

هدف این مقاله شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های سازمان دانش محور است. برای این منظور از روش تحقیق آمیخته در دو بخش کیفی و کمی استفاده شد. در بخش کیفی روش فراترکیب به کار گرفته شد. در قدم اول با کلیدواژه‌های مختلف در مهم‌ترین بانک‌های اطلاعاتی خارجی و داخلی جستجو صورت گرفت و تعداد ۶۷۰ اثر پژوهشی مرتبط در این زمینه شناسایی شد. در قدم بعد با بررسی اولیه این پژوهش‌ها، تعداد ۴۰ اثر علمی و پژوهشی از آنها انتخاب شدند. سپس با تکنیک کدگذاری، مفاهیم مرتبط، شناسایی و ذیل هشت مؤلفه دسته‌بندی شد. این مؤلفه‌ها عبارت است از: «مدیریت حامی دانش محوری»، «فرهنگ حامی دانش محوری»، «ساختار و قوانین حامی دانش محوری»، «فرایند مدیریت دانش»، «راهبرد حامی دانش محوری»، «محیط حامی دانش محوری»، «فناوری اطلاعات و ارتباطات و ارتباطات حامی دانش محوری». در بخش کمی تحقیق، جامعه آماری، خبرگان و پژوهشگران «دانش محور» است که تعداد ۱۸ نفر از آنها به وسیله نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده گردید و داده‌ها با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مؤلفه‌های سازمان دانش محور و ملاک‌های مرتبط با آنها اولویت‌گذاری شد. نتایج بخش کمی پژوهش نشان داد که مؤلفه «فرهنگ حامی دانش محوری» با وزن نسبی ۰/۲۲۱ دارای بیشترین میزان اهمیت است.

■ واژگان کلیدی:

دانش محوری، سازمان دانش محور، فراترکیب، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های سازمان دانش محور

سید جلال موسوی خطیر (نویسنده مسئول)

دکتری مدیریت آموزش عالی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران
musavi14@yahoo.com

ابوالقاسم نادری

استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران
anadery@ut.ac.ir

مقصود فراستخواه

دانشیار مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
m_farasatkah@irphe.ir

مقدمه

بی‌تردید دانش، یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان در نظر گرفته می‌شود. (چنگ^۱ و دیگران، ۲۰۱۱؛ ۷۶-۵۳) دانش باعث خلق مزیت رقابتی می‌شود و سازمان‌هایی که قادر به کسب دانش مورد نیاز خود و استفاده درست از آن نباشند در عرصه رقابت محکوم به شکست‌اند. (سرلک، ۱۳۸۷: ۵۷) دانش در بهبود میزان کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به‌طور قابل توجهی مؤثر بوده است. (ویگ^۲، ۱۹۹۹؛ مال هوترا^۳، ۱۹۹۸؛ پارک و کیم^۴، ۲۰۰۶؛ فریدمن و پروساک^۵، ۲۰۰۸ و انباری^۶ و دیگران، ۲۰۰۸) در حقیقت سرعت تغییر در بازارهای جهانی باعث شده که سازمان‌ها اغلب به دانش به‌عنوان منبع اصلی شایستگی و مزیت رقابتی نگاه کنند. (ون کروگ^۷، ۱۹۹۸؛ هنسن^۸ و دیگران، ۱۹۹۹؛ زاک^۹، ۱۹۹۹؛ علوی و لیندر^{۱۰}، ۲۰۰۱؛ کولکارنی^{۱۱} و دیگران، ۲۰۰۶؛ لیو و هو^{۱۲}، ۲۰۰۷ و لیو و دیگران، ۲۰۰۸) از طرف دیگر، سازمان‌های امروزی دچار چالش‌های متعددی از قبیل؛ کارایی و اثربخشی، مزیت رقابتی، بهره‌وری، بهبود عملکرد سازمانی، نیاز مشتریان، نیروی انسانی کارآمد و نوآوری هستند. (مارا^{۱۳} و دیگران، ۲۰۱۳؛ مینا^{۱۴} و دیگران، ۲۰۱۴؛ هو^{۱۵} و دیگران، ۲۰۱۳ و وو و وانگ^{۱۶}، ۲۰۱۶) با توجه به این چالش‌ها و مسائل، یکی از راهکارها برای بهبود کیفیت و عملکرد سازمانی توجه به دانش و دانش‌محوری است (راولی^{۱۷}، ۲۰۰۰) این امر موجب ظهور و توسعه سازمان‌های دانش‌محور شده است که برخی از ویژگی‌های آنها، تفاوت اساسی با ساختارهای سنتی دارد. (منوریان و دیگران، ۱۳۸۶: ۱)

علاوه بر این، در اقتصاد کشورهای پیشرو، موازنه میان دانش و سایر منابع، به نفع

1. Chang
2. Wiig
3. Malhotra
4. Park & Kim
5. Friedman & Prusak
6. Anbari
7. Von Krogh
8. Hansen
9. Zack
10. Alavi & Leidner
11. Kulkarni
12. Liao & Hu
13. Mura
14. Mina
15. Hau
16. Wu & Wang
17. Rowley

دانش تغییر یافته است؛ به‌گونه‌ای که دانش به عاملی تعیین‌کننده در زندگی - حتی بیش از زمین، کار و سرمایه - تبدیل شده است. باوجود اینکه دانش به‌عنوان منبعی برای بقاء سازمان‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد، اما هنوز هم بسیاری از سازمان‌ها به‌طور جدی به دانش توجه نکرده‌اند. تحقیقات انجام‌شده در سازمان‌های موفق نشان داده است که بهره‌وری، سودآوری، واکنش سریع به نیاز مشتری، کاهش هزینه و بالاخره کیفیت مطلوب از آن سازمان‌هایی نیست که سرمایه، ماشین‌آلات و نیروی انسانی بیشتری دارند. آن‌گونه که دراکر^۱ (۱۹۹۹) می‌گوید، سازمان‌های موفق آنهایی هستند که نیروی انسانی دانش‌گر بیشتری در اختیار دارند و از نیروی انسانی برای غلبه بر محیط پرقاب و تغییرپذیر کسب‌وکار استفاده می‌کنند.

جلوگیری از افت دانش، بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری، توسعه دارایی‌ها، افزایش ارزش محصول و غیره را می‌توان برخی از مزایای دانش‌محوری دانست. (رادینک، ۱۳۸۳) جمهوری اسلامی ایران نیز توسعه مبتنی بر دانش را یکی از محورهای اساسی اسناد بالادستی خود از جمله؛ نقشه جامع علمی کشور و برنامه چهارم و پنجم توسعه کشور قرار داده است. ذیل راهبرد کلان چهارم نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹) به بحث دانش و مدیریت دانش اشاره می‌کند و راهبردها و اقدامات ملی متعدد برای نهادینه کردن دانش ارائه می‌کند. همین‌طور در بخش اول قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (۱۳۸۳) به رشد اقتصاد ملی دانش‌محور و در بخش چهارم به توسعه مبتنی بر دانایی اختصاص یافته است. مدیریت این دارایی نامشهود در طول دهه‌های گذشته توجه زیادی را به خود جلب نموده به‌طوری‌که به‌مثابه اجرای یک استراتژی مؤثر دانش و تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌محور معروف شده است. (هانگ^۲ و دیگران، ۲۰۰۵؛ گراوس^۳، ۲۰۰۲ و داوونپورت و بیک^۴، ۲۰۰۲) متأسفانه در جوامع در حال توسعه، از جمله کشور ایران، با اینکه در متن دین و فرهنگ، تعقل و آمیختگی و تعلق به دانش از جمله ویژگی‌های بزرگ انسانی شمرده می‌شود و بیش از ۱۵۰ سال از تأسیس دارالفنون می‌گذرد. (رجب‌زاده، ۱۳۸۰؛ ۴۸) جامعه همچنان از نبود جایگاه و ارزش دانش در ابعاد مختلف رنج می‌برد و از کارایی و اثربخشی مناسب و توان تصمیم‌گیری مطلوب در محیط برخوردار

1. Drucker
2. Hung
3. Groves
4. Davenport & Beck

نیست. (فضل‌الهی و ملکی‌توانا، ۱۳۹۰؛ ۱۱۴) در حالی که، براساس دیدگاهی فراگیر در زمینه سازمان‌های دانش‌محور، سازمان‌های امروزی برای دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن، نیازمند شناسایی ویژگی‌ها و مؤلفه‌های دانش‌محوری و استفاده مؤثر از آن هستند. (چن و محمد^۱، ۲۰۰۸ و لوستری^۲، ۲۰۰۷) مسئله این است که سازمان‌های دانش‌محور دارای چه ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی هستند. این پژوهش به دنبال شناسایی ویژگی‌ها و مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور است. در این راستا با به‌کارگیری رویکرد فراترکیب، این مؤلفه‌ها شناسایی و طبقه‌بندی می‌شود. سپس مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور از طریق نخبگان حوزه دانش‌محوری با روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی اولویت‌بندی می‌گردند. بنابراین این مقاله به دنبال پاسخگویی به دو سؤال پژوهشی ذیل است:

۱. مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور کدام‌اند؟
۲. اهمیت و اولویت مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور به چه میزان است؟

۱۶۶

ادبیات و پیشینه تحقیق

سازمان‌های دانش‌محور معمولاً برحسب میزان دانش محصول یا خدمت خود تشریح می‌شوند. (زک، ۲۰۰۳) به‌عبارت‌دیگر، سازمان دانش‌محور، سازمانی است که تولیدات (و یا خدمات) آن دانش‌گرا باشد. تمرکز و ساختار سازمان دانش‌محور، نتیجه‌ای از فراگیری سازمانی است و فرآیندها (به‌فعالیت‌ها مربوط است)، اهداف (به بیانیه‌ها و راهبردها مربوط است) و تجسم کلی این‌گونه سازمان‌ها که به دیدگاه جهانی و فرهنگ مرتبط است، دانش‌گراست. ساختار در سازمان‌های دانش‌محور شامل افراد، فرآیندها و فناوری اطلاعات است. (تان^۳ و دیگران، ۲۰۰۷) زک (۲۰۰۳؛ ۲) می‌گوید: «سازمان‌های دانش‌محور، معمولاً سازمان‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که محصول آنها بر محور دانش است، هر چند مشخصه‌های آن فراتر از محصول رفته و شامل فرایند، مکان، هدف و چشم‌انداز می‌شوند.» کینگ^۴ (۲۰۰۸؛ ۲۹) با بهره‌گیری از دیدگاه برخی صاحب‌نظران تعریف زیر را برای یک سازمان دانش‌محور ارائه می‌دهد: «یک سازمان دانش‌محور کارآمد، سازمانی است که توانایی خلق دانش پویا را دارد و به بیان عملی، توانایی دانشی پویا، پیچیده، وسیع،

1. Chen & Mohamed
 2. Lustri
 3. Tan
 4. King

منسجم و درونی را ایجاد کرده و آن را با دیگر توانایی‌های راهبردی سازمان و با محیط خود در ساختار کلی توانایی‌های راهبردی سازمانی تلفیق می‌کند.^۱ «ناگو» (۲۰۰۸؛ ۴۱۰) معتقد است، یک سازمان دانش‌محور، سازمانی است که: ۱. با یادگیری و دانش‌آفرینی به شیوه‌های مستمر به‌طور هوشمند عمل می‌کند؛ ۲. از دانش خود بهره می‌برد؛ ۳. به ایجاد و اجرای فرهنگ سازمانی صحیح کمک می‌کند؛ ۴. با یک ساختار سازمانی، انعطاف‌پذیر می‌شود و ۵. با ترکیب صحیح فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، تمام چهار فرایند تبدیل دانش هم درونی و هم بیرونی برای سازمان را تحت پوشش قرار می‌دهد.

الگوهای مختلفی برای سازمان‌های دانش‌محور وجود دارد که به پرستندادترین آنها در منابع علمی اشاره می‌شود:

ناگو (۲۰۰۸: ۴۱۳-۴۰۸) در پژوهشی الگوی خود را برای شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های دانش‌محور معرفی می‌کند. مؤلفه‌های این پژوهش که به‌عنوان ویژگی‌های سازمان دانش‌محور به‌کار می‌رود به‌شرح زیر است: منابع انسانی، دانش‌آفرینی، فرهنگ سازمانی، ساختار، مدیریت، زیرساخت فناوری اطلاعات.

الگوی سازمان دانشی برتر (MAKE)^۲: با بیش از ۱۵۰ شاخص به بررسی و تجزیه و تحلیل وضعیت سازمان از دیدگاه دانش‌محور می‌پردازد. در حقیقت الگوی مذکور به‌دنبال هدایت مؤثر سازمان‌ها در مسیر خلق ارزش از دانش و سرمایه‌های دانشی است و در این راه کلیه ارکان سازمانی را با نگاه دانشی مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار داده و با تشریح موقعیت سازمان و ارائه راهکارهای پیشنهادی مبتنی بر تجربیات سازمان‌های پیشرو دنیا به سازمان کمک می‌کند تا مسیر خلق ارزش از دانش را با اطمینان و سرعت بیشتری طی نمایند. الگوی فوق شامل بیش از ۱۵۰ شاخص عملیاتی است که در هشت محور اصلی طراحی شده و محورهای آن عبارت است از: رهبری سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعامل سازمانی و تسهیم دانش، سازمان یادگیرنده، مشتریان سازمانی، نوآوری سازمانی، ارزش سازمانی.

وستربرگ^۳ و همکارانش (۲۰۱۱؛ ۶) پژوهشی را درباره معنی و مفهوم سازمان دانش‌محور در یک مرکز مراقبت سالمندان در سوئد انجام دادند که مدل نهایی آنان دارای مؤلفه‌های زیر است:

1. Neagu
2. Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE)
3. Westerberg

۱. منابع: که شامل ابزارهای واقعی و نمادین است. ابزارهای نمادین، اسناد خط‌مشی، برنامه‌ریزی‌ها، آموزش و دستورالعمل‌ها را شامل می‌شود. ابزارهای واقعی شامل تکنولوژیکی فناوری مانند کامپیوترها، وسایل، برنامه‌ریزی زمان، تسهیلات، ماشین‌ها، پول و زمان‌بندی کار است. ساختار سازمانی یک شرکت نیز می‌تواند یکی از منابع در یادگیری باشد؛ ۲. فرآیندهای برقراری ارتباط: انتقال دانش و فرآیندهای یادگیری باید در ارتباطات سازمان بازتاب داده شوند. در اینجا زمان مبادله دانش، تجربیات شخصی و اینکه توسط چه کسی مبادله صورت می‌گیرد، اهمیت دارد. درک جریان برقراری ارتباط هم جالب است. آیا عمدتاً عمودی است یا افقی (از بالا به پایین یا پایین به بالا) این جزء، هم برقراری ارتباط در سازمان و هم ارتباط با سایر سازمان‌ها و گروه‌های حرفه‌ای را شامل می‌شود. ۳. عملیات کاری، فرآیندها و منابع: شکل‌دهنده شرایط یادگیری است و دانش باید بیان‌شده و در عملیات کاری مورد استفاده قرار گیرد. این نوع از دانش ممکن است متفاوت باشد و نهایتاً منجر به نتایج متفاوتی شود. وقتی به زیرمجموعه‌های عملیات می‌رسیم، تمایزی بین اقدامات مرتبط با نظریات و یا دانش واقعی از یک‌طرف و اقدامات عملی وجود دارد. پژوهشگران متعددی به بررسی مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور پرداخته و به مؤلفه‌های مختلف و متنوعی اشاره کرده‌اند. جهت اختصار، حاصل کار آنها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور از نظر صاحب‌نظران

ردیف	نام پژوهشگر	سال ارائه	عناصر سازمان دانش‌محور
۱	رید ^۱	۱۹۹۶	سرمایه فکری ناملموس کارکنان، فناوری‌های پیشرفته اطلاعات، حذف انواع مرزها، غیررسمی بودن، ارزشمند بودن تخصص، تطبیق‌پذیری و خودانضباطی، حذف مرجعیت سلسله‌مراتبی و مسئولیت‌مدیریتی، تقسیم‌کار براساس دانش، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، ساختار سازمانی بسیار غیررسمی، دانش در رأس همه‌چیز و مبنای مرجعیت
۲	لانگ ^۲	۱۹۹۷	زیرساخت فنی، فرهنگ‌سازمانی (قابلیت بحث عناوین، قابلیت نزدیک شدن به مدیران ارشد، حجم تعاملات، سطح مسئولیت‌پذیری جمعی، جهت‌گیری دانش و تخصص موجود، تسهیم دانش، آموزش و تعلیم)
	راجان و اوپر ^۳	۱۹۹۹	نوآوری و رشد، افزایش کیفیت خدمات و کالاها، رضایت مشتریان و پاسخگویی سازمان

1. Reed
2. Long
3. Rajan & Euper

ردیف	نام پژوهشگر	سال ارائه	عناصر سازمان دانش‌محور
۳	باستامانته ^۱	۱۹۹۹	تدوین یک هدف استراتژیک خلق دانش در همه سطوح سازمان، تشویق استقلال کارکنان برای ابزار عقاید و اشتراک دانش در یک محیط کاملاً آزاد، ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی، جستجوی تنوع و پیچیدگی درونی در شرکت، خلق فرهنگ همگون‌سازی دانش بیرونی با تفکرات و تجربیات درونی، سرمایه فکری، تغییر و نوآوری، توانایی دانش‌آفرینی
۴	سولیمان و اسپونر ^۲	۲۰۰۰	افزایش رقابت و لزوم کسب مزیت رقابتی، نگاه استراتژیک به کارکنان، تشویق به همکاری و تعامل میان افراد، تمرکززدایی، تفویض اختیار، ساختار شبکه‌ها، اهمیت دانش منابع انسانی، به‌کارگیری دانش
۵	مگ‌گاورن ^۳	۲۰۰۱	تمرکز رهبری بر توسعه افراد، ایجاد محیطی جهت یادگیری سازمانی توسط رهبران
۶	گلد ^۴	۲۰۰۹	فناوری، ساختار، فرهنگ، فرآیندهای مدیریت دانش (ذخیره، انتقال و ارسال دانش به سراسر سازمان به‌شيوه مؤثر)
۷	سو ^۵ و همکاران	۲۰۰۲	اهداف و چشم‌انداز دانش‌محور، ساختار شبکه‌ای، فرهنگ، نظام مدیریت دانش، تغییر، نوآوری و خلاقیت
۸	یحیی و گوه ^۶	۲۰۰۲	مدیریت منابع انسانی (آموزش، تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد و حقوق و پاداش) مدیریت دانش (کسب دانش، مستندسازی دانش، انتقال دانش، خلق دانش، کاربرد دانش)
۹	لویین ^۷ و همکاران	۲۰۰۲	فرهنگ اعتماد محور
۱۰	ونگ و احمد ^۸	۲۰۰۳	ساختار بازتر، روابط اعتمادمحور، روابط تعاملی برون‌مدار و تعاملی محور، روابط عاطفی محور تا عقلانیت‌محور، محیط پویا
۱۱	خلیفه و کیو ^۹	۲۰۰۳	عوامل سازمانی (راهبرد مدیریت دانش، رهبری دانش، فرهنگ سازمانی، درگاه‌های دانش)، تکنولوژی اطلاعات، فرآیندهای مدیریت دانش (ایجاد، انتقال، به‌کارگیری و حفظ دانش)
۱۲	زک	۲۰۰۳	فرآیند (خلق و تسهیم دانش)، مکان (مرزهای دانش)، هدف (استراتژی دانش)، چشم‌انداز (دیدگاه دانش)
۱۳	گوپتا و شارما ^{۱۰}	۲۰۰۴	فرهنگ اعتمادمحور، یادگیری مستمر سازمانی، قابلیت تطبیق‌پذیری
۱۴	برنل و همکاران	۲۰۰۴	افراد، مدیریت ارشد و رهبری، اشتراک گذاشتن دانش، خلاقیت و انعطاف‌پذیری
۱۵	نیسن ^{۱۱}	۲۰۰۴	ساختار، به‌کارگیری نظام‌های دانش‌بنیان (KBS)
۱۶	ریف هاری ^{۱۱}	۲۰۰۴	تغییر، تحول و بهبود، بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته

1. Bustamante

4. Gold

7. Levin

10. Nissen

2. Soliman & Spooner

5. Soo

8. Ahmed

11. Reif Harry

3. Mcgovern

6. Yahya & Goh

9. Gupta & Sharma

ردیف	نام پژوهشگر	سال ارائه	عناصر سازمان دانش محور
۱۷	شریف‌الدین ^۱ و همکاران	۲۰۰۴	فناوری (زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات، ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانش‌تن چگونگی فناوری اطلاعات و ارتباطات)، منابع انسانی (آموزش، درآمد کارکنان)، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ اشتراک، دستورالعمل‌های سیاسی (به‌ویژه در بخش دولتی)
۱۸	کاوالری و همکاران	۲۰۰۵	هویت، چشم‌انداز، مأموریت، تعاملات، ساختار
	رانو ^۲	۲۰۰۵	دسترسی کافی کارکنان به فرآیند مدیریت دانش، محتوای کاربرپسند، گروه‌های تجربه، فرهنگ دانش محور، ظرفیت یادگیری، روحیه همکاری، مشوق‌های مادی و بازدهی سرمایه
۱۹	والزاک ^۳	۲۰۰۵	تیم‌محور، اشتراک دانش، فرهنگ سازمانی
۲۰	کوکاس ^۴ اسمل ^۴	۲۰۰۶	رهبری، فناوری، فرهنگ، ارزیابی
۲۱	کالابرس	۲۰۰۶	افراد و فرآیندها و تیم‌های پویا، تصمیمات غیرمتمرکز، فناوری شبکه‌مدار، معماری مستحکم فناوری اطلاعات (IT)، قواعد کسب‌وکار، مدل‌ها و دستگاه‌های پشتیبانی تصمیم، همکاری و نوآوری
۲۲	نناگو	۲۰۰۸	منابع انسانی (کارکنان دانشی مهم‌ترین منبع یک سازمان دانش‌محورند)، دانش‌آفرینی (از طریق چهار فرآیند تبدیل دانش روی می‌دهد. (SECI)، فرهنگ سازمانی (باید انتقال دانش رابین کارکنان ترویج دهد)، ساختار (براساس ساختار قابل‌انعطاف در فرآیند دانش‌آفرینی)، مدیریت (به‌سمت مسیری برای ارائه آزادی جهت نوآوری و آموزش کارکنان)، زیرساخت اطلاعات (شامل فناوری‌های اطلاعاتی که قادر به پوشش چهار فرآیند تبدیل دانش باشند)
۲۳	عبدالله و دیگران	۲۰۰۸	فرهنگ اشتراک دانش، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات
۲۴	کینگ	۲۰۰۸	پردازش اطلاعات و ارتباطات، مدیریت سرمایه فکری، یادگیری فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری، مدیریت دانش
۲۵	ناستاسه ^۵	۲۰۰۹	کارکنان دانشی (کارکنان می‌توانند دانشی فراتر از یک مدیر داشته باشند و شبکه یادگیری باید در تمام سازمان توسعه یابد. این سازمان‌ها به تحول بازار بسیار حساس‌اند. این حساسیت به‌دلیل این واقعیت بیشتر می‌شود که اکثر کارکنان از روابط پیچیده میان سازمان و محیط و از نقش خود در سازمان و تأثیر عملکرد فردی و گروهی در نتایج آگاهی دارند)
۲۶	هس ^۶ و همکاران	۲۰۱۰	رهبری (درباره ویژگی‌های رهبر سازمان دانش‌بنیان عقیده دارند، رهبر دارای ویژگی‌هایی است که اغلب اوقات با توصیف هوش هیجانی همراه هستند: خودآگاهی، خودنظارتی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی. علاوه بر این رهبر باید در تزریق همین ویژگی‌های به سراسر سازمان دانشی، کارآمد باشد. زیرا تمرکز این مهارت‌ها در یک شخص واحد در سازمان، حالت بهینه نیست)

1. ShariFuddin

3. Walczak

5. Nastase

2. Rao

4. Koukos-semmel

6. Hess

ردیف	نام پژوهشگر	سال ارائه	عناصر سازمان دانش‌محور
۲۷	وستربگ و همکاران	۲۰۱۱	منابع (به فرهنگی داخلی مربوط است و شامل ابزارهای واقعی و نمادین می‌شود. ابزارهای نمادین اسناد خط‌مشی، برنامه‌ریزی‌ها، آموزش و دستورالعمل‌ها هستند. ابزارهای واقعی منابع تکنولوژیکی فناوری مانند کامپیوترها، وسایل، برنامه‌ریزی زمان، تسهیلات، ماشین‌ها، پول و زمان‌بندی کار هستند و نیز ساختار سازمانی، فرآیندهای برقراری ارتباط و عملیات کاری را در برمی‌گیرد.
۲۸	عثمان و بیدون ^۱	۲۰۱۵	اشتراک‌گذاری دانش، محیط پویا، ذخیره دانش، همکاری، ساختار تسهیل‌گر
۲۹	پاردس فریگولت و گومس ^۲	۲۰۱۶	کسب دانش، انتشار دانش، نوآوری مبتنی بر دانش
۳۰	الخوراجی ^۳ و همکاران	۲۰۱۶	فرهنگ سازمانی، فرآیندهای مدیریتی، ابزارهای ارتباطی سازمانی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
۳۱	سعیدی و همکاران	۱۳۸۶	فرهنگی، اداری - تشکیلاتی، عملیاتی - فناوری، مالی - اعتباری، سرمایه انسانی
۳۲	نعمتی و آراسته	۱۳۸۸	دانشگران سازمانی، مدیریت استعدادها، دانشگاه‌ها، فرآیندهای ارتباطی، احترام و اعتماد متقابل، به‌کارگیری دانش، تنوع، نوآوری، انعطاف‌پذیری
۳۳	ابیلی	۱۳۸۹	شناسایی، کسب، انتقال و به‌کارگیری دانش در میان افراد سازمان و ذخیره‌سازی آن، حدود مرز سازمانی براساس دانش نه محدوده فیزیکی سازمان‌ها، راهبردهای سازمان بر محور دانش
۳۴	درودی	۱۳۹۰	محیط، ساختار، رهبری، فرهنگ، فناوری، استراتژی
۳۵	سرداری و همکاران	۱۳۹۰	حمایت مدیر ارشد، معماری دانش، مشارکت افراد، زیرساخت سیستم‌های اطلاعات، استراتژی و اهداف، سنجش دانش، زیرساخت سازمانی، آموزش، منابع انسانی، ایجاد انگیزه، فرهنگ سازمانی، کار تیمی
۳۶	خدایی متین	۱۳۹۲	فرهنگ و عوامل انسانی، ساختار و فرآیندها و زیرساخت فنی
۳۷	هوشمند و همکاران	۱۳۹۳	منابع انسانی، فناوری اطلاعات، آموزش و فرهنگ، فرایند دانش (ایجاد، ذخیره‌سازی، اشتراک و کاربرد دانش)
۳۸	حسنی	۱۳۹۳	ساختار، فرهنگ سازمانی، رهبری، کارکنان دانشی، فناوری، چشم‌انداز و مأموریت، محیط سازمانی، همکاری بین سازمانی، جذب و به‌کارگیری دانش سازمانی، کسب و کار دانش‌محور، مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش، حافظه سازمانی، هوش سازمانی، یادگیری سازمانی، پروژه‌محور بودن، نوآوری، توان رقابتی، الگوبرداری و سنجش عملکرد
۳۹	زارع و همکاران	۱۳۹۴	هدف و راهبرد، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و فناوری
۴۰	رضاییان و همکاران	۱۳۹۶	محیط، نوع دانش، عوامل فرهنگی، سیستم‌های نرم‌افزاری فناوری اطلاعات، سیستم‌های سخت‌افزاری فناوری اطلاعات و شبکه، فرآیندهای مدیریتی، ساختارهای سازمانی و سازوکارهای ارتباطی شبکه

- Othman & Beydoun
- Paredes-Frigolett & Gomes
- Alkhuraiji

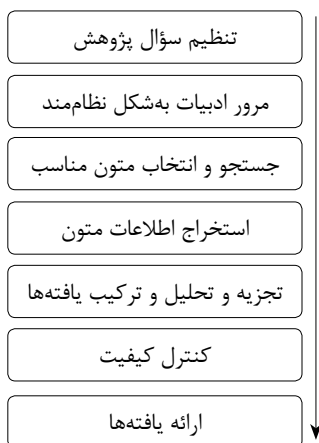
با توجه به مطالعات و پژوهش‌های انجام‌شده در ارتباط با موضوع تحقیق می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود: دانش‌محور شدن سازمان‌های امروزی به‌عنوان یک مقوله اساسی مورد توجه صاحب‌نظران و پژوهشگران بوده است؛ در بررسی پژوهش‌های مختلفی که در ارتباط با دانش‌محور شدن سازمان‌ها انجام شده است می‌توان پی برد که عناصر و مؤلفه‌های اصلی دانش‌محور شدن در پژوهش‌های مختلف متفاوت است و هر یک از صاحب‌نظران و پژوهشگران به عناصر کم‌وبیش متفاوتی اشاره کرده‌اند؛ در رابطه با دانش‌محور شدن و موضوعات ذیل آن مثل فرآیند دانش‌محوری و مدیریت دانش، الگوها و پیشنهادهایی ارائه شده است که برای این پژوهش ارزشمند می‌باشند. با توجه به این نکات و پیشینه پژوهش تلاش شد تا از روش فراترکیب با فراهم کردن یک نگرش سیستمی و نظام‌مند و از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف، به کشف و تشریح مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور پرداخته و یک دید جامع را نسبت به سازمان دانش‌محور ارائه شود.

روش تحقیق

جهت تحقق اهداف این پژوهش از روش تحقیق آمیخته استفاده شد. برای این منظور، ابتدا در بخش کیفی پژوهش، روش فراترکیب و سپس در بخش کمی از روش تحلیل فرایند سلسه‌مراتبی (AHP) استفاده گردید. مراحل تحقیق به شیوه زیر انجام شده است: روش تحقیق بخش کیفی: فراترکیب روشی کیفی برای ایجاد دانش و تفسیر نتایج از مطالعات پیشین است. (پاترسون^۱ و دیگران، ۲۰۰۱ و ساندلوسکی و باروسو^۲، ۲۰۰۷) از آنجاکه مطالعات مرتبط با مفهوم سازمان دانش‌محور و الگوهای مرتبط با آن، بیشتر پژوهش‌های کیفی، بدون داده‌های کمی و براساس بررسی موردهای مختلف است، روش فراترکیب به‌عنوان روشی مناسب برای به‌دست آوردن ترکیبی جامع از الگوهای سازمان دانش‌محور و ارائه زمینه‌های فرعی و اصلی شکل‌گیری سازمان دانش‌محور به‌کار گرفته شد. برای بهره‌گیری از روش فراترکیب، از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد که شکل ۱ آن را نشان می‌دهد.

1. Paterson

2. Sandelowski & Barroso



شکل ۱: گام‌های متوالی روش فراترکیب (ساندوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

مراحل اصلی پژوهش به شرح ذیل است؛

مرحله ۱. تنظیم سؤال پژوهش: با توجه به هدف اول پژوهش، سؤال پژوهش به این صورت تنظیم شده است: مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور کدامند؟

مرحله ۲. مرور ادبیات و پیشینه تحقیق به شکل نظام‌مند: جهت انتخاب مقاله‌ها، کتب و پایان‌نامه‌های ارشد و دکتری مناسب برای بهره‌گیری از روش فراترکیب، سعی شد از واژه‌های کلیدی منتخب جهت جستجوی در پایگاه داده مختلف از جمله؛ اسکوپوس، امرالد، ساینس دایرکت، اسپرینگر و پروکوئست^۱ و... همین‌طور پایگاه داده مختلف به زبان فارسی شامل پایگاه نشریات کشور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، کتابخانه ملی، ایرانداک و... انتخاب شدند که تعداد بیشتری از مجلات حوزه سازمان دانش‌محوری در آنها وجود دارند. در این پایگاه‌ها، مقالات مرتبط با حوزه پژوهش از سال ۱۹۹۰ تاکنون مورد بررسی قرار گرفت. در گام نخست پایگاه‌های داده معرفی شده با استفاده از واژگان و اصطلاحات کلیدی جستجو شدند و تمامی مقالات براساس ارتباط عنوان مقاله با آنها در یک فایل صفحه گسترده جمع‌آوری شدند. در نمودار ۵ می‌توان خلاصه‌ای از فرایند ارائه‌شده را همراه با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر مشاهده کرد.

مرحله ۳. جستجو و انتخاب متون مناسب: در این مرحله پژوهش‌های به‌دست‌آمده

1. Scopus, Emerald, Science Direct (Elsevier), Springer, ProQuest

از مرحله قبل بررسی شده و در هر بازبینی تعدادی از پژوهش‌ها که به دلایل مختلف مناسب تشخیص داده نشود، رد می‌شود. در نمودار ۵ می‌توان خلاصه‌ای از فرایند ارائه‌شده را همراه با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر مشاهده کرد. همچنین برای بررسی کیفیت روش‌شناسی و تعیین دقت، اعتبار و اهمیت پژوهش‌های منتخب از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۱ (CASP) استفاده شده است. این برنامه، شاخصی است که به پژوهشگر کمک می‌کند دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند. براساس این شاخص، اهداف پژوهش، منطق پژوهش، طرح پژوهش، نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت در تجزیه و تحلیل، بیان روش یافته‌ها و ارزش پژوهش، بررسی می‌شود. (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷) برای هر مقاله براساس معیارهای یادشده امتیازی بدین ترتیب در نظر گرفته شده است؛ مقاله عالی (۴۰-۵۰)، خیلی خوب (۳۱-۴۰)، خوب (۲۱-۳۰)، متوسط (۱۱-۲۰) و ضعیف (۰-۱۰) پس از گزینش و پالایش مقاله‌ها حداقل میانگین امتیاز به مقاله‌ها ۲۹ و بیشترین امتیاز ۴۶ بود و در نهایت ۴۰ مقاله برای ادامه روش فراترکیب انتخاب شدند.

مرحله ۴. استخراج اطلاعات متون: در این مرحله با مطالعه دقیق پژوهش‌های منتخب، اطلاعات موردنیاز استخراج و کدگذاری شده است. به این منظور با بررسی هر پژوهش، مفاهیم و عواملی که مرتبط با دانش‌محوری در سازمان تشخیص داده شده است، استخراج شده و براساس کدگذاری مرتبه اول به آن عامل مؤثر یک کد اختصاص داده شد.

مرحله ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها: هدف فرا ترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها می‌باشد. این متدلوژی جهت شفاف‌سازی مفاهیم و الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌ها پذیرفته شده است. (فینفگلد^۲، ۲۰۰۳) بنابراین هدف از این مرحله تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌هاست. به عبارت دیگر، عوامل استخراج شده در مرحله قبل که هر یک به‌عنوان یک کد در نظر گرفته می‌شود، براساس شباهت موضوعی در یک مفهوم جدید دسته‌بندی می‌شود و به این ترتیب مفاهیم ایجاد می‌شوند.

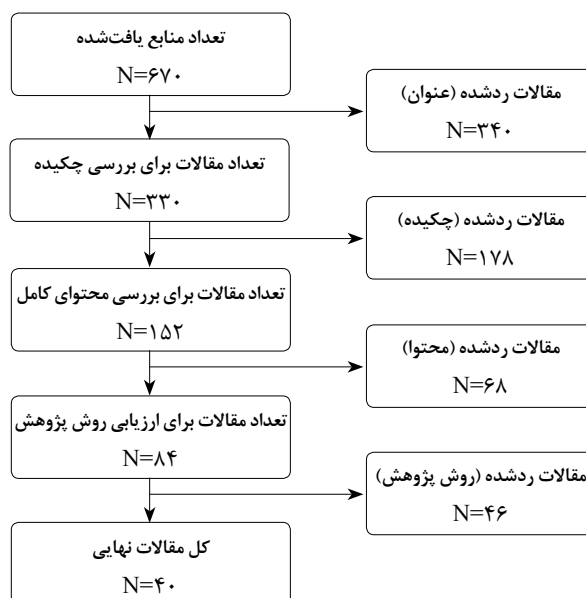
مرحله ۶. کنترل کیفیت: در روش فراترکیب، رویه‌های مختلفی برای حفظ کیفیت

1. Critical Appraisal Skills Program

2. Finfgeld

به کار گرفته می‌شود. که در این پژوهش از ابزار CASP برای بررسی روایی فراترکیب استفاده شده است. برای این منظور تمام پژوهش‌های انتخاب شده به کمک ۱۰ معیار CASP مورد ارزشیابی قرار گرفت و مشاهده گردید که ۴۰ کار پژوهشی منتخب بیشترین ارزش را به خود اختصاص دادند. برای بررسی پایایی روش فراترکیب نیز از مقایسه نظرات با یک خبره دیگر بهره گرفته شد. برای دستیابی به این امر، تعدادی از مقاله‌های انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و ارزیابی کیفی مقالات (نمره‌دهی) به کمک ابزار CASP توسط خبره نیز انجام پذیرفت. سپس نتایج حاصل، از طریق ضریب توافق بین دو کدگذار با شاخص کاپا و به کمک نرم‌افزار SPSS ارزیابی شد. از آنجا که نتایج ضریب کاپا ۰/۷۴۲ محاسبه شد می‌توان گفت ضریب توافق در سطح خوبی واقع شده و منابع علمی استخراج شده با روش فراترکیب از پایایی خوبی برخوردار است.

مرحله ۷. ارائه یافته‌ها: در این گام کدهای استخراج شده و مفاهیم ایجاد شده براساس مراحل قبل ارائه می‌شود.



شکل ۵: خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب متون مناسب

به منظور تکمیل نتایج حاصل از فراترکیب و اعتباریابی الگوی مفهومی ارائه شده از نتایج بخش فراترکیب، از روش گروه کانونی استفاده شده است. در این مرحله از پژوهش کیفی تحلیل‌ها و یافته‌های به دست آمده از فراترکیب با تشکیل گروه کانونی متشکل از خبرگان حوزه دانش محوری بیشتر مورد مذاقه و ویرایش قرار گرفت و تحلیل‌های انجام شده و الگوی ارائه شده تعدیل و تنقیح شد. شیوه گروه کانونی برای پی بردن به درک افراد درباره یک موضوع ویژه به کار می‌رود. در این پژوهش برای کنترل مفاهیم استخراجی، پس از تکمیل مراحل پیشین، یافته‌های طبقه‌بندی شده در جلسه گروه کانونی با شرکت ۹ نفر از خبرگان ارائه شد. ویژگی جمعیت‌شناختی اعضای جلسه گروه کانونی در جدول ۲ ارائه شده است.

روش تحقیق بخش کمی: به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و اولویت‌بندی عوامل از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است. این روش یک روش تصمیم‌گیری است که تصمیم‌گیرنده را قادر می‌سازد تا مسئله مورد نظر را مشخص و براساس ساختار حاصله، مقایسه‌هایی را برای تعیین اولویت گزینه‌های مطرح در تصمیم‌گیری انجام دهد. این فن برای اولین بار در سال ۱۹۸۰ توسط توماس ساعتی مطرح شد. (قدسی‌پور، ۱۳۸۵) فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی یکی از جامع‌ترین فرایندهای طراحی شده برای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه است، زیرا امکان فرموله کردن مسئله به صورت سلسله‌مراتبی فراهم می‌شود. مهم‌ترین قابلیت روش تحلیل سلسله‌مراتبی در توانایی تبدیل ساختار سلسله‌مراتبی یک مسئله پیچیده چند شاخصه به ساختار بسط داده شده، برای درک بهتر تصمیم‌گیرنده از مسئله تصمیم‌گیری است. برای یک تحلیل سلسله‌مراتب گروهی، پس از ساخت سلسله‌مراتبی، گام‌های زیر پیش‌رو خواهد بود. (عطایی، ۱۳۸۹)

گام اول: تشکیل ماتریس‌های مقایسه زوجی برای هر زیر معیار و تشکیل ماتریس معیارها که درایه‌های آن اعدادی در فاصله‌ای مشخص‌اند و برتری نسبی یکی را بر دیگری بیان می‌کنند. در این مرحله عناصر هر سطح نسبت به سایر عناصر مربوط خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شده و ماتریس‌های مقایسه زوجی تشکیل می‌شوند. **گام دوم:** پس از تعیین ماتریس مقایسه زوجی، وزن عناصر محاسبه می‌شود. **گام سوم:** سپس وزن نهایی هر گزینه در یک فرایند سلسله‌مراتبی، از مجموع حاصل ضرب هر معیار در امتیاز گزینه مورد نظر به دست می‌آید. **گام چهارم:** نرخ ناسازگاری محاسبه می‌شود.

یکی از مزایای فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی کنترل سازگاری تصمیم است، به عبارت دیگر همواره در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی می‌توان میزان ناسازگاری تصمیم را محاسبه کرد و مادامی که کمتر از ۰/۱ باشد لازم به تجدیدنظر در قضاوت‌ها و ترجیحات نیست که بر این اساس در این تحقیق میزان ناسازگاری ۰/۰۳ به دست آمده و این میزان کمتر از ۰/۱ است بنابراین جدول مقیاس زوجی از سازگاری برخوردار است. جامعه آماری پژوهش خبرگان و پژوهشگران حوزه دانش‌محوری است که تعداد ۱۸ نفر از بین آنها به وسیله نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ملاک انتخاب افراد در نمونه‌گیری میزان آثار علمی آنها اعم از مقاله، کتاب و طرح پژوهشی در حوزه دانش‌محوری بوده است. ویژگی جمعیت‌شناختی نمونه در جدول ۲ ارائه شده است.

۱۷۷

جدول ۲: ویژگی جمعیت‌شناختی نمونه آماری در بخش کمی و کیفی

منغیر جمعیت‌شناختی	گزینه	بخش کیفی	بخش کمی
جنسیت	زن	۰/۰	۰/۱۷
	مرد	۰/۱۰۰	۰/۸۳
رتبه علمی	استادیار	۰/۳۲	۰/۳۶
	دانشیار	۰/۴۴	۰/۴۱
	استاد	۰/۲۲	۰/۲۳
رشته دانشگاهی	علوم انسانی	۰/۶۷	۰/۳۹
	فنی و مهندسی	۰/۲۲	۰/۴۲
	علوم پایه	۰/۱۱	۰/۱۹
محل خدمت	هیئت علمی دانشگاه	۰/۶۷	۰/۴۵
	هیئت علمی مرکز علمی - پژوهشی	۰/۲۲	۰/۳۳
	هیئت علمی مرکز سیاست‌گذاری	۰/۱۱	۰/۲۲
سابقه خدمتی	زیر ۶ سال	۰/۲۲	۰/۳۵
	۷ الی ۱۳ سال	۰/۵۶	۰/۴۲
	۱۴ به بالا	۰/۲۲	۰/۲۳

یافته‌های پژوهش

مؤلفه‌های سازمان دانش محور کدامند؟

همان‌گونه که بیان شد، بخش کیفی پژوهش حاضر در دو مرحله تعریف شده است. در مرحله اول به‌منظور شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های دانش‌محوری از روش فراترکیب استفاده شد. پس از شناسایی منابع دانش‌محوری و با استفاده از روش کدگذاری، ابتدا مفاهیم (کدهای) مرتبط شناسایی شد و در مرحله بعد کدگذاری مفاهیم شناسایی‌شده دسته‌بندی‌شده و مقوله‌های اصلی شناسایی گردید. سپس با توجه به مقوله‌ها (مؤلفه‌ها) شناسایی‌شده و با عنایت به پیشینه پژوهش، چارچوب مفهومی اولیه پژوهش ارائه گردید. با طی این مراحل، مقدمات برگزاری جلسه گروه کانونی فراهم شد. در مرحله دوم بخش کیفی پژوهش، به‌منظور اطمینان از نتایج تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از فراترکیب، اصلاح و تعدیل تحلیل‌های انجام‌شده و نیز تنقیح مؤلفه‌های شناسایی‌شده، بحث گروه کانونی با حضور ۹ نفر از متخصصان و خبرگان کلیدی شکل گرفت. در این جلسه که به‌مدت بیش از ۱۲۰ دقیقه به طول انجامید صاحب‌نظران حاضر ضمن تأیید کلیت تحلیل‌های بخش کیفی پژوهش، راجع به جنبه‌های مختلف موضوع، نقطه‌نظرت اصلاحی را مطرح نمودند که اعمال گردید. در جدول ۳ مفاهیم و مقولات نهایی قابل مشاهده است.

۱۷۸

جدول ۳: کدها، مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده از منابع

منابع	کدها	مفاهیم	مقوله‌ها
اوا، سی.دی (۲۰۰۰)، لجا (۲۰۱۱)، حسنی (۱۳۹۲)، والزاک (۲۰۰۵)، برنل و همکاران (۲۰۰۴)، اسوارت و کینی (۲۰۰۳)، ناستاسه (۲۰۰۹)	کارکنان دانشی با سطح بالایی از دانش	توانایی دانشی	نیروی انسانی حامی دانش‌محوری
اللهیاری‌فرد و عباسی (۱۳۹۰)	نسبت نیروهای متخصص به کل کارکنان		
ردو ویلیام (۱۹۹۶)، بولینجر و همکاران (۲۰۰۶)، کینگ (۲۰۰۸)	سعی و خطا کارکنان برای تجربه و یادگیری		
برنل و همکاران (۲۰۰۴)	انتخاب دانشگران براساس استعداد فنی خود		
اسوارت و کینی (۲۰۰۳)	وجود کارکنان تحصیلکرده		

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	منابع
نیروی انسانی حامی دانش‌محوری	توانایی فردانشی	توانایی خلاقیت دانشگران	سنگه (۱۹۹۰)، اوای.سی.دی (۲۰۰۰)
		خودکنترلی و خودارزیابی	جمیل‌نیک و کوسیت کیویسز (۲۰۰۹)
		توانایی دانش‌آفرینی دانشگران	باستامانته (۱۹۹۹)، سنگه (۱۹۹۰)، اوای.سی.دی (۲۰۰۰)
		خودانضباطی کارکنان دانشی	رید (۱۹۹۶)
		مهارت حل مسئله	اکثارشا و آنیسا (۲۰۱۱)
توانایی عاطفی - ارتباطی	توانایی عاطفی - ارتباطی	تصور نقش خود در سازمان و ارتباط با دیگران	ناستاسه (۲۰۰۹)
		مهارت‌های ارتباطی	گوپتا و شارما (۲۰۰۴)
		توانایی رهبری و انگیزشی	اکثارشا و آنیسا (۲۰۱۱)
ساختار حامی دانش‌محوری	تدوین ساختار و قوانین براساس دانش	تقسیم‌کار براساس دانش	رید (۱۹۹۶)
		قرار گرفتن اجزا تحت سلطه افراد حرفه‌ای و دانشی	دراکر (۱۹۹۸)
		پشتیبانی ساختارها به‌طور مستقیم به نیازهای دانشی استراتژیک	زک (۲۰۰۳)
		مرزهای منعطف و پویا براساس دانش	ونگ و احمد (۲۰۰۳)
		تطبیق دانش با نیازهای سازمان، محصولات و فرآیندهای آن	نیکلسکو (۲۰۰۶)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱)
		فراهم بودن فرایندها، شیوه‌ها و ابزارهای صحیح	برنل و همکاران (۲۰۰۴)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴)
		عملیات کاری و فرآیندها مبتنی بر دانش	وستربرگ و همکاران (۲۰۱۱)، تان و همکاران (۲۰۰۷)
		ساختار سیال و پویا	ونگ و احمد (۲۰۰۳)، سولومون (۱۹۹۴)، منوریان و دیگران (۱۳۸۶)
		ساختارهای کمتر سلسله‌مراتبی	والزاک (۲۰۰۵)، جمیل‌نیک و کوسیت کیویسز (۲۰۰۹)، کاوالری و همکاران (۲۰۰۵)، سعیدی و همکاران (۱۳۸۶)، درودی (۱۳۹۰)
		ساختار منعطف و غیررسمی	منوریان و دیگران (۱۳۸۶)، کاوالری و همکاران (۲۰۰۵)، سعیدی و همکاران (۱۳۸۶)، درودی (۱۳۹۰)، اللهیاری‌فرد و عباسی (۱۳۹۰)
ساختار حامی دانش‌محوری	رسمیت پایین و غیررسمی شدن سازمان	رید (۱۹۹۶)، اوای.سی.دی (۲۰۰۰)، ونگ و احمد (۲۰۰۳)، کاوالری و همکاران (۲۰۰۵)، منوریان و دیگران (۱۳۸۶)، سعیدی و همکاران (۱۳۸۶)	

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	منابع
ساختار حامی دانش محوری	ساختار و قوانین منعطف و غیررسمی	ساختار سازمانی منعطف	ونگ و احمد (۲۰۰۳)، لجا (۲۰۱۱)، راگو (۲۰۰۷)، رامونا (۲۰۱۳)، منوریان و دیگران (۱۳۸۶)، ردو ویلیام (۱۹۹۶)، برنل و همکاران (۲۰۰۴)
		از بین رفتن مرجعیت سلسله‌مراتبی	رید (۱۹۹۶)، تان و همکاران (۲۰۰۷)
		خطوط ارتباطی باز	ردو ویلیام (۱۹۹۶)، منوریان و دیگران (۱۳۸۶)
		کاهش مرزها	رید (۱۹۹۶)، منوریان و دیگران (۱۳۸۶)
		ساختار تعاملی	منوریان و دیگران (۱۳۸۶)
		گروه‌های نیمه‌مستقل و پروژه‌محور	رامونا (۲۰۱۳)، اللهیاری‌فرد و عباسی (۱۳۹۰)، حسنی (۱۳۹۲)
ساختار و قوانین مبتنی بر همکاری	تیم دانشی متشکل از بخش‌های چندوظیفه‌ای	والزاک (۲۰۰۵)	
		دارای جریان غیرمنظم و ناپایدار از کار مبتنی بر پروژه	جمیل‌نیک و کوسیت کیویسز (۲۰۰۹)
		ترکیبی از ساختارهای افقی تیمی، شبکه‌ای و مجازی	وستربرگ و همکاران (۲۰۱۱)، اللهیاری‌فرد و عباسی (۱۳۹۰)
		دانش، مبنای مرجعیت همه‌چیز	تان و همکاران (۲۰۰۷)، جمیل‌نیک و کوسیت کیویسز (۲۰۰۹)
		دانش و دانستن یک ارزش فراگیر	ردو ویلیام (۱۹۹۶)
		دانش عامل اساسی بهبود عملکرد در سازمان	استفانسکو (۲۰۱۰)
راهبرد حامی دانش محوری	نگاه راهبردی به دانش	تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده استراتژیک	زک (۲۰۰۳)
		هماهنگی اهداف فردی با اهداف سازمانی	ردو ویلیام (۱۹۹۶)، راگو (۲۰۰۷)
		همسو بودن فرایند مدیریت دانش با اهداف سازمان	ابیلی (۱۳۸۹)
		نگاه تخصص‌مداری در سازمان	رید (۱۹۹۶)، کینگ (۲۰۰۸)
		استفاده کمتر از دارایی‌های مشهود	اوای.سی.دی (۲۰۰۰)، رامونا (۲۰۱۳)
		یادگیری متناسب با اهداف سازمان	ردو ویلیام (۱۹۹۶)
		آموزش مادام‌العمر و مستمر	مارتین و همکاران (۲۰۱۱)، وستربرگ و همکاران (۲۰۱۱)، استفانسکو (۲۰۱۰)
		یادگیری مستمر	استفانسکو (۲۰۱۰)، لجا (۲۰۱۱)، کینگ (۲۰۰۸)، جمیل‌نیک و کوسیت کیویسز (۲۰۰۹)، ناستاسه (۲۰۰۹)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱)

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	منابع
راهبرد حامی دانش محوری	برنامه راهبردی مبتنی بر دانش	تدوین چشم‌انداز سازمان برحسب دانش	ونگ و احمد (۲۰۰۳)، زک (۲۰۰۳)، کاوالری و همکاران (۲۰۰۵)، وستربرج و همکاران (۲۰۱۱)، درودی (۱۳۹۰)، حسنی (۱۳۹۲)
		تدوین اهداف سازمان برحسب دانش	زک (۲۰۰۳)، ونگ و احمد (۲۰۰۳)، تان و همکاران (۲۰۰۷)
		همسو بودن فرایند مدیریت دانش با چشم‌انداز و مأموریت سازمان	ابیلی (۱۳۸۹)
		متمرکز بر شکاف‌های دانش استراتژیک داخلی و خارجی خود	زک (۲۰۰۳)
		تدوین مأموریت سازمان برحسب دانش	زک (۲۰۰۳)، ونگ و احمد (۲۰۰۳)، وستربرج و همکاران (۲۰۱۱)، کاوالری و همکاران (۲۰۰۵)، حسنی (۱۳۹۲)
		تدوین یک هدف استراتژیک خلق دانش در همه سطوح سازمان	باستامانته (۱۹۹۹)
محیط پویا	محیط پویا	حساس بودن به تحول بازار	ناستاسه (۲۰۰۹)، رامونا (۲۰۱۳)، اللهیاری‌فرد و عباسی (۱۳۹۰)
		تعریف صنعت و موقعیت سازمان برحسب دانش	زک (۲۰۰۳)
		آگاهی کارکنان به روابط پیچیده میان سازمان و محیط	ناستاسه (۲۰۰۹)
		تسخیر بازارهای بزرگ به سرعت	اللهیاری‌فرد و عباسی (۱۳۹۰)
		پویا بودن محدوده سازمان‌های دانش محور	برنل و همکاران (۲۰۰۴)، ابیلی (۱۳۸۹)، درودی (۱۳۹۰)، حسنی (۱۳۹۲)
		پاسخ به نیاز مشتری	بترکورت و همکاران (۲۰۰۲)، رامونا (۲۰۱۳)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱)
محیط حامی دانش محوری	مشتری‌مداری	توسعه دانش داخلی با گسترش روابط با مشتریان	رامونا (۲۰۱۳)
		بخش‌بندی مشتریان براساس میزان یادگیری دانش از آنها	زک (۲۰۰۳)
	همکاری بین سازمانی	برون‌سپاری فعالیت‌ها	رامونا (۲۰۱۳)
		همکاری با سازمان‌های دیگر	رامونا (۲۰۱۳)، حسنی (۱۳۹۲)
		مشارکت در خلق دانش فراتر از مرزهای قانونی	ونگ و احمد (۲۰۰۳)

منابع	کدها	مفاهیم	مقوله‌ها
سنگه (۱۹۹۰)، بولینجر و همکاران (۲۰۰۶)	تشویق به تفکر	اهمیت دانش و تفکر	فرهنگ حامی دانش محوری
لجا (۲۰۱۱)	توجه به ارزش‌های علمی		
داونپورت و هولسپیل (۲۰۰۶)	بیشترین ارزش را به سرمایه‌های نامشهود		
سنگه (۱۹۹۰)	تشویق کشف نظرها و افکار نو		
اللهیاری‌فرد و عباسی (۱۳۹۰)	اهمیت موضوع دانش، نوآوری و مهارت مستمر		
زک (۲۰۰۳)	تلقی کردن مخارج یادگیری به‌عنوان سرمایه‌گذاری نه هزینه		
رید (۲۰۰۷)	ایجاد و بالا بردن ارزش دانش		
باستامانته (۱۹۹۹)	تشویق استقلال کارکنان برای ابزار عقاید و اشتراک دانش در یک محیط کاملاً آزاد	فرهنگ اشتراک گذاری	فرهنگ حامی دانش محوری
والزاک (۲۰۰۵)، برنل و همکاران (۲۰۰۴)	حمایت و تشویق برای اشتراک گذاشتن دانش		
ونگ و احمد (۲۰۰۳)، منوریان و همکاران (۱۳۸۶)	اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی		
والزاک (۲۰۰۵)	تشویق به انتقال درونی سازی دانش جدید از طریق پاداش دادن به تیم‌ها نه عملکرد افراد		
مارتین و بولینجر و همکاران (۲۰۰۶)، ونگ و احمد (۲۰۰۳)، برنل و همکاران (۲۰۰۴)، راگو (۲۰۰۷)	فرهنگ کار گروهی		
اوا، سی.دی (۲۰۰۰)، ونگ و احمد (۲۰۰۳)، کاوالری و همکاران (۲۰۰۵)	فرهنگ تعامل		
اوا، سی.دی (۲۰۰۰)، ونگ و احمد (۲۰۰۳)، ردو ویلیام (۱۹۹۶)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴)، منوریان و دیگران (۱۳۸۶)	فرآیندهای ارتباطی براساس احترام و اعتماد متقابل		
رید (۲۰۰۷)، اوا، سی.دی (۲۰۰۰)، باستامانته (۱۹۹۹)، ردو ویلیام (۱۹۹۶)، ریف (۲۰۰۴)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱) کینگ (۲۰۰۸)	تشویق تغییر و نوآوری	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	
سنگه (۱۹۹۰)	پرورش نوآوران		
اوا، سی.دی (۲۰۰۰)	مشارکت همه افراد در نوآوری		

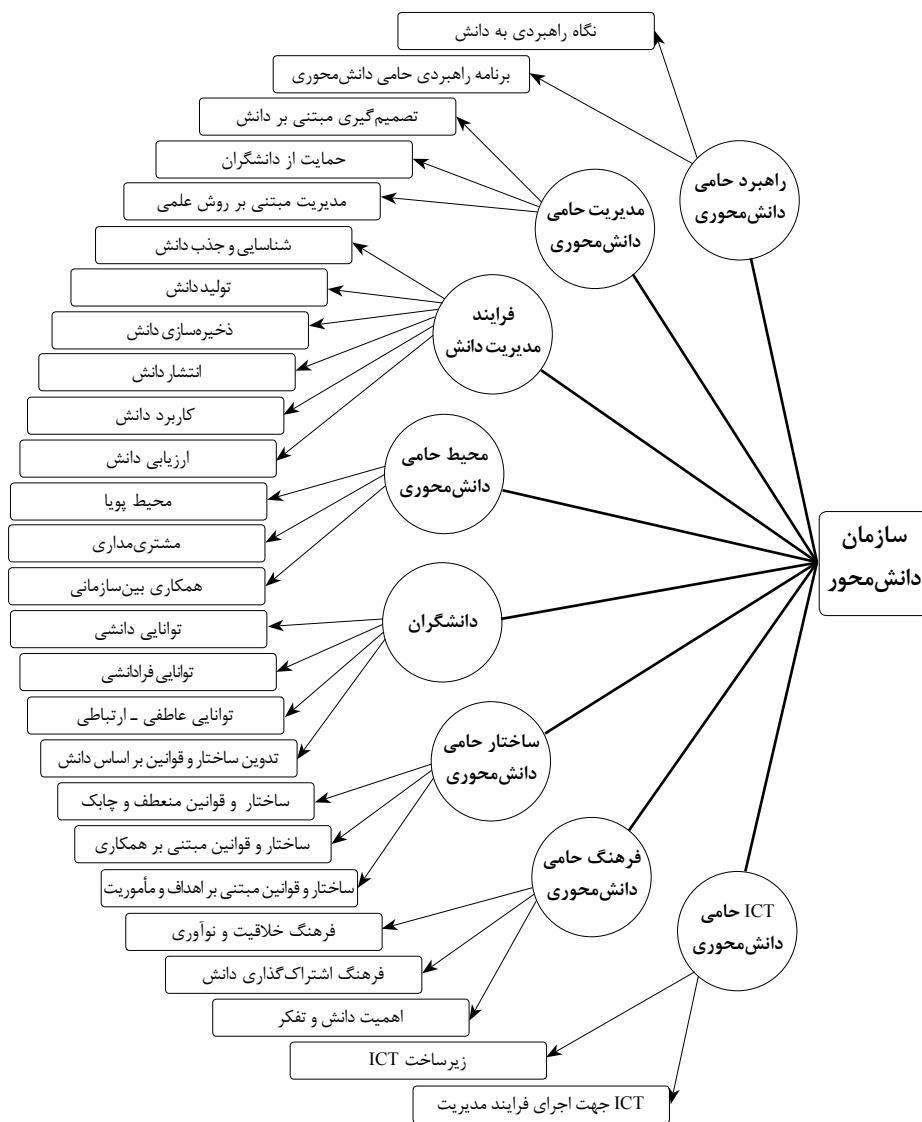
منابع	کدها	مفاهیم	مقوله‌ها
برنل و همکاران (۲۰۰۴)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱)، استفانسکو (۲۰۱۰)، رید (۲۰۰۷)، لجا (۲۰۱۱)	تشویق به خلاقیت	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	فرهنگ حامی دانش‌محوری
منوریان و همکاران (۱۳۸۶)	تغییر مداوم و مستمر در سازمان		
ردو ویلیام (۱۹۹۶)	برابری فرصت‌های آموزش و یادگیری		
ردو ویلیام (۱۹۹۶)، اکثارشا و آنیسا (۲۰۱۱)	جذب دانشگران و استعدادیابی	حمایت از دانشگران	مدیریت حامی دانش‌محوری
برنل و همکاران (۲۰۰۴)	حمایت مدیریت ارشد از دانشگران		
ردو ویلیام (۱۹۹۶)، اکثارشا و آنیسا (۲۰۱۱)	استعدادگماری و شایسته‌سالاری		
ونگ و احمد (۲۰۰۳)، ردو ویلیام (۱۹۹۶)، اکثارشا و آنیسا (۲۰۱۱)	پرورش دانشگران و استعدادپروری		
اکثارشا و آنیسا (۲۰۱۱)	تقدیر از عملکرد بر مبنای ارزیابی دانش		
استفانسکو (۲۰۱۰)	ارزیابی از عملکرد مدیریت	حمایت از دانشگران	مدیریت حامی دانش‌محوری
اکثارشا و آنیسا (۲۰۱۱)	طراحی سیستم حقوق و پاداش بر مبنای عملکرد		
باستامانته (۱۹۹۹)، زک (۲۰۰۳)، کینگ (۲۰۰۸)، سعیدی و همکاران (۱۳۸۶)	دانشگران به‌عنوان سرمایه فکری و انسانی		
رید (۱۹۹۶)، زک (۲۰۰۳)، رید (۲۰۰۷)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴)	ارزش قائل شدن به دانشگران		
راگو (۲۰۰۷)	توسعه راه‌های جدید برای جذب، حفظ، ارتقا و انگیزه کارکنان مبتنی بر دانش		
جمیل نیک و کوسیت کیویسز (۲۰۰۹)	تصمیم‌گیری و دستور دهی به‌طور گسترده	تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش	مدیریت حامی دانش‌محوری
رید (۱۹۹۶)	تصمیم‌گیری غیرمتمرکز		
جمیل نیک و کوسیت کیویسز (۲۰۰۹)	اهمیت سیستم‌های مدیریت و تصمیم‌گیری جدید		
رامونا (۲۰۱۳)	استفاده از ایده‌ها و ظرفیت کارکنان جهت تصمیم‌گیری		
استفانسکو (۲۰۱۰)	بالا بردن کیفیت و سرعت تصمیم‌گیری		

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	منابع
مدیریت حامی دانش محوری	مدیریت مبتنی بر روش علمی	مدیریت مبتنی بر دانش	نیکلسکو (۲۰۰۶)
		رهبر تیم در نقش مربی	برنل و همکاران (۲۰۰۴)، حسنی (۱۳۹۲)، درودی (۱۳۹۰)
		ارزیابی براساس استراتژی سازمان	زک (۲۰۰۳)
		تحلیل روش‌های یادگیری سازمانی	سولومون (۱۹۹۴)
		همدلی و مهارت اجتماعی	هس و باسیگالوپو (۲۰۱۰)، هارلی (۲۰۰۸)
		کاهش سطح مدیریت واسطه سلسله‌مراتبی	دراکر (۱۹۹۸)
		کاهش مدیران میانی	رامونا (۲۰۱۳)
		مشارکت در مدیریت	مارتین و همکاران (۲۰۱۱)
		رهبران تحول‌گرا و کاریزماتیک	سولومون (۱۹۹۴)، رامونا (۲۰۱۳)، راگو (۲۰۰۷)
		مدیران دارای هوش هیجانی، خودآگاهی	هس و باسیگالوپو (۲۰۱۰)، هارلی (۲۰۰۸)
فناوری اطلاعات و ارتباطات حامی دانش محوری	زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی	ریف (۲۰۰۴)، استفانسکو (۲۰۱۰)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱)، وستبرگ و همکاران (۲۰۱۱)، اللهیاری‌فرد و عباسی (۱۳۹۰)
		مدرنیزه کردن فرایندها	رید (۱۹۹۶)
		گسترش زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعاتی و ارتباطی	رید (۱۹۹۶) بااستامانته (۱۹۹۹)، استفانسکو (۲۰۱۰)، منوریان و همکاران (۱۳۸۶)، اللهیاری‌فرد و عباسی (۱۳۹۰)، حسنی (۱۳۹۲)
		پردازش و سازماندهی اطلاعات	رید (۲۰۰۷)، کینگ (۲۰۰۸)، وستبرگ و همکاران (۲۰۱۱)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱)، درودی (۱۳۹۰)
		بودجه برای تحقیق و توسعه (R&D)	اللهیاری‌فرد و عباسی (۱۳۹۰)، سعیدی و همکاران (۱۳۸۶)
فرایند مدیریت دانش	فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت اجرای فرایند مدیریت دانش	فناوری اطلاعات و ارتباطات برای کسب، تولید، ذخیره‌سازی، انتشار و ارزیابی دانش	نئاگو (۲۰۰۷)
		شناسایی دانش	الزاک (۲۰۰۵)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴)، زک (۲۰۰۳)، ابیلی (۱۳۸۹)
		کشف منابع دانش	الزاک (۲۰۰۵)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴)، زک (۲۰۰۳)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱)
		جذب دانش	الزاک (۲۰۰۵)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴)، زک (۲۰۰۳)، نیکلسکو (۲۰۰۶)، حسنی (۱۳۹۲)

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	منابع
فرایند مدیریت دانش	تولید دانش	توانایی خلق دانش پویا	کینگ (۲۰۰۸)
		خلق دانش	ونگ و احمد (۲۰۰۳)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱)، بترکورت و همکاران (۲۰۰۲)، ابیلی (۱۳۸۹)
	ذخیره‌سازی دانش	جمع‌آوری	والزاک (۲۰۰۵)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴) زک (۲۰۰۳)، بترکورت و همکاران (۲۰۰۲)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱)
		ذخیره‌سازی دانش	ابیلی (۱۳۸۹)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱) والزاک (۲۰۰۵)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴) زک (۲۰۰۳)
		سازمان‌دهی و دسته‌بندی	والزاک (۲۰۰۵)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴) زک (۲۰۰۳)، مارتین و همکاران (۲۰۱۱)
فرایند مدیریت دانش	انتشار دانش	توزیع دانش	بترکورت و همکاران (۲۰۰۲) والزاک (۲۰۰۵)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴)، زک (۲۰۰۳)
		به اشتراک‌گذاری دانش	مارتین و همکاران (۲۰۱۱) والزاک (۲۰۰۵)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴)، زک (۲۰۰۳) و ونگ و احمد (۲۰۰۳)، ابیلی (۱۳۸۹)
	ارزیابی دانش	تولید کالا و خدمات بر مبنای دانش	زک (۲۰۰۳)، تنان و همکاران (۲۰۰۷)، دن هرتوگ (۲۰۰۰)
		تجدیدنظر در مدل کسب‌وکار و مهندسی مجدد شرکت	زک (۲۰۰۳)، راگو (۲۰۰۷)
کاربرد دانش	کاربرد دانش	به‌کارگیری دانش سازمانی	مارتین و همکاران (۲۰۱۱)، حسنی (۱۳۹۲)، والزاک (۲۰۰۵)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴)، زک (۲۰۰۳)
		بهره‌برداری از دانش تخصصی	ریف (۲۰۰۴)، ابیلی (۱۳۸۹)، نیکلسکو (۲۰۰۶)، والزاک (۲۰۰۵)، گوپتا و شارما (۲۰۰۴)، زک (۲۰۰۳)

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، عمده‌ترین مؤلفه‌هایی که به‌عنوان عناصر دانش‌محوری در پژوهش‌های مختلف به آن اشاره شده است عبارت‌اند از: ۱. فرایند مدیریت دانش (شناسایی و جذب دانش، تولید دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش، ارزیابی دانش)؛ ۲. فرهنگ حامی دانش‌محوری (اهمیت دانش و تفکر، فرهنگ اشتراک‌گذاری، فرهنگ خلاقیت و نوآوری)؛ ۳. دانشگران (توانایی دانشی، توانایی فرادانشی، توانایی عاطفی - ارتباطی)؛ ۴. راهبرد حامی دانش‌محوری (نگاه راهبردی به دانش، برنامه راهبردی)؛ ۵. محیط حامی دانش‌محوری (محیط پویا، مشتری‌مداری، همکاری بین‌سازمانی)؛ ۶. مدیریت حامی دانش‌محوری (تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش، حمایت از دانش و دانشگران، مدیریت مبتنی بر روش علمی)؛ ۷. فناوری اطلاعات حامی دانش‌محوری (زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات، فناوری اطلاعات جهت فرایند

مدیریت دانش) و ۸. ساختار و قوانین حامی دانش محوری (تدوین ساختار و قوانین براساس دانش؛ ساختار و قوانین منعطف و چابک، ساختار و قوانین مبتنی بر همکاری، ساختار و قوانین مبتنی بر اهداف و مأموریت) (شکل ۲)



شکل ۲: الگوی مفهومی سازمان دانش محور مبتنی بر فراترکیب

میزان اهمیت مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور

به‌منظور محاسبه میزان اهمیت هر کدام از مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور و تعیین وزن هر یک از مؤلفه‌ها بر مبنای روش «فرایند تحلیل سلسه‌مراتبی (AHP)» ابتدا میانگین هندسی امتیازهای مقایسه‌های زوجی مؤلفه‌ها براساس نظرات خبرگان حوزه دانش‌محوری به‌دست آمد که نتایج آن در جدول ۴ نشان داده شده است. قطر ماتریس عدد ۱ و به‌معنای ارجحیت مساوی یک مؤلفه نسبت به خودش است و در این بین نرخ ناسازگاری به‌دست‌آمده ۰/۰۳ است و با توجه به اینکه در AHP میزان ناسازگاری قابل‌تحمل کمتر از ۰/۱ در نظر گرفته‌شده است، بنابراین، اعتبار پاسخ پرسش‌شوندگان تأیید می‌شود.

جدول ۴: ماتریس مقایسه‌های زوجی مؤلفه‌های تعیین‌کننده سازمان دانش‌محور

مؤلفه‌ها	فرایند مدیریت دانش	ساختار حامی دانش‌محوری	فرهنگ حامی دانش‌محوری	مدیریت حامی دانش‌محوری	راهبرد حامی دانش‌محوری	ICT حامی دانش‌محوری	محیط حامی دانش‌محوری	دانشگران
فرایند مدیریت دانش	۱	۲/۶۵	۲/۲۴	۱/۸۹	۲/۲۷	۲/۹۴	۱/۶۷	۲/۴۴
ساختار حامی دانش‌محوری		۱	۲/۷۴	۲/۵۸	۲/۱۲	۲/۶۱	۲/۷۷	۲/۵۹
فرهنگ حامی دانش‌محوری			۱	۲/۲۳	۲/۱۹	۲/۳۴	۲/۶۲	۲/۶۱
مدیریت حامی دانش‌محوری				۱	۲/۲۷	۲/۸۱	۲/۶۸	۲/۲۹
راهبرد حامی دانش‌محوری					۱	۲/۶۹	۲/۸۷	۲/۶۱
ICT حامی دانش‌محوری						۱	۲/۴۸	۲/۵۱
محیط حامی دانش‌محوری							۱	۲/۷۶
دانشگران								۱

بعد از محاسبه میانگین هندسی نظرهای خبرگان، با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice در خصوص تلفیق آنها و محاسبه وزن‌های نهایی ملاک‌ها اقدام شد که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است. نتایج نهایی اولویت‌بندی مؤلفه‌های مورد نظر حاکی از آن است که مؤلفه فرهنگ حامی دانش‌محوری با وزن نسبی (۰/۲۲۱) بیشترین اهمیت را در تعیین مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور دارد و بعد از آن به‌ترتیب مؤلفه‌های «مدیریت

حامی دانش محوری»، «دانشگران»، «محیط حامی دانش محوری»، «فرایند مدیریت دانش»، «ساختار حامی دانش محوری»، «راهبرد حامی دانش محوری»، «فناوری اطلاعات و ارتباطات حامی دانش محوری» در اولویت قرار دارند.

جدول ۵: مؤلفه‌های تعیین‌کننده سازمان دانش‌محور و اهمیت نسبی آنها

اولویت	اهمیت نسبی	مؤلفه‌ها
۵	۰/۰۹۶	فرایند مدیریت دانش
۶	۰/۰۸۵	ساختار حامی دانش محوری
۱	۰/۲۲۱	فرهنگ حامی دانش محوری
۲	۰/۲۰۴	مدیریت حامی دانش محوری
۷	۰/۰۷۲	راهبرد حامی دانش محوری
۸	۰/۰۴۴	ICT حامی دانش محوری
۴	۰/۱۲۷	محیط حامی دانش محوری
۳	۰/۱۵۱	دانشگران

۱۸۸

میزان اهمیت هر یک از زیر مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور

به‌منظور محاسبه میزان اهمیت زیر مؤلفه‌های مربوط به هر یک از مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور و تعیین وزن آنها بر مبنای روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، ابتدا میانگین هندسی امتیازهای مقایسه‌های زوجی ملاک‌ها به‌دست آمد. بعد از محاسبه میانگین هندسی نظرهای خبرگان، با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice برای تلفیق آنها و محاسبه وزن‌های نهایی ملاک‌ها اقداماتی صورت گرفت. نتایج این تحلیل‌ها در جدول ۶ نشان داده شده است. برای جلوگیری از طولانی شدن مقاله از آوردن ماتریس مقایسه‌های زوجی و نمودارهای مربوط به زیر مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور خودداری شده است.

جدول ۶: زیر مؤلفه‌های مربوط به هر یک از مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور و اهمیت نسبی آنها

اولویت	اهمیت نسبی	زیر مؤلفه	مؤلفه
۲	۰/۳۵۹	تدوین ساختار و قوانین براساس دانش	ساختار حامی دانش محوری
۳	۰/۱۶۴	ساختار و قوانین منعطف و غیررسمی	
۱	۰/۳۸۶	ساختار و قوانین مبتنی بر همکاری	
۴	۰/۰۹۱	ساختار و قوانین مبتنی بر اهداف و مأموریت	

اولویت	اهمیت نسبی	زیر مؤلفه	مؤلفه
۳	۰/۲۱۷	شناسایی و جذب دانش	فرایند مدیریت دانش
۶	۰/۰۸۷	تولید دانش	
۴	۰/۱۲۶	ذخیره‌سازی دانش	
۵	۰/۰۹۱	انتشار دانش	
۱	۰/۲۵۸	کاربرد دانش	
۲	۰/۲۲۱	ارزیابی دانش	
۱	۰/۳۷۹	دانش‌باوری	فرهنگ حامی دانش‌محوری
۲	۰/۲۳۵	فرهنگ اشتراک‌گذاری	
۴	۰/۱۷۵	فرهنگ نوآوری	
۳	۰/۲۱۱	اخلاق و ارزش‌های علمی	
۱	۰/۲۸۷	تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش	مدیریت حامی دانش‌محوری
۲	۰/۲۶۷	حمایت از دانش‌گران	
۴	۰/۴۴۶	مدیریت مبتنی بر روش علمی	
۱	۰/۵۶۲	نگاه راهبردی به دانش	راهبرد حامی دانش‌محوری
۲	۰/۴۳۸	برنامه راهبردی	
۳	۰/۳۱۹	توانایی دانشی	دانش‌گران
۲	۰/۳۳۶	توانایی فرادانشی	
۱	۰/۳۴۵	توانایی عاطفی - ارتباطی	
۱	۰/۴۸۷	مشتری‌مداری	محیط حامی دانش‌محوری
۲	۰/۲۶۹	محیط پویا	
۳	۰/۲۴۴	همکاری بین‌سازمانی	
۱	۰/۵۲۱	زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات	فناوری اطلاعات و ارتباطات حامی دانش‌محوری
۲	۰/۴۷۹	فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت اجرای فرایند مدیریت دانش	

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، نتایج اولویت‌بندی زیر مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور نشان می‌دهد که در بین زیرمؤلفه‌های «مدیریت حامی دانش‌محوری» مدیریت مبتنی بر روش علمی (۰/۳۲۸)؛ در بین زیرمؤلفه‌های «دانش‌گران» توانایی عاطفی -

ارتباطی (۰/۳۴۵)؛ در بین زیرمؤلفه‌های «فرهنگ حامی دانش محوری» دانش‌باوری (۰/۳۷۹)؛ در بین زیرمؤلفه‌های «ساختار و قوانین حامی دانش محوری» ساختار و قوانین مبتنی بر همکاری (۰/۳۸۶)؛ در بین زیرمؤلفه‌های «فرایند مدیریت دانش» کاربرد دانش (۰/۲۵۸)؛ در بین زیرمؤلفه‌های «راهبرد حامی دانش محوری» نگاه راهبردی به دانش (۰/۵۶۲)؛ در بین زیرمؤلفه‌های «محیط حامی دانش محوری» مشتری‌مداری (۰/۴۸۷) و در بین زیرمؤلفه‌های «فناوری اطلاعات و ارتباطات حامی دانش محوری» زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات (۰/۵۲۱) بیشترین تأثیر را بر دانش‌محوری سازمان نشان داد.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه بسیاری از صاحب‌نظران و متخصصان اذعان دارند که عملکرد سازمان‌ها تنها برحسب موضوعات مالی، ارزیابی و تفسیر نمی‌شود بلکه عوامل دیگری نیز وجود دارند که نه‌تنها بهبود موضوعات مالی، بلکه بقا و جاودانگی سازمان‌ها را نیز تضمین می‌کنند. به موضوعات غیرمالی که در دوران معاصر اهمیت فراوانی یافته‌اند، عناوینی چون دارایی‌های نامشهود، دارایی‌های دانش‌محور، فرایند مدیریت دانش، راهبرد مبتنی بر دانش، ساختار حامی دانش، سازمان یادگیرنده، سرمایه‌های فکری داده می‌شود که این موارد مفاهیم بسیار مهم سازمان دانش‌محور است. در ادبیات علمی، جهت شناسایی مؤلفه‌های سازمان دانش‌محور دو رویکرد وجود دارد. اولین رویکرد، رویکرد فنی‌گرا است که مبتنی بر بعد فناوری و دربرگیرنده طیف وسیعی از رویکردها، سامانه‌ها و روش‌های عملیاتی است که به‌منظور حمایت و اداره فرآیندهای مبتنی بر دانش طراحی شده‌اند. براساس این رویکرد، فرآیند دانش‌محور شدن سازمان به‌طور عمده مبتنی بر فناوری اطلاعات است. رویکرد دوم رویکرد انسان‌گرا است، تمرکز این رویکرد بر افراد و اعضای سازمان است. در این رویکرد جهت دانش‌محور شدن باید به فرهنگ، ارزش‌ها، سرمایه انسانی و... توجه نمود. اندیشمندان و پژوهشگران براساس این دو رویکرد، عوامل و مؤلفه‌های مختلفی را به‌عنوان عوامل مؤثر جهت دانش‌محور شدن سازمان در نظر گرفته‌اند. براساس ادبیات تحقیق، اغلب پژوهش‌ها به یکی از رویکردها توجه داشتند که به اصلاح نگاه ایستا دارند. البته برخی از پژوهش‌ها به هر دو رویکرد توجه داشتند که در ادبیات تحقیق به‌عنوان نگاه پویا مطرح می‌شود. رویکرد پویا نشان می‌دهد که شرکت‌ها، راهبردهای خود را با ویژگی‌های

دانش همسو می‌کنند. (لین^۱ و دیگران، ۲۰۱۲) راهبرد تمرکز یا ایستا پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید روی یکی از راهبردها (فنی‌گرا یا انسان‌گرا) تمرکز کنند، در حالی که رویکرد متوازن و رویکرد پویا معتقد است که سازمان باید از هر دو رویکرد استفاده کند. هر دو رویکرد به‌تنهایی ماهیت پویای دانش را نادیده می‌گیرند (نوناکو و تاکوچی^۲، ۱۹۹۵)، در حالی که دانش باید به‌عنوان یک فرایند فعال مورد تحلیل قرار بگیرد که به‌طور مستمر در حال تغییر است. در رویکرد پویا انتخاب راهبرد دانش براساس ویژگی‌های دانش سازمانی متغیر است. در این صورت راهبرد در هر برهه از زمان و براساس ارزیابی سازمان و با توجه به پویایی‌های دانش سازمانی ممکن است به راهبردهای انسان‌گرا، فنی‌گرا یا تعادل بین انسان‌گرا و فنی‌گرا نزدیک شود. (مایر و ریموس^۳، ۲۰۰۱: ۲۸۵) در این پژوهش تلاش شده است که برای شناسایی مؤلفه‌های دانش محوری در سازمان، رویکرد پویا و جامع مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس در این مقاله ابتدا مؤلفه‌های دانش محوری از روش فراترکیب شناسایی و سپس از روش تحلیل سلسله‌مراتبی مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه نتایج بخش کیفی و کمی مورد بحث و تحلیل قرار می‌گیرد.

۱. فرهنگ حامی دانش محور: براساس تحلیل کیفی (فراترکیب) «مؤلفه فرهنگ حامی دانش محوری» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های سازمان دانش محور شناسایی شد و در بخش اولویت‌بندی مؤلفه‌های دانش محوری در سازمان با استفاده از روش «فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)» نشان داد که فرهنگ حامی دانش محوری در رتبه اول اهمیت از نظر خبرگان و متخصصان حوزه دانش محور را دارا است. (۲۰۲۱/۰) در ادبیات علمی هم فرهنگ حامی دانش محوری یکی از مؤلفه‌های مهم دانش محوری است. (سنگه، ۱۹۹۰؛ ردو ویلیام، ۱۹۹۶؛ باستامانته، ۱۹۹۹؛ او.ای.سی.دی، ۲۰۰۰؛ زک، ۲۰۰۳؛ ونگ و احمد، ۲۰۰۳؛ برنسل و دیگران، ۲۰۰۴؛ ریف، ۲۰۰۴؛ گوپتا و شمارما، ۲۰۰۴؛ والزاک، ۲۰۰۵؛ کاوالری و دیگران، ۲۰۰۵؛ بولینجر و دیگران، ۲۰۰۶؛ داونپورت و هولساپل، ۲۰۰۶؛ راگو، ۲۰۰۷؛ رید، ۲۰۰۷؛ کینگ، ۲۰۰۸؛ استفانسکو، ۲۰۱۰؛ لجا، ۲۰۱۱؛ مارتین دیگران، ۲۰۱۱؛ منوریان و دیگران، ۱۳۸۶؛ اللهیاری فرد و عباسی، ۱۳۹۰؛ درودی، ۱۳۹۰ و رضاییان و دیگران، ۱۳۹۶) این مسئله میزان اهمیت فرهنگ حامی دانش محوری را در سازمان‌های دانش محور نشان می‌دهد. یکی از مباحث مهمی که مدیران سازمان دانش محور همیشه با

1. Lin

2. Nonaka & Takeuchi

3. Maier & Remus

آن مواجه هستند، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای سازمان است که در مفهوم فرهنگ جلوه می‌یابد. ارزش‌ها و باورهاست که باعث تقویت فرهنگ اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش در سازمان می‌شود. دانش در صورتی می‌تواند به‌طور مؤثر در سازمان دانش‌محور خلق و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمانی قرار گیرد.

۲. مدیریت حامی دانش‌محوری: «مدیریت حامی دانش‌محوری» یکی دیگر از مؤلفه‌های

است که در بخش فراترکیب شناسایی شده است. در ادبیات علمی هم مدیریت حامی دانش‌محوری یکی از مؤلفه‌های مهم دانش‌محوری است. (باستامانته، ۱۹۹۹؛ سولومون، ۱۹۹۴؛ رید، ۱۹۹۶؛ ردو ویلیام، ۱۹۹۶؛ دراگر، ۱۹۹۸؛ ونگ و احمد، ۲۰۰۳؛ گوپتا و شارما، ۲۰۰۴؛ برنل و دیگران، ۲۰۰۴؛ نیکلسکو، ۲۰۰۶؛ راگو، ۲۰۰۷؛ هارلی، ۲۰۰۸؛ کینگ، ۲۰۰۸؛ هس و باسیگالوپو، ۲۰۱۰؛ استفاناسکو، ۲۰۱۰؛ اکثارشا و آنیسا، ۲۰۱۱؛ مارتین و دیگران، ۲۰۱۱؛ رامونا، ۲۰۱۳؛ سعیدی و دیگران، ۱۳۸۶؛ درودی، ۱۳۹۰ و رضاییان و دیگران، ۱۳۹۶) با فراهم بودن فرآیندها، شیوه‌ها و ابزارهای صحیح، این افراد و خصوصاً مدیران هستند که دانش‌محوری را در سازمان تقویت می‌کنند.

۳. دانشگران: دانشگران هم یکی دیگر از مؤلفه‌های مورد توجه از نظر خبرگان حوزه

دانش‌محوری بوده است. در ادبیات علمی هم دانشگران یکی از مؤلفه‌های مهم دانش‌محوری است. (سنگه، ۱۹۹۰؛ رید، ۱۹۹۶؛ ردو ویلیام، ۱۹۹۶؛ سنگه، ۱۹۹۰؛ باستامانته، ۱۹۹۹؛ او.ای.سی.دی، ۲۰۰۰؛ اسوارت و کینی، ۲۰۰۳؛ کینی، ۲۰۰۳؛ برنل و دیگران، ۲۰۰۴؛ گوپتا و شارما، ۲۰۰۴؛ والزاک، ۲۰۰۵؛ بولینجر و دیگران، ۲۰۰۶؛ کینگ، ۲۰۰۸؛ جمیل نیک و کوسیت کیویسز، ۲۰۰۹؛ اسوارت و ناستاسه، ۲۰۰۹؛ ناستاسه، ۲۰۰۹؛ لجا، ۲۰۱۱؛ اکثارشا و آنیسا، ۲۰۱۱؛ اللهیاری فرد و عباسی، ۱۳۹۰ و حسنی، ۱۳۹۲) سازمان دانش‌محور حساب ویژه‌ای بر روی کارکنان خود باز کرده‌اند و آنها را حامل بار مفهومی دانش‌محوری می‌دانند. در این سازمان‌ها، کارکنان بارزترین سرمایه سازمان محسوب می‌شوند. افزایش رقابت و لزوم کسب مزیت رقابتی، موجب شده است که سازمان به دانش جمعی کارکنان خود، به‌عنوان یک ابزار رقابتی و راهبردی نگاه کرده و همکاری و تعامل میان افراد مورد تشویق قرار دهد.

۴. محیط حامی دانش‌محوری: یکی از مؤلفه‌های مهمی که با تحلیل بخش کیفی

پژوهش کشف و تبیین شد مؤلفه محیط حامی دانش‌محوری است که در ادبیات علمی هم یکی از مؤلفه‌های مهم دانش‌محوری به‌حساب آمده است. (رید، ۱۹۹۶؛ مگ‌گاورن،

۲۰۰۱؛ ونگ و احمد، ۲۰۰۳؛ زک، ۲۰۰۳؛ گوپتا و دیگران، ۲۰۰۴؛ عثمان و بیدون، ۲۰۱۵؛ منوریان و دیگران، ۱۳۸۶؛ ایلی، ۱۳۸۹ و حسنی، ۱۳۹۳)

۵. فرایند مدیریت دانش: «فرایند مدیریت دانش» یکی دیگر از مؤلفه‌های دانش‌محوری است که در بخش کیفی شناسایی و در بخش کمی مورد توجه خبرگان بوده است. از نظر صاحب‌نظران مختلف هم فرایند مدیریت دانش یکی از مؤلفه‌های مهم دانش‌محوری برشمرده می‌شود. (دن هرتوگ، ۲۰۰۰؛ بترکورت و دیگران، ۲۰۰۲؛ ونگ و احمد، ۲۰۰۳؛ زک، ۲۰۰۳؛ ریف، ۲۰۰۴؛ گوپتا و شارما، ۲۰۰۴؛ والزاک، ۲۰۰۵؛ نیکلسکو، ۲۰۰۶؛ تان و دیگران، ۲۰۰۷؛ راگو، ۲۰۰۷؛ کینگ، ۲۰۰۸؛ مارتین و دیگران، ۲۰۱۱ و ایلی، ۱۳۸۹) تبیین فرایند مدیریت دانش اغلب آسان نیست، زیرا حوزه وسیعی از مفاهیم، وظایف مدیریتی، تکنولوژی‌ها و اقدامات را با خود به همراه دارد. فرایند مدیریت دانش در سازمان دانش‌محور رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازمان‌دهی، ذخیره و به‌کارگیری دانش به‌منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد. فرایند مدیریت دانش راهی است که سازمان‌ها دانش را ایجاد، کسب، طبقه‌بندی، اصلاح، تسهیم و منتشر می‌کنند.

۶. ساختار و قوانین حامی دانش‌محوری: یکی از مؤلفه‌های مهمی که با تحلیل بخش کیفی پژوهش کشف و تبیین شد مؤلفه ساختار و قوانین حامی دانش‌محوری است که در ادبیات علمی هم یکی از مؤلفه‌های مهم دانش‌محوری به‌حساب آمده است. (سولومون، ۱۹۹۴، ردو ویلیام، ۱۹۹۶؛ رید، ۱۹۹۶؛ دراکر، ۱۹۹۸؛ اوای.سی.دی، ۲۰۰۰؛ زک، ۲۰۰۳؛ ونگ و احمد، ۲۰۰۳؛ برنل و دیگران، ۲۰۰۴؛ گوپتا و دیگران، ۲۰۰۴؛ والزاک، ۲۰۰۵؛ کاوالری و دیگران، ۲۰۰۵؛ نیکلسکو، ۲۰۰۶؛ راگو، ۲۰۰۷؛ تان و دیگران، ۲۰۰۷؛ وستریگ و دیگران، ۲۰۱۱؛ لجا، ۲۰۱۱؛ رامونا، ۲۰۱۳؛ منوریان و دیگران، ۱۳۸۶؛ سعیدی و دیگران، ۱۳۸۶؛ درودی، ۱۳۹۰؛ اللهیاری‌فرد و عباسی، ۱۳۹۰؛ حسنی، ۱۳۹۲ و رضاییان و دیگران، ۱۳۹۶) سازمان‌ها برای دانش‌محور شدن نیاز دارند که از ساختار مناسبی برخوردار باشند، میزان تمرکز، رسمیت، نحوه جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان، ابعاد ساختاری مهمی هستند که وضعیت و ویژگی‌های آنها مستقیماً بر خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش در سازمان تأثیرگذار است. بقاء و پیشرفت سازمان دانش‌محور در عصر کنونی نیازمند انعطاف‌پذیری، چابکی، مسطح بودن، تیم‌محوری، عدم تمرکز، عدم رسمیت و پاسخگویی سریع به الزامات محیطی است.

ساختارهای مسطح، غیرمتمرکز، منعطف و فرایندمحور در حال جایگزینی با ساختارهای خشک سنتی هستند.

۷. **راهبرد حامی دانش محوری:** مؤلفه راهبرد حامی دانش محوری هم مورد توجه خبرگان و متخصصان حوزه دانش محوری قرار دارد. در ادبیات علمی هم راهبرد حامی دانش محوری یکی از مؤلفه‌های مهم دانش محوری است. (رید، ۱۹۹۶؛ ردو و ویلیام، ۱۹۹۶؛ باستامانته، ۱۹۹۹؛ او.ای.سی.دی، ۲۰۰۰؛ زک، ۲۰۰۳؛ ونگ و احمد، ۲۰۰۳؛ کاوالری و دیگران، ۲۰۰۵؛ تان و دیگران، ۲۰۰۷؛ اگو، ۲۰۰۷؛ کینگ، ۲۰۰۸؛ جمیل نیک و کوسیت کیویسز، ۲۰۰۹؛ ناستاسه، ۲۰۰۹؛ استفانسکو، ۲۰۱۰؛ مارتین و دیگران، ۲۰۱۱؛ لجا، ۲۰۱۱؛ وستبرگ و دیگران، ۲۰۱۱؛ رامونا، ۲۰۱۳؛ ابیلی، ۱۳۸۹ و درودی، ۱۳۹۰) بسیاری از سازمان‌هایی که به دانش و دانش محور شدن اهتمام دارند، اغلب آن را به صورت مجزا و مستقل از اهداف راهبرد فعلی سازمان می‌بینند. برخلاف آنکه دانش را به عنوان منبع مزیت رقابتی شناسایی می‌کنند، اغلب برنامه‌های دانش محور شدن سازمان‌ها، مستقیماً به راهبرد و راهبرد مربوط نمی‌شوند. به طور کلی، تلاش برای مدیریت بهتر دانش و دانش محور شدن سازمان‌ها بدون نگاه راهبردی به دانش منجر به بی‌هدفی در تولید، ذخیره‌سازی و انتشار دانش می‌شود.

۸. **فناوری اطلاعات و ارتباطات حامی دانش محوری:** فناوری اطلاعات و ارتباطات حامی دانش محوری آخرین مؤلفه‌ای است که در بخش کمی مورد توجه و اهمیت خبرگان دانش محوری قرار گرفته است که در ادبیات علمی هم یکی از مؤلفه‌های مهم دانش محوری است. (رید، ۱۹۹۶؛ باستامانته، ۱۹۹۹؛ ریف، ۲۰۰۴؛ رید، ۲۰۰۷؛ کینگ، ۲۰۰۸؛ نئاگو، ۲۰۰۸؛ استفانسکو، ۲۰۱۰؛ مارتین و دیگران، ۲۰۱۱؛ وستبرگ و دیگران، ۲۰۱۱؛ سعیدی و دیگران، ۱۳۸۶؛ منوریان و دیگران، ۱۳۸۶؛ اللهیاری فرد و عباسی، ۱۳۹۰؛ درودی، ۱۳۹۰؛ حسنی، ۱۳۹۲ و رضاییان و دیگران، ۱۳۹۶) کیفیت فناوری اطلاعات و ارتباطات بسیار مهم است و می‌تواند باعث موفقیت و یا شکست دانش محوری در سازمان شود. زیرا فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی ذاتاً سازوکارهایی قدرتمند و توانمند در انتقال اطلاعات هستند و این امر باعث می‌گردد که راه‌های به دست آوردن دانش ممکن گردد. وجود پایگاه‌های دانش، گروه‌افزارها، سیستم‌های پست الکترونیک و سایر ابزارها کمک می‌کنند تا دانش موجود در سازمان به صورت ساختاریافته انتشار یابد.

پیشنهادها

براساس یافته‌های این پژوهش چندین رهنمود برای سیاست‌گذاری و اقدام در خصوص دانش‌محوری در سازمان‌ها ارائه می‌شود:

- با توجه به اینکه فرهنگ اشتراک‌گذاری یکی از مباحث بسیار مهم دانش‌محوری در سازمان است لذا پیشنهاد می‌شود که فرهنگ اشتراک و تسهیم دانش از طریق؛ اشتراک تجربیات عملی و اشتراک‌گذاری دانش بین مدیران و دانشگران بخش‌های مختلف سازمان تقویت شود.

- با توجه به بخش کیفی تحقیق، شناخت و باور به دانش در بین دانشگران یکی از مؤلفه‌های مهم دانش‌محوری در سازمان است. لذا پیشنهاد می‌شود که شناخت مفهوم و تعریف دانش در بین دانشگران تقویت و همین‌طور بینش‌ها و باورها به دانش و دانش‌محوری بهبود یابد تا دانش‌محوری یکی از دغدغه‌های اصلی دانشگران شود. براساس نتایج پژوهش‌های مختلف، پیشنهاد می‌شود قوانین و آیین‌نامه‌های سازمانی متناسب با معیارهای دانش‌محوری و مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش تنظیم گردد.

- براساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود وظایف و فعالیت‌های دانشگران در سازمان براساس تخصص آنها صورت گیرد و مشارکت دانشگران در مورد مسائل و تصمیم‌گیری‌های سازمان پررنگ شود.

- پیشنهاد می‌شود که در تدوین اسناد راهبردی سازمان و برنامه‌های سالیانه به دانش‌محور شدن به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقاء کیفیت توجه شود.

منابع

۱. ابیلی، خدایار. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دانش بنیان. همایش بین‌المللی نفت، گاز و پتروشیمی.
۲. اللهیاری‌فرد، نجف و رسول عباسی. (۱۳۹۰). بررسی الگوی مناسب ساختار سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد (رشد فناوری). سال هشتم. شماره ۲۹.
۳. بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق‌های کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: انتشارات دیدار.
۴. حسینی، سمیه. (۱۳۹۳). ارائه مدلی برای سنجش سطح دانش‌محوری سازمان‌ها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.
۵. خدای‌متین، اسماعیل. (۱۳۹۲). بررسی و مقایسه میزان آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های پیام‌نور و آزاد اسلامی واحد مشهد. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره ۴. شماره ۴. پیاپی ۱۶.
۶. درودی، هما. (۱۳۹۰). یک مطالعه تطبیقی در مروری بر عوامل زمینه‌ساز یک سازمان دانش‌محور در چند سازمان رسانه‌ای (راديو - تلویزیونی) کارآمد در چند کشور مختلف و مقایسه آن با سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. مطالعات رسانه‌ای. سال ششم. شماره دوازدهم.
۷. رادینگ، آلن. (۱۳۸۳). مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. محمدحسین لطیفی. تهران: نشر سمت.
۸. رجب‌زاده، احمد. (۱۳۸۰). گزارش مصرف کالاهای فرهنگی. تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۹. رضاییان، علی؛ روح‌الله باقری و حمیدرضا فرتوک‌زاده. (۱۳۹۶). شناسایی، اولویت‌بندی و الگو سازی عوامل شکل‌گیری شبکه‌های دانش در سازمان‌های دانش‌محور با رویکرد ساختاری تفسیری. بهبود مدیریت. شماره ۳۷.
۱۰. زارع، محسن؛ خدایار ابیلی؛ محمدعلی آرئین و شیرکوه محمدی. (۱۳۹۴). بررسی امکان تبدیل معاونت آموزشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به سازمان دانایی‌محور: تأملی بر دیدگاه کارکنان. مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی. دوره ۶. شماره ۱.
۱۱. سرداری، احمد؛ مردعلی کریمی؛ کبری شادمانی و سهیلا کریمی. (۱۳۹۰). تأثیر عوامل کلیدی مدیریت دانش بر خلاقیت سازمانی (مطالعه موردی شرکت برق منطقه ای غرب). دومین کنفرانس سازمان‌های دانش‌بنیان. ۱۹ دی‌ماه.
۱۲. عطایی، محمد. (۱۳۸۹). تصمیم‌گیری چند معیاره. تهران: چاپ اول، انتشارات دانشگاه صنعتی شاهرود.
۱۳. فضل‌الهی، سیف‌اله و منصوره ملکی‌توانا. (۱۳۹۰). راهکارهای برون‌رفت از موانع فرهنگی تولید

- علم در دانشگاه‌ها. فصلنامه معرفت. سال بیستم. شماره ۱۷.
۱۴. قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۳). معاونت برنامه‌ریزی و توسعه راهبردی ریاست جمهوری.
۱۵. قدسی‌پور، سیدحسن. (۱۳۸۵). مباحثی در تصمیم‌گیری چند معیاره، فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۱۶. منوریان، عباس؛ ناصر عسگری و مصطفی آشنا. (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. تهران: ۱۴-۱۳ بهمن ۱۳۸۶.
۱۷. نعمتی، محمدعلی و حمیدرضا آراسته. (۱۳۸۵). بررسی امکان تبدیل شرکت‌های مستقر در مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری کشور به سازمان‌های دانایی‌محور. اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی. شماره ۴.
۱۸. نقشه جامع علمی کشور. (۱۳۹۰). دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۱۹. هوشمند، هانیه؛ سمیه میرافضل و جلال رضایی‌نور. (۱۳۹۳). ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش‌بنیان مورد کاوی دانشگاه قم. فصلنامه تخصص پارک‌ها و مراکز رشد. سال دهم. شماره ۳۸.

20. Abdullah, N. L.; N. Hamzah; R. Arshad; R. M. I. & R. A. Ghani. (2008). Psychological Contract and Knowledge Sharing among Academicians: Mediating Role of Relational Social Capital. *International Business Research*. 4(4).
21. Aktharsha, U. S. & H. Anisa. (2011). Knowledge Management System and Learning Organization: An Empirical Study in an Engineering Organization. *The Iup Journal of Knowledge Management*. Vol. IX. No. 2. 26-40.
22. Alavi, M. & D. E. Leidner.. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. 25(1).
23. Alkhurairji, A.; S. Liu; F. O. Oderanti. & P. Megicks. (2016). New Structured Knowledge Network for Strategic Decision-Making in IT Innovative and Implementable Projects. *Journal of Business Research*. 69(5).
24. Anbari, F. T.; E. G. Carayannis. & R. J. Voetsch. (2008). Post-Project Reviews as a Key Project Management Competence. *Technovation*. 28(10).
25. Bollinger, M. S; Y. P. Khatri. & R. D. Smith. (2006). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*. 5(1). 8-18.
26. Burnell, L. J.; J. W. Priest. & J. R. Durrett. (2004). Developing and Maintaining Knowledge Management Systems For Dynamic Complex Domains. In Gupta & Sharma (Eds). *Creating Knowledge Based Organization*. Idea Group Inc (e-book).
27. Bustamante, G. P. (1999). Knowledge Management in Agile Innovative Organizations. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 3. No. 1. 6-17.
28. Calabrese, F. A. (2006). Knowledge-Based Organizations in Context. *VINE*. Vol. 36 ISS: 1. 12-16.
29. Cavaleri, S.; S. Seivert. & L. Lee. (2005). *Knowledge Leadership: the Art and Science of the Knowledge-Based organization*. Printed USA. (Elsevier Inc).
30. Chang, H. C.; M. T. Tsai. & C. L. Tsai. (2011). Complex Organizational Knowledge

- Structures For New Product Development Teams. *Knowledge-Based Systems*. No. 24.
31. Chen, L. & S. Mohamed. (2008). Impact of the Internal Business Environment on Knowledge Management within Construction Organisations. *Construction Innovation: Information, Process, Management*. 8(1).
32. Coukos-Semmel, E. D. (2006). Knowledge Management: Process and Strategies Used in United State Research Universities. *ProQuest Dissertation*. UMI Number 3041780.
33. Danhertok, R. L. (2000). The Knowledge-Based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 1. ISS: 1. 38-49
34. Davenport, T. H. & J. C. Beck. (2002). The Strategy and Structure of Firms in the Attention Economy. *Ivey Business Journal*. 66(4).
35. Davenport, T. H. & D. W. Hosapple. (2006). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*. 39(2). 43-58.
36. Drucker, P. (1999). Knowledge Work. *Executive Excellence*. 17(4).
37. Finfgeld, D. L. (2003). Meta Synthesis: The State of the Art—so far. *Qualitative Health Research*. 13(7).
38. Friedman, R. S. & L. Prusak. (2008). On Heuristics, Narrative and Knowledge Management. *Technovation*. 28(12).
39. Golden, C. L. (2009). *Knowledge Management and Historically Black Colleges and Universities*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences Information Systems Management Specialization. College of Management and Technology. Walden University.
40. Gopalakrishnan, S. & P. Bierly. (2001). Analyzing Innovation Adoption Using a Knowledge-Based Approach. *Journal of Engineering and Technology Management*. No. 18.
41. Groves, S. (2002). Knowledge Wins in the New Economy. *Information Management Journal*. 36(2).
42. Gupta, J. N. D. & S. K. Sharma. (2004). Creating Knowledge Base Organizations. *Idea Group Publishing*.
43. Hansen, M.; N. Nohria. & T. Tierney. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge?. *Harvard Business Review*. 77(2).
44. Harlee, K. K. (2008). Knowledge Management in a Project-Oriented Organization: Three Perspectives. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7. No. 3. 116-128.
45. Hau, Y. S.; B. Kim; H. Lee. & Y. Kim. (2013). The Effects of Individual Motivations and Social Capital on Employees' Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intentions. *International Journal of Information Management*. 33(2).
46. Hess, J. D. & A. C. Bacigalupo. (2010). The Emotionally Intelligent Leader, the Dynamics of Knowledge-Based Organizations and the Role of Emotional Intelligence in Organizational Development. *On the Horizon*. Vol. 18. No. 3.
47. Hung, Y. C.; S. M. Huang; Q. P. Lin. & M. L. Tsai. (2005). Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for the Pharmaceutical Industry. *Industrial Management & Data Systems*. 105(2).
48. Jamil Nik, J. & Kowcit Kiwis, M. (2009). Resource-Based View of Knowledge Base Organizations. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 3(2). 75-86.
49. Ketee, J. (2003). Creating a Knowledge-Based Organization. *The Manchester Review*. Double Issue. Vol. 6. No. 2 & 3. 15-18.
50. Khalifeh, Y. W. & D. T. Liyo. (2003). Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *Industrial Management & Data Systems*. 105(3). 262- 273.
51. King, W. R. (2008). An Integrated Architecture for an Effective Knowledge Organization. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 72. No. 2.

52. Kulkarni, U. R.; S. Ravindran. & R. Freeze. (2006). Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*. 23(3).
53. Leja, K. (2011). *Koncepcje Zarządzania Współczesnym Uniwersytetem*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
54. Levin, D. Z.; R. Cross.; L. C. Abrams. & E. L. Lesser. (2002). *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*. USA: IBM Institute For Knowledge-Based Organizations. 1-9.
55. Liao, S. H.; W. C. Fei. & C. T. Liu. (2008). Relationships between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation. *Technovation*. 28(4).
56. Liao, S. H. & T. C. Hu. (2007). Knowledge Transfer and Competitive Advantage on Environmental Uncertainty: an Empirical Study of the Taiwan Semiconductor Industry. *Technovation*. 27(6-7).
57. Long, D. D. (1997). *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*. Center For Business Innovation, Ernest & Young LLP.
58. Lustri, D. (2007). Knowledge Management Model: Practical Application Competency Development. *The Learning Organization*. 14(2).
59. Malhotra, Y. (1998). Deciphering the Knowledge Management Hype. *Journal for Quality & Participation*. 21(4).
60. Martin, B. J. & J. W. Priest. & J. R. Durrett. (2006). How Knowledge Companies Succeed. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11. No. 6. 12-27. (Emerald).
61. Martin, N.; J. F. S. Gomes. & B. Batiz-Lazo. (2011). How Knowledge Companies Succeed. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11. No.6. PP. 12-27. (Emerald)
62. McGovern, J. (2001). Creating a Knowledge-Based Organization. *The Manchester Review*. Double Issue. Vol. 6. NO. 2-3.
63. Mina, A.; E. Bascavusoglu-Moreau. & A. Hughes. (2014). Open Service Innovation and the Firm's Search for External Knowledge. *Res. Policy*. 43(5).
64. Mura, M.; E. Lettieri; G. Radaelli. & N. Spiller. (2013). Promoting Professionals' Innovative Behaviour through Knowledge Sharing: The Moderating Role of Social Capital. *Journal of Knowledge Management*. 17(4).
65. Nastase, M. (2009). Importance of Trust in the Knowledge Based Leadership. *Review of International Comparative Management*. Vol. 10. Issue 3.
66. Neagu, C. D. (2008). In *IFIP International Federation for Information Processing*. Vol. 262. The Future of Identity in the Information Society, Simone Fischer_Hubner, Penny Duqueno, Albin Zuccato, Leonardo Martucci.
67. Nicolescu, O. (2006). Methods and Techniques Specific to Human Resource Management. *Review of International Comparative Management*. Vol. 10. Issue 1. Pp. 5-18.
68. Nissen, M. (2004). Inducing Enterprise Knowledge Flows. In Gupta & Sharma. (Eds). *Creating Knowledge Based Organization*. Idea Group Inc.
69. OECD. (2000). *Economic Surveys*, OECD Publishing. Paris: Available at: <http://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>
70. Othman, A. & W. Beydoun. (2015). Strategic Integration of Human Resource Management Practices: Perspectives of two Major Japanese Electrical and Electronics Companies in Malaysia. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 16(2). 197- 214.
71. Paredes-Frigolett, M. & J. F. S. Gomes. & B. Batiz-Lazo. (2016). Management of Knowledge in New Product Development. In *Portuguese Higher Education*. In Gupta & Sharma (Eds). *Creating Knowledge Based Organization*. Idea Group Inc (e-book)
72. Park, Y. & S. Kim. (2006). Knowledge Management System for Fourth Generation R&D: Knownovation. *Technovation*. 26(5-6).

73. Paterson, B.; S. Thorne; C. Canam. & C. Jillings. (2001). *Metastudy of Qualitative Research: A Practical Guide to Meta-analysis and Meta-synthesis*. Thousand Oaks. CA: SAGE.
74. Raghu, T. S. (2007). A Business Process Context for Knowledge Management. *Decision Support Systems*. 43(3).1062- 1079.
75. Rajan, A.& Euper. (1999). *Good Practices in Knowledge Creation and Exchange*. Tunbridge Wells: Create.
76. Ramona, D. L. (2013). Sustainable Knowledge Based Organization from an International Perspective. *The International Journal of Management Science and Information Technology*. 16(7). 160-175.
77. Rao, M. (2005). The Social Life of KM Tools. Edited by Rao "Knowledge Management Tools and Techniques. *Elsevier*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
78. Read, W. H. (1996). Managing the Knowledge-Based Organization: Five Principles Every Manager Can Use. *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 8. No. 3. 223-232.
79. Reed, M. I. (1996). Expert power and Control in late modernity; An Empirical Review and Theoretical Synthesis. *Organization Studies*. 17(4). 573-597
80. Reif Harry. L. (2004). Knowledge Management and Knowledge Based Organization. *Information Management Journal*. Vol. 38. Issue. 4. 58-59.
81. Rowley, J. (2000). Is Higher Education Ready for Knowledge Management. *The International Journal of Educational Management*. 14(7).
82. Sandelowski, M. & J. Barroso. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. New York: Springer.
83. Senge, M. P. (1990). *How Organizations Learn: The Leader's New work*. Boston: International Thomson Business Perss.
84. ShariFuddin, S. O.; S. Ikhsan. & F. Rowland. (2004). Knowledge Management in a Public Organization: a Study on the Relationship between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer. *The Journal of Knowledge Management*. Vol. 8. No. 2. 95-111. [Emerald].
85. Soliman, F. & K. Spooner. (2000). Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4. No. 4. 337-345.
86. Stefanescu, R. (2010). The Sustainable University. *Review of International Comparative Management*. 11(5). pp.841-852. Available at: <http://www.rmci.ase.ro/>
87. Svart, E. & J. Kinee. (2003). Exploring the World of Knowledge Management: Agreements and Disagreements in the Academic/ Practitioner Community. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9. No.20.
88. Svart, E. & R. Nastameh. (2009). A Resource Based View of Organizational Knowledge Management Systems. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4. No. 3. 224-234.
89. Tan, Y.; B. Scott. & H. Stephen. (2007). Attracting and Retaining Knowledge Workers in Knowledge Cities. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11. Issue: 5.
90. Von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*. 40(3).
91. Walczak, S. (2005). Organizational Knowledge Management Structure. *The Journal of the Learning Organization*. Vol. 12. No. 4. 330-339. [Emerald].
92. Wang Catherine, L. & K. Ahmed Pervez . (2003). Structure & Structural Dimensions for Knowledge-Based Organizations. *Measuring Business Excellence*. Vol. 17. Issue. 1: 12.
93. Westerberg, K.; J. Hjelte; J. Brannstrom. & U. Hyvonen. (2011). The Meaning of a Knowledge-Based Organization in Swedish Municipal Elderly Care. *Social Work Education*. Vol. 30. S. 1-23.
94. Wiig, K. M. (1999). What Future Knowledge Management Users May Expect. *Journal of*

- Knowledge Management*. 5(3).
95. Wu, C. & A. Wang. (2016). Geographical FDI Knowledge Spillover and Innovation of Indigenous Firms in China. *International Business Review*. Vol. 25. Issue 4.
96. Yahya, S. & W-K, G. Goh. (2002). Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*. 6(5). 457- 468.
97. Yu, Y.; J. X. Hao; X. Y. Dong. & M. Khalifa. (2013). A Multilevel Model for Effects of Social Capital and Knowledge Sharing in Knowledge-Intensive Work Teams. *International Journal of Information Management*. 33(5).
98. Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*. 40(4).
99. Zack, Micheal. H. (2003). What Is a Knowledge-Based Organization?. *5th International Conference Organizational Learning and Knowledge*. Friday, 30th may-Monday. 2nd June.