

مفاهیم موثر بر دانش بنیان شدن رسانه ملی

رضا رسولی^۱، عادل آذر^۲،* ناهید پاپیان^۳

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. دانش آموخته دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۴/۵/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۵)

Effective Concepts on Transforming National Media into a Knowledge-based Organization

Reza Rasouli¹, Adel Azar²,* Nahid Papian³¹Associate Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran²Professor of Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran³PhD of Human Resource Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: (27/Jul/2015)

Accepted: (25/Jan/2016)

Abstract

In the 21st century, creation of strategic business advantage requires adopting a new type of organization Which is Capable of Knowledge creation to maximize Strategic success and organizational Competitiveness. This research, intends to identify effective concepts in designing knowledge-based organization with due attention to forecasted strategy in the national media vision as well as the necessity of transforming national media into a knowledge-based organization. For this Purpose, in this developmental-applied research the concepts were extracted and then, It was examined and put into Consensus by 40 academic elite and national media experts in IRIB environment through Delphi method (20 academic elite and 20 national media experts) 22 concepts of core of knowledge- based Organization derived from literature of Subject and through applying three times Surveying approaches as well as adding 4 new concepts which a total of 26 concepts/ variables as an ultimate dimensions of knowledge-based organization in IRIB which were Put into Consensus of Delphi panel members. The findings confirm that in the opinion of Delphi Panel Members, the knowledge-based perspective and objectives, knowledge sharing culture, knowledge-oriented strategy and knowledge management system had the major effect, and the decentralized structure with low formality and without borders, knowledge-oriented evaluation and control, and occupational culture in the media environment had the minor effect on making the national media a knowledge-based organization.

Keywords

Effective Concepts, Knowledge- based View, Knowledge- based Organization, National Media

چکیده

در قرن بیست و یکم، ایجاد مزیت استراتژیک در کسب و کار، مستلزم نوع جدیدی از سازمان است که توانایی ایجاد دانش را برای به حداکثر رساندن موفقیت استراتژیک و رقابتی بودن سازمانی دارد. این مطالعه با توجه به استراتژی پیش بینی شده در افق رسانه ملی و ضرورت دانش بنیان شدن، درصدد شناسایی مفاهیم موثر در طراحی سازمان دانش بنیان در رسانه ملی است. به همین منظور در این تحقیق توسعه ای - کاربردی، مفاهیم مذکور استخراج و سپس در محیط رسانه ملی از طریق روش دلفی و با حضور ۴۰ تن از اساتید نخبه دانشگاهی و خبرگان رسانه ملی به اجماع گذاشته شد. (گروه نخبگان دانشگاهی ۲۰ نفر و گروه خبرگان رسانه ملی ۲۰ نفر) ۲۲ مفهوم اصلی سازمان های دانش بنیان - که از ادبیات موضوع استخراج شده بود- با سه دور نظر سنجی و افزایش ۴ مفهوم جدید، نهایتاً با ۲۶ مفهوم /متغیر به عنوان ابعاد نهایی سازمان دانش بنیان در رسانه ملی به اجماع اعضای پانل دلفی رسید. یافته ها مؤید آن است که از نظر اعضای پانل دلفی؛ اهداف و چشم انداز دانش بنیان، فرهنگ تسهیم دانش، استراتژی بر محور دانش و نظام مدیریت دانش بیشترین تأثیر؛ و ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون مرز، کنترل و ارزیابی بر محور دانش و فرهنگ شغلی رسانه ای کمترین تأثیر را در دانش بنیان شدن رسانه ملی دارند.

واژه‌های کلیدی: مفاهیم مؤثر، سازمان دانش بنیان، دیدگاه دانش بنیان،

مدیریت دانش، رسانه ملی (سازمان صدا و سیما)

مقدمه

اینکه دانش یکی از مهمترین دارایی های سازمان در نظر گرفته می شود، غیرقابل انکار است و به طور فزاینده ای برای حفظ مزیت رقابتی سازمان، مدیریت می شود (چنگ و همکاران^۱، ۲۰۰۹: ۵۳) دانش و قابلیت های سازمانی، اشکالی از دارایی های استراتژیک هستند که اهداف بلند مدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضائات محیطی ارتقاء داده و در محیط های پویا، کاربرد استراتژیک دارند و باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان، بواسطه افت کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه سازمان به هنگام تعدیل نیروی انسانی می شود. (لوپز^۲، ۲۰۰۵: ۶۶۳) به هرحال الزامات همراه با عصر دانایی، موجب ظهور و توسعه سازمان های دانش محوری شده است که برخی ویژگی های آنها تفاوت اساسی با ساختارهای سنتی سلسله مراتبی دارد (منوریان، عسگری و آشنا، ۱۳۸۶: ۱) بسیاری از موسسات بر این نتیجه رسیده اند که برای عملکرد موثر در اقتصاد امروز، تبدیل شدن به یک سازمان دانش بنیان امری ضروری است، اما تعداد کمی از آنها به درستی می دانند که دانش بنیان شدن به چه معناست و یا چگونه می توان تغییرات لازم را برای دانش بنیان شدن انجام داد. (زک^۳، ۲۰۰۳: ۶۷) در چنین سازمانی بار اصلی حیات و بقا سازمانی برعهده نیروی انسانی قرار دارد که از شایستگی خلق، تبدیل و به اشتراک گذاری دانش و نهایتاً خلق نوآوری برخوردار است. تضمین این شایستگی ها در نیروی انسانی کارآمد، مهمترین چالش سازمان های کارآمد آینده است. در این راستا، کارکنان رسانه ها به منظور خلق، واکنش سازنده یا فهم معنی کارشان به توانایی های خود متکی اند. هیچ چیزی به اندازه توانایی نوآوری یا خلق چیزی یا غلبه بر مانعی در جهت تولید محصول کیفی به نقش کارمند و هویت سازمانی و حرفه ای او مرتبط نبوده است. (ویکس و دیگران، ترجمه روشندل اربطانی، ۱۳۸۸: ۱۲۰) از دیدگاه اجرایی این بدان معناست که تمامی سازمان های حساس و خطیر کشور،

در صورتی خواهند توانست همسو و هماهنگ با جامعه اسلامی حرکت کنند که بتوانند خود را به ویژگی ها و شایستگی های سازمان های دانش بنیان بیارایند و لذا با توجه به سند راهبردی افق رسانه ملی (برنامه ریزی راهبردی، ۹۳-۸۹) و شرایط و جایگاه آن در نظام و سپهر رسانه ای بین المللی، این سازمان بزرگ و مهم نه تنها از این قاعده مستثنی نبوده، بلکه از جایگاه ویژه ای برخوردار است. زیرا ضرورت دقت و سرعت عمل در رسانه ملی، یکی از عوامل اساسی برای تصمیم گیری مدیران و فعالیت کارکنان در شرایط ذیل می باشد:

- ۱- شناسایی و پیش بینی تغییرات محیطی
 - ۲- پاسخگویی به نیازهای متنوع محیطی
 - ۳- پیشگامی در تغییر دادن محیط برای دستیابی به اهداف سازمانی
 - ۴- رقابت در عرصه بین المللی رسانه ای
- در این راستا، دانش بنیان نشدن سازمان ها، بویژه سازمان صدا و سیما (رسانه ملی)، مشکلات زیر را با شدت و ضعف های مختلف می تواند به همراه داشته باشد:
- ۱- فقدان اولویت بندی و استفاده از انواع دانش
 - ۲- از دست رفتن سرمایه های فکری، کارشناسی و دانش سازمان در صورت بازنشستگی و یا جابجایی کارکنان
 - ۳- ضعف در کسب، حفظ و انتقال دانش های جدید
 - ۴- ناشناخته ماندن دانش های موجود
 - ۵- مستند نشدن تجربیات (دانش ضمنی) به دست آمده از پروژه ها و فعالیت ها و بالطبع عدم بهره برداری از آنها
 - ۶- انجام فعالیت ها و پروژه های تکراری
 - ۷- تولید دانش های کم اهمیت و بی ربط با وظایف سازمان
 - ۸- در اختیار نبودن دانش های مناسب و به موقع برای اتخاذ تصمیمات مناسب و به موقع در سازمان
 - ۹- کمبود نوآوری و خلاقیت در فعالیت ها و پروژه های سازمان

1. Chang et al
2. Lopez
3. Zack

دانش جدید و پویا خلق می کند و سپس آن را به طور گسترده در سراسر سازمان اشاعه می دهد و به سرعت در اهداف، چشم انداز، استراتژی ها، فناوری ها (فرایندها) و محصولات جدید - بمنظور خلاقیت و نوآوری - متجسم و مدیریت می کند.

ویژگی ها و مفاهیم سازمان دانش بنیان

از آنجا که بررسی ویژگی ها و مفاهیم سازمان های دانش بنیان ابعاد مختلفی را در برمی گیرد، بنابراین در این بخش بطور خلاصه، از ابعاد مختلف به آن پرداخته می شود.

پژوهش های انجام شده:

نئاگو^۶ (۲۰۰۸: ۴۱۳-۴۰۸) در پژوهشی مدل خود را در یک شرکت رومانیایی برای شناسایی سازمان های دانش بنیان مورد بررسی قرار داد. مؤلفه های این پژوهش که به عنوان ویژگی های سازمان دانش بنیان به کار می رود به شرح زیر است:

۱. **منابع انسانی^۷:** کارکنان دانشی، دارندگان مهم ترین و ارزشمندترین منبع یک سازمان یعنی دانش هستند
۲. **دانش آفرینی^۸:** از طریق چهار فرآیند تبدیل دانش و روش های ویژه آنها روی می دهد. (مدل نوناکا و همکاران، ۱۹۹۸)
۳. **فرهنگ سازمانی^۹:** باید انتقال دانش را بین کارکنان ترویج دهد. (اقتباس شده از مدل گوفی و جونز^{۱۰}، ۲۰۰۱)
۴. **ساختار^{۱۱}:** براساس ساختار قابل انعطاف و نقش ایفا شده توسط سیستم های پروژه در فرآیند دانش آفرینی
۵. **مدیریت:** حرکت به سمت مسیری جدید برای ارائه آزادی جهت نوآوری و آموزش بیشتر کارکنان سازمان
۶. **زیرساخت اطلاعات^۱:** شامل فناوری های اطلاعاتی اطلاعاتی که قادر به پوشش تمامی ۴ فرآیند تبدیل دانش می باشند.

۱۰- نبود مدل برای دانش بنیان شدن سازمان

براین اساس مسئله اصلی، شناسایی مفاهیم موثر در ایجاد سازمان دانش بنیان در رسانه ملی است.

مبانی نظری

مفهوم و تعریف سازمان دانش بنیان

- به زعم زک (۲۰۰۳: ۳-۲)، سازمان های دانش بنیان معمولاً بر حسب میزان دانش محصول یا خدمت خود تشریح می شوند. هر چه دانش به میزان بیشتری هسته محصول یا خدمت را تشکیل بدهد، سازمان بیشتر دانش بنیان است. در هر صورت، استفاده از محصولات یا خدمات به عنوان شیوه ای برای طبقه بندی یا تعریف سازمان دانش بنیان کافی نیست. محصولات و خدمات فقط بخش های قابل مشاهده و ملموس یک سازمان را منعکس می کند. منابع اصلی که یک سازمان را قادر به تولید می سازند در به اصطلاح «دارائی های نامشهود/ناملموس سازمان» پنهان هستند (ایتامی^۱، ۱۹۸۷) دانش سازمان در مورد کاری است که انجام می دهد و اینکه چگونه و چرا آن کار را انجام می دهد. نئاگو (۲۰۰۸: ۴۱۰) تعاریف متعددی از صاحب نظران مختلف درباره سازمان دانش بنیان در جدول شماره ۱ ارائه داده است.

- کینگ^۲ (۲۰۰۸: ۲۹) با بهره گیری از نقطه نظر برخی صاحب نظران تعریف زیر را برای یک سازمان دانشی کارآمد ارائه می دهد:

«یک سازمان دانشی کارآمد^۳، سازمانی است که توانایی خلق دانش پویا را دارد (ورنر فلت^۴، ۱۹۸۴؛ کانر و پراهالاد^۵، ۱۹۹۶)

- نگارنده با بهره گیری از نظرات صاحب نظران، تعریف زیر را برای یک سازمان دانش بنیان ارائه می دهد:

سازمان دانش بنیان، سازمانی است انعطاف پذیر در مقابل تغییرات، پیچیدگی ها و عدم اطمینان های محیطی که دائماً دانش موجود را شناسایی، مستند سازی و بکارگیری کرده و

6 . Neagu

7 . Human resources

8 . Knowledge creation

9 . Organizational culture

10 . Goffee 8Jones

11 . Structure

1 . Itami

2 . King

3 . Effective Knowledge Organization (EKO)

4 . Wernerfeit

5 . Conner and Prahalad

اکثارشا و آنیسا^۲ (۲۰۱۱: ۲۹) در مقاله خود می نویسند؛ یک سازمان دانشی به یک رویکرد متفاوت از یک سازمان غیر دانشی نیاز دارد. بنابراین نقش مدیریت منابع انسانی نیز منحصر بفرد است. نتایج پژوهش اندریوا و کیانتو^۳ (۲۰۱۱: ۱۰۳۰-۱۰۲۸) نشان داد، در حالی که تمام فرایندهای دانش دارای تأثیری سودمند بر نوآوری هستند، خلق دانش بیشترین تأثیر را بر نوآوری دارد. علاوه بر این، شدت دانش تمام فرایندهای دانش را افزایش می دهد. شاید شرکت ها در شرایط کمتر دانش بنیان مجبور باشند از دانش صریح و ضمنی موجود در شرکت خود به منظور خلق دانش بهره برداری کنند در حالیکه شرکت ها در شرایط بسیار دانش بنیان باید دانش جدید را به عنوان ماده ای برای خلق دانش مورد پژوهش قرار دهند. در هر صورت یافته های این بررسی نشان می دهد که این تأثیر مستقیم نیست بلکه به واسطه فرایند دانش آفرینی است. برای ایجاد یک سازمان دانش بنیان ضروری است که معنی مشترکی از انتقال و تسهیم دانش در سازمان صورت گیرد. (وانگ و نو^۴، ۲۰۱۰: ۱۳۱-۹۱۵) وستربگ و دیگران^۵ (۲۰۱۱: ۲۲-۱) پژوهشی را درباره معنی و مفهوم سازمان دانش بنیان در یک مرکز مراقبت سالمندان در سوئد انجام دادند که مدل نهایی آنان دارای مؤلفه های زیر است :

۱- منابع

۲- فرایندهای برقراری ارتباط

۳- عملیات کاری، فرایندها و منابع

داونپورت و هولسپل^۶ (۲۰۰۶: ۴۵۴-۴۵۱) در مقاله خود، مروری بر سه مورد اصلی که بیانگر تنوع نگرش های مربوط به دارایی های دانش سازمان و نحوه بکارگیری این دارایی هاست، می پردازند که پیش درآمدی از قلمروی معیارهای

سازمان دانشی می باشد و سازمان های دانشی به آن دسته از مؤسسات یا مراکز تعلق دارد که بیشترین ارزش را برای دارایی های ناملموس قرار می دهند.

نعمتی و آراسته در مقاله پژوهشی خود (۱۳۸۵: ۱۲۰-۱۱۷) ویژگی های زیر را برای سازمان های دانش بنیان از قول ردو ویلیام^۷ (۱۹۹۶) بیان کرده اند :

۱. حالت تکامل یافته ای از سازمان های یادگیرنده هستند که در آنها دانش و دانستن یک ارزش فراگیر محسوب می شود.
۲. کارکنان در سازمان های دانایی محور به دانشگران سازمانی تعبیر می شوند که واجد ۲ ویژگی اساسی شامل :
الف) توان بالقوه یادگیری
ب) تعهد نسبت به یادگیری در سازمان هستند.
۳. در این سازمان ها، مدیریت استعداد های دانشگران شامل مراحل اساسی استعدادیابی، استعدادگماری (شایسته سالاری) و استعدادپروری است.
۴. فرایندهای ارتباطی بیشتر براساس احترام و اعتماد متقابل، کمک به رشد فکری و ارتقای معلومات یکدیگر و گسترش و پیشرفت دانش سازمانی است.
۵. یادگیری مبتنی بر نیاز به قصد بکارگیری در زندگی شخصی و سازمانی و متناسب با اهداف فردی و سازمانی است.

۶. تنوع، نوآوری، انعطاف پذیری، برابری فرصت های آموزش و یادگیری، تجربه محور بودن یادگیری ها از ویژگی های اساسی این سازمان هاست.

۷. یادگیری جمعی مورد تأکید است و افراد باهم، از هم و برای هم یاد می گیرند و هم افزایی فکری در مقابل جایگزینی فکری، واجد اهمیت است.

۸. نقشه دانایی/ دانش یکی دیگر از ملزومات و ابزارهایی است که از آن بهره می گیرند و آنان را قادر می سازد تا میزان و نوع دانش موجود میان کارکنان، نقاط قوت و

۹. ضعف دانش و یادگیری و توانمندمحوری سازمان را تعیین نمایند.

1 . Information infrastructure

2 . Aktharsha & Anisa

3 . Andreeva & Kianto

4 . Wang & Noe

5 .Westerberg etal

6 . Davenport & Holsapple

7 . Read & William

نویس، دیبلا و گلد^۳ (۱۹۹۸: ۸۱) معتقدند، سازمان دانش بنیان، واجد فلسفه‌ای عمیق، جامع و انعطاف‌پذیر در مقابل تغییرات، پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان های محیطی است. الگوهای جدید تفکر رشد یافته، اندیشه‌های فردی و گروهی ترغیب شده و کارکنان برای نیل به اهداف فردی و سازمانی، پیوسته دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را افزون می-سازند.

سازمان دانش بنیان از نظر دارایی

وینچ و اشناپدر^۴ (۱۹۹۳: ۹۲۳) عقیده دارند، یکی از متمایزترین

لوین و دیگران^۱ (۲۰۰۲: ۸-۱) در مورد پژوهشی که موسسه IBM برای سازمان های دانش بنیان، درباره نقش اعتماد در تبادل دانش انجام داده است، نشان می دهد که دونوع خاص از اعتماد وجود دارد که ابزاری در تسهیم فرایند دانش هستند: اعتماد خیرخواهی محور و اعتماد شایستگی محور. هنگامی که مردم به اعتماد فکر می کنند معمولاً به نوع اول فکر می کنند. با وجود این، نوع دیگر اعتماد که نقش مهمی را در تبادل دانش بازی می کند، نوع دوم است. این نوع، رابطه ای را شرح می دهد که در آن فرد بر این باور است که شخص دیگر در یک حوزه خاص، دارای دانش است.

سازمان دانش بنیان از نظر استراتژی

زک (۲۰۰۳: ۶-۵) در پنجمین کنفرانس بین المللی دانش و یادگیری سازمانی اظهار می دارد، سازمان دانش بنیان حقیقی به استراتژی خود - وسیله ای برای رقابت و بقا داشتن در بلند مدت - بر حسب دانش فکر می کند. چنین سازمانی تشخیص می دهد که دانش یک منبع استراتژیک کلیدی است. آزمون نهایی یک سازمان دانش بنیان، مستلزم بررسی نقطه نظر اساسی سازمان در رابطه با دانش است. سازمان دانش بنیان حقیقی، هر وجهی از عملیات خود را به حساب می آورد. نه تنها استراتژی خود را بر حسب دانش ارزیابی می کند، بلکه هر فعالیتی را به عنوان یک اقدام احتمالاً ارتقاء دهنده دانش می داند. چنین سازمانی از دانش و یادگیری به عنوان معیارهای اصلی خود برای ارزیابی این موارد استفاده می کند که چگونه سازماندهی می کند، چه می سازد، چه کسی را استخدام می کند، چگونه با مشتریان ارتباط برقرار می کند، چه تصویری را منعکس می کند و ماهیت رقابتش چیست. ریف^۲ (۲۰۰۴: ۲۲۳) عقیده دارد؛ شکار فرصت‌های جدید و بهره‌گیری از آنها در سازمان های دانش بنیان یک اصل غیرقابل انکار است. در این سازمان ها هدف اصلی ایجاد تغییر، تحول و بهبود است.

3 . Nevis , Dibella and Gould

4 . Winch & Schneider

1 . Levin et al

2 . Reif

ویژگی‌های سازمان‌های دانش بنیان این است که آنها فقط تخصص پرسنل خود را به عنوان دارایی‌های مورد معامله شان دارند. این ویژگی است که آنها را به واضح ترین صورت از سازمان‌های صنایع تولیدی و اغلب صنایع خدماتی دیگری که دارایی‌های دیگری مانند کارخانه ثابت (مثلاً هواپیماها) مستغلات (مثلاً هتل‌ها و خرده فروشی) یا سرمایه سیال (مثلاً بانک‌ها) دارند، متمایز می‌سازند.

سازمان دانش بنیان از نظر ساختاری

والزاک^۱ (۲۰۰۵: ۳۳۳-۳۳۴) ضمن ارائه یک نمودار سازمانی تیم محور (نمودار شماره ۱) برای سازمان‌های دانشی، می‌نویسد: ساختارهای مدیریتی سلسله مراتبی سنتی، امکان عمودی دانش را از طریق زنجیره فرمان فراهم می‌کند، اما مانع انتقال افقی دانش از مرزهای وظیفه‌ای سازمان می‌شود. افزایش رقابت و کم کردن میزان تغییرات فنی، انتقال بهتر دانش بین مرزهای سازمانی را میسر می‌کند. (گوپا لکریشنان و سانتورو^۲، ۲۰۰۴).

پیشرفت تیم دانشی متشکل از بخش‌های چند وظیفه‌ای است که اولین قدم در سیستم انتقال دانش در سازمان است (هم عمودی و هم افقی) هندریکس (۲۰۰۶: ۷۵۳-۷۵۲) سه رده متفاوت را برای طراحی ساختارهای سازمانی دانش بنیان معرفی می‌کند:

- ۱- ساختارهای گروه/تیم محور^۳؛
- ۲- ساختار شبکه‌ای^۴؛
- ۳- سازمان ابر متن^۵؛

1 . Walczak
 2 .Gopalakrishnan & Santoro
 3 . Hypertext Organization
 4 . Team-based Structure
 5 . Network Structure

جدول ۱. تعاریف موجود برای سازمان دانش بنیان (نناگو، ۲۰۰۸: ۴۱۰)

مفهوم	تعریف	عناصر
سازمان دانش بنیان لی بوایتز ^۱	واحدی که اهمیت دانش درونی و بیرونی برای سازمان را درک می کند و تکنیک هایی را برای به حداکثر رساندن استفاده از این دانش برای کارکنان، سهامداران و مشتریان بکار می برد	اهمیت دانش بصورت درونی و بیرونی
شرکت خلق دانش نوناکا ^۲	سازمانی که دائماً دانش جدید خلق می کند، آن را به طور گسترده در سراسر سازمان اشاعه می دهد، وبه سرعت آن را در تکنولوژی ها و محصولات جدید متجسم میکند	خلق دانش سازگار در کل سازمان که در تکنولوژی و محصولات جدید تجسم می یابد
سازمان یادگیرنده آرجریس، اسچون ^۳ و سنگه ^۴	«زمانی که اعضای یک سازمان به عنوان عوامل یادگیری برای سازمان عمل می کنند. به تغییرات محیط های درونی و بیرونی سازمان با شناسایی و اصلاح خطاها پاسخ می دهند». سازمان هایی که در آنها افراد به طور مستمر ظرفیت خود را برای ایجاد نتایجی که واقعاً می خواهند، توسعه می دهند، جایی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده می شود و جایی که آرمان جمعی آزاد گذاشته شده است، و افراد به طور مستمر یاد می گیرند با هم یاد بگیرند.	کارکنان – عوامل یادگیری، شناسایی و تصحیح خطاها، کارکنان به یکدیگر یاد می دهند انتظار یا آرمان جمعی آزاد است.
سازمان هوشمند ویگ ^۵	سازمانی که به طور موثر در زمان حال عمل می کند و قادر است به طور موثر به چالش های آینده بپردازد و اهدافش با اجرای استراتژی های آن از طریق سیستم ها، سیاست و ساختار سازمانی محقق می شود.	کارکنان براساس مهارت های خود آزادی برای نوآوری و بالیداهه ساختن دارند و می بایست به طور هوشمندانه با بکارگیری ارتباطات موثر و فعال عمل کنند.
سازمان ابر متن ^۶ نوناکا	ویژگی اصلی سازمان ابر متن، توانایی جابجایی بین زمینه های مختلف دانش آفرینی، برای تطبیق نیازهای متغیر از شرایط های درونی و بیرونی سازمان است.	ساختار سازمانی با دو لایه واقعی (واحدهای تجاری و گروههای پروژه) و یک لایه مفهومی (لایه دانش)

1 . Liebowitz

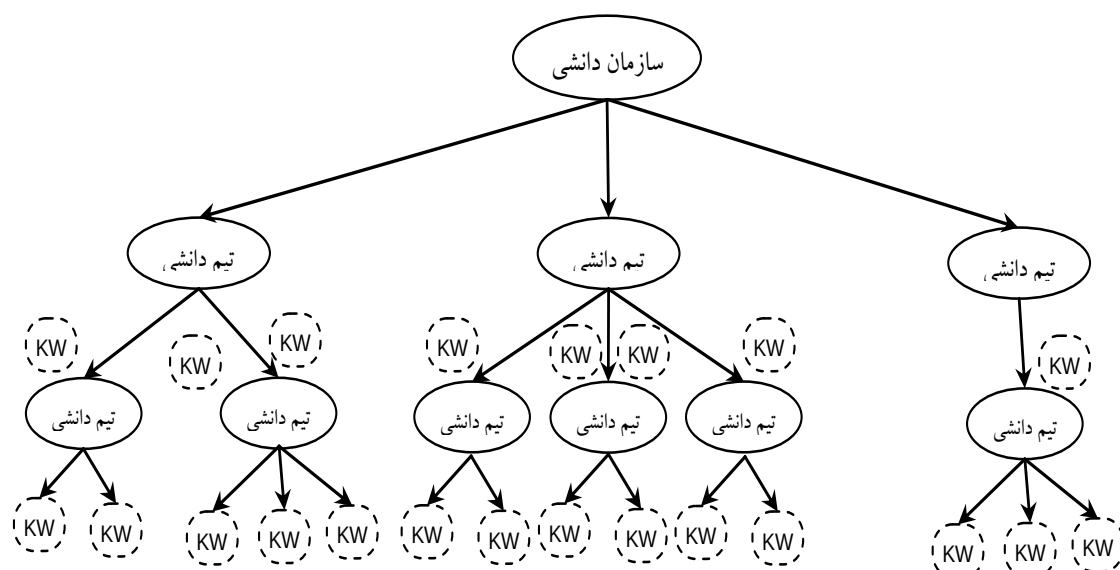
2 . NoNaka

3 Argyris & Schon

4 . Senge

5 . Wiig

6 . Hypertext organization



نمودار ۱. عناصر سلسله مراتبی یک سازمان دانشی (منبع: والزاک، ۲۰۰۵: ۳۳۴)

سازمان دانش بنیان از نظر مدیریت دانش

گوپتا، شارما و هسو^۳ (۲۰۰۴: ۸) عقیده دارند: هر چقدر بر اهمیت دانش برای محیط های کسب و کار پیچیده، رقابتی و جهانی موجود در قرن ۲۱ تأکید شود، زیاد نیست، و شرکت هایی که می دانند چطور به صورت کارآمد این اطلاعات را کسب کنند، به اشتراک بگذارند و مدیریت کنند، در صنایع خود رهبر و پیشگام خواهند بود. به اعتقاد کاتر^۴ (۲۰۰۱)، مزیت رقابتی واقعی یک سازمان عمدتاً بر اساس سرمایه دانشی بنا نهاده می شود، در این راستا، مدیریت دانش می تواند به عنوان آن بخشی از فرآیند مدیریت تعریف شود که بر تحلیل نظامند، برنامه ریزی، انباشت، خلق، توسعه و کاربرد دانش سازمان تمرکز دارد و سعی دارد تا حد زیادی سرمایه انسانی را به سرمایه دانشی به منظور ایجاد مزیت رقابتی تبدیل کند. شریف الدین و دیگران (۲۰۰۴: ۹۷-۱۰۹) در تحقیقی که انجام داده اند پنج عامل مهم ذیل را برای کشف روابط بین متغیرهای مختلف و ایجاد دارایی های دانشی و توضیح

سازمان دانش بنیان از نظر مدیریت/رهبری

برنل و همکاران (۲۰۰۴: ۱۹۰) در نتیجه گیری مقاله شان اظهار می دارند:

یک رهبر تیم عمدتاً در نقش مربی عمل می کند یعنی فراهم ساختن راهنمایی، انگیزش، منابع و دورنمای مشترک. مدیریت ارشد برای تأمین مالی پروژه ها و حمایت از تلاش های با مقیاس بزرگ عمل می کند.

هس و باسیگالوپو^۱ (۲۰۱۰: ۲۲۸-۲۲۲) در مقاله خود اظهار می دارند: رهبر سازمان دانش بنیان در واحدهای تولیدی باید مجموعه ای از مهارت ها را داشته باشد که اغلب اوقات با مفهوم هوش هیجانی همراه هستند و او را قادر می سازد منافع کارکنان دانشی را در سازمان تعیین، تصدیق، مورد رسیدگی قرار داده و توسعه دهد و از این منافع برای سودنهایی سازمان بهره برداری کند.

مک گاورن^۲ (۲۰۰۱: ۱۵-۱۸) در مقاله پژوهشی خود با عنوان "ایجاد یک سازمان دانش بنیان" می نویسد: رهبرانی که بر توسعه افراد تمرکز می کنند در بلند مدت موفق تر هستند.

3 . Gupta & Sharma and HSU

4 . Cater

5. Flynn, A.E.

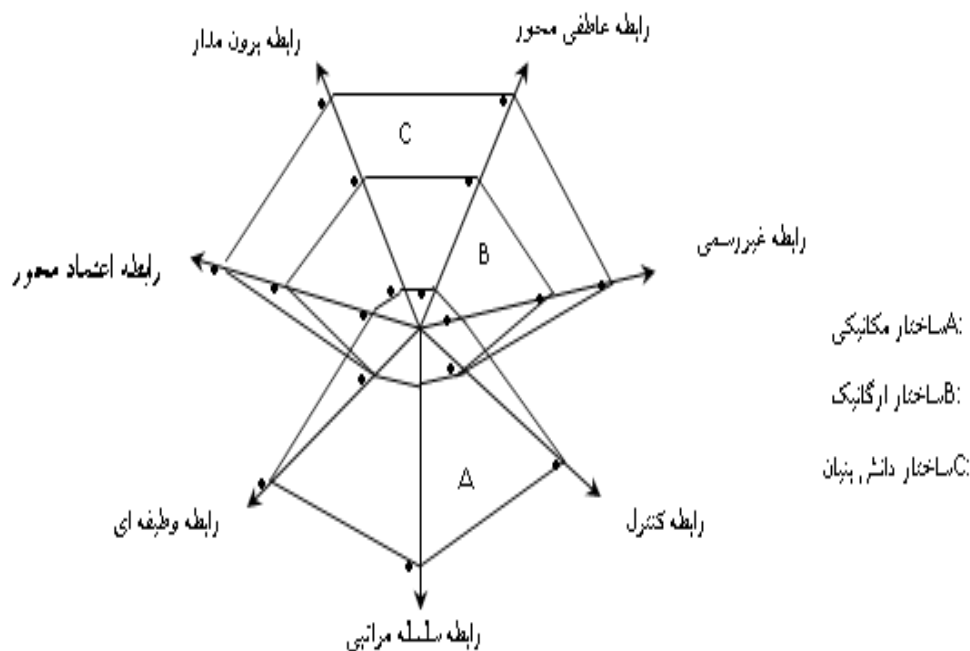
1 . Hess & Bacigalupo

2 . McGovern

عملکرد انتقال دانش مشخص کرده اند:

فلاين ۵ مرحله را برای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان عنوان کرده است: در ابتدا مطابق رسالت و چشم انداز سازمان و با توجه به ساختار و فرهنگ سازمان، راهبرد مدیریت دانش تدوین می شود، در ادامه دانش موجود و مورد نیاز سازمان موردشناسایی قرار گرفته و گروههای هم کارگردایجاد شده و مورد پشتیبانی قرار می گیرند.

- ۱- فناوری
- ۲- منابع انسانی
- ۳- ساختار سازمانی
- ۴- فرهنگ سازمانی
- ۵- دستورالعمل های سیاسی



شکل ۱. توسعه ابعاد ساختار سازمانی (ونگ و احمد، ۲۰۰۳: ۶۰)

سازمان دانش بنیان از نظر فرهنگ سازمانی

استون هاوس و پمبرتون^۱ (۱۹۹۹: ۱۳۷) می نویسند: ارتقاء و تقویت فرهنگ، ساختار و زیر ساخت آن یک محیط رسانا را فراهم می کند که در آن فرایندهای یادگیری سازمانی و فردی توسعه می یابند. بنابراین خلق یک فرهنگ یادگیری مستلزم موارد زیر است:

- ارزش بالا قائل شدن برای دانش

به دنبال این مرحله، با استفاده مناسب از فناوری دانش مورد سنجش قرار می گیرد و پاداش های مقتضی تخصیص داده شده و در نهایت ارزیابی مجدد صورت می گیرد (فلاين ۲۰۰۴، به نقل از دهقانی و همکاران، ۱۱۰:۹۴) عوامل بسیار زیادی وجود دارند که موجب موفقیت سازمان ها در به کارگیری استراتژی مدیریت دانش می شود. اما شاید یکی از مهمترین عوامل موثر، گسترش زیرساخت های مناسب فناوری های اطلاعاتی باشد... استفاده از اینترنت، اینترانت، پست الکترونیک، پست صدا، دورنگار، کنفرانس رادیویی/تلویزیونی و کامپیوتری، نمونه هایی از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی هستند که در سازمان های دانش محور مورد استفاده قرار می گیرند.(فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۳:

۲۷۴-۲۷۰)

انتقال و تسهیم دانش در سازمان امری ضروری است (وانگ و نو^۴، ۲۰۱۰) بنا به نظر دالکر^۵ (۲۰۰۵)، یکی از تصمیم های

• تشویق به سوال کردن و تجربه کردن از طریق تقویت افراد

• ایجاد اعتماد برای تشویق به تسهیم دانش

• یادگیری تجربی دانش ضمنی

منوریان و دیگران (۱۳۸۶: ۱۵-۱۲) در مقاله خود می نویسند:

تلاش سازمان ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش محور در صورتی موفقیت آمیز خواهد بود که ویژگی های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. ترویج فرهنگ گشودگی، تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان، نقش بسزایی در تسهیل مدیریت دانش در سازمان دارند.

سازمان دانش بنیان از نظر دانشگر

در این سازمان ها، کارکنان با ارزش ترین سرمایه سازمان محسوب می شوند. از آنجا که دانشگران اطلاعات زیادی درباره شغل خود دارند. خواستار آزادی تخصصی و حرفه ای در سازمان هستند. آنها افرادی خود انگیخته، فعال، یادگیرنده و یاددهنده اند و به چالش شغلی و آموزش مستمر نیاز دارند. این کارکنان با بکارگیری فرایندهای منحصر به فردی، بیشتر حل کننده مسائل هستند. و حتی بیش از رییسشان درباره شغل خود می دانند. (دانش فر، ۱۳۸۵: ۱۸)

ناستاسه^۱ (۲۰۰۹: ۵۲۱) می گوید، امروزه کارکنان می توانند دانشی فراتر از یک مدیر داشته باشند.

داونپورت و هولسایل (۲۰۰۶: ۴۵۳) از قول اسویی (۱۹۹۷: ۶۰-۵۷) بیان کردند که کارکنان در سازمان های دانش بنیان براساس دو بعد سطوح حرفه ای^۲ و شایستگی های سازمانی^۳ رتبه بندی می شوند

سازمان دانش بنیان از نظر مراحل و اقدامات لازم

برای طراحی

برای ایجاد یک سازمان دانش بنیان، داشتن معنی مشترک از

4 . Wang & Noe

5 . DalkIr

1 . Nastase

2 . The levels Of Professional

3 . Organizational Competence

نوبین براساس نظر هج (۲۰۰۶، ترجمه دانایی فرد) متغیرها یا مفاهیم اصلی سازمان دانش بنیان عبارت است از:

- ۱- اهداف و چشم انداز دانش بنیان
- ۲- استراتژی بر محور دانش
- ۳- دیدگاه دانش بنیان
- ۴- کنترل و ارزیابی بر محور دانش
- ۵- ساختار شبکه ای - تیم محور
- ۶- محصول بر محور دانش
- ۷- رهبری در نقش مربی
- ۸- خودمدیریتی افراد و تیم ها
- ۹- فرهنگ تسهیم/اشتراک گذاری دانش
- ۱۰- فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته
- ۱۱- فرهنگ تعامل و همکاری
- ۱۲- نظام مدیریت دانش
- ۱۳- محیط پویا و در حال تغییر
- ۱۴- فرهنگ اعتماد محور

روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ پرداختن به مبانی نظری سازمان های دانش بنیان، یک تحقیق توسعه ای تلقی شده و موجب افزودن اطلاعات ما در حوزه نظری سازمان های دانش بنیان با نگاهی نوین و مطابق با تغییرات نوین جهانی می شود. به علاوه به دلیل پرداختن به موضوع سازمان دانش بنیان در رسانه ملی و ارائه توصیه هایی برای طراحی سازمان دانش بنیان در سازمان صدا و سیما، یک تحقیق کاربردی نیز تلقی می شود. بنابراین، تحقیق حاضر را می توان از نوع توسعه ای - کاربردی در نظر گرفت.

روش انجام هم کمی (توصیفی) و هم کیفی (روش دلفی) است. در این تحقیق از روش کتابخانه ای و با استفاده از اطلاعات مندرج در اینترنت، مجلات تخصصی و کتب مرجع برای جمع آوری اطلاعات در ارتباط با مبانی نظری

کلیدی در طراحی محیط دانش بنیان، چرخه زندگی دانش^۱ است. یک چرخه زندگی دانش یکپارچه از سه مرحله زیر تشکیل شده است:

- حصول دانش و یا خلق آن
- تسهیم و انتشار دانش
- کسب و کاربرد دانش (آل آشاب و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۹)

زک (۲۰۰۳: ۷۱-۷۰) اعتقاد دارد مدیرانی که می خواهند شرکت خود را به سوی یک سازمان دانش بنیان سوق دهند باید بر چندین فعالیت کلیدی تمرکز نمایند:

- ۱- مأموریت و هدف سازمان را برحسب دانش تعریف کنید.
- ۲- صنعت و موقعیت سازمان را بر حسب دانش تعریف نمایید.
- ۳- استراتژی سازمان را با درنظر گرفتن دانش تدوین نمایید.

۴- به اجرای فرایندهای مدیریت دانش و ساختارهایی بپردازید که به طور مستقیم نیازهای دانشی استراتژیک سازمان را پشتیبانی نمایند.

۵- سازمان خود را به یک سازمان یادگیرنده ی استراتژیک تبدیل کنید.

۶- مشتریان و بازار خود را نه تنها براساس محصولات و خدمات بلکه همچنین براساس میزان امکان یادگیری دانش از آنها بخش بندی کنید.

۷- مخارج یادگیری را سرمایه گذاری تلقی کنید نه هزینه.

۸- در مدل کسب و کار خود تجدید نظر کنید.

۹- مدیریت منابع انسانی را جدی بگیرید.

جدول شماره ۲ نشان دهنده ۲۲ مفهوم یا متغیر اصلی سازمان های دانش بنیان است که پس از تلفیق میان متغیرهای مشابه و یا حذف موارد تکراری از ادبیات موضوع به دست آمده است. با توجه به ارکان اصلی سازمان های

1 . Knowledge Life Cycle (KLC)

2 . Rodriguez & Al-Ashaab

ادبیات تحقیق بهره گرفته شده است و از طریق فن دلفی نیز مفاهیم و متغیرهای اصلی سازمان های دانش بنیان شناسایی شده است.

روش گردآوری داده ها به شرح زیر می باشد:

۱. روش کتابخانه ای

در این تحقیق از اطلاعات کتابخانه ای و مروری بر اطلاعات موجود در سایت های علمی دانشگاهی و بررسی و مرور کتب مندرج در سایت های مختلف از جمله گوگل و مقالات مختلف داخلی و خارجی بهره فراوانی برده شده است.

۲. روش دلفی

زمانی که بخواهیم درباره اتفاق نظر یک جمع صاحب نظر درباره یک موضوع به بررسی بپردازیم، از روش دلفی استفاده می نماییم. (سرمد و دیگران، ۱۳۷۹: ۸۴) بنابراین روش دلفی

یکی از فنون اصلی در طراحی و تدوین مدل این تحقیق است، چند ویژگی بارز در فن دلفی عبارتند از:

- ناشناخته بودن افراد نسبت به یکدیگر
- عدم تأثیر پذیری افراد از یکدیگر
- ۱۵- تکرار پرسشنامه ها (از دو تا ده دور)
- ۱۶- دارایی، سرمایه فکری ناملموس و دانش تخصصی کارکنان (فردی - جمعی)
- ۱۷- محیط دانش آفرینی
- ۱۸- تغییر، نوآوری و خلاقیت
- ۱۹- فرهنگ خلاقیت و نوآوری
- ۲۰- یادگیری مستمر سازمانی (فردی و جمعی)
- ۲۱- ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز
- ۲۲- قابلیت تطبیق پذیری
- ۲۳- نقشه دانش
- ۲۴- و بازخورد (سرلک، ۱۳۸۴: ۷۲-۷۱)

متغیر یا ویژگی	صاحب نظر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲
اهداف و چشم انداز دانش بنیان	استراتژی بر محور دانش (توسعه نیروی انسانی و ...)																						
دیدگاه دانش بنیان	دانشی و عملکرد تیم																						
کنترل و ارزیابی بر محور دانش (تسهیل، صلاحیت	ساختار شبکه ای - تیم محور		X			X																	
محصول بر محور دانش	رهبری در نقش مربی																						
خود مدیریتی افراد و تیم ها	فرهنگ تسهیل/اشراک گذاری دانش																						
فرهنگ تسهیل/اشراک گذاری دانش	فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته																						
فرهنگ تعامل و همکاری	فرهنگ تسهیل/اشراک گذاری دانش																						
نظام مدیریت دانش	محیط پویا و در حال تغییر																						
فرهنگ اعتماد محور	کارکنان (فردی و جمعی)																						
محیط دانش آفرینی	داری، سرمایه فکری ناملموس و دانش تخصصی																						
تغییر، نوآوری و خلاقیت	فرهنگ، خلاقیت و نوآوری																						
ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز	قابلیت تطبیق پذیری																						
ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز	نقشه دانش																						

۱ . Winch & Schneider

۲ . Reed

۳ . Drucker

۴ . Long

۵ . Nevis etal

۶ . Bustamante

۷ . Soliman&spooner

۸ . MCGovern

۹ . Gold etal

۱۰ . Soo etal

۱۱ . Levin etal

۱۲ . Nonaka & Toyama

۱۳ . Vouros

۱۴ . Wang & Ahmed

۱۵ . Zack

متغیر یا ویژگی	صاحب نظر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲
	اهداف و چشم انداز دانش بنیان																						
	استراتژی بر محور دانش (توسعه نیروی انسانی و ...)																						
	دیدگاه دانش بنیان																						
	عملکرد تیم																						
	کنترل و ارزیابی بر محور دانش (تسهیم، صلاحیت دانشی و ...)																						
	ساختار شبکه ای - تیم محور																						
	محصول بر محور دانش																						
	رهبری در نقش مربی																						
	خود مدیریتی افراد و تیم ها																						
	فرهنگ تسهیم/اشتراک گذاری دانش																						
	فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته (شبکه سازی و ...)																						
	فرهنگ تعامل و همکاری																						
	نظام مدیریت دانش																						
	محیط پویا و در حال تغییر																						
	فرهنگ اعتماد محور																						
	(فردی و جمعی)																						
	داری، سرمایه فکری ناملموس و دانش تخصصی کارکنان																						
	محیط دانش آفرینی																						
	تغییر، نوآوری و خلاقیت																						
	فرهنگ، خلاقیت و نوآوری																						
	یادگیری مستمر سازمانی (فردی و جمعی)																						
	ساختار غیر متمرکز، رسمیت کم، بدون مرز																						
	قابلیت تطبیق پذیری																						
	نقشه دانش																						

- 1 . Gupta eta
- 2 .Burnell
- 3 . Nissen
- 4 . Reif
- 5 . Shari Fuddin etal
- 6 . Schonstrom
- 7 .Cavaler
- 8 . Walczak etal
- 9 . Dalkir
- 10 . Nonaka etal

کردن اعضای پانل قابل استفاده است. در تحقیق حاضر، ابتدا فهرستی اولیه متشکل از ۵۳ نفر از افراد صاحب نظر و متخصص و دارای شغل و سوابق خدمتی مرتبط انتخاب شده و بامذاکره حضوری، تلفنی ویا اینترنتی و ارسال «فرم فراخوان» که شامل توضیحاتی در خصوص طرح و موضوع پژوهش بود، برای شرکت در پانل تخصصی دعوت بعمل آمد. این فهرست در ابتدا متشکل از ۲۴ نفر دانشگاهی و ۲۹ نفر سازمانی (از سازمان صداوسیما) بود. که پس از ارسال فرم فراخوان و دعوت به شرکت در پانل، ۳ نفر از اساتید محترم دانشگاه ها نیز توسط گروه دانشگاهی برای شرکت در پانل تخصصی معرفی شدند که بدین ترتیب فهرست اولیه تعداد افراد دانشگاهی به ۲۷ نفر رسید. با اجرای فراخوان، در نهایت ۴۰ نفر از جمعیت فهرست اولیه برای شرکت در بحث، اعلام آمادگی نمودند (۲۰ نفر سازمانی و ۲۰ نفر دانشگاهی) و اعضای پانل تخصصی موضوع پژوهش حاضر در نهایت با شرکت ۴۰ نفر تعیین گردید که این رقم ۷۱ درصد فهرست اولیه تعیین شده برای اجرای دلفی بود که آمار قابل قبولی بوده و در واقع نشان دهنده دقت مراحل طی شده برای انتخاب اعضای اولیه پانل می باشد. پس از تعیین اعضای شرکت کننده در پانل تخصصی «طراحی سازمان دانش بنیان»، با تهیه پرسشنامه اولیه ای میزان تأثیر هر یک از مفاهیم را جویا شدیم (به صورت ذیل) که متشکل از مفاهیم مهم در «طراحی سازمان های دانش بنیان»، برگرفته از ادبیات موضوع تحقیق بود که در میان اعضای محترم پانل توزیع شد.

در اینجا به فواید پیش بینی با استفاده از روش دلفی اشاره می شود:

- روش دلفی چشم اندازی از آینده ایجاد می کند. (دالکی^۱، ۲۰۰۲: ۲)
- بیشترین استفاده از روش دلفی جهت پیش بینی های کوتاه مدت و بلندمدت است. (اوکولی^۳، ۲۰۰۴: ۱۶)
- تکنیک دلفی به عنوان ابزاری برای پیش بینی است. (روو^۴، ۱۹۹۹: ۱۰)

انتخاب اعضای پانل دلفی

از آنجا که در پژوهش حاضر، پیش بینی در مورد پدیده و نیز اجماع آراء متخصصین مورد نظر می باشد و اتفاقاً درک شرایط برای طراحی «سازمان های دانش بنیان» از اهمیت ویژه ای برخوردار است، از روش دلفی استفاده می گردد و در این میان، روش پانل دلفی با متخصصان با در نظر گرفتن امکانات فرا روی آن، مناسب ترین روش برای استخراج دیدگاه های متفاوت افراد صاحب نظر و متخصص و نیز برقراری «همگرایی» و «اجماع» میان ایده ها، راهکارها و دیگر عوامل می باشد.

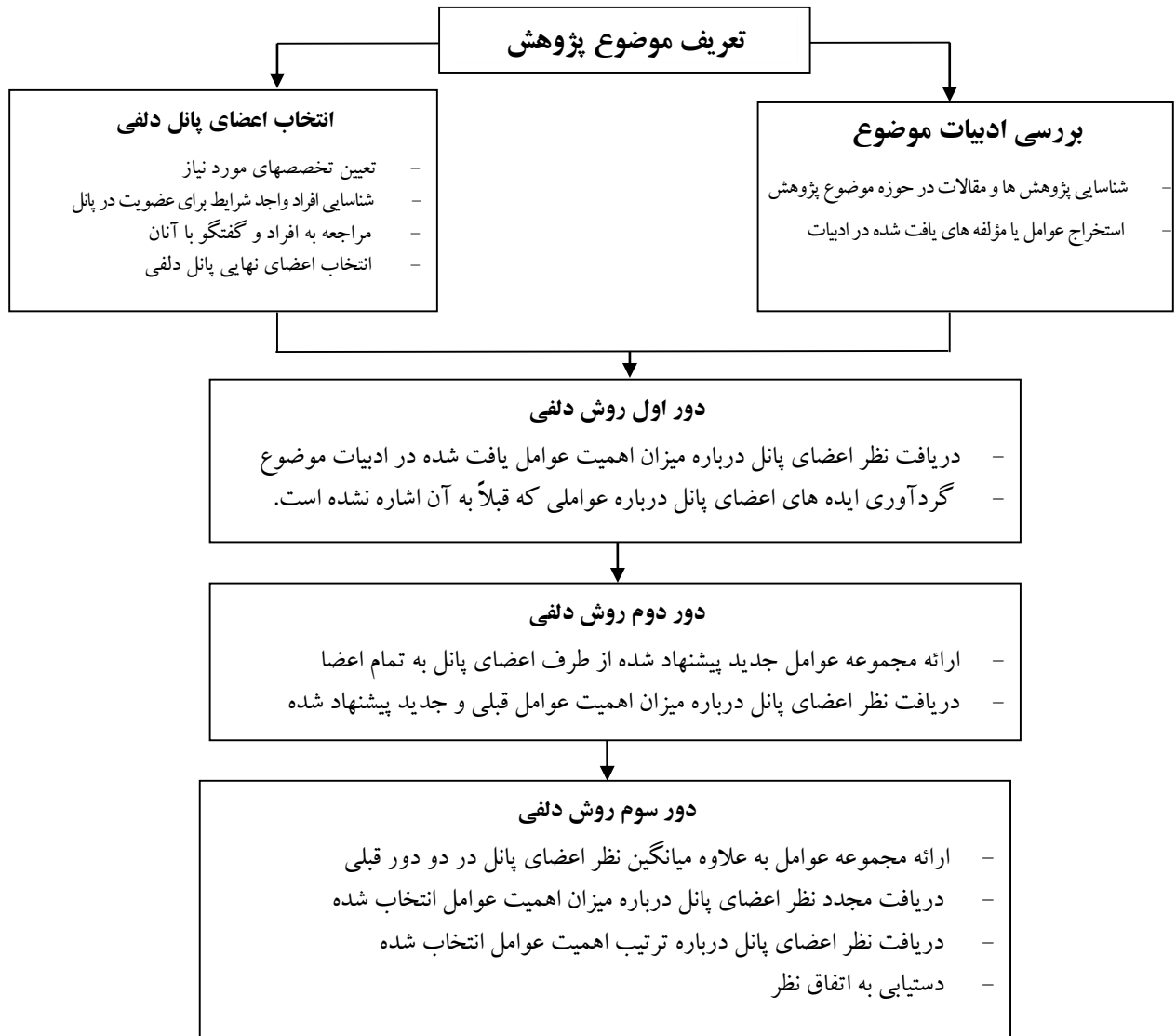
اعضای واجد شرایط برای پانل دلفی از مهمترین مراحل این روش به حساب می آید، چرا که اعتبار نتایج کار بستگی به شایستگی و دانش این افراد دارد. انتخاب اعضای پانل از طریق نمونه گیری غیراحتمالی صورت گرفته است. یکی از روش های مورد استفاده، نمونه گیری هدف دار یا قضاوتی است. این روش بر این فرض استوار است که دانش پژوهشگر درباره جامعه برای دستچین

1. Dalkey

۲. دالکی یکی از محققانی است که دقیق ترین پژوهش ها با روش دلفی را تاکنون به انجام رسانیده است

3. okoli

4. Rowe



نمودار ۳. فرایند پژوهش حاضر با روش دلفی

مشخصات اعضای شرکت کننده در پانل در جداول شماره ۴ و ۵ ارائه شده است.

جدول ۳. تاریخ توزیع و گردآوری پرسشنامه ها در مرحله دلفی

دور	تاریخ توزیع	تعداد (نفر)	تاریخ عودت	تعداد (نفر)	درصد عودت (%)
اول	۹۱/۱۰/۱۵	۴۰	۹۱/۱۱/۲۵	۴۰	۱۰۰
دوم	۹۱/۱۱/۲۷	۴۰	۹۱/۱۲/۲۲	۴۰	۱۰۰
سوم	۹۱/۱۲/۲۵	۴۰	۹۲/۲/۱۵	۴۰	۱۰۰

جدول ۴. مشخصات خبرگان رسانه‌ای مشارکت‌کننده در پانل دلفی

تعداد		سابقه خدمت در سازمان صدا و سیما		مدرک تحصیلی		رشته تحصیلی					
زن	مرد	جمع کل	زیر ۱۰ سال	۱۰-۲۰	بالای ۲۰ سال	لیسانس	فوق لیسانس	دکتر	مختلف گرایش های مدیریت	فنی و مهندسی	هنری
تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
۰	۰	۲۰	۱۰۰	۲۰	۲۰	۴	۲۰	۱	۵	۷۵	۳۵
۰	۰	۲۰	۱۰۰	۲۰	۲۰	۹	۴۵	۶	۳۰	۱۵	۷۵
۰	۰	۲۰	۱۰۰	۲۰	۲۰	۲۵	۱۱	۵۵	۵	۸۵	۱۵

جدول ۵. مشخصات نخبگان دانشگاهی مشارکت‌کننده در پانل دلفی

[illegible]

نیمی از اعضای شرکت کننده در پانل تخصصی از خبرگان سازمان صدا و سیما بودند. همان طور که جدول شماره ۴ مشاهده می شود ۱۰۰ درصد این گروه به لحاظ جنس «مرد» بوده و به لحاظ سنوات خدمت، ۵۵ درصد آنان «بالای ۲۰ سال» سابقه خدمت دارند. همچنین ۴۵ درصد آنان دارای مدرک «فوق لیسانس» بوده و ۳۰ درصد نیز مدرک «دکتر» دارند. گفتنی است بیشترین رشته تحصیلی این گروه از اعضای شرکت کننده در پانل «گرایش های مختلف مدیریت» با ۷۵ درصد می باشد. سایر اطلاعات در جدول شماره ۴ ذکر ارائه شده است.

نیمی دیگر از اعضای شرکت کننده در پانل تخصصی، از نخبگان و اساتید دانشگاهی بودند. همان طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می شود ۹۰ درصد این گروه به لحاظ جنس «مرد» بوده و ۱۰ درصد آنان را زنان تشکیل می دادند. به لحاظ سنوات، ۵۵ درصد آنان «بالای ۲۰ سال» سابقه خدمت دارند. همچنین ۴۵ درصد آنان دارای رتبه علمی «دانشیار» بوده و ۳۰ درصد نیز «استاد» هستند. گفتنی است بیشترین رشته تحصیلی این گروه از اعضای شرکت کننده در پانل «گرایش های مختلف مدیریت دولتی» با ۷۰ درصد می باشد. سایر اطلاعات در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

روایی تحقیق

از آنجا که در تحقیق حاضر، پرسشنامه بهترین ابزار جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری متغیرها بود، بنابراین سنجش و اندازه گیری روایی پرسشنامه نیز از اهمیت خاصی برخوردار بود زیرا روایی تحقیق میزان سازگاری پرسشنامه را با اهداف پژوهش نشان می داد. روش های متعددی برای تعیین اعتبار ابزار اندازه گیری وجود دارد که

مهمترین آنها عبارت است از روایی سازه، روایی محتوا، روایی واگرا و همگرا، روایی درونی، روایی صوری، روایی ملاکی یا معیار، روایی تجربی و روایی سازه. هر چند اعتبار سازه ای مهم ترین ملاک سنجش روایی ابزار اندازه گیری است اما در تحقیق حاضر برای افزایش میزان روایی ابزار تحقیق همزمان از سه روش «روایی محتوا»، «روایی سازه» و «روایی صوری» استفاده شده است که خلاصه آن به شرح زیر است:

- (۱) ابتدا مطالعه گسترده ای در زمینه ادبیات موضوع صورت گرفت. سپس منابع اصلی و مهم در حوزه «سازمان های دانش بنیان» شناسایی و با دقت بیشتری مطالعه گردید تا ضمن استخراج مفاهیم و متغیرهای مهم، چگونگی اندازه گیری آنها در سازمان نیز روشن شده، بتوانیم سوالات مناسبی را طراحی نماییم. (روایی سازه)
- (۲) پس از روشن شدن ابعاد مورد نظر پژوهش، با توجه به مطالعات، سوالاتی متناسب با موضوع، اهداف و متغیرهای تحقیق تهیه و طراحی شد. (روایی سازه)
- (۳) پرسشنامه ابتدایی در اختیار اساتید محترم راهنما و مشاور قرار گرفت تا اصلاح و تأیید شود. (روایی صوری)
- (۴) در مورد محتوای پرسشنامه، اولین اقدام تعیین حد و مرزی برای تحقیق است لذا پس از تأیید پرسشنامه توسط اساتید محترم راهنما و مشاور برای حصول اطمینان بیشتر مجدداً پرسشنامه به تأیید چند تن از مدیران سازمان مورد نظر نیز رسانده شد تا موضوعاتی که لازم است، در پرسشنامه مطرح شوند. (روایی صوری و محتوایی)
- (۵) طراحی سوالات مختصر بوده و سعی گردید تا حد ممکن از عباراتی روشن و فاقد ابهام استفاده شود. در طراحی پرسش ها تلاش شد تا با رعایت اصل گشودگی، پرسش ها به صورت عینی تری طراحی گردد (روایی صوری).
- (۶) پرسشنامه با ترکیبی از سوالات بسته و باز طراحی

که در این روابط k تعداد سوالات، S_i^p واریانس سوال i ام، σ^p واریانس مجموع کلی سوالات، $\bar{C}$ میانگین کواریانس بین سوالات، و $\bar{V}$ واریانس میانگین سوالات می باشد. بدیهی است هر قدر شاخص آلفای کرونباخ به نزدیک تر باشد، همبستگی درونی بین سوالات بیشتر و در نتیجه پرسش ها همگن تر خواهند بود. کرونباخ ضریب پایایی ۴۵٪ را کم، ۷۵٪ را متوسط و قابل قبول، و ضریب ۹۵٪ را زیاد پیشنهاد کرده است. (پاینده و همکاران: ۱۳۸۷)

در این پژوهش از نرم افزار SPSS (نسخه ۲۰) استفاده شده است. همچنین پس از محاسبه آلفا، میانگین، واریانس و انحراف معیار پاسخ ها و نیز پایایی شاخص ها با محاسبه احتمال اصلاح و حذف شاخص ها، محاسبه آزمون t برای مقایسه میانگین ها صورت گرفته و در پایان ضریب کندال و رتبه بندی میان پاسخ ها نیز بررسی شد.

مقیاس اتفاق نظر

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال نشان می دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آنها مرتب کرده اند، اساساً "معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله ها به کار برده اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. این مقیاس با استفاده از فرمول زیر محاسبه می شود:

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12}K^2(N^3 - N)}$$

گردید. تا ضمن بررسی آراء و نظرات اعضای محترم پانل، بتوانند با آزادی تمام اندیشه های خود را بیان کنند. به نحوی که در پایان مرحله اول دلفی با نظرات جدید روبرو شدیم.

برای اندازه گیری پایایی از شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده شد. دامنه ضریب پایایی از صفر تا ۱+ است. ضریب پایایی صفر، معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک، معرف پایایی کامل است و هر چند «پایایی کامل» واقعاً به ندرت دیده می شود.

در تحقیق حاضر، محاسبه آلفای کرونباخ که یکی از مشهورترین و معتبرترین روش های سنجش میزان پایایی یک پژوهش علمی است، به کار گرفته شده است.

آلفای کرونباخ و نحوه محاسبه آن

ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرش ها، عقاید و ... بکار می رود. در واقع می خواهیم ببینیم تا چه حد برداشت پاسخگویان از سوالات یکسان بوده است. اساس این ضریب بر پایه مقیاس هاست. مقیاس عبارت است از دسته ای از اعداد که بر روی یک پیوستار به افراد، اشیا یا رفتارها در جهت به کمیت کشاندن کیفیت ها اختصاص داده می شود. رایج ترین مقیاس که در تحقیقات اجتماعی بکار می رود.

مقیاس لیکرت است. آلفای کرونباخ بطور کلی با استفاده از رابطه زیر محاسبه می شود.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^p}{\sigma^p} \right) \quad \text{یا} \quad \alpha = \frac{k\bar{C}}{\bar{V} + (k-1)\bar{C}}$$

جدول ۶. تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال

(اشمیت، ۱۹۹۷، به نقل از سرلک، ۱۳۸۴)

مقدار W	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
۱/۰	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۳/۰	اتفاق نظر ضعیف	کم
۵/۰	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۷/۰	اتفاق نظر قوی	زیاد
۹/۰	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

یافته های تحقیق**روایی و پایایی مرحله اول روش دلفی**

یکی از مهم ترین ابزارها برای سنجش پایایی متغیرها اجرای آزمون آلفای کرونباخ است. نتایج پس از اجرای این آزمون در جدول خلاصه شماره ۷ ارائه شده است.

جدول شماره ۷، خلاصه آماره های مربوط به تحلیل پایایی مرحله اول را نشان می دهد. بر اساس نتایج این جدول، مقدار پایایی شاخص های پرسشنامه برابر ۰.۸۵۳ است. مقدار آلفا نشان می دهد که ۲۲ شاخص مربوط به طراحی سازمان های دانش بنیان از میزان پایایی بالایی برخوردار بوده و به عبارتی همسازی درونی بالایی جهت سنجش این شاخص ها دارند.

مقدار میانگین به دست آمده برای هر سؤال نشان دهنده این است که اکثر پاسخگویان گزینه ی بسیار زیاد و زیاد را انتخاب کرده اند بنابراین سؤالات از انحراف معیار پایینی برخوردارند. این آماره نشان می دهد که در واقع سؤالات از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند.

آزمون رتبه ای دلیو کندال، به سنجش میزان توافق

رتبه بندی ها در بین پاسخگویان می پردازد. در این آزمون، هر پاسخگو به عنوان یک قضاوت کننده یا رتبه دهنده، و هر گویه یا سؤال نیز به عنوان یک متغیر تلقی شده و در ادامه برای هر یک از این متغیرها، میانگین رتبه ها محاسبه می شود. این آزمون با مقایسه میانگین رتبه ها در بین متغیرها، تفاوت این میانگین ها را بررسی می کند. پس از اجرای آزمون کندال، نتایج برای دور اول دلفی، در جدول خلاصه شماره ۷ ارائه شده است:

آزمون دلیو کندال علاوه بر معنی داری تفاوت یا عدم تفاوت میانگین رتبه ارزیابی ها؛ به اولویت بندی آن ها نیز می پردازد. به عبارتی، این آزمون نشان می دهد که ارزیابی پاسخگویان در کدام حوزه های مفاهیم مورد نظر مثبت تر و در کدام حوزه ها منفی تر است. برای رسیدن به این منظور، با توجه به جدول شماره ۷ میانگین رتبه شاخص «اهداف و چشم انداز دانش بنیان» بیشترین مقدار (۱۴.۲۶) و شاخص «ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز» کمترین مقدار (۹.۳۸) را به خود اختصاص داده اند. به عبارتی از نظر پاسخگویان، اهداف و چشم انداز دانش بنیان بیشترین تأثیر را در طراحی سازمان دانش بنیان دارد.

می توان گفت که با اطمینان ۰.۹۹ درصد ارزیابی پاسخگویان نسبت به گویه های مختلف متفاوت است. این وضعیت بیانگر آن است که متغیرها از قابلیت رتبه بندی برخوردارند. همچنین میان اعضای محترم پانل در خصوص شاخص های مورد نظر با توجه به نتیجه آزمون کندال (۰.۷) «اتفاق نظر قوی» وجود دارد. همان طور که در جدول شماره ۷ ملاحظه می شود از نظر مشارکت کنندگان در پانل دور اول، سه مفهوم «اهداف و چشم انداز دانش بنیان»، «استراتژی بر محور دانش» و «فرهنگ تسهیم / اشتراک گذاری دانش» بیشترین تأثیر را دارند و شاخص «رهبری در نقش مربی» و «ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز» در مقایسه با سایر شاخص ها از کمترین

تأثیر در دانش بنیان کردن رسانه ملی برخوردار هستند.

خلاقیت و نوآوری «بیشترین مقدار رتبه و «ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز»، «محیط پویا و در حال تغییر» و «فرهنگ شغلی رسانه‌ای» و کمترین مقدار رتبه را به خود اختصاص داده‌اند.

روایی و پایایی مرحله دوم دلفی

پس از بررسی پرسشنامه‌های دور اول ملاحظه شد، ۱۴۶ پیشنهاد از سوی پاسخگویان مطرح شده است که ۱۳ نفر، مفهوم «مدیران و کارکنان دانشی»، ۹ نفر مفهوم «فرهنگ و ارزشهای اسلامی- ایرانی» ۵ نفر به مفهوم «فرهنگ شغلی رسانه‌ای» و ۴ نفر نیز به «اسناد بالادستی» به عنوان دیگر مفاهیم مهم در طراحی سازمان دانش بنیان اشاره نموده‌اند. ۶۱ مورد، گویه‌های غیر مرتبط را پیشنهاد داده‌اند. ۸ نفر نیز پیشنهادهای جدیدی مطرح کرده بودند که فراوانی هر کدام ۱ مورد بود اما به دلیل ارتباط غیرمستقیم به موضوع پژوهش به متغیرهای پرسشنامه اضافه نشد. همچنین ۴۳ نفر نیز مفاهیم مشابه با ۲۲ مفهوم پرسشنامه اشاره کردند. اطلاعات بیشتر در جدول شماره ۸ ارائه شده است.

نتایج محاسبه مقدار آلفای کرونباخ مرحله دوم دلفی در جدول شماره ۹ ارائه شده است. بر اساس نتایج این جدول، مقدار پایایی شاخص‌ها برابر ۰.۸۵۹ است. که نشان می‌دهد ۲۶ گویه مربوط به شاخص سازمان های دانش بنیان از میزان پایایی و به عبارتی همسازی درونی بالایی جهت سنجش این شاخص برخوردارند. مقدار میانگین به دست آمده برای هر سؤال نشان‌دهنده این است که اکثر پاسخگویان گزینه‌ی بسیار زیاد و زیاد را انتخاب کرده‌اند بنابراین سؤالات از پایایی بالایی برخوردارند.

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که مقدار آلفا در ستون آخر برای تمامی گویه‌ها بالاست، بنابراین ابزار اندازه‌گیری ما و ۲۶ گویه‌ی مطرح شده در آن برای سنجش شاخص سازمان های دانش بنیان مناسب‌اند و نیازی به حذف، اصلاح و یا تغییر ندارد. از اجرای آزمون رتبه‌ای کندال برای دور دوم با توجه به جدول ۹، میانگین رتبه‌های سه متغیر اول یعنی «اهداف و چشم انداز دانش بنیان» و «فرهنگ تسهیم/ اشتراک گذاری دانش» و «فرهنگ

آزمون t برای مقایسه میانگین‌های مرحله اول و دوم

به منظور بررسی و مقایسه اختلاف میانگین‌های مرحله اول با ۲۲ متغیر با مرحله دوم با ۲۶ متغیر، آزمون t اجرا شد. همان طور که نتایج جدول شماره ۱۰ نشان می‌دهد، بین اکثر میانگین‌های مرحله اول با دوم اختلاف معناداری وجود ندارد. اما میان «نقشه دانش»، «کنترل و ارزیابی بر محور دانش»، «یادگیری مستمر سازمانی» و نیز «فرهنگ تعامل و همکاری» آزمون t معنادار شده است به این معنا که آرای اعضای پانل در خصوص متغیرهای مذکور در مرحله دوم با آرای اعضای پانل در مرحله اول تفاوت اندکی وجود دارد. بنابر نتایج کسب شده، از نظر آماری نیازی به حذف، اصلاح و یا تغییر متغیرها نیست.

روایی و پایایی مرحله سوم دلفی

در این بخش به نتایج اجرای دور سوم دلفی، شامل ۲۶ سؤال پرداخته می‌شود که همه ۴۰ عضو پانل پرسشنامه‌ها را تکمیل و تحویل داده‌اند.

بر اساس نتایج جدول شماره ۱۱ مقدار پایایی استاندارد شده برابر ۰/۸۶۶ است. مقدار آلفای استاندارد شده نشان می‌دهد که ۲۶ گویه مربوط به مفاهیم سازمان های دانش بنیان از میزان پایایی و به عبارتی همسازی درونی بالایی جهت سنجش این شاخص برخوردارند.

جدول ۷. خلاصه آماره های توصیفی مرحله اول دلفی

ردیف	عنوان	پاسخگويان تعداد	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	رتیب اهمیت (بر اساس میانگین)
۱	اهداف و چشم انداز دانش بنیان	۴۰	۴٫۷۳۶	۰٫۴۴۶۲	۱۴٫۲۶	۱
۲	استراتژی بر محور دانش	۴۰	۴٫۶۵۷	۰٫۵۳۴۰	۱۳٫۴۵	۲
۳	دیدگاه دانش بنیان	۴۰	۴٫۵۷۸	۰٫۵۵۱۷	۱۲٫۶۸	۴
۴	کنترل و ارزیابی بر محور دانش	۴۰	۴٫۲۶۳	۰٫۶۰۱۰	۹٫۶۷	۲۰
۵	ساختار شبکه‌ای-تیم محور	۴۰	۴٫۳۱۵	۰٫۶۱۹۷	۱۰٫۰۳	۱۸
۶	محصول بر محور دانش	۴۰	۴٫۳۹۴	۰٫۵۹۴۵	۱۰٫۸۳	۱۵
۷	رهبری در نقش مربی	۴۰	۴٫۲۶۳	۰٫۶۰۱۰	۹٫۴۶	۲۱
۸	خود مدیریتی افراد و تیم‌ها	۴۰	۴٫۲۸۹	۰٫۶۱۱۰	۹٫۸۰	۱۹
۹	فرهنگ تیمی-تشریفات گذاری دانش	۴۰	۴٫۶۰۵	۰٫۵۹۴۵	۱۳٫۸۰	۳
۱۰	فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته	۴۰	۴٫۵۰۰	۰٫۶۸۷۷	۱۲٫۱۱	۹
۱۱	فرهنگ تعامل و همکاری	۴۰	۴٫۴۷۳	۰٫۵۵۶۸	۱۱٫۵۵	۱۱
۱۲	نظام مدیریت دانش	۴۰	۴٫۵۳۶	۰٫۵۰۶۰	۱۱٫۹۳	۸
۱۳	محیط پویا و در حال تغییر	۴۰	۴٫۴۴۷	۰٫۶۰۱۶	۱۱٫۳۴	۱۳
۱۴	فرهنگ اعتماد محور	۴۰	۴٫۳۴۲	۰٫۶۲۷۱	۱۰٫۳۷	۱۶
۱۵	دولایی، سرمایه دگری نامعلوم و دانش تخصصی کارکنان	۴۰	۴٫۵۷۸	۰٫۵۵۱۷	۱۲٫۲۶	۵
۱۶	محیط دانش آفرینی	۴۰	۴٫۴۲۱	۰٫۵۹۸۷	۱۱٫۱۲	۱۴
۱۷	تغییر، نوآوری و خلاقیت	۴۰	۴٫۵۰۰	۰٫۵۵۷۰	۱۱٫۸۰	۱۰
۱۸	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	۴۰	۴٫۵۵۲	۰٫۶۰۱۶	۱۲٫۴۵	۷
۱۹	یادگیری مستمر سازمانی	۴۰	۴٫۵۷۸	۰٫۵۹۸۷	۱۲٫۸۰	۶
۲۰	ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز	۴۰	۴٫۲۳۶	۰٫۵۸۹۷	۹٫۲۸	۲۲
۲۱	قابلیت تطبیق پذیری	۴۰	۴٫۳۴۲	۰٫۶۲۷۱	۱۰٫۳۴	۱۷
۲۲	نقشه دانش	۴۰	۴٫۴۷۳	۰٫۶۴۶۶	۱۱٫۸۸	۱۲
آلفای کرونباخ		۰٫۸۵۳	آزمون کندال		۰٫۷	

جدول ۸. پیشنهاد اعضای پانل دلفی در خصوص موضوع (بر حسب فراوانی)

مفاهیم	فراوانی
مدیران و کارکنان دانشی	۱۳
فرهنگ و ارزش‌های اسلامی ایرانی	۹
فرهنگ شغلی رسانه‌ای	۸
اسناد بالادستی	۴
زیرساخت‌های بین کشوری	۱
رصدخانه محیطی و پایش مستمر محیطی	۱
دانش رقبا، ذینفعان، مخاطبان و.....	۱
نظام آماری تولید شاخص‌های دانش محور	۱
سیستم‌های هوشمند رسانه‌ای	۱
رسانه عامل بنیان شبیه‌ساز	۱
عناصر مختلف محیطی (اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و.....)	۱
بازار دانش	۱
تکرار گویه‌های مشابه	۴۳

۶۱	عدم ارتباط با موضوع
۱۴۶	جمع

جدول ۹. خلاصه آماره‌های توصیفی مرحله دوم دلفی

ردیف	مفاهیم	تعداد پاسخگویان	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	ترتیب اولویت (بر اساس میانگین)
۱	اهداف و چشم‌انداز دانش بنیان	۴۰	۴,۶۶۶	۰,۵۲۹۸	۱۶,۶۹	۱
۲	استراتژی بر محور دانش	۴۰	۴,۵۶۴	۰,۵۰۲۳	۱۵,۴۰	۴
۳	دیدگاه دانش بنیان	۴۰	۴,۵۶۴	۰,۵۹۸۰	۱۵,۴۶	۵
۴	کنترل و ارزیابی بر محور دانش	۴۰	۴,۳۳۳	۰,۵۷۷۷	۱۶,۷۱	۱۹
۵	ساختار شبکه‌ای-تیم محور	۴۰	۴,۳۰۷	۰,۶۹۴۰	۱۶,۷۷	۲۰
۶	محصول بر محور دانش	۴۰	۴,۳۰۷	۰,۵۶۹۱	۱۶,۶۷	۲۱
۷	رهبری در نقش مربی	۴۰	۴,۵۱۲	۰,۶۰۱۰	۱۴,۹۴	۶
۸	خود مدیریتی افراد و تیم‌ها	۴۰	۴,۳۵۹	۰,۵۸۴۰	۱۳,۰۵	۱۴
۹	فرهنگ تسهیم / اشتراک‌گذاری دانش	۴۰	۴,۶۴۱	۰,۵۳۷۴	۱۶,۳۷	۲
۱۰	فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته	۴۰	۴,۳۰۷	۰,۵۶۹۱	۱۶,۵۳	۲۲
۱۱	فرهنگ تعامل و همکاری	۴۰	۴,۳۵۹	۰,۵۸۴۳	۱۳,۰۵	۱۵
۱۲	نظام مدیریت دانش	۴۰	۴,۳۵۰	۰,۵۳۷۴	۱۳,۰۳	۱۸
۱۳	محیط پویا و در حال تغییر	۴۰	۴,۱۷۹	۰,۵۵۵۰	۱۰,۹۰	۲۵
۱۴	فرهنگ اعتماد محور	۴۰	۴,۳۵۹	۰,۵۸۴۳	۱۶,۹۵	۱۶
۱۵	دارایی، سرمایه فکری نفلموس و دانش تخصصی کارکنان	۴۰	۴,۴۸۷	۰,۶۰۱۳	۱۴,۶۰	۷
۱۶	محیط دانش آفرینی	۴۰	۴,۳۸۴	۰,۵۴۳۶	۱۳,۱۸	۱۰
۱۷	تغییر، نوآوری و خلاقیت	۴۰	۴,۳۸۴	۰,۵۴۳۶	۱۳,۲۳	۱۱
۱۸	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	۴۰	۴,۵۸۹	۰,۵۴۸۵	۱۵,۷۸	۳
۱۹	یادگیری مستمر سازمانی	۴۰	۴,۴۸۷	۰,۶۰۱۳	۱۴,۵۴	۸
۲۰	ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز	۴۰	۴,۱۲۸	۰,۵۲۲۱	۱۰,۱۷	۲۶
۲۱	قابلیت تطبیقی‌پذیری	۴۰	۴,۲۵۶	۰,۵۸۴۳	۱۱,۶۹	۲۳
۲۲	نقشه دانش	۴۰	۴,۳۵۹	۰,۵۸۴۳	۱۳,۱۹	۱۷
۲۳	مدیران و کارکنان دولتی	۴۰	۴,۴۶۱	۰,۵۵۴۷	۱۴,۲۳	۹
۲۴	فرهنگ و ارزش‌های اسلامی ایرانی	۴۰	۴,۳۵۹	۰,۶۲۷۷	۱۳,۵۶	۱۳
۲۵	فرهنگ شعاعی رسدای	۴۰	۴,۲۰۵	۰,۵۲۲۱	۱۱,۱۲	۲۴
۲۶	اسناد بالادستی	۴۰	۴,۳۸۴	۰,۶۲۳۱	۱۳,۶۰	۱۲
آلفای کرونباخ		۰,۸۵۹	آزمون کندال		۰,۷	

جدول ۱۰. مقایسه میانگین های مرحله اول و دوم بر مبنای آزمون t مستقل

ردیف	مفاهیم/متغیرها	آزمون t	df	sig	اختلاف میانگین
۱	اهداف و چشم انداز دانش بنیان	-۰.۶۹۳	۷۸	۰.۴۹۰	-۰.۷۵۰۰۰
۲	استراتژی بر محور دانش	-۰.۸۷۱	۷۷	۰.۳۶۸	-۰.۱۰۰۰۰
۳	دیدگاه دانش بنیان	۰.۶۱۴	۷۷	۰.۵۴۱	۰.۷۵۰۰۰
۴	کنترل و ارزیابی بر محور دانش	۲.۲۳۵	۷۸	۰.۲۲۰	۰.۱۷۵۰۰
۵	ساختار شبکه ای-تیم محور	۱.۲۹۸	۷۷	۰.۱۹۸	۰.۱۷۵۰۰
۶	محصول بر محور دانش	۱.۲۷۷	۷۸	۰.۲۰۵	۰.۱۰۸۹۷
۷	رهبر در نقش مربی	۰.۸۵۹	۷۶	۰.۳۹۳	۰.۱۰۸۹۷
۸	خود مدیریتی افرا دو تیم ها	۱.۴۸۲	۷۷	۰.۱۴۲	۰.۲۰۰۰۰
۹	فرهنگ تسهیم و اشتراک گذاری دانش	-۱.۵۷۴	۷۸	۰.۱۲۰	-۰.۲۰۰۰۰
۱۰	فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته	-۱.۲۴۶	۷۸	۰.۲۱۷	-۰.۱۷۵۰۰
۱۱	فرهنگ تعامل و همکاری	-۲.۰۰۳	۷۸	۰.۴۹۰	-۰.۲۵۰۰۰
۱۲	نظام مدیریت دانش	-۱.۰۶۳	۷۸	۰.۲۹۱	-۰.۱۲۵۰۰
۱۳	محیط پویا و در حال تغییر	-۰.۴۵۷	۷۷	۰.۶۴۹	-۰.۶۰۹۰۰
۱۴	فرهنگ اعتماد محور	-۰.۳۷۴	۷۸	۰.۷۱۰	-۰.۰۵۰۰۰
۱۵	دارایی، سرمایه فکری و دانش کارکنان	-۱.۷۸۲	۷۸	۰.۰۷۹۰	-۰.۲۲۵۰۰
۱۶	محیط دانش آفرینی	۰.۴۳۹	۷۷	۰.۶۶۲	-۰.۰۵۹۶۲
۱۸	تغییر، نوآوری و خلاقیت	-۱.۸۰۰	۷۸	۰.۰۷۶۰	-۰.۲۲۵۰۰
۱۹	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	-۱.۵۱۶	۷۸	۰.۱۳۴	-۰.۲۰۰۰۰
۲۰	یادگیری مستمر سازمانی	-۲.۰۹۵	۷۸	۰.۰۴۲۰	۰.۲۷۵۰۰
۲۱	قابلیت تطبیق پذیری	۰	۷۷	۱.۰۰۰۰	۰.۰۰۰۰۰
۲۲	نقشه دانش	-۲.۸۸۴	۷۸	۰.۰۰۰۵	۰.۳۷۵۰۰

جدول ۱۱. خلاصه آماره های توصیفی مرحله سوم دلفی

ردیف	مفاهیم/متغیرها	تعداد پاسخگویان	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	ترتیب اولویت (بر اساس میانگین)
۱	اهداف و چشم انداز دانش بنیان	۴۰	۴.۷۷۵	۰.۴۳۴۹	۱۷.۳۲	۱
۲	استراتژی بر محور دانش	۴۰	۴.۵۶۷	۰.۵۰۳۲	۱۴.۶۳	۴
۳	دیدگاه دانش بنیان	۴۰	۴.۵۴۰	۰.۵۰۵۲	۱۴.۳۳	۶
۴	کنترل و ارزیابی بر محور دانش	۴۰	۴.۳۲۴	۰.۴۷۴۵	۱۱.۵۸	۲۴
۵	ساختار شبکه‌ای-تیم محور	۴۰	۴.۳۷۸	۰.۴۹۱۶	۱۲.۵۷	۲۰
۶	محصول بر محور دانش	۴۰	۴.۴۰۵	۰.۴۹۷۷	۱۲.۹۳	۱۷
۷	رهبری در نقش مربی	۴۰	۴.۴۵۹	۰.۵۵۷۵	۱۳.۷۵	۱۲
۸	خود مدیریتی افراد و تیم‌ها	۴۰	۴.۴۰۵	۰.۴۹۷۷	۱۲.۹۲	۱۸
۹	فرهنگ تسهیم /اشتراک‌گذاری دانش	۴۰	۴.۵۹۷	۰.۴۹۷۷	۱۴.۹۶	۲
۱۰	فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته	۴۰	۴.۴۸۶	۰.۵۰۶۷	۱۳.۶۲	۸
۱۱	فرهنگ تعامل و همکاری	۴۰	۴.۴۳۲	۰.۵۰۲۲	۱۲.۹۳	۱۴
۱۲	نظام مدیریت دانش	۴۰	۴.۵۹۴	۰.۴۹۷۷	۱۵.۳۰	۳
۱۳	محیط پویا و در حال تغییر	۴۰	۴.۴۰۵	۰.۴۹۷۷	۱۲.۹۱	۱۹
۱۴	فرهنگ اعتماد محور	۴۰	۴.۴۸۶	۰.۵۰۶۷	۱۳.۹۲	۹
۱۵	دارایی، سرمایه فکری ناملموس و دانش تخصصی کارکنان	۴۰	۴.۴۳۲	۰.۵۵۴۸	۱۳.۴۲	۱۶
۱۶	محیط دانش آفرینی	۴۰	۴.۴۸۶	۰.۵۰۶۷	۱۳.۹۳	۱۰
۱۷	تغییر، نوآوری و خلاقیت	۴۰	۴.۴۳۲	۰.۵۰۲۲	۱۲.۹۳	۱۰
۱۸	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	۴۰	۴.۵۴۰	۰.۵۰۵۲	۱۴.۶۲	۷
۱۹	بادگیری مستمر سازمانی	۴۰	۴.۴۸۶	۰.۵۰۶۷	۱۳.۶۲	۱۱
۲۰	ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز	۴۰	۴.۳۵۱	۰.۵۳۸۳	۱۱.۹۹	۲۱
۲۱	قابلیت تطبیق‌پذیری	۴۰	۴.۳۵۱	۰.۴۸۳۹	۱۱.۹۲	۲۲
۲۲	نقشه دانش	۴۰	۴.۵۶۷	۰.۵۰۲۲	۱۴.۹۶	۵
۲۳	فرهنگ و ارزش‌های اسلامی ایرانی	۴۰	۴.۳۳	۰.۵۱۶۴	۱۱.۶۴	۲۳
۲۴	فرهنگ شغلی رسانه‌ای	۴۰	۴.۲۴۳	۰.۴۹۴۷	۱۱.۱۶	۲۶
۲۵	اسناد بالادستی	۴۰	۴.۳۰۰	۰.۵۵۲۳	۱۳.۸۰	۲۵
۲۶	مدیران و کارکنان دانشی	۴۰	۴.۴۵۹	۰.۵۰۵۲	۱۳.۲۸	۱۳
آلفای کرونباخ		۰.۸۶۶	آزمون کندال		۰.۸	

فرهنگ تسهیم		اسلامی-ایرانی
رتبه کندانال: رتبه مقیاس توافق بین اعضای پانل		
دلفی را بشرح ذیل نشان می دهد:		
دور	بالاترین میزان توافق	پایین ترین میزان توافق
اول	- اهداف و چشم انداز دانش بنیان - فرهنگ تسهیم - استراتژی بر محور دانش	ساختر غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون مرز - رهبری در نقش مربی - کنترل و ارزیابی بر محور دانش
دوم	- اهداف و چشم انداز دانش بنیان - فرهنگ تسهیم - فرهنگ خلاقیت و نوآوری	- ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون مرز - محیط پویا و در حال تغییر - فرهنگ شغلی رسانه ای
سوم	- اهداف و چشم انداز دانش بنیان - نظام مدیریت دانش - فرهنگ تسهیم	- فرهنگ شغلی رسانه ای - کنترل و ارزیابی بر محور فرهنگ و ارزشهای اسلامی-ایرانی

نتایج آزمون آلفای کرونباخ

مقدار پایایی شاخص ها/عوامل پرسشنامه، نشان می دهد که ۲۶ مفهوم مربوط به طراحی سازمان دانش بنیان از میزان پایایی بالایی برخوردار بوده و به عبارتی همسازی درونی بالایی جهت سنجش این مفاهیم / متغیر ها ها دارد.

نتایج آزمون آلفا	دور اول	دور دوم	دور سوم
۰.۸۵۳	۰.۸۵۹	۰.۸۶۶	

نتایج آزمون کندانال

ضریب هماهنگی کندانال، مقیاس اتفاق نظر بین اعضای پانل را نشان می دهد که با توجه به نتایج سه دور دلفی، اعضای پانل دارای اتفاق نظر قوی هستند.

نتایج آزمون کندانال	دور اول	دور دوم	دور سوم
۰.۷	۰.۷	۰.۸	

در جدول شماره ۱۲، نتایج هر سه دور دلفی را از نظر میانگین و واریانس در کنار هم مشاهده خواهیم کرد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که متغیرها در هر سه دور دارای میانگین و واریانس نزدیک به هم می باشند. بنا بر این می توان

مقدار میانگین به دست آمده برای هر سؤال نشان دهنده این است که اکثر پاسخگویان گزینه ی بسیار زیاد و زیاد را انتخاب نموده اند. در واقع سؤالات از پایایی قابل قبولی برخوردارند و میان ارزیابی پاسخگویان از متغیر مورد نظر، توافق وجود دارد. با توجه به جدول شماره ۱۱، میانگین رتبه های سه متغیر/مفهوم اول یعنی «اهداف و چشم انداز دانش بنیان»، «نظام مدیریت دانش» و «فرهنگ تسهیم/اشتراک گذاری دانش» به ترتیب بیشترین مقدار رتبه و «فرهنگ شغلی رسانه ای»، «کنترل و ارزیابی بر محور دانش و فرهنگ و ارزشهای اسلامی - ایرانی» کمترین مقدار رتبه را به خود اختصاص داده اند. همچنین آزمون W کندانال در مرحله سوم رتبه ۰.۸ را به دست آورده است که نشان دهنده آن است که متغیرها/مفاهیم از نظر پاسخگویان از قابلیت رتبه بندی برخوردار هستند. همچنین میان اعضای محترم پانل در مرحله سوم اجرای دلفی در خصوص متغیرهای مورد نظر «اتفاق نظر قوی» وجود دارد. همان طور که در جدول شماره ۱۱ ملاحظه می شود از نظر افراد مشارکت کننده در پانل، سه مفهوم «اهداف و چشم انداز دانش بنیان» و «استراتژی بر محور دانش» در مقایسه با سایر مفاهیم بیشترین تأثیر را داشته و مفهوم «نقشه دانش» از کمترین تأثیر برخوردار هستند. بنابر این با توجه به نتایج سه دور دلفی و اجماع اعضای پانل و رسیدن به اشباع نظری، ۲۶ مفهوم بعنوان مفاهیم موثر در دانش بنیان کردن رسانه ملی مشخص شدند. با توجه به اجرای سه دور روش دلفی، نتایج به شرح ذیل می باشد:

رتبه میانگین: اکثراً گزینه های زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کرده اند.

دور	بالاترین رتبه	پایین ترین رتبه
اول	- اهداف و چشم انداز دانش بنیان - فرهنگ تسهیم - استراتژی بر محور دانش	ساختر غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون مرز - رهبری در نقش مربی - کنترل و ارزیابی بر محور دانش
دوم	- اهداف و چشم انداز دانش بنیان - فرهنگ تسهیم - فرهنگ خلاقیت و نوآوری	- ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون مرز - محیط پویا و در حال تغییر - فرهنگ شغلی رسانه ای
سوم	- اهداف و چشم انداز دانش بنیان - نظام مدیریت دانش	- فرهنگ شغلی رسانه ای - کنترل و ارزیابی بر محور فرهنگ و ارزشهای

- ۱۸- ساختار شبکه ای - تیم محور
- ۱۹- کنترل و ارزیابی بر محور دانش
- ۲۰- رهبری در نقش مربی
- ۲۱- خود مدیریتی افراد و تیم ها
- ۲۲- ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز
- ۲۳- مدیران و کارکنان دانشی
- ۲۴- فرهنگ و ارزش های اسلامی - ایرانی
- ۲۵- فرهنگ شغلی رسانه ای
- ۲۶- اسناد بالادستی

نتیجه گرفت که حتی اگر N بار توزیع پرسشنامه ها را نیز تکرار کنیم باز همین نتایج را به دست خواهیم آورد. نتیجه نهایی با توجه به آفای کرونباخ و آزمون کندال و همچنین مقایسه میانگین و واریانس ها از نظر آماری بررسی شده و در جدول مذکور درج شده است. در جدول شماره ۱۳، میانگین رتبه های آزمون کندال برای هر سه دور دلفی ارائه شده است. همان طور که مشاهده می شود میانگین رتبه ی متغیرها در هر سه دور اجرای دلفی، تغییرات اندکی یافته است. همچنین رتبه ی مفهوم /متغیر «اهداف و چشم انداز دانش بنیان» در هر سه مرحله از اجرای روش دلفی، رتبه اولین تأثیرگذاری را حفظ کرده است. رتبه ی تعدادی از متغیرها نزدیک به هم و برای تعداد کمی از متغیرها نیز کاهش رتبه را مشاهده می نماییم. اما صرف نظر از تغییرات مشاهده شده در رتبه مفاهیم، در واقع می توان نتیجه گرفت که حتی اگر N بار توزیع پرسشنامه ها تکرار شود باز همین نتایج، به دست خواهد آمد.

نتیجه گیری و بحث

توجه به نتایج بدست آمده، همه مفاهیم استخراج شده از ادبیات موضوع و پانل دلفی (۲۶ مفهوم /متغیر) نهایتاً مورد اجماع اعضای پانل رسید و با اشیاع نظری مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین، مفاهیم نهایی موثر در طراحی سازمان دانش بنیان در رسانه ملی بشرح زیر می باشد:

- ۱- اهداف و چشم انداز دانش بنیان
- ۲- استراتژی بر محور دانش
- ۳- فرهنگ تسهیم/اشتراک گذاری دانش
- ۴- دیدگاه دانش بنیان
- ۵- یادگیری مستمر سازمانی
- ۶- دارایی؛ سرمایه فکری ناملموس و دانش تخصصی کارکنان
- ۷- فرهنگ خلاقیت و نوآوری
- ۸- نظام مدیریت دانش
- ۹- فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته
- ۱۰- تغییر؛ نوآوری و خلاقیت
- ۱۱- نقشه دانش
- ۱۲- محیط پویا و در حال تغییر
- ۱۳- محیط دانش آفرینی
- ۱۴- فرهنگ تعامل و همکاری
- ۱۵- قابلیت تطبیق پذیری
- ۱۶- فرهنگ اعتماد محور
- ۱۷- محصول بر محور دانش (محصولات دانشی)

جدول ۱۲. مقایسه نتایج تحلیل توصیفی شاخص ها در سه مرحله دلفی

ردیف	مفاهیم / متغیر ها	مرحله اول دلفی		مرحله دوم دلفی		مرحله سوم دلفی		نتیجه آماری
		میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	
۱	اهداف و چشم انداز دانش بنیان	۴.۷۳۶	۰.۴۴۶۲	۴.۶۶۶	۰.۵۲۹۸	۴.۷۷۵	۰.۴۳۴۹	قابل قبول
۲	استراتژی بر محور دانش	۴.۶۵۷	۰.۵۳۴۰	۴.۵۶۴	۰.۵۰۲۳	۴.۵۶۷۶	۰.۵۰۲۲	قابل قبول
۳	دیدگاه دانش بنیان	۴.۵۷۸	۰.۵۵۱۷	۴.۵۶۴	۰.۵۹۸۰	۴.۵۴۰	۰.۵۰۵۲	قابل قبول
۴	کنترل و ارزیابی بر محور دانش	۴.۲۶۳	۰.۶۰۱۰	۴.۳۳۳	۰.۵۷۷۷	۴.۳۲۴	۰.۴۷۴۵	قابل قبول
۵	ساختار شبکه‌ای-تیم‌محور	۴.۳۱۵	۰.۶۱۹۷	۴.۳۳۳	۰.۶۹۴۰	۴.۳۷۸	۰.۴۹۱۶	قابل قبول
۶	محصول بر محور دانش	۴.۳۹۴	۰.۵۹۴۵	۴.۳۰۷	۰.۵۶۹۱	۴.۴۰۵	۰.۴۹۷۷	قابل قبول
۷	رهبری در نقش مربی	۴.۲۶۳	۰.۶۰۱۰	۴.۵۱۲	۰.۶۰۱۰	۴.۴۵۹	۰.۵۵۷۵	قابل قبول
۸	خود مدیریتی افراد و تیم‌ها	۴.۲۸۹	۰.۶۱۱۰	۴.۳۵۹	۰.۵۸۴۰	۴.۴۰۵	۰.۴۹۷۷	قابل قبول
۹	فرهنگ تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش	۴.۶۰۵	۰.۵۹۴۵	۴.۶۴۱	۰.۵۳۷۴	۴.۵۹۴	۰.۴۹۷۷	قابل قبول
۱۰	فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته	۴.۵۰۰	۰.۶۸۷۷	۴.۳۰۷	۰.۵۶۹۱	۴.۴۸۶	۰.۵۰۶۷	قابل قبول
۱۱	فرهنگ تعامل و همکاری	۴.۴۷۳	۰.۵۵۶۸	۴.۳۵۹	۰.۵۸۴۳	۴.۴۳۲	۰.۵۰۲۲	قابل قبول
۱۲	نظام مدیریت دانش	۴.۵۲۶	۰.۵۰۶۰	۴.۳۵۰	۰.۵۳۷۴	۴.۵۹۴	۰.۴۹۷۷	قابل قبول
۱۳	محیط پویا و در حال تغییر	۴.۴۴۷	۰.۶۰۱۶	۴.۱۷۹	۰.۵۸۴۳	۴.۴۰۵	۰.۴۹۷۷	قابل قبول
۱۴	فرهنگ اعتماد محور	۴.۳۴۲	۰.۶۲۷۱	۴.۳۵۹	۰.۵۸۴۳	۴.۴۸۶	۰.۵۰۶۷	قابل قبول
۱۵	دارایی، سرمایه فکری و دانش کارکنان	۴.۵۷۸	۰.۵۵۱۷	۴.۴۸۷	۰.۶۰۱۳	۴.۴۳۲	۰.۵۵۴۸	قابل قبول
۱۶	محیط دانش آفرینی	۴.۴۲۱	۰.۵۹۸۷	۴.۳۸۴	۰.۵۴۳۶	۴.۴۸۶	۰.۵۰۶۷	قابل قبول
۱۷	تغییر، نوآوری و خلاقیت	۴.۵۰۰	۰.۵۵۷۵	۴.۳۸۴	۰.۵۴۳۶	۴.۴۳۲	۰.۵۰۲۲	قابل قبول
۱۸	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	۴.۵۵۲	۰.۶۰۱۶	۴.۵۸۹	۰.۵۴۸۵	۴.۵۴۰	۰.۵۰۵۲	قابل قبول
۱۹	یادگیری مستمر سازمانی	۴.۵۷۸	۰.۵۹۸۷	۴.۴۸۷	۰.۶۰۱۳	۴.۴۸۶	۰.۵۰۶۷	قابل قبول
۲۰	ساختار غیر متمرکز، رسمیت کم، بدون مرز	۴.۲۳۶	۰.۵۸۹۷	۴.۱۲۸	۰.۵۲۲۱	۴.۳۵۱	۰.۵۳۸۳	قابل قبول
۲۱	قابلیت تطبیق پذیری	۴.۳۴۲	۰.۶۲۷۱	۴.۲۵۶	۰.۵۸۴۳	۴.۳۵۱	۰.۴۸۳۹	قابل قبول
۲۲	نقشه دانش	۴.۴۷۳	۰.۶۴۶۶	۴.۳۵۹	۰.۵۸۴۳	۴.۵۶۷	۰.۵۰۲۲	قابل قبول
۲۳	مدیران و کارکنان دانشی	-	-	۴.۴۶۱	۰.۵۵۴۷	۴.۴۵۹	۰.۵۰۵۲	قابل قبول
۲۴	فرهنگ ارزش‌های اسلامی- ایرانی	-	-	۴.۳۵۹	۰.۶۲۷۷	۴.۳۳۳	۰.۵۱۶۴	قابل قبول
۲۵	اسناد بالادستی	-	-	۴.۲۰۵	۰.۵۲۲۱	۴.۳۰۰	۰.۵۵۲۳	قابل قبول
۲۶	فرهنگ شغلی رسانه‌ای	-	-	۴.۳۸۴	۰.۶۳۳۱	۴.۲۴۳	۰.۴۹۴۷	قابل قبول
نتایج آزمون آلفا		۰.۸۵۳		۰.۸۵۹		۰.۸۶۶		قابل قبول

جدول ۱۳. رتبه‌بندی بر مبنای آزمون کندال برای هر سه دوردلفی

ردیف	مفاهیم / متغیرها	میانگین رتبه‌ها	
		مرحله دوم دلفی	مرحله سوم دلفی
۱	اهداف و چشم‌انداز دانش بنیان	۱۶.۶۹	۱۷.۳۷
۲	استراتژی بر محور دانش	۱۵.۴۰	۱۴.۶۳
۳	فرهنگ تسهیم / اشتراک‌گذاری دانش	۱۶.۳۷	۱۴.۹۶
۴	دیدگاه دانش بنیان	۱۵.۴۶	۱۴.۳۳
۵	یادگیری مستمر سازمانی	۱۴.۵۴	۱۳.۶۲
۶	دارایی، سرمایه فکری ناملموس و دانش تخصصی کارکنان	۱۴.۶۰	۱۳.۴۲
۷	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	۱۵.۷۸	۱۴.۶۲
۸	نظام مدیریت دانش	۱۳.۰۳	۱۵.۳۰
۹	فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته	۱۲.۵۳	۱۳.۶۲
۱۰	تغییر، نوآوری و خلاقیت	۱۳.۲۳	۱۲.۹۳
۱۱	نقشه دانش	۱۳.۱۹	۱۴.۹۶
۱۲	محیط پویا و در حال تغییر	۱۰.۹۰	۱۲.۹۱
۱۳	محیط دانش آفرینی	۱۳.۱۸	۱۳.۹۳
۱۴	فرهنگ تعامل و همکاری	۱۳.۰۵	۱۲.۹۳
۱۵	قابلیت تطبیق‌پذیری	۱۱.۶۹	۱۱.۹۲
۱۶	فرهنگ اعتماد محور	۱۲.۵۹	۱۳.۹۲
۱۷	محصول بر محور دانش	۱۲.۲۷	۱۲.۹۳
۱۸	ساختار شبکه‌ای – تیم محور	۱۲.۷۷	۱۲.۵۷
۱۹	کنترل و ارزیابی بر محور دانش	۱۲.۷۱	۱۱.۵۸
۲۰	رهبری در نقش مربی	۱۴.۹۴	۱۲.۷۵
۲۱	خود مدیریتی افراد و تیم‌ها	۱۳.۰۵	۱۲.۹۲
۲۲	ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز	۱۰.۱۷	۱۱.۹۹
۲۳	مدیران و کارکنان دانشی	۱۴.۲۳	۱۳.۲۳
۲۴	فرهنگ و ارزش‌های اسلامی – ایرانی	۱۳.۵۶	۱۱.۶۴
۲۵	فرهنگ شغلی رسانه‌ای	۱۱.۱۲	۱۱.۱۶

۱۳۸۰	۱۳۶۰	اسناد بالادستی	۲۶
------	------	----------------	----

رسمیت کم و بدون مرز، کنترل و ارزیابی بر محور دانش و فرهنگ شغلی رسانه ای کمترین تأثیر را در دانش بنیان شدن رسانه ملی دارند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که متغیرها در هر سه دور دارای میانگین و واریانس نزدیک به هم می‌باشند. لذا می‌توان پیش بینی کرد در صورت تکرار توزیع متعدد پرسشنامه های مربوطه، نتایج مجدداً تکرار خواهد شد. نکته پایانی این است که دستیابی به مفاهیم موثر در طراحی یک سازمان دانش بنیان گام نخست تحقیق است و این مفاهیم شناسایی شده، قابلیت این را دارد که به شکل یک مدل در رسانه ملی و سایر سازمان ها، طراحی، اعتبار سنجی و اجرا گردد. و همچنین نتیجه پژوهش حاضر در نظریه پردازی های جدید در حوزه مدیریت و سازمان کارآمد بوده و به محققان و فعالان عرصه علوم سازمانی و مدیریت سرمایه انسانی و همچنین به مسئولان رسانه ملی (سازمان صداوسیما) و سایر سازمان های مشابه پیشنهاد می شود، بمنظور هدایت سازمان مربوطه به سوی یک سازمان دانش بنیان از آن بهره برداری نمایند.

اعتماد در متقاضیان ورودیه دانشگاهها جهت انتخاب

دانشگاههای مجازی". پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

سرمزد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۷۹). "روش های تحقیق در علوم رفتاری". تهران: انتشارات آگاه، چاپ سوم.

فرهنگی، علی اکبر، صفرزاده، حسین و خادمی، مهدی (۱۳۸۳). "نظریه های ارتباطات سازمانی". موسسه خدماتی رسا. منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر و آشنا، مصطفی (۱۳۸۶). "ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان های دانش محور". اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. ۱۴-۱۳ بهمن ۱۳۸۶. تهران: ۱۸-۱.

نعمتی، محمدعلی و آراسته، محمدرضا (۱۳۸۵). "بررسی امکان تبدیل شرکت های مستقر در مراکز رشد و پارک های علم و فناوری کشور به سازمان های دانایی محور". فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی. انتشارات

یافته ها مؤید آن است که بالاترین میزان توافق در دور اول روی مفاهیم اهداف و چشم انداز دانش بنیان - فرهنگ تسهیم - استراتژی بر محور دانش و پایین ترین میزان توافق روی مفاهیم ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون مرز - رهبری در نقش مربی - کنترل و ارزیابی بر محور دانش می باشد. و بالاترین میزان توافق در دور دوم روی مفاهیم اهداف و چشم انداز دانش بنیان - فرهنگ تسهیم - فرهنگ خلاقیت و نوآوری و پایین ترین میزان توافق روی مفاهیم ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون مرز - محیط پویا و در حال تغییر - فرهنگ شغلی رسانه ای است. نهایتاً در دور سوم، بالاترین توافق روی مفاهیم اهداف و چشم انداز دانش بنیان - نظام مدیریت دانش - فرهنگ تسهیم و پایین ترین میزان توافق روی مفاهیم فرهنگ شغلی رسانه ای - کنترل و ارزیابی بر محور - فرهنگ و ارزشهای اسلامی - ایرانی بوده است.

همچنین از نظر اعضای پانل دلفی؛ اهداف و چشم انداز دانش بنیان، فرهنگ تسهیم دانش، استراتژی بر محور دانش و نظام مدیریت دانش بیشترین تأثیر؛ و ساختار غیرمتمرکز با

منابع

پاینده، امیر تیمور، امیدی نجف آبادی، مریم، مسعودی فر، فهیمه (۱۳۸۷). "ضرب آلفای کرونباخ: مفاهیم، کارکرد و شیوه های نوین آن". تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

دانش فر، کرم. (۱۳۸۵). "اداره اثربخش سازمان های دانایی محور". ماهنامه تدبیر. شماره ۱۷۴. آبان ۱۳۸۵. ص ۲۱-۱۸.

دهقانی، مسعود؛ یعقوبی، نورمحمد؛ موغلی، علیرضا و زهرا وظیفه (۱۳۹۴). "ارائه الگوی سه لایه امکان سنجی واستقرار اثربخش مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب". فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی. سال سوم؛ شماره ۱۲، پاییز ۹۴، ص ۱۲۳-۱۰۸.

سازمان صدا و سیما (۱۳۸۹). "برنامه ریزی راهبردی سازمان صداوسیما". ۹۳-۸۹.

سرلک، محمدعلی (۱۳۸۴). "طراحی و تبیین الگوی ایجاد

ویکس، جان لوبلال و دیگران (۱۳۸۸). "مدیریت رسانه". (ترجمه طاهر روشندل اربطانی). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، به سفارش دفتر پژوهشهای رادیو: ۵۷۴.

هچ، مری جو (۱۳۸۵). "تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن (دو جلدی)". (ترجمه حسن دانایی فرد). تهران: انتشارات افکار، چاپ اول. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۲۰۰۶).

- Aktharsha, U. Seyed, and Anisa, H. (2011). *Knowledge Management System and Learning Organization: An Empirical Study in an Engineering Organization*, the Iup Journal of Knowledge management, Vol. IX, No. 2, PP.26-40.
- AL-Ashaab, Ahmed & Molyneaux, M. & Brunner, B. & Martinez, E. & Moliner, F. & santamaria, V. & Tanjore, D. & Ewers, P. & Knight, G (2012). *Knowledge-Based environment to Support Product design Validation*. Knowledge-Based Systems, 62, PP. 48-60. (ELSEVIER)
- Andreeva, Tatiana and kianto, Aino (2011). *knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis*. Journal of knowledge management, Vol.15, No.6, PP.1016-1034.
- Burnell, Lisa. J & Priest, John. W & Durrett, John. R. (2004). *Developing and Maintaining Knowledge Management Systems For Dynamic Complex Domains*. In Gupta & Sharma (Eds). *Creating Knowledge Based Organization*, Idea Group Inc (e-book).
- Cater, Tomaz, (2001). *Knowledge Management as a Means of Developing a Firm's Competitive Advantage*. Management. ,Vol.6, No. 1-2, PP. 133-153.

دانشگاه آزاد رودهن. سال اول. شماره چهارم. پاییز ۱۳۸۵ : ۱۱۳-۱۲۸.

- Chang, H.C, Tsai, M.T, and Tsai, C.L. (2011). *Complex Organizational Knowledge Structures For New Product Development Teams*. Knowledge-Based Systems (24). PP. 652-667
- Chen, j., Zhu, Z. and Xie, H.Y (2004). *Measuring intellectual capital: a new model and Empirical study*. Journal of intellectual capital, Vol.5, NO.1, PP. 195-212.
- Dalkey, N (1963). *An Experimental Application of the Delphi Method on the use of experts*, Management science, vol 9, issues 3, 458-467.
- Dalkir, K. (2005), *knowledge management in theory & practice*, Elsevier Butter worth- Heinemann.
- Davenport, Daniel. L and HolsaPPle, Clyde. W. (2006). *Knowledge Organizations*. In David. G. Schowarts (Ed). *Encyclopedia of Knowledge Management*. (PP.451-458). USA: Idea Group Inc.
- Gupta, J.N.D and Sharma, S. K. (2004), *creating knowledge Based organizations*, 1rd, idea Group publishing London.
- Gupta, J.N.D. & Sharma, S. K. & HSU, J. (2004). *An Overview of Knowledge Management*. In Gupta & Sharma (Eds). *Creating Knowledge Based Organization*, Idea Group Inc (e-book).

- Hendriks, Paul H.J. (2006). *Organizational Structure*. In David. G. Schwartz (Ed). Encyclopedia of Knowledge Management. (PP. 749-754) USA: Idea Group Inc. (Emerald Group)
- Hess, James.D, and Bacigalupo, Arnold.C. (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, PP. 222-229. (Emerald Group)
- King, W.R, (2008). *An integrated architecture for an effective Knowledge organization*. Journal of Knowledge management, Vol. 72, No.2, PP.29-41.
- Levin, Daniel z; Cross, Rob & Abrams, Lisa c. & Lesser, Eric L. (2002). *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*. IBM Institue For Knowledge-Based Organizations, USA, PP. 1-9.
- Lopez, S.v.(2005). *Competitive advantage and strategy Formulation*. management decision, Vol. 43, No.5, PP. 662-663.
- McGovern, joy. (2001). *Creating a Knowledge-based organization*. The Manchester. Double issue, Vol.6, NO.2 and 3, PP.15-18.
- Nastase, Marian. (2009). *Importance of Trust in the Knowledge Based Leadership*. Review of international Comparative Management, Vol.10, ISSue 3, July 2009. PP.518-526.
- Neagu, C.D. (2008). In *IFIP International Federation for informantion Processing*. Volume 262; the Future of Identity in the information Society, Simone Fischer_Hubner, Penny Duquenoy, Albin Zuccato, Leonardo Martucci; (Boston: Springer). PP.407-421
- Nevis, E & Dibella, A. & Gould, J. (1998), *Understanding Organizations as Learning Systems*, Society For Organizational Learning, P.77-89.
- Okoli, c (2004). *The Delphi method as a research tool: an example, design concideration and applications*, information and management, vol 24, 15 – 29.
- Reif, Harry. L. (2004). *Knowledge Management and Knowledge Based Organization*. Information Management Journal, Vol. 38, Issue. 4, PP.58-59.
- Rowe, G (1999). *the Delphi technique as a forcasting tool: Issues and analysis*, international journal of forcasting, vol 15, 353-375.
- ShariFuddin, Syed Omar, Ikhsan, Syed & Rowland, Fytton (2004). *Knowledge Managemenr in a Public Organization: a Study on the Relationship Between Organizational Elements and the Performance of Knowledge tramfer*. The Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No.2, PP. 95-111[Emerald].
- Stonehouse, G.H. and Pemberton, J.D (1999). *Learning and Knowledge Management in the intelligent organization*. Participation & Empowerment: An International Journal, Vol. 7, No.5. PP.131-144
- WalczaK, Steven(2005). *Organizational Knowledge Management Structure, the Journal of the Learning Organizational*, Vol 12, No.4, PP. 330-339 [Emerald].
- Wang, S. and Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A revies and directions for

- future research. Human management Review, 20, PP.115-131.
- Wang, Catherine L. & Ahmed, pervaiz k. (2003). *structure and structural dimensions for knowledge- based organizations*. measuring business excellence, vol.7, ISS:1, PP.51-62.
- Westerberg, K, Hjelte, j., Brannstrom, j. and Hyvonen, U. (2011). *The meaning of a Knowledge- based organization in Swedish monicipal elderly care*. Social Work Education, Vol. 30, S. 1-23.
- Winch, Graham, and Schneider, Eric (1993). *Managing the Knowledge- Based Organization: the Case of Architectural Practice*. the Journal of Management Studies, 30: 6 November, Basil Blackwell Ltd.
- Zack, Micheal.H.(2003). *Rethinking the Knowledge-based Organization*. MIT sloan management Review, Summer, PP. 67-71.
- Zack, Micheal.H.(2003). *What is a Knowledge-based organization?*. 5 th international conference organizational learning and Knowledge, Friday, 30 th may – Monday, 2nd June, PP. 1-7.