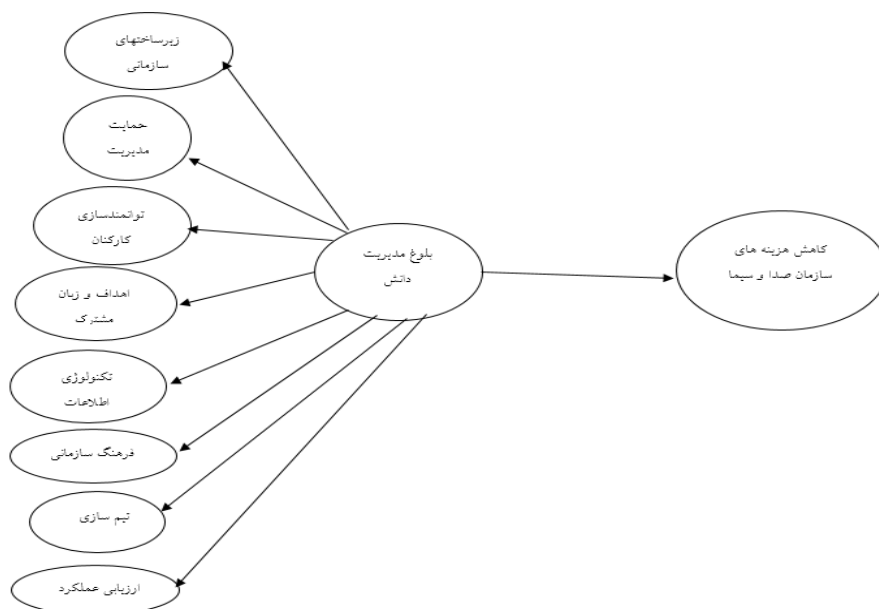
نوع انتخاب خبرگان در پژوهش حاضر مبتنی بر هدف یا نظری بوده است؛ زیرا افرادی به عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شده‌اند که پدیده مورد نظر را مطالعه کرده‌اند یا دیدگاه‌های خاصی درباره آن دارند؛ یعنی مطلعین اصل در این زمینه به شمار می‌روند. پس از تحلیل هر مصاحبه با مشخص شدن نقاط مبهم یا ضعف الگو و مقوله‌ها، نفر بعدی با توجه به تخصص مورد نیاز برای رفع و اصلاح

نقاط ابهام یا ضعف انتخاب شد. مصاحبه‌ها به شیوه نیمه ساختاریافته بوده و تحلیل مصاحبه‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شده است.

در گام سوم، مرحله دوم و برای دستیابی به اولویت تأثیرگذاری هر یک از مؤلفه‌های استخراج شده در گام قبل، از مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره و نرم‌افزار AHP استفاده شده است. در علم تصمیم‌گیری که در آن انتخاب یک راهکار از بین راهکارهای موجود و یا اولویت‌بندی راهکارها مطرح است، چند سالی است که روش‌های تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه جای خود را باز کرده‌اند (قدسی‌پور، ۱۳۸۷). در این گونه تصمیم‌گیری‌ها چندین شاخص یا هدف که گاه با هم متضاد هستند در نظر گرفته می‌شوند. اگر در تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه منظور از معیار شاخص باشد آن را به نام تصمیم‌گیری با شاخص‌های چندگانه می‌شناسند و اگر منظور از معیارهای چندگانه هدف باشد آن را به نام تصمیم‌گیری با اهداف چندگانه گویند. (مهرگان، ۱۳۸۳) یکی از نخستین روش‌های تصمیم‌گیری با شاخص‌های چندگانه روش تحلیل سلسله‌مراتبی می‌باشد که بیش از سایر روش‌ها در علم مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است. در این تحقیق برای شناسایی روابط و تعیین اولویت شاخص‌های تحقیق حاضر از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و مدل AHP استفاده شده است. از این رو، پرسشنامه مرتبط با این عوامل طراحی شده و در بین ۱۰ نفر از خبره‌ترین افراد این حوزه قرار داده شده است. نمونه‌گیری در این گام به صورت هدفمند بوده و جمعیت پاسخگو نیز خبرگانی بوده‌اند که در حوزه مدیریت دانش و رسانه صاحب‌نظر یا تجربه قابل توجه بوده‌اند. در نهایت با بهره‌گیری از تحلیل سلسله‌مراتبی نرم‌افزار AHP، این متغیرها اولویت‌بندی شده‌اند.

## ۷- مدل تحلیلی

پس از جمع‌بندی تحقیقات گذشته و نیز مصاحبه با نخبگان و کارشناسان رسانه ۹ عامل به عنوان متغیرهای تأثیرگذار مدیریت دانش بر کاهش هزینه در سازمان صدا و سیما شناسایی شدند. این ۹ متغیر در شکل زیر که با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA10 ترسیم شده است، به نمایش گذارده شده‌اند:



نمودار ۱- متغیرهای تأثیرگذار بلوغ مدیریت دانش بر کاهش هزینه در سازمان صدا و سیما

## ۸- یافته‌های پژوهش

### ۸-۱- تعیین اولویت عناصر مدل با استفاده از تکنیک AHP

در گام نخست مؤلفه‌های اصلی و زیرمعیارهای انتخاب شده است که عبارتند از:

- ✓ زیرساخت‌های سازمانی
- ✓ حمایت مدیریت عالی
- ✓ توانمندسازی کارکنان
- ✓ اهداف و زبان مشترک
- ✓ تکنولوژی اطلاعات
- ✓ فرهنگ سازمانی
- ✓ تیم‌سازی
- ✓ ارزیابی عملکرد
- ✓ یادگیری سازمانی

مؤلفه‌های تحقیق با اندیس عددی به صورت جدول ذیل نام‌گذاری شده‌اند تا در جریان تحقیق به سادگی قابل ردیابی و مطالعه باشد. در این پژوهش برای تعیین وزن معیارها و شاخص‌های مدل

از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است. الگوی سلسله‌مراتبی مدل با استفاده از تکنیک AHP در نمودار ۲ ترسیم شده است.

جدول ۳- معیارها و زیرمعیارها

نماد	معیارهای اصلی
C1	زیرساخت‌های سازمانی
C2	حمایت مدیریت عالی
C3	توانمندسازی کارکنان
C4	اهداف و زبان مشترک
C5	تکنولوژی اطلاعات
C6	یادگیری سازمانی
C7	فرهنگ سازمانی
C8	ارزیابی عملکرد
C9	تیم‌سازی

منبع: یافته‌های پژوهشگر



نمودار ۲- نمایش سلسله‌مراتبی معیارها و زیرمعیارها

### ۲-۷- تعیین اولویت معیارهای اصلی بر اساس هدف

برای انجام تحلیل سلسله‌مراتبی نخست معیارهای اصلی بر اساس هدف به صورت زوجی مقایسه شده‌اند. تکنیک AHP یک تکنیک رتبه‌بندی است و رتبه‌بندی در این تکنیک بر اساس مقایسه‌های زوجی صورت می‌گیرد. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمامی عناصر هر خوشه باید به صورت دو به دو مقایسه شوند؛ بنابراین اگر در یک خوشه  $n$  عنصر وجود داشته باشد  $\frac{n(n-1)}{2}$  مقایسه صورت خواهد گرفت. چون سه معیار وجود دارد بنابراین تعداد مقایسه‌های انجام شده برابر است با:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{9(9-1)}{2} = 36$$

بنابراین ۶ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تجمیع گردیده است. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی

میانگین هندسی	کارشناس ۱۰	کارشناس ۹	کارشناس ۸۲	کارشناس ۸	کارشناس ۷	کارشناس ۶	کارشناس ۵	کارشناس ۴	کارشناس ۳	کارشناس ۲	کارشناس ۱	مقیاسات زوجی
۰.۲۶	۱/۵	۱/۳	۱/۷	۱/۳	۱/۵	۱/۴	۱	۱/۵	۱/۷	۱/۳	۱/۵	C1-C2
۲.۷۵	۱	۴	۲	۳	۴	۲	۳	۵	۴	۳	۲	C1-C3
۴.۳۸	۴	۵	۶	۵	۴	۴	۴	۵	۳	۴	۵	C1-C4
۲.۹۰	۶	۱	۲	۳	۱	۷	۲	۳	۴	۵	۴	C1-C5
۴.۲۳	۵	۴	۳	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۵	C1-C6
۳.۴۹	۲	۳	۴	۲	۳	۵	۴	۴	۴	۴	۵	C1-C7
۳.۱۹	۲	۳	۴	۵	۴	۲	۳	۵	۴	۳	۲	C1-C8
۳.۵۶	۵	۴	۳	۲	۴	۵	۴	۲	۳	۵	۴	C1-C9
۴.۲۶	۷	۴	۳	۴	۳	۴	۵	۳	۴	۵	۷	C2-C3
۳.۸۱	۴	۴	۴	۴	۴	۲	۳	۵	۴	۴	۵	C2-C4
۳.۵۶	۲	۳	۵	۴	۴	۵	۴	۲	۳	۵	۴	C2-C5
۰.۷۵	۳	۴	۲	۱/۵	۱/۷	۱/۵	۱/۴	۱	۱/۵	۲	۳	C2-C6
۰.۹۲	۴	۶	۵	۱/۵	۱/۷	۱/۵	۱/۴	۱	۱/۵	۳	۴	C2-C7
۳.۶۳	۲	۳	۵	۵	۴	۲	۳	۵	۴	۵	۴	C2-C8
۳.۸۸	۳	۴	۵	۴	۵	۳	۴	۵	۷	۲	۳	C2-C9
۳.۸۵	۴	۳	۴	۴	۵	۴	۳	۴	۵	۳	۴	C3-C4
۴.۱۹	۴	۴	۵	۳	۶	۵	۴	۴	۴	۵	۳	C3-C5
۲.۹۹	۷	۲	۳	۴	۲	۳	۱	۷	۲	۳	۴	C3-C6
۴.۱۴	۴	۵	۴	۴	۳	۴	۵	۴	۵	۴	۴	C3-C7
۳.۸۱	۵	۴	۴	۴	۴	۲	۳	۵	۴	۴	۴	C3-C8
۳.۵۶	۲	۳	۵	۴	۴	۵	۴	۲	۳	۵	۴	C3-C9
۰.۶۲	۵	۴	۲	۱/۵	۱/۷	۱/۵	۱/۴	۱	۱/۵	۱/۷	۳	C4-C5
۰.۶۸	۳	۶	۵	۱/۵	۱/۷	۱/۵	۱/۴	۱	۱/۵	۱/۷	۴	C4-C6
۰.۶۳	۴	۲	۳	۱/۵	۱/۳	۱/۵	۱/۹	۱	۱/۵	۱/۸	۷	C4-C7

میانگین هندسی کارشناس ۱۰	کارشناس ۹	کارشناس ۸۲	کارشناس ۸	کارشناس ۷	کارشناس ۶	کارشناس ۵	کارشناس ۴	کارشناس ۳	کارشناس ۲	کارشناس ۱	مقیاسات زوجی
۰.۶۸	۴	۲	۴	۱/۵	۱/۷	۱/۵	۱/۴	۱	۱/۵	۱/۴	C۴-C۸
۰.۶۸	۴	۴	۲	۱/۵	۱/۷	۱/۵	۱/۴	۱	۱/۵	۱/۳	C۴-C۹
۳.۴۵	۴	۴	۵	۴	۲	۲	۴	۴	۵	۴	C۵-C۶
۰.۹۳	۵	۴	۳	۶	۱/۳	۱/۵	۱/۹	۱	۱/۵	۱/۸	C۵-C۷
۰.۷۸	۲	۳	۴	۲	۱/۷	۱/۵	۱/۴	۱	۱/۵	۱/۴	C۵-C۸
۰.۶۳	۱	۱/۵	۴	۳	۱/۷	۱/۵	۱/۴	۱	۱/۵	۱/۳	C۵-C۹
۲.۲۷	۱	۱/۵	۴	۴	۲	۲	۴	۴	۵	۴	C۶-C۷
۳.۷۱	۳	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۲	۳	۵	C۶-C۸
۳.۴۰	۴	۲	۳	۳	۵	۴	۴	۵	۴	۲	C۶-C۹
۰.۴۴	۱/۴	۱	۱/۵	۴	۲	۱/۵	۱/۷	۱/۵	۱/۴	۱	C۷-C۸
۰.۴۹	۱/۴	۱	۱/۵	۶	۵	۱/۵	۱/۷	۱/۵	۱/۴	۱	C۷-C۹
۰.۴۰	۱/۹	۱	۱/۵	۲	۳	۱/۵	۱/۳	۱/۵	۱/۹	۱	C۸-C۹

منبع: یافته‌های پژوهشگر

همانطور که ملاحظه می‌شود ۱۰ کارشناس به صورت زوجی مؤلفه‌های نه‌گانه را مقایسه کرده‌اند. به عنوان مثال در جدول فوق کارشناس ۱ در مقایسه زوجی معیارهای C۱ و C۲ عدد ۱/۵ را انتخاب کرده است. با توجه به شرط معکوس<sup>۶</sup> معنای عدد ۱/۵ این است که به نظر کارشناس اول مؤلفه C۲ بر معیار C۱ خیلی مرجح است. پس از گردآوری نظرات کارشناسان، برای تجمیع نظرات از تکنیک میانگین هندسی استفاده شد. برای انجام تحلیل سلسله مراتبی، نخست مؤلفه‌ای اصلی بر اساس هدف به صورت زوجی مقایسه شده‌اند. برای این منظور از نظر گروهی خبرگان استفاده شده است و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی و نرمال‌سازی مقادیر به دست آمده، بردار ویژه محاسبه شده است. در ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان با تقسیم میانگین هندسی هر سطر بر مجموع میانگین هندسی سطرها مقدار وزن نرمال به دست می‌آید که به آن بردار ویژه نیز گفته می‌شود. خلاصه نتایج در جدول ۵ آمده است:

جدول ۵- ماتریس مقایسه زوجی مؤلفه‌های اصلی

معیارها	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	میانگین هندسی	بردار ویژه
1C	1,00	0,26	2,75	4,38	2,90	4,23	3,49	3,19	3,56	2,25	0,211
2C	3,91	1,00	4,26	3,81	3,56	0,75	-0,92	3,63	3,88	2,35	0,221
3C	0,36	0,23	1,00	3,85	4,19	2,99	4,14	3,81	3,56	1,83	0,172
4C	0,23	0,26	0,26	1,00	0,62	0,68	0,63	0,68	0,68	0,50	0,047
5C	0,35	0,28	0,24	1,62	1,00	3,45	0,93	0,78	0,63	0,73	0,069
6C	0,24	1,34	0,33	1,47	0,29	1,00	2,27	3,71	3,40	1,03	0,097
7C	0,29	1,08	0,24	1,59	1,07	0,44	1,00	0,44	0,49	0,61	0,058
8C	0,31	0,28	0,26	1,48	1,28	0,27	2,28	1,00	0,40	0,60	0,057
9C	0,28	0,26	0,28	1,46	1,60	0,29	2,02	2,51	1,00	0,75	0,070

منبع: یافته‌های پژوهشگر

بر اساس نتایج جدول فوق بردار ویژه اولویت مؤلفه‌های اصلی به صورت  $W$  خواهد بود:

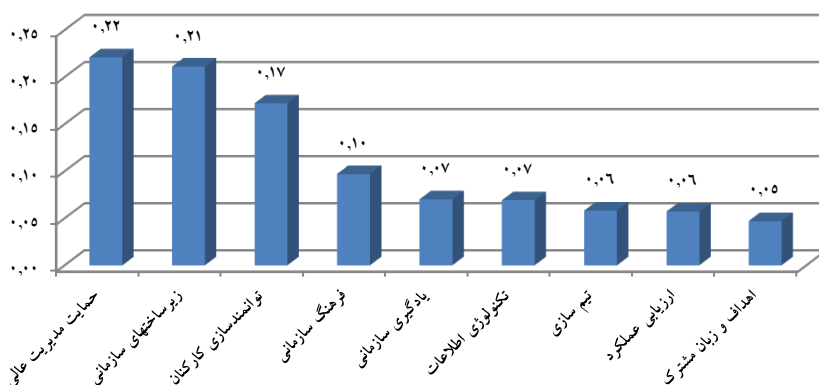
$$W_i = \begin{pmatrix} 0,211 \\ 0,221 \\ 0,172 \\ 0,047 \\ 0,069 \\ 0,097 \\ 0,058 \\ 0,057 \\ 0,070 \end{pmatrix}$$

بر اساس بردار ویژه به دست آمده:

- ✓ حمایت مدیریت عالی با وزن نرمال شده ۰/۲۲۱ در اولویت اول قرار دارد.
- ✓ زیرساخت‌های سازمانی با وزن نرمال شده ۰/۲۱۱ در اولویت دوم قرار دارد.
- ✓ توانمندسازی کارکنان با وزن نرمال شده ۰/۱۷۲ در اولویت سوم قرار دارد.
- ✓ فرهنگ سازمانی با وزن نرمال شده ۰/۰۹۷ در اولویت چهارم قرار دارد.
- ✓ یادگیری سازمانی با وزن نرمال شده ۰/۰۷۰ در اولویت پنجم قرار دارد.



- ✓ تکنولوژی اطلاعات با وزن نرمال شده ۰/۰۶۹ در اولویت ششم قرار دارد.
- ✓ تیم‌سازی با وزن نرمال ۰/۰۵۸ در اولویت هفتم قرار دارد.
- ✓ ارزیابی عملکرد با وزن نرمال ۰/۰۵۷ در اولویت هشتم قرار دارد.
- ✓ اهداف و زبان مشترک با وزن نرمال ۰/۰۴۷ در اولویت نهم قرار دارد



نمودار ۳- نمایش گرافیکی اولویت معیارهای اصلی

### ۳-۷- محاسبه نرخ ناسازگاری

در متد AHP تصمیم‌گیرندگان و خبرگانی که نظرات خود را اعلام داشته‌اند باید آزمون سازگاری بر روی آن‌ها انجام گیرد. این آزمون بر اساس نسبت‌های سازگاری<sup>۷</sup> ماتریس مقایسه‌ای انجام می‌گیرد. CR یک زوج ماتریس مقایسه‌ای برابر است با نسبت درجه سازگاری آن به مقدار تصادفی مربوطه<sup>۸</sup>. اگر ماتریس مقایسات زوجی را در بردار ستونی «وزن نسبی» ضرب شود. بردار مجموع وزنی به دست می‌آید.

$$AW_1 = (1 * 0.211) + (0.26 * 0.221) + (2.75 * 0.172) + (4.38 * 0.047) + (2.90 * 0.069) + (4.23 * 0.097) + (3.49 * 0.058) + (3.19 * 0.057) + (3.56 * 0.070) = 2.183$$

$$AW_2 = 2.81$$

$$AW_3 = 1.76$$

$$AW_4 = 0.40$$

$$AW_5 = 0.68$$

$$AW_6 = 1.17$$

$$AW_v = 0.65$$

$$AW_\lambda = 0.57$$

$$AW_9 = 0.70$$

• محاسبه بردار سازگاری<sup>۹</sup>

برای محاسبه بردار سازگاری، عناصر بردار مجموع وزنی را بر بردار اولویت نسبی تقسیم می‌کنیم.

$$AW_1 \div W_1 = 10.32$$

$$AW_2 \div W_2 = 12.71$$

$$AW_3 \div W_3 = 10.24$$

$$AW_4 \div W_4 = 8.49$$

$$AW_5 \div W_5 = 9.97$$

$$AW_6 \div W_6 = 12.08$$

$$AW_7 \div W_7 = 11.28$$

$$AW_8 \div W_8 = 10.09$$

$$AW_9 \div W_9 = 10.00$$

• محاسبه  $\lambda$ Max

میانگین عناصر بردار سازگاری  $\lambda$ Max را به دست می‌دهد.

$$\lambda = \frac{(10.32 + 12.71 + 10.24 + 8.49 + 9.97 + 12.08 + 10.28 + 10.09 + 10.00)}{9} = 9.57$$

• محاسبه شاخص سازگاری (CI)

شاخص سازگاری به صورت زیر تعریف می‌شود.

$$CI = \frac{\lambda \text{Max} - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{9.57 - 9}{8} = 0.07$$

نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰/۰۷ به دست آمده است که کوچکتر از ۰/۱ می‌باشد و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد. در نهایت ۶ عامل که بیشترین رتبه را

داشتند می‌توان مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار مدیریت دانش در کاهش هزینه‌های سازمان صدا و سیما دانست. این عوامل عبارتند از:

- (۱) زیرساخت‌های سازمانی
- (۲) حمایت مدیریت عالی
- (۳) توانمندسازی کارکنان
- (۴) تکنولوژی اطلاعات
- (۵) فرهنگ سازمانی
- (۶) یادگیری سازمانی

#### ۸- بحث و نتیجه‌گیری

بررسی نسبت مدیریت دانش و کاهش هزینه در سازمان‌ها، در دوره‌های مختلف نشان می‌دهد در خصوص این موضوع، نگرش و دیدگاه واحدی وجود ندارد. بعضی از دیدگاه‌ها عوامل فنی و تکنولوژیکی، برخی دیگر عوامل انسانی و فرهنگی و دسته سوم ترکیبی از این عوامل را در موفقیت مدیریت دانش، حیاتی دانسته‌اند. در تحقیق حاضر و با مرور و تحلیل ادبیات تجربی و نظری موجود در این حوزه در کنار مصاحبه با خبرگان، ۹ عامل اصلی مؤثر مدیریت دانش بر کاهش هزینه در سازمان صدا و سیما شناسایی شدند که در این بین، ۶ عامل تأثیر بیشتری بر کاهش هزینه‌ها در سازمان صدا و سیما دارند. مه‌ترین نتایج تحقیق حاضر از این قرار هستند:

- (۱) حمایت مدیریت عالی مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت دانش و کاهش هزینه در سازمان صدا و سیما است. این نتیجه مؤید تحقیق دانپورت و همکاران (۱۹۹۸) و سولیمان و اسپونر (۲۰۱۲) است که معتقد بودند پروژه مدیریت دانش بدون حمایت مدیریت عالی شکست خواهد خورد. در واقع مدیریت عالی، فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن مدیر عالی، مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند. مدیر عالی برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هرگونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی‌های شخصی خود و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می‌کنند از این رو، تاز زمانی که مدیریت عالی از فرآیند مدیریت دانش حمایت نکند، کارکنان نیز رغبتی به این مسئله نشان نخواهند داد و مدیریت دانش شکست خواهد خورد.
- (۲) زیرساخت‌های سازمانی نیز در درجه دوم اهمیت قرار گرفته‌اند. چنانچه سازمان صداوسیما بخواهد به مدیریت دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی بپردازد و هزینه‌های خود را از این طریق کاهش دهد بایستی عوامل، بسترها و زیرساخت‌های لازم جهت استقرار و کاربرد

سیستم نوینی مانند مدیریت دانش از این لحاظ حائز اهمیت است که پیاده‌سازی این سیستم بدون توجه به بسترها و نقاط قوت و ضعف آن‌ها، غالباً با شکست و ناکامی مواجه خواهد شد. این نتیجه با نتایج تحقیقات اسکریم و آمیدون (۲۰۰۰) و سولیمان و اسپونر (۲۰۱۷) همخوانی دارد. بر اساس این نتایج، زیرساخت‌های مدیریت دانش به عنوان ستون فقرات مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته‌اند و تقریباً همه سازمان‌هایی که مدیریت دانش را با موفقیت به کار گرفته‌اند به نیاز و اهمیت وجود زیرساختی حمایت‌گر برای استقرار موفق نظام مدیریت دانش به خوبی واقفند، لذا این واقعیت که استقرار مدیریت دانش در سازمان نیازمند وجود زیرساخت‌هایی قوی و مناسب است تأیید می‌شود. نتایج این تحقیق در بسیاری از ابعاد با نتایج سایر تحقیقات انجام شده در خصوص ارتباط زیرساخت‌های مدیریت دانش با فرایند مدیریت دانش هماهنگی و انطباق دارد.

۳) دیگر متغیر تأثیرگذار بلوغ مدیریت دانش در کاهش هزینه‌های سازمان صدا و سیما، توانمندسازی کارکنان است. مدیریت عالی باید، نسبت به ایجاد و تسهیم و بکارگیری دانش در سازمان متعهد باشد. این نتیجه با پژوهش‌های رایان و پریبتوک (۲۰۱۱) و هیوز و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. می‌توان بر این اساس اظهار داشت که با ایجاد خودکنترلی در کارکنان و استفاده از سیستم‌های نظارتی مبتنی بر گزارش و استفاده از دفترچه‌های راهنما و برای افزایش میزان حمایت و پشتیبانی کارکنان از یکدیگر باید سرمایه اجتماعی کارکنان را افزایش داد؛ با افزایش آگاهی کارکنان از اهمیت و قابلیت تخصص‌های همکارانشان، می‌توان میزان اعتماد متقابل کارکنان سازمان به توانایی‌های یکدیگر را افزایش داد. رویه‌های شفاف اداری، کارکنان بدون نیاز به وجود سرپرست می‌توانند وظایف خود را به درستی انجام دهند. با آموزش مهارت‌های شغلی و تصمیم‌گیری در کارکنان می‌توان مهارت تصمیم‌گیری کارکنان را در مواجهه با مسائل کاری مربوط به کارشان افزایش داد.

۴) علاوه بر این، توجه به فناوری اطلاعات می‌تواند نقش مهمی در بلوغ مدیریت دانش و کاهش هزینه‌های سازمان صدا و سیما داشته باشد. این متغیر در تحقیقات پیشین رایان و پریبتوک (۲۰۱۱)، پاولیا (۲۰۱۲) با عناوینی مانند تکنولوژی اطلاعات مورد تصدیق قرار گرفته است. با توجه به گسترش روزافزون کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، استفاده از آن برای مدیریت دانش نیز رو به افزایش است. فناوری‌هایی مانند شبکه‌های سطح محلی ۱۰، اینترنت، اینترنت، ایمیل، پایگاه‌های اطلاعاتی سازمان و ... همگی نقش مؤثری در مدیریت دانش ایفا کرده‌اند. از سوی دیگر، قابلیت دسترسی بیشتر، ارائه نرم‌افزارهای پیشرفته‌تر و کاهش هزینه‌ها و استقرار تجهیزات رایانه، نقش پشتیبان فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش را

بیش از پیش نموده و پیشرفت‌های قابل توجهی در رفتار هوشمندانه و مبتنی بر دانش سازمان‌ها و افراد آن‌ها به وجود خواهد آورد. آنچه در فناوری اطلاعات مهم است «تفکر اطلاعات گرا» یا تفکری است که از مجموعه‌ای از اطلاعات مفید و موثق تشکیل شده است؛ به عبارت دیگر، آنچه اطلاعات تولید می‌کند، فکر انسان خردمند است نه ابزار. فناوری اطلاعات بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته است، به طوری که پشت همه فعالیت‌های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته است؛ اما فناوری اطلاعات تنها مؤلفه مدیریت دانش نیست، بلکه مؤلفه‌هایی نظیر تحول ساختار سازمانی و فرایند تصمیم‌گیری و ... نیز از دیگر اجزای مدیریت دانش به شمار می‌روند. بیشتر تجزیه و تحلیل‌ها بر این است که پیدایش فناوری‌هایی مانند اینترنت و سیستم‌های مبتنی بر دانش، توزیع دانش و اجرای مدیریت دانش را تسهیل می‌کنند، اما این نگرش نیز وجود دارد که فناوری‌های مزبور در واقع ضد دانش و مدیریت دانش هستند و فقط موجب انباشت اطلاعات می‌شوند نه دانش؛ از این حیث برای سازمان رسانه‌ای مانند صدا و سیما که با تغییرات هر روزه در عرصه فناوری‌های ارتباطی روبروست، برخورداری از نظام روزآمد و کارا در حوزه فناوری اطلاعات که گردش دانش در سازمان را تسهیل نماید، از ضرورت بسیار بالایی برخوردار است.

(۵) چنان که در تحقیقات مشابه خارجی مانند هانگت و همکاران (۲۰۱۶) و ونگ و اسپینوال (۲۰۱۵) بر نقش فرهنگ سازمانی در کاهش هزینه‌های سازمان تأکید شده است، در این پژوهش نیز مشخص شد که شناخت نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان، به مدیران را توانایی می‌دهد تا از اقدامات مدیریت دانشی استفاده کنند که با فرهنگ سازمان تناسب داشته باشند. در سازمانی که ارزش‌ها و هنجارهایی مانند اعتماد، مشارکت، تشریک مساعی، یادگیری و تسهیم دانش فراگیر و ارزشمند باشد، اجرای مدیریت دانش مؤثرتر و آسان‌تر خواهد بود. وجود فرهنگ حامی یادگیری در سازمان، توانایی سازمان در خلق دانش جدید، حفظ و انتقال و تسهیم و به کارگیری آن را افزایش می‌دهد. هرچه کارکنان خلاق‌تر، تیم‌گراتر، علاقه‌مندتر به تشریک و تسهیم ایده‌ها باشند، اجرای اقدامات مدیریت دانش تسهیل خواهد شد و به همین نسبت هزینه‌های جاری کاهش خواهد یافت.

(۶) در نهایت، یادگیری سازمانی یکی از عناصر مهم در موفقیت مدیریت دانش برای کاهش هزینه‌ها در سازمان صدا و سیما می‌باشد. دز تحقیقاتی مانند پروبست و همکاران (۲۰۰۰) نیز بر این مسئله تأکید شده است که دانش به عنوان یک منبع عمده برای نوآوری و بهبود عملکرد محسوب می‌شود و هدف اصلی مدیریت دانش در سازمان‌ها، ارتقای یادگیری فردی و سازمانی و ایجاد و سازماندهی محیطی است که در آن افراد دانش خود را توسعه داده و با

یکدیگر به اشتراک بگذارند و نهایتاً بعد از ترکیب دانش خود با دانش دیگران آن را به نحوی مطلوب به کار ببندند. کاربرد دانش به نوبه خود به نوآوری در سازمان منجر خواهد شد و سازمانی که کارکنان آن یادگیرنده هستند، سعی می‌کند تا مسائلی که برای حل شدن به دانش نیاز دارند را شناسایی کند. از این رو است که مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به عنوان مراجع اصلی نوآوری شناخته شده و از الزامات اساسی فرایند نوآوری در سازمان محسوب می‌شوند یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، هر دو نقش اساسی و استراتژیک در موفقیت سازمان دارند و سازمان را قادر می‌سازند تا سریع‌تر و مؤثرتر از رقبای خود به تحصیل و به کارگیری دانش بپردازند که این مهم منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شوند. سازمان صدا و سیما می‌تواند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن کارکنان خود را به دست آورد. همین دانش ذخیره شده در سیستم، دوباره تبدیل به منبعی قابل استفاده می‌شود که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان فراهم کند. نتیجه اینکه پرورش فرهنگی جدید، برای مثال یک فرهنگ مبتنی بر یادگیری، نیاز به زمان دارد. یک سازمان یادگیرنده دارای فرهنگی است که از نوآوری‌ها و یادگیری افراد و سازمان حمایت می‌کند.

با توجه به نتایج حاصل شده، پیشنهادات زیر برای ارتقا مدیریت دانش بر اساس الگوی استخراج شده ارائه می‌گردد:

- ۱) جلب حمایت رهبران و مدیران عالی سازمان صدا و سیما در زمینه اجرای دقیق مدیریت دانش
- ۲) تشکیل یک گروه یا کمیته پیشگام برای مدیریت دانش
- ۳) آگاهی بخشی نسبت به اهمیت و ضرورت اجرای مدیریت دانش در سازمان صداوسیما به مدیران حوزه‌های مختلف ستادی و تولیدی از طریق جلسات، کنفرانس‌ها، نشست‌ها و سایر راه‌های ارتباطی
- ۴) تدوین برنامه عملیاتی بر اساس استراتژی‌ها که منابع، ریسک‌ها، هزینه‌ها و نقش‌ها در آن مشخص شده باشد.
- ۵) تدارک برنامه‌هایی برای مدیریت حوزه‌های مختلف (ستادی و تولیدی) به تناسب نیازهای آنها
- ۶) آگاهی بخشی به کارکنان در مورد ضرورت و مزایای استقرار سیستم مدیریت دانش
- ۷) تشکیل دوره‌ها و کلاس‌های مدیریت دانش در شهرداری تهران با حضور کارکنان بخش‌های مختلف

۸) تدوین زبان رسمی مدیریت دانش در سازمان صدا و سیما برای سهولت جریان یافتن دانش با توجه به مختصات خاص هر بخش اعم از ستادی و تولیدی.

۹) تأمین مالی پروژه مدیریت دانش و تصویب بودجه مجزا برای این پروژه در بودجه سالانه سازمان صدا و سیما

۱۰) ارزیابی دائم وضعیت مدیریت دانش در سازمان صدا و سیما و رفع نقاط ضعف و اشکالات.

۱۱) با توجه به اثبات معناداری رابطه مقولات مهم مانند تکنولوژی، رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی سازمانی، ساختار سازمانی مکانیسم و فرایند سازمانی مدیریت دانش با مدیریت سازمان صدا و سیما پیشنهاد می‌شود در جهت پیاده‌سازی و گسترش بیش از پیش اهداف و مفاهیم مدیریت دانش در سازمان اقدامات جدی مانند اصلاح ساختاری، تقویت زیرساخت‌های ارتباطی و تأکید بر توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما را با جدیت اتخاذ نمود و این اهداف را در زمره رسالت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان صدا و سیما قرار داد.

با توجه به اثبات معناداری متغیرهای مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن استقبال مدیران در اجرای مدیریت دانش در بدنه سازمان صدا و سیما با انتخاب افراد آگاه، تحصیل کرده، شایسته و توانمند در پست‌های مدیریتی در جهت تسهیل مسیر اجرای مدیریت دانش در سازمان تلاش شود.

## فهرست منابع

- ۱) خالقی مقدم، حمید، یحیی حساس یگانه مقصود امیری و جلال شیره زاده، (۱۳۹۸)، "ارائه مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری مالی متناسب با شرایط محیطی ایران (با تأکید بر نوع مؤلفه‌ها)"، پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، ۱۱(۴۳)، صص ۴۹-۹۰.
- ۲) سید عباس زاده، میرمحمد، محمد حسنی، عباس بازرگان و کلثوم نامی، (۱۳۹۷)، "توسعه منابع انسانی پایدار: اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی"، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۹(۳۴)، صص ۱-۲۲.
- ۳) علی‌دادی، یاسر، (۱۳۸۹)، "بررسی مؤلفه‌های تأثیرگذار در موفقیت برنامه‌ریزی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی"، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، تهران، شماره ۲۸، سال سوم.
- ۴) محمدیان، زینب، مهدی حیدری و پری چالاک، (۱۳۹۸)، "بررسی تأثیر پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی بر صحت پیش‌بینی سود مدیریت با تأکید بر کیفیت حسابرسی به عنوان متغیر میانجی"، پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، ۱۱(۴۳)، صص ۲۴۷-۲۷۵.
- ۵) محمودزاده، ابراهیم و غفور تقی زاده بیرامی، (۱۳۹۶)، "ارزیابی ضرورت توسعه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی ایران به مثابه تغییری راهبردی"، مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۴۱-۱۶۱.
- ۶) میری قهدریجانی، نازنین و علی اکبر اربابیان، (۱۳۹۷)، "تأثیر ساز و کارهای حاکمیت شرکتی بر گزارشگری ریسک"، پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، ۱۰(۴۰)، صص ۱۱۱-۱۳۶.
- 7) Alavi, M. & Tiwana, A. (2002), "Knowledge Integration in Virtual Teams: The Potential Role of KMS", Journal of the American Society for Information Science and Technology, 53(12), PP. 1029-1037.
- 8) Alazmi, M. & Zairi, M. (2013), "Knowledge Management Critical Success Factors", Total Quality Management, 14(2), PP. 199-204
- 9) Chase, R. (1997), "The Knowledge based Organization: An International Survey", The Journal of Knowledge Management.
- 10) Davenport, T., DeLong, D., Beers, M. (1998), "Successful Knowledge Management Projects", Management Review, Vol. 39 No.2, PP.43-57.
- 11) Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Press. Boston.
- 12) Drucker, P. (1992), "Managing for the Future, Truman Talley", E.P. Dutton, New York, NY
- 13) Goh, W. and Yahya, S. (2002), "Managing Human Resources towards Achieving Knowledge Management", Journal of Knowledge Management, 6, PP. 457-468. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210450414>



- 14) Greengard, S. (1998), "Storing, Shaping, and Sharing Collective Wisdom", *Workforce*, Vol. 77, No. 10, PP. 82-87.
- 15) Ryan, S.D. & Prybutok, V.R.. (2001), " Factors Affecting the Adoption of Knowledge Management Technologies: A Discriminative Approach", *Journal of Computer Information Systems*, 41, PP. 31-37.
- 16) Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations", *Strat. Mgmt. J.*, 21, PP. 473-496.
- 17) Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y.-H., Yang, B., Wu, C.-M., Kuo, Y.-M. (2011), " Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in the High-tech Industry", *International Business Review*, 20(2), PP. 213-225.
- 18) Joshi, H and Chawla, D. (2019), "Knowledge Management Practices in Indian Industries – a Comparative Study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 5, PP. 708-725.
- 19) KPMG. (2013), "Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey".
- 20) Liebowitz, J. (Ed.) (1999), "Knowledge Management Handbook", CRC Press, Boca Raton, FL.
- 21) Mathi K. (2004), "Key Success Factors for Knowledge Management", Lindau, Germany, MBA: International Business Management & Consulting.
- 22) Moffett, Sandra & Hinds, Anne. (2010), "Assessing the Impact of KM on Organisational Practice: Applying the MeCTIP Model to UK Organisations", *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM. 2.*
- 23) Probst, G., & Romhardt, K. (2000), " Building Blocks of Knowledge Management – A Practical Approach", Hoboken: John Wiley & Sons.
- 24) Riege, A. (2015), "Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers Must Consider", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, PP. 18-35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- 25) Ryan, S.D. & Prybutok, V.R.. (2001), "Factors Affecting the Adoption of Knowledge Management Technologies: A Discriminative Approach", *Journal of Computer Information Systems*, 41, PP. 31-37.
- 26) Shing-Loy, C. (2018), "The Influence of Organizational Culture on the Success of Knowledge Management Practices with North American Companies", *International Business and Economics Research Journal*, 6(3), PP. 15–29.
- 27) Skyrme, D.J. and Amidon, D.M. (2010), "Creating the Knowledge-based Business", London: Business Intelligence.
- 28) Soliman, F & Spooner, K. (2000), "Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, Issue 4, PP. 337-345. <https://doi.org/10.1108/13673270010379894>
- 29) Suresh, R H and Egbu, C O, (2004), "Knowledge Mapping: Concepts and Benefits for a Sustainable Urban Environment", In: Khosrowshahi, F (Ed.), 20th Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2004, eriot Watt University. Association of Researchers in Construction Management, Vol. 2, PP. 905-14.
- 30) Trussler, S. (1998), "The Rules of the Game", *Journal of Business Strategy*, January/February, 19-16. Vol. 1, No. 1, PP. 38-49.

- 31) Wong, Kuan & Aspinwall, Elaine. (2005), "An Empirical Study of the Important Factors for Knowledge-management Adoption in the SME Sector", J. Knowledge Management, 9, PP. 64-82. 10.1108/13673270510602773

## یادداشت‌ها

---

<sup>1</sup> Counter

<sup>2</sup> Daghfous

<sup>3</sup> Malhotra

<sup>4</sup> Effectiveness

<sup>5</sup> Efficiency

<sup>1</sup> شرط معکوسی: اگر ترجیح عنصر A بر عنصر B برابر n باشد ترجیح عنصر B بر عنصر A برابر 1/n خواهد بود.

<sup>7</sup> Cobsistency Ratios (CR)

<sup>8</sup> To Corrsponding Random Value

<sup>9</sup> Consistency Index

<sup>10</sup> LAN