

الگوی مفهومی پیشنهادی مدیریت دانش

برای سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۰۱

سیاوش صلواتیان*

سیدمرتضی موسویان**

محسن ایراندوست***

چکیده

پژوهش‌های زیادی به الگوهای مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند و هر یک با توجه به ویژگی‌های سازمان مورد بررسی به مؤلفه‌های الگوی مدیریت دانش در آن سازمان اشاره داشته‌اند. با توجه به دانش‌محور بودن رسانه و برخوردار بودن از نیروهای مبتکر و خلاق در سازمان‌های رسانه‌ای، ما در این مقاله برای نخستین بار به دنبال ارائه یک الگوی پیشنهادی بومی برای سازمان صداوسیما هستیم. این پژوهش با استفاده از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده است که در آن ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگان که شامل مدیران سازمان صداوسیما و اساتید حوزه مدیریت دانش، به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند؛ سپس با استفاده از مصاحبه عمیق، و سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی، ۲۲۶ مفهوم استخراج شدند که این مفاهیم در ۷۳ زیر مقوله، ۲۱ مقوله و در نهایت در ۳ مقوله محوری دسته‌بندی شدند. ما در این پژوهش به مدل سه‌بعدی مدیریت دانش در سازمان صداوسیما رسیدیم که اولین بعد بر مراکز و منابع دانشی در سازمان صداوسیما اشاره دارد که بر منابع دانشی به عنوان محور اصلی فرایند مدیریت دانش در مراکز دانشی اشاره دارد. الزامات زیرساختی نیز شامل ده مقوله تدوین نقشه دانشی، حمایت مدیریت، شناخت وظیفه نهادی سازمان، زیرساخت فناوری اطلاعات هدفمند، سیستم منابع انسانی، ضرورت ایجاد سازوکاری برای ارتباط با بازنشسته‌ها، سیستم پاداش هدفمند، فراهم کردن ساختار مناسب، لزوم ایجاد وحدت عقیدتی و فرهنگ تسهیم و اعتماد بر زیرساخت‌های لازم برای اجرایی شدن فرایند مدیریت دانش در سازمان صداوسیما اشاره دارد و در نهایت به یک فرایند در سازمان صداوسیما رسیدیم که دارای نه عنصر یا مقوله تعیین نیازها، راهبردها و اهداف دانشی، شناسایی و کشف دانش، ذخیره و سازماندهی دانش، تسهیم دانش، یادگیری و به‌کارگیری دانش، نظام مستندسازی، ارزیابی، شناسایی فعال و حذف دانش منسوخ‌شده و بازخورد به منبع دانش است که بر نحوه اثربخش جریان دانش در سازمان صداوسیما اشاره دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، الزامات زیرساختی، فرایند مدیریت دانش، سازمان صداوسیما، منابع دانشی.

* دکتری مدیریت رسانه، استادیار دانشگاه صداوسیما (نویسنده مسئول).

salavatian@gmail.com

** دکتری مدیریت استراتژیک، استادیار دانشگاه صداوسیما.

*** دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما.

مقدمه

دانش منبعی مهم برای بقای سازمان است و شرط موفقیت سازمان‌ها دستیابی به دانش و فهمی عمیق در تمامی سطوح است؛ اما بسیاری از سازمان‌ها هنوز به‌طور جدی به مدیریت دانش توجه نکرده‌اند. در سال‌های اخیر سازمان‌ها و مؤسسات مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانش‌گران، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند.

سازمان صداوسیما که از ویژگی‌هایی همچون فناوری، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی پیچیده برخوردار است باید بتواند با بهره‌گیری از عوامل دانش سازمانی خود به‌عنوان یک مزیت رقابتی، ضمن حفظ چابکی و انعطاف‌پذیری در دنیای رقابت داخلی و جهانی باقی بماند. چالشی که در اجرای فرایند مدیریت دانش در سازمان‌های بزرگی همچون صداوسیما وجود دارد، این است که مدیریت دانش موضوعی سامان‌مند است؛ مقوله‌ای که بسیاری از سازمان‌ها به دنبال بهره‌گیری از فرایند مدیریت دانش در سازمان، اقدام به سرمایه‌گذاری‌های گسترده در زمینه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نموده‌اند؛ اما باید توجه نمود که فناوری اطلاعات تنها بخشی از مدیریت دانش است و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این فرایند مستلزم آن است که عوامل سازمانی مختلف نظیر ساختار، فرهنگ و تکنولوژی دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند؛ در مقابل، شکاف و ناهماهنگی میان آن‌ها مانع پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز فرایند مدیریت دانش خواهد شد؛ بنابراین شناخت عوامل سازمانی از حیث ویژگی‌های لازم و موردنیاز، اقدام اولیه مهمی است که می‌تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی فراهم نماید.

تدوین یک نظام جامع منابع انسانی متناسب با ضرورت‌های انقلابی و حرفه‌ای به‌منظور دستیابی به سازمانی یادگیرنده، چابک و رقابت‌پذیر برای سازمان صداوسیما امری ضروری است. سازمان صداوسیما باید تلاش کند که شرایط مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش را فراهم کرده و توانایی انگیزه و فرصت کارکنان را برای پذیرفتن نقش کارکنان دانشی را توسعه دهد تا بتواند از دانش ضمنی آن‌ها به‌خوبی بهره برده و دانش افراد را به دانش سازمانی تبدیل کند. در این راستا پیاده‌سازی مدیریت

دانش در سازمان، قطعاً در تغییر وضعیت کلی سازمان و میزان نیل به اهداف بلندمدت و چشم‌انداز آن اثر خواهد داشت.

از سویی دیگر، سازمان صداوسیما به علت گستردگی دامنه فعالیت‌هایش، هر ساله شاهد بازنشستگی تعداد کثیری از کارکنان خود است. از این رو با بازنشستگی کارکنان، دانش و تجربه‌های آنان نیز عملاً از سازمان می‌رود. از طرفی هر ساله عده قابل توجهی از افراد با سطوح مختلف دانش و تجربه به دلایل مختلفی استخدام می‌شوند که هنوز به اندازه کافی و لازم تمام پتانسیل و دانش آن‌ها در راستای حل مشکلات و نیل به وضعیت مطلوب استفاده نمی‌شود.

سازمان صداوسیما، یکی از سازمان‌هایی است که عملکرد صحیح آن تأثیر مستقیم بر جوانب مختلف نظام می‌گذارد. از طرفی با توجه به وسعت قلمرو و تنوع وظایف، مشاغل و مأموریت‌های سازمان صداوسیما و تعاملات وسیع این سازمان، مدیریت دانش می‌تواند با ایجاد یک حافظه سازمانی و فناوری مبتنی بر دانش، همواره شرایط استفاده از اطلاعات و دانش را در کل سازمان صداوسیما فراهم آورد. توجه به هماهنگی بین فرایندهای خلق دانش، ساختار و شیوه مدیریت دانش موضوعاتی است که کمتر به آن‌ها در سازمان صداوسیما توجه شده است. از طرفی توجه و اجرای اثربخش فرایند مدیریت دانش در این سازمان می‌تواند موجبات تحقق اهداف سازمانی شود.

سازمان صداوسیما چند سالی است که گام‌های مهمی را در راستای اجرای پروژه مدیریت دانش برداشته است. با این وجود، آنچه مراد ما از این پژوهش است، طراحی فرایند مدیریت دانش است که به‌طور کامل محقق نشده است و به نظر می‌رسد که کارکنان آن‌گونه که شایسته است از پایگاه داده طراحی شده استفاده نمی‌کنند و همچنان تکرار اشتباهات گذشته وجود دارد. همچنین، مدیریت دانش در این سازمان می‌تواند موجب شناسایی قابلیت‌های زیرساختی و فرایندی دانش شود؛ که با وجود این مراکز، علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان، از بسیاری از دوباره‌کاری‌ها مخصوصاً در کسب دانش جلوگیری می‌شود.

از طرفی با توجه به راهبرد «تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده و رقابت‌پذیر» در پیوست حکم مقام معظم رهبری و با توجه به دانش‌محور بودن رسانه و برخورداری از

نیروهای مبتکر و خلاق در سازمان، مطالعه و بررسی در خصوص طراحی و استقرار مدیریت دانش در سازمان از ضرورت‌های مهم است که باید در دستور کار قرار گیرد. در خصوص ضرورت این پژوهش باید گفت که تاکنون تحقیقات اندکی درباره مدیریت دانش در سازمان صداوسیما انجام گرفته است و تاکنون یک مدل بومی که مختص ویژگی‌های ساختاری و محتوایی سازمان صداوسیما باشد انجام نگرفته است. بررسی‌های محقق نشان می‌دهد که این مدل‌ها نه تنها به‌طور کامل برای سازمان صداوسیما قابل استفاده نیست، بلکه همه عناصر را دربر نمی‌گیرد و از جامعیت کافی برخوردار نیست. آنچه در این پژوهش به دنبال آن بودیم، برخلاف پژوهش‌های انجام شده چه در داخل و چه در خارج از کشور که عموماً توجه آن‌ها به رویکرد خاصی از فرایند یا عوامل سازمانی است، رویکردی جامع است. زیرا که کمتر پژوهشی با انتخاب رویکرد جامع به بررسی این مقوله‌ها پرداخته است.

نقصان و کاستی‌های موجود در زمینه مدیریت دانش به‌طور کلی و نیاز به یک مدل خاص برای یک سازمان رسانه‌ای لزوم طرح این بحث را بیش‌ازپیش مطرح می‌کند. در این شرایط، مقابله و جبران خلأ تئوریک موجود مستلزم تعریف بسترهای لازم با رویکرد مدیریت دانش است. در همین راستا پیشنهاد الگویی که بتوان در چارچوب آن به شناخت بهتر و بیشتر وضعیت سازمانی با رویکرد مدیریت دانش پرداخت، علاوه بر تقویت مبانی نظری این پدیده نوظهور، آموزه‌های خوبی برای عمل بر اساس آن فراهم می‌آورد.

همچنین اهمیت این پژوهش برای سازمان صداوسیما از جوانب زیادی قابل بررسی است. از طرفی این امر کاملاً مشهود است که سازمان‌های رسانه‌ای در ایجاد مزیت استراتژیک خود متکی به دانش هستند. این سازمان‌ها مزیت رقابتی را با ایجاد تعالی در زمینه‌های کاری خاص یا ایجاد نوآوری کسب می‌کنند. مدیریت دانش می‌تواند سازمان صداوسیما را در استفاده بهینه از سرمایه فکری که غالباً پراکنده و غیرمنسجم است و از دست می‌رود، یاری دهد.

۱. پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه موضوع، حاکی از آن است که چارچوب‌ها و مدل‌های زیادی در زمینه

مدیریت دانش ارائه شده است. هدف از این مدل‌ها نیز کمک به سازمان‌ها برای درک بهتر دانش و به‌کارگیری آن در فرایندهای سازمانی بوده است. ناهید پایان در رساله دکتری خود در سال ۱۳۹۲ تحت عنوان «طراحی مدل سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی» به دنبال آن است که مدلی از سازمان دانش‌بنیان را در رسانه ملی ارائه دهد. این پژوهش که با رویکردی توصیفی - پیمایشی جمع‌آوری شده است در ابتدا ۲۲ مفهوم اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان را از ادبیات موجود موضوع مورد مطالعه استخراج کرده و با استفاده از روش دلفی و با حضور ۴۰ نفر از نخبگان دانشگاهی و مدیران رسانه ملی، در نهایت به ۲۶ مفهوم به‌عنوان ابعاد نهایی سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی می‌رسد. سطح تحلیل این پژوهش، کلان و در سطح سازمانی است که این خود یکی از نقاط قوت این پژوهش با توجه به ادبیات اندک موضوع پژوهش در فضای سازمان رسانه‌ای است.

«معرفی و اندازه‌گیری تأثیر ابزارها و تکنیک‌های سیستم مدیریت دانش بر بهره‌وری در رسانه ملی با توجه به مدل سازمان بهره‌وری آسیا»، عنوان مقاله‌ای است که علی شکورلو و سمیرا حسن‌بیگ (۱۳۹۲) در آن به ارائه مدل مناسب مدیریت دانش و تکنیک‌ها و ابزارهای آن و همچنین اندازه‌گیری تأثیرگذاری ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش بر توسعه دانش، کاهش هزینه و نهایتاً بهره‌وری در رسانه ملی می‌پردازند.

«نقش مدیریت دانش در سازمان‌های رسانه‌ای بر اساس مدل پورتر»، عنوان پژوهش پیام زین‌العابدینی (۱۳۹۳) است. وی در این مقاله ابتدا به طراحی مدلی بر اساس مدل پورتر می‌پردازد و متغیر مستقل مدیریت دانش را در رأس آن قرار می‌دهد که با توجه به آن فرضیه‌های تحقیق نیز تبیین می‌شوند؛ سپس با استفاده از پرسشنامه به سؤالات پژوهش پاسخ می‌دهد. پژوهشگر با انتخاب نمونه ۳۵۰ نفر از جامعه کارکنان صداوسیما تهران به این نتیجه می‌رسد که مدیریت دانش در ایجاد حس رقابت در بین کارکنان سازمان، نقش مؤثرتری دارد و همچنین، مدیریت دانش باعث خواهد شد که سازمان از نظر محیط خارجی متمایز جلوه دهد و نیز عملکرد اعضا بهبود یابد.

رضا نجف‌بیگی و هما درودی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای تحت عنوان، «ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» سعی کرده‌اند تا با مطالعه خصوصیات سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیتر سنگه، در ابعاد شایستگی‌های

فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی در سازمان صداوسیما، شرایط لازم برای به‌کارگیری آن‌ها را در سازمان مذکور فراهم نمایند. پژوهشگران این پژوهش به این نتیجه می‌رسند که سازمان صداوسیما نسبتاً از وضعیت اثربخش یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد و همچنین عملکرد کارمندان در یادگیری تیمی و تغییر در مدل‌های ذهنی، رضایت‌بخش‌تر از مدیران است و در سایر ویژگی‌ها سطح کوشش‌های یادگیری دو گروه مشابه هستند.

علوی و لیدنر^۱ (۲۰۰۱)، مدیران اجرایی را در یک برنامه توسعه مدیریتی از لحاظ ملزومات موفقیت سیستم مدیریت دانش مورد مطالعه قرار دادند و دریافتند مسائل سازمانی و فرهنگی مربوط به انگیزش کاربران برای تسهیم و به‌کارگیری دانش، مهم‌ترین مسائل هستند. آن‌ها همچنین دریافتند که اندازه‌گیری منابع سیستم مدیریت دانش و استفاده از یک معماری فناوری یکپارچه از پایگاه‌های اطلاعاتی، ارتباطی و کارکردهای جستجو و بازیابی پشتیبانی کند حائز اهمیت است.

«مدل موفقیت مدیریت دانش»، عنوان پژوهشی است که محمد خلیفه و وانیسا لیو^۲، در سال ۲۰۰۳ میلادی در دانشگاه سیتی هنگ‌کنگ و به‌منظور شناسایی عوامل کلیدی در موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش انجام‌گرفته است. سؤال اصلی این پژوهش «چه عواملی در موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش سهیم هستند»، است. یافته‌های پژوهش بیانگر آن بوده که عوامل سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش بیشترین اثر را بر موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش دارد. فناوری اطلاعات نیز از طریق اثرگذاری بر فرایندهای مدیریت دانش همانند انتقال و نگهداری دانش اثر می‌گذارد.

بررسی‌های محقق نشان می‌دهد که این مدل‌ها نه‌تنها به‌طور کامل برای سازمان صداوسیما قابل استفاده نیست، بلکه همه عناصر را در برنمی‌گیرد و از جامعیت کافی برخوردار نیست. هدف اصلی این پژوهش پیشنهاد یک مدل بومی مدیریت دانش قابل کاربرد در سازمان صداوسیما است در نتیجه، اهمیت این پژوهش برای سازمان صداوسیما از جوانب زیادی قابل بررسی است. از طرفی این امر کاملاً مشهود است که سازمان‌های رسانه‌ای در ایجاد مزیت استراتژیک خود متکی به دانش هستند. این سازمان‌ها مزیت رقابتی را با ایجاد تعالی در زمینه‌های کاری خاص یا ایجاد نوآوری

کسب می‌کنند. مدیریت دانش، سازمان صداوسیما را در استفاده بهینه از سرمایه فکری که غالباً پراکنده و غیرمنسجم است و از دست می‌رود، یاری می‌کند.

۲. مدیریت دانش و سازمان دانشی

سال‌های پایانی قرن بیستم به‌طور گسترده‌ای خبر از ظهور و آغاز عصر دانش می‌دهد. عصری که در آن انبوهی از داده‌ها، اطلاعات و دانش سازمان‌ها را فرا می‌گیرد و مهار موثر آن‌ها برای بقا و موفقیت مستمر سازمان ضروری است. اشخاص، کسب‌وکارها، سازمان‌های بخش دولتی، دولت‌ها، گروه‌های فشار و... اینترنت را به عنوان کانالی برای ایجاد و حفظ تماس با اعضای جوامع، سازمان‌ها و مشتریان پذیرفته‌اند. در شرایط کنونی نسبت به بیست سال پیش، اشخاص، سازمان‌ها، جوامع و مشتریان شرایط زیر را تجربه می‌کنند:

- اطلاعات بیشتر که از دامنه بیشتری از منابع مخابره می‌شوند،
- از طریق محدوده وسیع و گسترده‌ای از کانال‌ها،
- که بسیاری از آن‌ها پاسخ‌ها و زمان‌های گردش اطلاعات سریعتر دارند (Rowley, 2000, p. 217).

اثربخشی و رقابت‌پذیری اشخاص، سازمان‌ها و جوامع به‌طور فزاینده‌ای به ظرفیت پردازش اطلاعات و ظرفیت خلق دانش بستگی دارد. این امر به معنی تمرکز بیشتر بر صلاحیت‌های اشخاص، سازمان‌ها و جوامع در رابطه با ارتباطات، پردازش اطلاعات و خلق دانش است. حضور دائمی نیازمند تأکید بیشتر بر ساختاردهی اطلاعات است. کونیجر و جانوویتز^۳، در مقاله خود خاطر نشان می‌کنند که اطلاعات صرفاً تا اندازه‌ای ارزشمند است که ساختارمند شود. به‌واسطه فقدان ساختار در خلق، توزیع و دریافت اطلاعات، اغلب در زمان موردنیاز در دسترس نبوده و غیرقابل استفاده‌اند (Koniger & Janowitz, 1995, p. 6).

استیو هالس^۴ بر این باور است که مهم‌ترین ویژگی دانش این است که به‌عنوان متدلوژی تغییر عمل می‌کند. کسب دانش یعنی ایجاد نگرش‌های جدید و ازاین‌رو باید منتظر تغییر در رفتارها بود. این ویژگی دانش گویای این واقعیت است که باید با اداره مناسب این تغییرات و مقاومت‌های احتمالی، زمینه‌های کاربرد مؤثرتر دانش را فراهم

آورد (Hales, 2000, p. 12).

مدیریت دانش چیست؟ از کجا نشأت می‌گیرد؟ و چرا مهم است؟ بلانت^۵ معتقد است که مدیریت دانش فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها اطلاعات جمع‌آوری شده خود را به کار می‌گیرند. مالهورا^۶ استدلال می‌کند برای اینکه به تعریفی از مدیریت دانش دست یابیم، باید بدانیم که مدیریت دانش صرفاً درباره فناوری نیست، بلکه در مورد فرایندها، افراد، رفتارها، جریان‌های کاری و سایر عوامل دیگری است که صرفاً برحسب فناوری اطلاعات تعریف نمی‌شوند. بدیهی است که در فرایند مدیریت دانش به فناوری اطلاعات نیازمندیم، اما نمی‌توانیم بگوییم که مدیریت دانش را صرفاً از طریق اجرای این برنامه‌ها می‌توان انجام داد (Malhotra, 2000, p. 18).

هاینس^۷ (۲۰۰۱) مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که مبتنی بر چهار رکن است:

۱- محتوا: که به نوع دانش (آشکار یا نهفته) مربوط می‌شود.

۲- مهارت: دسترسی به مهارت‌هایی جهت استخراج دانش.

۳- فرهنگ: فرهنگ سازمان‌ها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد.

۴- سازماندهی: سازماندهی دانش‌های موجود (Haines, 2001, p. 12).

کارل ویگ^۸ (۲۰۰۲) معتقد است که مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های موردنیاز سازمان از محیط‌های درونی و بیرونی و انتقال آن‌ها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و افراد است (Wiig, 2002, p. 6).

۳. مدل‌های مدیریت دانش

مدل‌های بسیاری در ادبیات مدیریت دانش وجود دارد که هر یک به مؤلفه‌های خاصی با توجه به سازمان و صنعت مورد بررسی اشاره می‌کند که ما در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

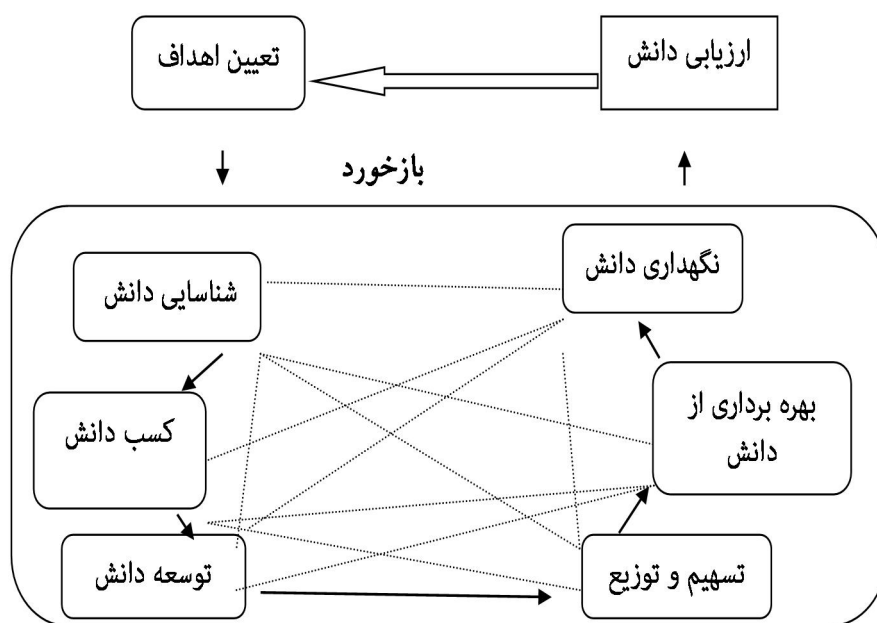
یکی از مدل‌های معروف مدیریت دانش، مدل هیسینگ^۹ است. مدل هیسینگ (۲۰۰۰) از چهار فرایند خلق، ذخیره، انتشار و به‌کارگیری دانش تشکیل شده است:

- **خلق دانش:** این امر به توانایی یادگیری و ارتباط برمی‌گردد. در توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ایجاد ارتباط بین موضوعات، از

اهمیت کلیدی برخوردار است.

- **ذخیره دانش:** قابلیت ذخیره دانش سازمان یافته است که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارکنان دیگر و تسهیم مؤثر دانش فراهم می‌شود. در این سامانه، دانش‌های لازم باید به‌آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود.
 - **انتشار دانش:** فرایند انتشار دانش به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به‌عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت‌هایشان به یکدیگر وابسته‌اند، کمک می‌کند.
 - **به‌کارگیری دانش:** این فرایند از این ایده آغاز می‌شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است. این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می‌کند (مقرب، ۱۳۹۲، ص ۳۷).
 - مک‌الروی و همکاران (۲۰۰۲)، یک چارچوب فکری با نام «دوره عمر دانش» تعریف کرده‌اند که در آن، فرایند ایجاد دانش را به دو فرایند تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می‌کند:
 - **تولید دانش:** فرایند خلق دانش سازمانی جدید است که به‌وسیله یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می‌گیرد. این فرایند مترادف یادگیری سازمانی است.
 - **پیوسته کردن دانش^{۱۰}:** از طریق برخی فعالیت‌ها که پخش و تسهیم دانش را تجویز می‌کنند، انجام می‌گیرد. این عمل، کارهای از قبیل توزیع دانش (از طریق برنامه و غیره)، جستجو، تدریس، تسهیم دانش و دیگر فعالیت‌های اجتماعی را که موجب برقراری ارتباط می‌گردد، شامل می‌شود.
- یکی دیگر از مدل‌های مدیریت دانش، مدل بوکوویتز و ویلیامز^{۱۱} است. اجزای فرایند مدیریت دانش ارائه شده از سوی بوکوویتز و ویلیامز (۱۹۹۰) شامل هفت مرحله کسب، به‌کارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، تولید و نگهداری دانش است که باید برای ایجاد سرمایه بر پایه دانش به‌صورت یکپارچه مدیریت شوند.
- مدل پایه‌های ساختمان توسط پروبست^{۱۲} و همکارانش (۲۰۰۰) معرفی شده است.

طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت چرخه پویایی می‌بینند که مراحل آن، شامل هشت جزء، متشکل از دو سیکل درونی و بیرونی است. سیکل درونی به وسیله بلوک‌های کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد و نگهداری دانش ساخته می‌شود؛ و سیکل بیرونی شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی آن است. کامل‌کننده این دو سیکل، بازخورد است.



منبع: (Probst, 2000, p. 83)

شکل ۱. چرخه مدیریت دانش

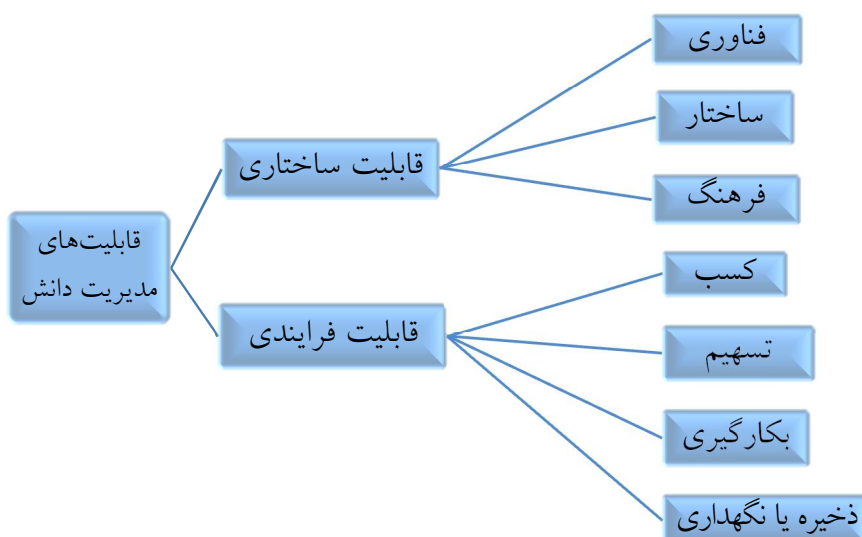
در جدول ۱ به برخی از پژوهش‌های کلیدی اشاره می‌کنیم که موجب ارتقای مفهوم مدیریت دانش در ادبیات موجود مدیریت شده‌اند:

جدول ۱. ارتقای مفهوم مدیریت دانش در تحقیقات شاخص

پژوهشگر	ابعاد مورد تأکید	روش پژوهش	فرضیه‌های پژوهش
کارل ویگ	شهروندان دانشی	پیمایش (Survey)	دانش شهروندان در تعالی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی نقش مهم ایفا می‌کند
وان کرو	فرهنگ دانش آفرین	مطالعه موردی (Case Study)	بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
گلر	فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری و فرایندهای مدیریت دانش	انگاره نگاری مفهومی (Concept Mapping)	۱. عوامل بازار بر مدیریت دانش اثر مستقیم می‌گذارد. ۲. فراساختارهای سازمانی بر مدیریت دانش اثر مستقیم می‌گذارد. ۳. ظرفیت پردازش دانش بر مدیریت دانش اثر مستقیم می‌گذارد.
موهرمان	عوامل سازمانی (فرهنگ، ساختار، رهبری دانش، حافظه سازمانی) و اثربخشی سازمان	پیمایش (Survey)	۱. مدیریت دانش از طریق اثرگذاری بر کیفیت هدف‌گذاری، بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. ۲. مدیریت دانش از طریق اثرگذاری بر منابع دانش و منابع دانش بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. ۳. مدیریت دانش از طریق اثرگذاری بر موقعیت، بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد.
محمد خلیفه و لیو	درگاه‌های دانش، رهبری دانش، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، فرایندهای مدیریت دانش	مطالعه موردی (Case Study)	۱. عوامل سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش اثری مستقیم و معنی‌دار می‌گذارند. ۲. فناوری اطلاعات، اثری اندک بر موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش دارد. ۳. فرایندهای مدیریت دانش بر موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش اثری مستقیم و معنی‌دار می‌گذارند. ۴. فناوری اطلاعات، اثری مستقیم و معنی‌دار بر فرایندهای مدیریت دانش دارند.

۴. قابلیت‌های مدیریت دانش

ژی‌پینگ فان و همکاران^{۱۳} (۲۰۰۹) به نقل از دسوزا^{۱۴} (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که یک سازمان ایدئال با توسعه قابلیت‌های مدیریت دانش، می‌تواند از شناسایی، توزیع، حفظ، به‌کارگیری و یا اتلاف دانش اطمینان یابد؛ بنابراین، قابلیت‌های مدیریت دانش، کلید غلبه بر بحران سازمانی است (Fan, Feng, Yong-Hong Sun, & Wei Ou, 2009, pp. 3346-3347).



منبع: (Gold, Malhotra & Segars, 2001; Chuang, 2004)

شکل ۲. قابلیت‌های مدیریت دانش

گلد^{۱۵} (۱۳۸۱) معتقد است که سرمایه اجتماعی از طریق سه زیرساخت کلیدی (فرهنگی، ساختاری و تکنولوژی)، افزایش می‌یابد. مؤلفه‌های زیرساختی مطرح‌شده توسط گلد، با تحقیقات پیشین به خصوص با تحقیق روگلز^{۱۶} (۱۳۷۹) مطابقت دارد. وی در تحقیقی که با مطالعه ۴۳۱ شرکت آمریکایی و اروپایی انجام داد، دریافت که موانع تلاش‌های مدیریت دانش، ۵۴ درصد به فرهنگ، ۲۸ درصد به ساختار و ۱۸ درصد به تکنولوژی مربوط می‌باشد (اکبری، ۱۳۸۹، صص ۲۳-۲۴).

مدیریت دانش می‌تواند الگوهای رفتاری را تغییر داده و ایده‌ها، فرایندها، اعمال و سیاست‌های جدید را توسعه دهد؛ بنابراین می‌توان گفت که ارتباط مستقیمی بین

مدیریت دانش و خلاقیت وجود دارد (Sigala & Chalkiti, 2015, p. 46). فرهنگ مناسب برای سازمان، فرهنگی است که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می‌شود، چنین فرهنگی می‌تواند پیش‌برنده مدیریت دانش در سازمان باشد.

تا اینجا ما با مرور ادبیات مدیریت دانش با هدف تعیین تمرکز تحقیق، اقدام به دو فعالیت عمده تعریف پرسش پژوهش و شناسایی نظریه‌های موجود کردیم. این پژوهش با رویکردی کاملاً جامع و تخصصی و با توجه به فضای ساختاری و محیطی سازمان صداوسیما انجام شده است و از این جهت با ادبیات رایج مدیریت، تفاوت دارد و می‌توان گفت که ما در این پژوهش رهیافت کاملاً بومی در ادبیات مدیریت رسانه به خصوص سازمان صداوسیما را پیش گرفته‌ایم. در جدول زیر نمایی از فرایند این پژوهش آمده است.

جدول ۲. نمایی از کل فرایند پژوهش

مراحل پژوهش	گام	فعالیت	هدف
طرح تحقیق	۱. مرور ادبیات مدیریت دانش تمرکز بر مدیریت دانش	- تعریف پرسش پژوهش - شناسایی نظریه‌های موجود	تعیین تمرکز تحقیق
	۲. انتخاب نمونه‌ها	نمونه‌گیری نظری	تمرکز بر نمونه‌های مفید از لحاظ نظری شروع با مشارکت‌کننده مطلع‌ترین و در زمان کدگذاری باز به حدی وسیع که منجر به کشف مفاهیم گردید و در زمان کدگذاری محوری برای تعریف ابعاد و ویژگی‌های دسته‌بندی‌ها و روابط بین آن‌ها و در کدگذاری انتخابی برای تقویت مدل
جمع‌آوری	۳. تدوین یا دستورالعمل مشخص جمع‌آوری	استفاده از شیوه مصاحبه عمیق	- دستیابی به منابع اطلاعاتی تحقیق - ارتقای قابلیت اعتماد

مراحل پژوهش	گام	فعالیت	هدف
داده‌ها	۴. ورود به میدان تحقیق	- ایجاد بانک اطلاعاتی و پایگاه‌های داده - فرصت‌طلبی در جمع‌آوری داده‌ها	استفاده محقق از موضوعات مطرح‌شده
تنظیم داده‌ها	۵. مرتب‌کردن و تنظیم داده‌ها	پیاده‌کردن و ترتیب‌بندی مصاحبه‌ها و موضوعات مطرح‌شده آن‌ها	- آسان کردن تحلیل داده‌ها - امکان بررسی فرایندها
تحلیل داده‌ها	۶. تحلیل داده‌ها	- کدگذاری باز - کدگذاری محوری - کدگذاری گزینشی	- تدوین و ایجاد کدها، مفاهیم و مقوله‌ها - ایجاد ارتباط میان یک مقوله و مقوله‌های فرعی - تلفیق و منسجم کردن مقوله‌ها برای ایجاد الگوی پیشنهادی - با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی، روایی درونی مدل افزایش یافت.
	۷. نمونه‌گیری نظری	برگشت به مرحله ۲ در صورت عدم کفایت نظری	تصدیق، توسعه و اصلاح الگوی پیشنهادی
	۸. رسیدن به پایان فرایند (اشباع)	اشباع تئوریک	- اتمام فرایند - ارائه مدل سه وجهی مدیریت دانش
مقایسه ادبیات	۹. مقایسه مدل سه وجهی مدیریت دانش در سازمان صداسیما با مدل‌های موجود	بررسی سایر مدل‌ها	افزایش روایی بیرونی مدل

۵. روش پژوهش

سؤال این پژوهش این است که الگوی مدیریت دانش در سازمان صداسیما چگونه است که پاسخ به این سؤال نیازمند نوعی روش‌شناسی است که بتواند به بررسی و تحلیل یافته‌ها،

اندیشه‌ها و ایده‌های ارائه‌شده توسط مدیران رسانه‌ای و متخصصان عرصه مدیریت دانش که نوعی داده‌های کیفی هستند پردازد و علاوه بر آن امکان ایجاد یک چارچوب نظری که حاصل استخراج و مفهوم‌سازی مفروضات مشترک بین آن‌ها است را بررسی و فراهم سازد. این تحقیق به خاطر تلفیق و ترکیب مطالعات کیفی، از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، به‌عنوان یکی از استراتژی‌های محوری در پژوهش‌های کیفی، بهره می‌گیرد.

در این استراتژی، مدل تحقیق، از داده‌ها و با رویکرد استقرایی استخراج شده است. استراوس و کوربین نظریه‌پردازی داده‌بنیاد را این‌گونه تعریف می‌کنند: یک روش‌شناسی عام برای ایجاد نظریه‌ای که بر داده‌هایی بنا می‌شود که به نحو نظام‌مندی، جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۱، ص ۲۲).

نوع پژوهش ما در این مقاله به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ نتیجه اکتشافی است. این پژوهش از رویکرد کیفی و استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بهره برده است. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه عمیق بوده است که از میان جامعه آماری مدیران سازمان صداوسیما و اساتید حوزه مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، ۱۵ نفر به عنوان مشارکت‌کنندگان انتخاب شده است.

عمده‌ی مفاهیم از نه مصاحبه اول استخراج و روند حصول مفاهیم جدید تا مصاحبه دهم ادامه پیدا کرد ولی برای اطمینان از فرایند اشباع نظری، پنج مصاحبه دیگر انجام شد که نشان‌دهنده داده‌های کاملاً تکراری بود. به عبارت دیگر در این پژوهش، اشباع نظری از مصاحبه دهم برای ما پیش آمد به این معنی بود که هیچ داده جدید یا مرتبط با مقولات به دست نیامد و مقولات به دست آمده از لحاظ ویژگی و ابعاد به‌خوبی پرورش یافتند و با مشخص شدن روابط بین مقولات اعتبارشان ثابت شدند.

جدول ۳. نمای کلی از مشارکت‌کنندگان و مفاهیم احصا شده در هر مصاحبه

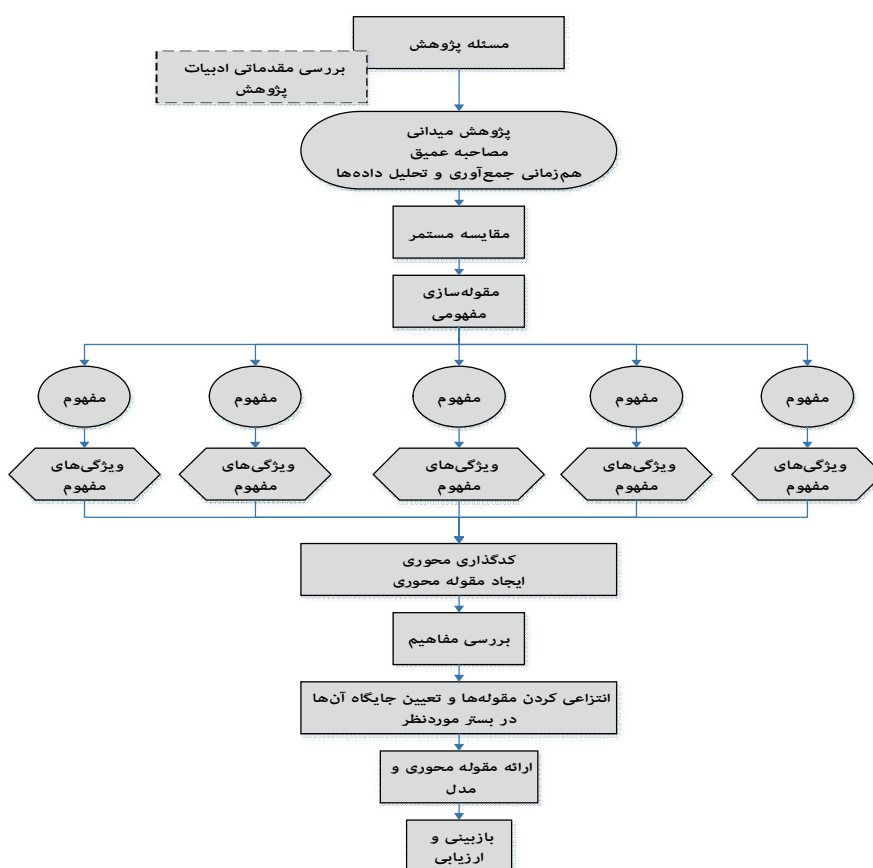
مشارکت کنندگان	مدرک تحصیلی	فعالیت هم راستا	سمت	تعدیل و ترکیب در دیگر مفاهیم	مفاهیم جدید
مشارکت کننده اول (مطلع‌ترین)	دکتری مدیریت رسانه	عنوان پایان‌نامه دکتری: طراحی مدل سازمان دانش بنیان برای رسانه ملی و ارائه چندین مقاله در حوزه مدیریت دانش، کارمند رسمی معاونت سیما	استاد دانشگاه و مدیریت تأمین برنامه معاونت سیما	-	۶۹

مشارکت کنندگان	مدرک تحصیلی	فعالیت هم راستا	سمت	تعدیل و ترکیب در دیگر مفاهیم جدید	مفاهیم جدید
مشارکت کننده دوم	دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری (مدیریت استراتژیک)	مؤلف چندین کتاب در حوزه رسانه و مدیریت رسانه، متخصص در حوزه مدیریت فرهنگی و رسانه، عضو هیأت علمی دانشگاه علامه و مدرس دوره کارشناسی ارشد و دکتری	عضو هیأت علمی و همکاری با سازمان صداوسیما به صورت پروژه‌ای	۱۳	۴۲
مشارکت کننده سوم	دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	مؤلف و مترجم چندین کتاب در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی و تألیف چندین مقاله در حوزه مدیریت دانش، مدرس دانشگاه	عضو هیأت علمی	۷	۴۳
مشارکت کننده چهارم	دکتری مدیریت بازرگانی	مؤلف و مترجم چندین کتاب در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی و تألیف چندین مقاله در حوزه مدیریت دانش، مدرس دانشگاه	عضو هیأت علمی	۸	۱۱
مشارکت کننده پنجم	دکتری مدیریت دولتی	زمینه های تخصصی : مدیریت استراتژیک و منابع انسانی، مدیریت سازمان‌های پیچیده ، مدیریت دانش و دولت الکترونیک	عضو هیأت علمی	۱۶	۲
مشارکت کننده ششم	دکتری مدیریت دولتی	صاحب‌نظر در حوزه مدیریت رسانه، برون‌سپاری محصولات رسانه‌ای	کارشناس مرکز تحقیقات سازمان صداوسیما	۱۳	۴
مشارکت کننده هفتم	دکتری مدیریت دولتی	مؤلف و مترجم ده‌ها کتاب در حوزه مدیریت، رئیس کنفرانس مدیریت دانش	عضو هیأت علمی	-	۱
مشارکت کننده هشتم	کارشناسی ارشد مخابرات	مجری چندین طرح در راستای مدیریت دانش در سازمان صداوسیما	مدیر کل سابق ارزیابی عملکرد در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت صداوسیما	۲۰	۲۸
مشارکت کننده نهم	کارشناسی ارشد مخابرات	طراح و مجری چندین طرح در راستای مدیریت دانش در سازمان صداوسیما	مدیرکل فناوری اطلاعات سازمان صداوسیما	۱۶	۲۵
مشارکت کننده دهم	کارشناسی ارشد علوم سیاسی	طراح و مجری چندین طرح در راستای مدیریت دانش در سازمان	مدیریت اطلاعات و برنامه‌ریزی حوزه	۸	۱

مشارکت کنندگان	مدرک تحصیلی	فعالیت هم راستا	سمت	تعدیل و ترکیب در دیگر مفاهیم جدید	مفاهیم جدید
		صدا و سیما	ریاست صداوسیما		
مشارکت کننده یازدهم	کارشناسی ارشد علوم سیاسی	کارشناس حوزه مدیریت رسانه و صاحب نظر در حوزه رسانه ملی	کارشناس معاونت سیما	۷	-
مشارکت کننده دوازدهم	دکتری مدیریت استراتژیک	مؤلف چندین مقاله و کتاب در حوزه مدیریت رسانه و صاحب نظر در حوزه رسانه ملی	رئیس سازمان صداوسیما	۲	-
مشارکت کننده سیزدهم	دکتری پژوهش هنر	صاحب نظر در حوزه مدیریت رسانه، داشتن مسئولیت در حوزه های تحقیقاتی سازمان و مسئول کارگروه کارآمدسازی سازمان	معاونت آموزش و پژوهش سازمان و رئیس دانشگاه صداوسیما	-	-
مشارکت کننده چهاردهم	دکتری مدیریت استراتژیک	صاحب نظر در حوزه مدیریت رسانه و رسانه ملی، مدرس حوزه مدیریت رسانه و استاد راهنمای ده ها پایان نامه در حوزه مدیریت رسانه	رئیس سابق مرکز تحقیقات سازمان صداوسیما	-	-
مشارکت کننده پانزدهم	دکتری مدیریت استراتژیک	صاحب نظر در حوزه مدیریت رسانه و رسانه ملی، مدرس حوزه مدیریت رسانه و استاد راهنمای ده ها پایان نامه در حوزه مدیریت رسانه	مدیر کل سابق پشتیبانی و فنی صداوسیما	-	-

تحلیل متون مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. با توجه به این که در این پژوهش، هر مصاحبه به عنوان یک گروه مقایسه قرار گرفته است در اولین چرخه مطالعاتی، با مرور اولیه خط به خط، از هر مصاحبه جملاتی که به طور مستقیم و یا غیرمستقیم به الگوی مدیریت دانش در سازمان صداوسیما اشاره داشتند، انتخاب و با استخراج مفاهیم از آن ها، اولین چرخه کدگذاری باز آغاز شد. سپس از طریق ابزار کدگذاری باز، مفاهیم مرتبط با فرایند مدیریت دانش در سازمان صداوسیما از مطالعه و بررسی مصاحبه ها استخراج شد و پس از فرایند مقایسه شباهت ها و تفاوت های آن ها، مقوله ها نیز از ترکیب مفاهیم مشابه ظهور یافتند. شکل گیری مقوله ها در کدگذاری باز راهنمای تمرکز بر سؤالات و مصاحبه های بعدی شد و این حرکت چرخه ای به مرور منجر به پرسش در زمینه روابط میان

مقوله‌های ایجادشده گردید و کدگذاری به مرور با شکل‌گیری و غنی شدن مقوله‌ها وارد مرحله کدگذاری محوری شد. کدگذاری محوری منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها گردید؛ بدین منظور تمامی کدهای ایجادشده دوباره بازنویسی شد و با متون مقایسه گردید تا مطلبی فراموش نگردد. در این فرایند ممکن است چندین کد باز با عنوان یک کد محوری کدگذاری شوند. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شده و سپس گروه‌های ایجادشده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج شدند.



شکل ۳. فرایند اجرای پژوهش

به طور کلی این پژوهش دارای یک سؤال اصلی و دو سؤال فرعی بوده است که به

قرار زیر است:

سؤال اصلی:

- الگوی مدیریت دانش در سازمان صدا و سیما چگونه است؟

سؤالات فرعی:

- مؤلفه‌های الگوی مدیریت دانش در سازمان صدا و سیما کدامند؟

- ارتباط بین این مؤلفه‌ها چگونه است؟

۶. یافته‌های پژوهش

این پژوهش رویکردی استقرایی در جمع‌آوری تحلیل داده‌ها داشته است. تمامی مصاحبه‌های این پژوهش علاوه بر یادداشت برداری حین مصاحبه، ضبط شد و برای استخراج نکات کلیدی، روی کاغذ پیاده شده و چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. در مجموع تحلیل این مصاحبه‌ها، ۲۲۶ مفهوم استخراج شدند که این مفاهیم در ۷۳ زیرمقوله، ۲۱ مقوله و در نهایت در ۳ مقوله محوری دسته‌بندی شدند. در ادامه ضمن معرفی هر یک از ابعاد و ویژگی‌های این الگو، فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی و نهایتاً حصول این مقولات کلی از متن مصاحبه‌ها شرح داده می‌شود.

پاسخ سؤال فرعی اول: مؤلفه‌های الگوی مدیریت دانش در سازمان صداوسیما کدامند؟

الف. مراکز و منابع دانشی

دانش در سازمان صداوسیما به چه معناست؟ آیا الزامی به مدیریت دانش در سازمان وجود دارد؟ فرایند اثربخش مدیریت دانش در سازمان می‌تواند به چه شکلی باشد؟ و همچنین سؤالاتی دیگر، از آن دست سؤالاتی بوده است که ما در این پژوهش از مشارکت‌کنندگان پرسیده‌ایم. چیزی که به اتفاق می‌توان به عنوان اولین و ریشه‌ای‌ترین کار در فرایند مدیریت دانش در مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، به‌خصوص صاحب‌نظران حوزه مدیریت دانش در سازمان صداوسیما به آن رسید این بود که «ما باید در سازمان صداوسیما به دنبال دانش محوری یا اصلی باشیم. برای مدیریت دانش در سازمان صداوسیما باید بدانیم به دنبال چه چیزی هستیم و دانش اصلی را در سازمان بشناسیم و به خصوص این‌که دانش در کجای سازمان است و اولویت دانشی

در هر کدام از بخش‌ها چیست».^{۱۷}

مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به این سؤالات در ابتدا به مفاهیم دانشگاه صداوسیما، مرکز آموزش، حوزه‌های تولید و آموزش و پژوهش، مرکز پژوهش و سنجش افکار، کارکنان و بازنشسته‌های سازمان صداوسیما و مفاهیمی از این دست اشاره داشته‌اند. ما نیز پس از کدگذاری باز این داده‌ها، تمامی این مفاهیم را در یک مقوله اصلی با عنوان «مراکز و منابع دانشی»^{۱۸} جمع کردیم. پس از شکل‌گیری مقوله محوری مراکز و منابع دانشی در سازمان صداوسیما با کمک شیوه کدگذاری محوری سعی در شناسایی ویژگی‌ها و ابعاد این منابع و مراکز و کدگذاری آن‌ها در مقولات ذیل این مقوله محوری نمودیم.

جدول ۴. فرایند کدگذاری و دستیابی از زیرمقولات به مقولات و نهایتاً مقوله محوری مراکز و منابع دانشی

مقوله محوری	مقولات	زیرمقولات
مراکز و منابع دانشی	مراکز دانشی	دانشگاه صداوسیما
		مراکز آموزش در هر معاونت
		مرکز پژوهش و سنجش افکار
		گروه‌های تولیدی صدا
		گروه‌های تولیدی سیما
		مرکز اسناد و آرشیو
		رسانه‌های مجازی
		معاونت سرمایه انسانی
	منابع دانشی	کارکنان
		ذهن کارکنان
		بازنشسته‌ها
		مخاطبان

ب. الزامات زیرساختی مدیریت دانش

در تمامی مصاحبه‌هایی که از نمونه‌های آماری این پژوهش انجام شده است به انواع متنوعی از زیرساخت‌ها اشاره شده است که ما نیز قبل از اشاره به فرایند مدیریت دانش در سازمان صداوسیما به طور مفصل به آن می‌پردازیم. وقتی که در کنار مصاحبه‌شوندگان از تجربیات کارشناسان آن‌ها از اجرای فرایند مدیریت دانش سؤال می‌شد، آن‌ها نیز در کنار تجربیات خود در فرایند اجرایی مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف و به خصوص در اجرای فرایندهای مشابه در سازمان صداوسیما به مواردی اشاره داشته‌اند که ما آن‌ها را تحت عنوان مقوله محوری «الزامات زیرساختی فرایند مدیریت دانش» در سازمان صداوسیما طبقه‌بندی کرده‌ایم.

مصاحبه‌شونده اول در پاسخ به شیوه اثربخش فرایند مدیریت دانش در سازمان صداوسیما اشاره می‌کند که «ما برای رسیدن به فرایند مدیریت دانش باید چند پیش فرض را در نظر گرفته باشیم؛ مثلاً فرض ما آن است که فرهنگ دانشی در سازمان اتفاق افتاده، ساختار مناسب پیش‌بینی شده، امکانات زیرساختی مثل تکنولوژی‌های پیشرفته و فرایندهای ارتباطی درست پیش‌بینی شده و بعد فرایند مدیریت دانش اتفاق می‌افتد». این موضع توسط تمامی مصاحبه‌شوندگان مورد تأیید قرار گرفت و در هر مصاحبه، ما به مقولاتی برمی‌خوریم که به زیرساخت‌های این فرایند در سازمان اشاره داشت و در هر مصاحبه این مقولات تکمیل یا تعدیل شدند که ما آن را به صورت زیر جمع‌بندی کردیم. در مرحله کدگذاری محوری داده‌های مربوط به این مقوله محوری، براساس ویژگی‌ها و ابعاد کدها آن‌ها را در ده مقوله طبقه‌بندی کردیم.

جدول ۵. فرایند کدگذاری و دستیابی از زیرمقولات به مقولات و نهایتاً مقوله محوری الزامات زیرساختی فرایند مدیریت دانش

مقوله محوری	مقولات	زیر مقولات
الزامات زیرساختی فرایند مدیریت دانش	تدوین نقشه دانشی	مشخص کردن مسیر شغلی کارکنان دانشی
		استراتژی منابع انسانی دانش محور
		ایجاد فضای تجربه‌محوری
		آموزش هدفمند کارکنان

مقوله محوری	مقولات	زیر مقولات
		آموزش و تربیت مدیران دانشی
		نیازسنجی دانش و اولویت‌بندی آن
	حمایت مدیریت	اعتقاد مدیریت به فرایند
		حمایت و پشتیبانی مدیریت
	شناخت وظیفه نهادی سازمان	آینده‌نگری، خلاقیت و نوآوری محور دید سازمان
		سازمان صداوسیما به منزله یک دانشگاه عمومی
		شناخت و بازنگری در وظایف نهادی
	زیرساخت فناوری اطلاعات هدفمند	تغییرات سریع در تکنولوژی رسانه‌ای
		دسترسی به مراکز دانش از طریق پورتال
		زیرساخت فناورانه
		زیرساخت مستندسازی
	سیستم منابع انسانی	تغییر نگرش نسبت به کارکنان
		پالایش و به‌روزرسانی سیستم منابع انسانی
		سازمان یادگیرنده و ارتقای آموزش‌پذیری
		سیستم نگهداشت منابع انسانی
		شایسته‌پروری و جانشین‌پروری
		نظام انگیزشی
		نظام جذب نیروی رسانه‌ای
	سازوکار ارتباط با بازنشسته‌ها	حفظ نقش نظارتی سازمان
		کانون بازنشستگی
		دادن تشکل به بازنشسته‌ها
	سیستم پاداش هدفمند	تأکید بیشتر بر توزیع دانش
		سیستم ارزش‌گذاری
		اعطای پاداش متناسب با کارکنان
	فراهم کردن ساختار مناسب	تعامل بازیگران اصلی سازمان
		ساختار باکفایت

مقوله محوری	مقولات	زیر مقولات
		شبکه ساختاری
		عوامل راهبردی
		عوامل سازمانی
		عوامل سیاسی
	لزوم ایجاد وحدت عقیدتی	یکپارچگی کارکنان
		یکسان‌سازی معرفتی و نقشه ذهنی کارکنان
	فرهنگ تسهیم و اعتماد	اعتمادسازی
		ایجاد انگیزه تسهیم دانش
		فرهنگ کار گروهی
		فضای مشارکتی

ج. فرایند مدیریت دانش

در مجموع ۱۵ مصاحبه‌ای که با اساتید و کارشناسان فعال در حوزه مدیریت دانش در سازمان صداوسیما و دانشگاه‌ها داشتیم به مجموعه مفاهیمی رسیدیم که بر یک فرایند برای بکارگیری دانش در سازمان صداوسیما تأکید داشتند. پس از کدگذاری باز این داده‌ها، تمامی این مفاهیم را در یک مقوله محوری با عنوان «فرایند مدیریت دانش» دسته‌بندی کردیم.

پس از شکل‌گیری مقوله محوری «فرایند مدیریت دانش»، با کمک شیوه کدگذاری محوری سعی در شناسایی ویژگی‌ها و ابعاد این فرایند و کدگذاری آن‌ها در مقولات ذیل این مقوله محوری نمودیم. حاصل این اقدامات، شکل‌گیری نه مقوله بود که در شکل زیر به فرایند کدگذاری و دستیابی از زیرمقولات به مقولات و نهایتاً مقوله محوری را نشان می‌دهیم.

جدول ۶ فرایند کدگذاری و دستیابی از زیرمقولات به مقولات و نهایتاً مقوله محوری فرایند مدیریت دانش

مقوله محوری	مقولات	زیرمقولات
فرایند مدیریت دانش	تعیین نیازها، راهبردها و اهداف دانشی	تعیین اولویت دانشی
		دسترسی آسان به مراکز دانشی
	شناسایی و کشف دانش	شناسایی نیروی دانش گرا
		تبدیل دانش ضمنی به صریح
		سیستم ارزش گذاری دانش
		ایجاد سازوکاری برای تولید و تسخیر دانش
	ذخیره و سازماندهی دانش	طبقه‌بندی در حوزه‌های تخصصی
		ذخیره‌سازی
	تسهیم دانش	اشتراک تجربه
		به‌کارگیری روش‌های انتقال متنوع
		تسهیل انتشار
	یادگیری و به‌کارگیری دانش	یادگیری و به‌کارگیری دانش
	نظام مستندسازی	ایجاد حافظه سازمانی
		مدیریت تجربیات
		استراتژی مستندسازی
	ارزیابی	ارزیابی بر اساس اهداف سازمانی
		تدوین معیار ارزیابی
		کنترل و نظارت حین عمل
	شناسایی فعال و حذف دانش منسوخ شده	حذف دانش اضافه
		تعدیل و جراحی دانش موجود
بازخورد	بازخورد	

پاسخ سؤال فرعی دوم: ارتباط بین این مؤلفه‌ها چگونه است؟

پیش از هر کاری برای رسیدن به دانش اصلی یا مرکزی در سازمان صداوسیما و برای اینکه بدانیم به دنبال چه نوع و کدام دانش هستیم نیازمند شناخت مراکز و منابع دانش

در سازمان صداوسیما هستیم. دانشگاه‌های زیرمجموعه صداوسیما، مراکز آموزشی در هر معاونت، مرکز پژوهش و سنجش افکار، گروه‌های تولیدی صدا، گروه‌های تولیدی سیما، مرکز اسناد و آرشیو، رسانه‌های مجازی و معاونت سرمایه انسانی از جمله مراکز استراتژیک دانشی سازمان صداوسیما محسوب می‌شوند. در درون این مراکز، کارکنان، بازنشسته‌ها و مخاطبان از مهم‌ترین منابع دانشی محسوب می‌شوند.

معاونت سرمایه انسانی سازمان صداوسیما به عنوان یکی از اصلی‌ترین مراکز متولی برنامه‌ریزی و هدایت منابع موجود در سازمان می‌باشد که نوع نگاه مدیران در این معاونت بر موفقیت یا عدم موفقیت هرگونه طرح یا برنامه در راستای مدیریت دانش در سازمان تأثیرگذار است. نکته قابل تأمل دیگر ماهیت دو بعدی دانش در کارکنان سازمان است و آنچه را که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود مدیریت صحیح بعد دانش ضمنی کارکنان می‌باشد؛ چراکه دانش صریح به راحتی قابلیت مستند کردن و قابل انتقال به دیگران است و این بعد دانش ضمنی در کارکنان است که موجب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود.

پیش از پرداختن به فرایند صحیح مدیریت دانش در سازمان صداوسیما می‌بایست زیرساخت‌های لازم برای این فرایند فراهم شود. هر یک از ابعاد این زیرساخت به‌نوعی بر یکی از فرایندهای مدیریت دانش تأثیرگذار است. ما در این پژوهش به ده عنصر به عنوان الزامات زیرساختی مدیریت دانش در سازمان صداوسیما رسیدیم که هر یک از این عناصر نقش عمده‌ای در مدیریت دانش داشته و می‌تواند تأثیر زیادی در موفقیت یا شکست آن داشته باشد.

فعالیت‌های مدیریت دانش در مراحل اولیه با چالش‌های بی‌شماری روبه‌رو است. به منظور نیل به اهداف آتی، سازمان صداوسیما باید فعالیت‌های مدیریت دانش خود را به سمت تلاش‌های واقعی و براساس یک نقشه دانشی و برنامه‌ای روشن سوق دهد. نقشه دانشی در سازمان صداوسیما می‌تواند اساس به‌کارگیری قابلیت‌ها و منابع سازمان برای تحقق اهداف مدیریت دانش باشد. مشخص بودن مسیر شغلی کارکنان دانشی، داشتن استراتژی منابع انسانی دانش‌محور، ایجاد یک فضای تجربه‌محوری، آموزش هدفمند کارکنان، آموزش و تربیت مدیران دانشی و نیازسنجی دانش و اولویت‌بندی آن از

ویژگی‌ها و ابعاد این نقشه دانشی می‌باشد.

مدیران در سازمان صداوسیما راهبردهای ارزش‌آفرینی را برای بقا و حفظ موقعیت برتر در محیط‌های پویای امروزی به‌کار می‌گیرند. همچنین تعیین سیاست‌ها و چشم‌اندازهای سازمان بر عهده این مدیران است؛ در نتیجه باید برای ارتقای ارزش مدیریت دانش در سازمان، آن را با راهبردها و سیاست‌های سازمان هم‌راستا کنند. بدون اعتقاد مدیریت به فرایند مدیریت دانش و حمایت پشتیبانی آن، فرایند اثربخش مدیریت دانش در سازمان اتفاق نخواهد افتاد.

یکی دیگر از زیرساخت‌های لازم، شناخت وظیفه نهادی سازمان است. سازمان صداوسیما به‌مثابه یک دانشگاه عمومی، مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی جامعه را بر عهده دارد. سازمان باید بداند که تا چه اندازه به سمت این وظیفه نهادی در حرکت است و در صورت مشاهده هر گونه اختلافی باید در اعمال خود بازنگری داشته باشد. همچنین آینده‌نگری، خلاقیت و نوآوری نیز در این راستا باید محور دید سازمان باشد تا به عنوان یک مزیت رقابتی در رقابت با دیگر سازمان‌ها از آن بهره بگیرد.

صرف داشتن تکنولوژی‌های اطلاعاتی پیشرفته به فرایند مدیریت دانش سازمان صداوسیما کمک نخواهد کرد، بلکه این فناوری باید به صورت هدفمند طراحی یا به‌کارگرفته شود. فناوری اطلاعات باید قابلیت دسترسی به مراکز دانش را به صورت اثربخش مهیا کند و یک زیرساخت فناورانه اثربخش را برای سازمان و کارکنانش به ارمغان بیاورد. به‌عبارتی دیگر این زیرساخت باید به گونه‌ای باشد که میل به انتشار را در کارکنان ایجاد یا تقویت کند. همچنین به عنوان یک ابزاری برای مستندسازی دانش موجود یا ایجادشده در فرایند مدیریت دانش باشد.

کارکنان، مدیران و به‌طور کلی منابع انسانی در سازمان صداوسیما یکی از باارزش‌ترین منابع در سازمان محسوب می‌شوند. موفقیت مدیریت دانش در سازمان، نیازمند مشارکت تمامی کارکنان است؛ بنابراین لازم است برنامه مدونی برای ارتقای سطح آموزش‌پذیری و حرکت به‌سوی یک سازمان یادگیرنده، سیستم نگهداشت منابع انسانی، نظام انگیزشی، جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری داشته باشد. سازمان صداوسیما نیازمند پالایش و به‌روزرسانی سیستم منابع انسانی به منظور مدیریت این منبع ارزشمند

در سازمان است. این امر نیازمند تغییر نگرش نسبت به کارکنان به عنوان یک سرمایه اجتماعی و نیازمند وجود یک سیستم جذب نظام‌مند می‌باشد.

دانش در سینه مدیران و کارشناسان باقی می‌ماند و با خروج آن‌ها از سازمان خارج می‌شود؛ در نتیجه یکی دیگر از منابع باارزش دانشی در سازمان، بازنشسته‌ها می‌باشند. تاکنون سازمان صداوسیما برای بکارگیری این منابع ارزشمند و غنی سازوکارهایی را تدوین و اجرا کرده است که یکی از آن‌ها ایجاد کانون بازنشستگی بوده است که به گفته کارشناسان حوزه مدیریت دانش و سازمان صداوسیما کارایی لازم را نداشته است. کانون بازنشستگی یا مجموعه‌هایی از این دست می‌توانند نقطه عطفی برای به‌کارگیری و کشف دانش از این منابع ارزشمند در سازمان باشند. سازمان می‌تواند با دادن شکل به این منابع و حفظ نقش نظارتی خود، علاوه بر حفظ چابکی خود از این منابع غنی نیز بهره‌بردار. به طور کلی داشتن سازوکاری برای ارتباط با بازنشسته‌ها می‌تواند یکی از الزامات زیرساختی مدیریت دانش در سازمان باشد.

موفقیت مدیریت دانش مستلزم ترغیب کارکنان به بهره‌گیری از منابع فکری و توانمندی‌های خود در سازمان است. این امر بر ضرورت ایجاد یک سیستم پاداش هدفمند در سازمان صداوسیما تأکید دارد. سیستمی که در آن به‌جای تأکید بر روی ایجاد دانش به توزیع دانش اهمیت می‌دهد و در آن برنامه‌ای بدون برای شناسایی و ارزش‌گذاری بر روی توانمندی‌های کارکنان وجود دارد. این کار موجب برانگیختن و ترغیب کارکنان دانشی به فعالیت بیشتر در سازمان می‌شود. همچنین این سیستم بر روی اعطای پاداش متناسب با افراد تأکید دارد.

فراهم کردن ساختار مناسب در سازمان صداوسیما نیازمند ایجاد شبکه ساختاری است که کارکنان دانشی در آن با یکدیگر در تعامل باشند و بازیگران اصلی سازمان در آن میل به انتشار و تسهیم دانش خود داشته باشند. عوامل راهبردی در ساختار مناسب سازمان بر ضرورت شفافیت و وضوح در مأموریت و چشم‌انداز سازمان و ساختار و فرهنگ مناسب برای مدیریت دانش در سازمان تأکید دارند. عوامل سازمانی نیز بر ضرورت یک ساختار سازمانی مناسب که خبری از سلسله مراتب زیاد نیست و تفویض اختیار به کارکنان دانشی تأکید دارد. ضرورت ایجاد سازوکاری برای کنترل کانون‌های

غیررسمی قدرت نیز بر وجود عوامل سیاسی تأکید دارد. از طرفی دیگر فرایند مدیریت دانش به یک جریان آزادانه اطلاعات و در میان افراد، بخش‌ها و سلسله مراتب سازمان نیازمند است.

یکی دیگر از زیرساخت‌ها لازم برای فرایند اثربخش مدیریت دانش در سازمان صداوسیما لزوم ایجاد وحدت عقیدتی در کارکنان است. سازمان صداوسیما به منظور به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش برای رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای خود نیازمند کارکنانی است که همگی آن‌ها به دنبال یک هدف مشترک و دارای یکپارچگی در انجام مأموریت سازمانی خود هستند.

اگر فرهنگ را چیزی بدانیم که به طور رسمی توافق شده و واقعاً اتفاق افتاده است، فرهنگ حامی مدیریت دانش فرهنگی است که ارزش زیادی برای دانش قائل است و بر فرایند مدیریت دانش به‌خصوص تسهیم آن تأکید دارد. تا زمانی که فرهنگ تسهیم و اعتماد در سازمان وجود نداشته باشد نمی‌توان انتظار یک فرایند اثربخش مدیریت دانش در سازمان داشت. سازمان باید بر اعتمادسازی و ایجاد انگیزه برای تسهیم دانش تلاش کند و فرهنگ کارگروهی و ایجاد یک فضای مشارکتی را دستور کار خود به عنوان یک زیرساخت مدیریت دانش قرار دهد.

سومین بعد از مدل سه‌وجهی مدیریت دانش سازمان صداوسیما، فرایند مدیریت دانش است. این فرایند دارای نه عنصر است که اغلب به صورت پی‌درپی و یا هم‌زمان اتفاق می‌افتند؛ به عبارتی دیگر این فرایند را نباید هیچ‌گاه به صورت خطی مطلق متصور شد. اولین بعد یا عنصر این فرایند تعیین نیازها، راهبردها و اهداف دانشی است. این عنصر بر این امر تأکید دارد که اهداف مدیریت دانش که از اهداف سازمانی نشأت می‌گیرد باید اولویت‌بندی شوند و در هر بخش از سازمان براساس اولویت تدوین‌شده فعالیت‌های مربوط به آن انجام شود. همچنین می‌بایست امکان دسترسی آسان به مراکز دانشی وجود داشته باشد؛ چراکه سیاست‌ها و راهبردهای دانشی سازمان عموماً از آنجا نشأت می‌گیرند.

پس از تعیین نیازها، راهبردها و اهداف دانشی می‌بایست بر اساس منابع موجود دانشی داخل (کارکنان و بازنشسته‌ها) و خارج (مخاطبان) از سازمان اقدام به شناسایی و

کسب آن کنیم. در این راستا باید نیروی دانش‌گرا شناسایی و امکان کسب دانش را فراهم کنیم و با ایجاد یک سیستم ارزشگذاری، دانش مفید و ارزش‌آفرین را بر اساس یک سازوکار مناسب، شناسایی و کسب کنیم.

ذخیره و سازماندهی دانش موجب طبقه‌بندی دانش در حوزه‌های تخصصی می‌شود و با ذخیره دانش مانع از نابودی آن می‌شود. سازمان باید سازوکاری مناسب برای این عنصر اساسی را فراهم کند تا بتواند با به‌روزرسانی آن از دانش ایجادشده نهایت استفاده را ببرد.

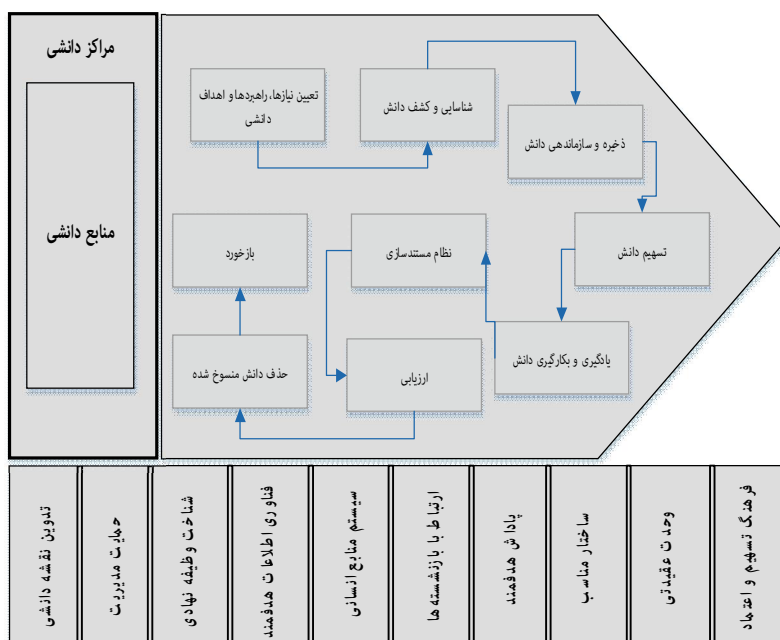
عنصر چهارم از فرایند مدیریت دانش در این مدل اقدام به تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش است. در این مرحله منابع دانشی اقدام به اشتراک تجربه و دانش‌های مفید می‌کنند که سازمان می‌بایست امکانات لازم را برای تسهیل این فرایند فراهم کند. یکی از نکات اصلی در این مرحله، اقدام سازمان برای بکارگیری روش‌های متنوع برای انتقال دانش می‌باشد.

انجام فعالیت‌های لازم جهت به‌کارگیری مؤثر دانش و حصول مزایای آن در مرحله یادگیری و به‌کارگیری دانش اتفاق می‌افتد؛ به‌عبارتی دیگر پس از تسهیم دانش در بین منابع دانش یادگیری حاصل می‌شود و می‌بایست آن را به کار گرفت. در این مرحله باید درک مشترکی از دانش بین منابعی که می‌خواهند آن را بکار بگیرند وجود داشته باشد. یکی دیگر از عناصر بعد سوم مدل این پژوهش، نظام مستندسازی است. این عنصر بر ضرورت ایجاد یک حافظه سازمانی به منظور مدیریت تجربیات و دانش‌های ارزش‌آفرین در سازمان تأکید دارد. سازمان صداوسیما می‌بایست با به‌کارگیری استراتژی‌های مستندسازی اقدام به مستند کردن این منابع ارزشمند کند تا در صورت نیاز به این منابع، به راحتی قابل بازیابی و به‌کارگیری باشند.

عنصر ارزیابی در این مدل بر میزان و نحوه رسیدن به اهداف سازمانی تأکید دارد. آنچه را که سازمان می‌بایست در این مرحله به دنبال آن باشد، تدوین معیارهای لازم برای ارزیابی این فرایند است. همچنین سازمان باید کلیه این فرایند را حین اجرا کنترل و تحت نظر داشته باشد تا علاوه بر تسهیل این فرایند از هزینه زمانی یا مالی احتمالی جلوگیری کند.

هر نوع دانشی نمی‌تواند اصطلاحاً به کار سازمان در بخش‌های مختلف سازمان بیاید. در نتیجه سازمان باید ابتدا اقدام به حذف دانش اضافه و غیرکاربردی در سازمان کند و همچنین برخی دانش‌های موجود در سازمان به خاطر قدمت فعالیت سازمان نیازمند جراحی و تعدیل می‌باشند تا موجب رشد و ایجاد دانش جدید در سازمان شوند. در پایان این بعد از مدل مدیریت دانش، سازمان باید به منابع دانشی خود بازخورد دهد تا علاوه بر عینیت پیدا کردن نتیجه دانشی که به اشتراک گذاشته شد، معیاری برای ارزیابی فرایند مدیریت دانش برای مدیران سازمان فراهم شود.

پاسخ سؤال اصلی پژوهش: الگوی مدیریت دانش در سازمان صداوسیما چگونه است؟ در نهایت می‌توان ادعای این پژوهش که حاصل تحلیل کدگذاری مصاحبه‌های صورت گرفته با مشارکت‌کنندگان این پژوهش است را به صورت مدل سه وجهی مدیریت دانش در سازمان صداوسیما بیان کرد که شامل سه بعد مراکز و منابع دانشی، الزامات زیرساختی مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش است.



شکل ۴. مدل سه وجهی مدیریت دانش سازمان صداوسیما

«برای مدیریت دانش در سازمان صداوسیما ابتدا باید قبل از هر کاری اقدام به شناخت مراکز و منابع دانشی در سازمان کنیم؛ به عبارتی دیگر باید بدانیم که در سازمان به دنبال چه چیزی هستیم. مراکز دانشی مخازن ارزشمندی هستند که منابع دانشی سازمان در آن قرار دارند، در نتیجه باید برنامه مدونی برای مدیریت کارآمد آن داشته باشیم. مدیریت دانش در سازمان صداوسیما نیازمند یک نگاه کل نگر به مجموعه سازمان است. به عبارتی دیگر صرف نظریه پردازی و بدون در نظر گرفتن زیرساخت‌های لازم، در عمل فرایند مدیریت دانش را تضعیف می‌کنیم. الزامات زیرساختی فرایند مدیریت دانش شامل تدوین نقشه دانشی، حمایت مدیریت، شناخت وظیفه نهادی سازمان، زیرساخت فناوری اطلاعات هدفمند، سیستم منابع انسانی، ایجاد سازوکاری برای ارتباط با بازنشسته‌ها، سیستم پاداش هدفمند، فراهم کردن ساختار مناسب، لزوم ایجاد وحدت عقیدتی و فرهنگ تسهیم و اعتماد است.

پس از اقدام به شناخت مراکز و منابع دانشی و فراهم کردن زیرساخت‌های لازم، با اجرای فرایند مدیریت دانش اقدام به مدیریت این سرمایه گران‌بها در سازمان صداوسیما می‌کنیم. این فرایند شامل مراحل تعیین نیازها، راهبردها و اهداف دانشی، شناسایی و کشف دانش، ذخیره و سازماندهی دانش، تسهیم دانش، یادگیری و به‌کارگیری دانش، نظام مستندسازی، ارزیابی، شناسایی فعال و حذف دانش منسوخ‌شده و بازخورد به منبع دانش است».

جمع‌بندی

با بررسی‌های صورت گرفته از منابع گوناگون، اکثر مدل‌های مدیریت دانش بر نوعی فرایند مدیریت دانش اشاره دارند که تمامی این مدل‌ها به نوعی بر مراحل خلق، نگهداری، انتقال، تسهیم و به‌کارگیری دانش تأکید داشتند ولی در برخی مراحل دارای تمایزاتی با الگوی طراحی شده در این پژوهش است. به عنوان مثال مدل‌های پایه‌های ساختمان مدیریت دانش (۲۰۰۲) و ناسا (۲۰۰۵) بر نوعی اهداف دانشی و مدل‌های تایمو کوزا (۲۰۰۲) و لیتراس و پولودی^{۱۹} (۲۰۰۳)، بر نوعی شناسایی نیاز دانشی در فرایند مدیریت دانش تأکید دارند که با عنصر تعیین نیازها، راهبردها و اهداف دانشی

در مدل این پژوهش هم‌خوانی دارند.

همچنین در مدل بکوویتز و ویلیامز^{۲۰} (۱۳۸۱) و مدل استیو هالس، بر حذف دانش اضافه به عنوان یکی از فرایندهای مدیریت دانش در مدل خود به آن اشاره می‌کنند که با عنصر حذف دانش زائد در مدل این پژوهش هم‌خوانی دارد. ادل و گراسیون در مدل خود به عناصر رهبری، فرهنگ، تکنولوژی و اندازه‌گیری به عنوان فراهم‌کننده‌های مدیریت دانش یاد می‌کنند که با بخشی از الزامات زیرساختی که در این پژوهش آمده و دارای ده بعد اصلی است هم‌خوانی دارد. مؤلفه‌های زیرساختی مطرح‌شده توسط گلد و روگلز^{۲۱} (۱۳۸۰) با بخشی از الزامات زیرساختی مدیریت دانش در سازمان صداوسیما مطابقت دارد و آن را تایید می‌کند. برخی دیگر از مؤلفه‌های الزامات زیرساختی مدیریت دانش در فضای سازمان صداوسیما عینیت پیدا می‌کند و از تحلیل داده‌های این پژوهش استخراج شده‌اند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش پیشنهادهایی کاربردی به شرح ادامه برای سازمان صداوسیما ارائه می‌شود:

سازمان صداوسیما می‌بایست اقدام به شناخت دقیق مراکز و منابع دانش خود کرده و به‌گونه‌ای برای هر مرکز دانشی اولویت‌هایی را براساس اهداف و مأموریت سازمان برای آن‌ها تعریف کند. این اولویت‌ها باید به صورت روشن و واضح و در راستای سیاست‌های کلی سازمان باشند و از کلی‌گویی و نگاه بوروکراتیک و کلیشه‌ای به این موضوع باید پرهیز شود، چراکه به جز هزینه برای سازمان عایدی دیگری نخواهد داشت. شناسایی نیازهای دانشی برای سازمان صداوسیما امری حیاتی است. سازمان باید با مشارکت مدیران، گروه‌های کاری، اساتید و نخبگان حوزه رسانه، نیازسنجی دانشی به عمل آورد و براساس آن‌ها اهداف دانشی سازمان را تعیین و برای تحقق اهداف، استراتژی‌های دانشی را تدوین نماید.

سازمان صداوسیما باید با طراحی نقشه دانشی، دانش موجود را در حوزه‌های مختلف شناسایی کند و در طراحی نقشه دانشی سازمان باید وظیفه نهادی سازمان و هر معاونت را در نظر بگیرد. زیرساخت‌های فناوری اطلاعات باید در راستای بهبود روابط بین کارکنان و اثربخشی فعالیت‌های جاری سازمان باشد. تهیه و به‌کارگیری فناوری

اطلاعات روز دنیا به تنهایی نمی‌تواند موجب اثربخشی و کارایی در سازمان شود. انتخاب فناوری اطلاعات در سازمان باید به صورت هدفمند به تقویت روابط بین کارکنان کمک کند و فرایند مستندسازی دانش ارزش‌آفرین در سازمان را تسهیل کند. شبکه‌های اطلاعاتی و ارتباطی باید محیطی مناسب برای تلفیق اشکال مختلف دانش موجود در منابع دانشی را فراهم کند.

معاونت سرمایه انسانی باید برنامه مدون و کاربردی برای تدوین یک نظام جامع منابع انسانی در سازمان داشته باشد. این نظام باید تقویت‌کننده سیستم نگهداشت، جانشین‌پروری، نظام انگیزشی و آموزش‌های هدفمند برای حرکت به سوی یک سازمان یادگیرنده باشد.

سازمان در حال حاضر برنامه‌هایی را برای بکارگیری نیروی بازنشسته دارد که بنا بر گفته کارشناسان این حوزه در سازمان، اثربخشی لازم را ندارد. بازنشسته‌ها منابع غنی از دانش‌های هستند که سال‌ها با صرف هزینه‌های زیاد برای آن‌ها به دست آمده است و سازمان باید برنامه‌ای مدون برای مستندسازی و به‌کارگیری این منبع ارزشمند دانش را در سازمان داشته باشد.

سازمان باید برنامه‌ای مدون برای مستندسازی دانش‌های ارزش‌آفرین و تجربیات سودمند داشته باشد و برای بکارگیری آن از روش‌های متنوعی استفاده کند. طراحی سیستم مدیریت مستندات^{۲۲}، به منظور مستندسازی تجربیات کارکنان و دسترسی آسان به دانش کدگذاری‌شده، فرایند حل مسئله را تسریع می‌نماید.

هر گونه فعالیت‌های در راستای بکارگیری پیشنهادات و تجربیات کارکنان دانشی سازمان باید به منابع آن بازخورد داده شود تا با ایجاد حس مفید بودن و انگیزش در کارکنان، موجب تسهیل در فرایند انتقال تجربیات ارزشمند کارکنان و مستندسازی آن در سازمان شود.

یادداشت‌ها

1. Alavi and leidner
2. Mohamed Khalifa & Vanessa Liu
3. Koniger and Janowitz
4. Steve Hales
5. Bellanet
6. Malhotra
7. Haines
8. Wiig
9. Hising
10. Continuous Knowledge
11. Bukowitz & Williams
12. Probst
13. Zhi-ping Fan, Bo Feng, Yong-Hong Sun, Wei Ou
14. Desouza
15. Gold
16. Ruggles

۱۷. جمالتی که در «گیومه» قرار داده شده‌اند، عین عبارات بیان‌شده از مصاحبه‌شونده‌ها می‌باشد.

۱۸. عباراتی که به صورت ایرانیک و داخل «گیومه» نوشته شده‌اند، عناوین مقولات محوری است که از تحلیل داده‌ها به دست آمده‌اند.

19. Lytras & Poiloudi
20. Beckouet & William
21. Ruggles
22. Document Management

کتابنامه

- استراوس، انسلم؛ کرین، جولیت (۱۳۹۱)، مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.
- اکبری، فریده (۱۳۸۹)، «تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- پایان، ناهید (۱۳۹۲)، «طراحی مدل سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی»، پایان‌نامه دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور.
- زین‌العابدینی، پیام (۱۳۹۳)، نقش مدیریت دانش در سازمان‌های رسانه‌ای بر اساس مدل پورتر، بیست و یکمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن بیست و یک.

شکورلو، علی؛ حسن بیگ، سمیرا (۱۳۹۲)، معرفی و اندازه‌گیری تأثیر ابزارها و تکنیک‌های سیستم مدیریت دانش بر بهره‌وری در رسانه ملی با توجه به مدل سازمان بهره‌وری آسیا، دهمین کنفرانس بین‌الملل مهندسی صنایع.

مقربی، رامین (۱۳۹۲)، «آسیب‌شناسی موانع فرایندی پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری تهران: مطالعه موردی شهرداری منطقه یک»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی.

نجف‌بیگی، رضا؛ درودی، هما (۱۳۸۸)، «ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران»، مجله مدیریت فرهنگی، ۳(۶).

Chuang, S. (2004), A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: e: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 3(27), 459-465.

Gold, A. H. A. Malhotra, & A. H. Segars. (2001), Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Management Information Systems*, 1(18), 185-214.

Koniger, P. & K. Janowitz. (1995), Drowning in information, but thirsty for knowledge. *International Journal of Information management*, 15(1), 5-16.

Hales, S. (2000), Better understanding knowledge for personal and Business success. Available at: www.insighting.co.uk.

Haines, T. (2001), The problem of knowledge management.

Rowley, J. (2000), what is knowledge management. *Library Management*, 20(8), 12.

Malhotra, Y. (2000), From Information management to knowledge management.

Probst, G., R. S. (2000), Knowledge management (Building Block for Success) Harvard Business review.

Sigala, Marianna, & Kalotina Chalkiti. (2015), Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 44-58.

Wiig, K. (2002), application of knowledge management in public administration. *Journal of knowledge management*. Vol.6. pp.224-239

Zhi-ping Fan, Bo Feng, Yong-Hong Sun & Wei Ou. (2009), Evaluating knowledge management capability of organization: a fuzzy linguistic method. *Expert Systems with Applications*, 3346-3354.

