

مقاله پژوهشی:

الگوی راهبردی دانش‌بنیانی در سازمان‌های خدماتی

ابراهیم محمودزاده^۱، مهران کشتکار^۲، سید محمودرضا موسوی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۷

چکیده

هدف از انجام این تحقیق طراحی الگوی راهبردی دانش‌بنیانی در سازمان‌های خدماتی است. جامعه آماری تحقیق سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح است. ابزار تحقیق ترکیبی بوده و برای بخش کیفی، برای احصای عوامل الگو و نیز راهبردها از روش مصاحبه خبرگی استفاده شده و در بخش کمی نیز از ابزار پرسش‌نامه برای اعتبارسنجی الگو بهره‌گیری شده است. تعداد نمونه بخش کیفی به روش گلوله برفی ۱۰ نفر برآورد شد. میزان پایایی ابزار پرسشنامه بروش آلفای کرونباخ ۰.۸۷ برآورد شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که الگوی راهبردی دانش‌بنیانی در سازمان خدماتی از اجزای درونی فرهنگ، فناوری، فرآیند و ساختار و نیروی انسانی تشکیل شده و نیز ورودی‌های آن اسنادبالادستی، قوانین و مقررات سازمان بوده و نیز عوامل محیطی در تدوین این الگو موثر است. همچنین یکی از ارکان اصلی این الگو اهداف، چشم‌انداز و مأموریت و راهبردها هستند که برای هر کدام از آنها متناسب با ماهیت سازمان خدماتی ساتا، عواملی استخراج شد. در نهایت الزامات پیاده‌سازی راهبردها نیز احصا شد.

کلیدواژه‌ها: راهبرد، سازمان دانش‌بنیان، ساتا، سازمان‌های خدماتی.

۱. استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر تهران. ایران.

۲. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران. ایران.

۳. دانشجوی دکتری رشته مدیریت راهبردی دانش دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران. ایران. نویسنده مسئول؛ رایانامه:

مقدمه

مدیریت بر مجموعه‌ای با تنوع ذینفعان، تنوع دانش‌ها و نظایر آن از یک‌سو و از سوی دیگر تنوع مطالبات، تغییرات سریع مطالبات و نیز شرط بقا در شرایط پرفشار، پیچیده، متلاطم و متغیر و پر از عدم قطعیت‌ها، مبتنی بر شیوه سنتی، پاسخگو نیست. تغییرات شدید در محیط و فضای سازمان‌های امروزی، در کنار رقابت و ترجیحات پویای مشتریان، سازمان‌ها را وادار به انطباق با تغییرات برای بقا و موفقیت کرده است. افزون بر این، محدودیت منابع از چالش‌ها و دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها گردیده است. فقدان نوآوری در بسیاری از سازمان‌ها، حتی کشورهای پیشرفته دنیا از دغدغه مدیران شده است؛ زیرا نه تنها باعث کاهش کارایی سازمانی، که در سطح ملی منجر به سقوط رتبه رقابتی کشورها می‌شود.

در چنین شرایطی، سازمان‌ها نمی‌توانند تنها با دانش قبلی خود به حیاتشان ادامه دهند. آن‌ها برای ادامه حیات باید پیوسته بیاموزند و با یادگیری پیوسته و مداوم خود را با تغییرات پی‌درپی محیطی تطبیق داده و برای مسائل جدید، پاسخ پیدا کنند. به بیانی، آن‌ها باید سازمان یادگیرنده باشند. موفقیت سازمان‌ها در عصری که مهم‌ترین ویژگی آن عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده فناوری است، منوط به اقدامات نوآورانه است.

مفهوم سازمان یادگیرنده ارزش زیادی برای ایجاد توانایی یادگیری، آموخته‌ها را پیوسته در دسترس همه اعضای سازمان گذاشتن، قائل است. سازمان‌ها از منابع مختلفی می‌توانند بیاموزند، آن‌ها می‌توانند از تجربه‌های خود یاد بگیرند، از پیمانکاران، عرضه‌کنندگان، شرکا، مشتریان خود و سایر سازمان‌ها بیاموزند.

سازمان‌های یادگیرنده بر این مهم واقفند که در آینده، مزیت راهبردی، نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین، بهترین و درخشان‌ترین‌ها را جذب کرده، پرورش داده و نگهدارند؛ زیرا درک کرده است که تمایل در استقبال از دانش و رهبری آن به‌عنوان شرط حیاتی موفقیت در محیط کار است. این سازمان‌ها به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده، به‌دنبال فعال‌سازی و تشویق استفاده از دانش در سرتاسر سازمان هستند با ظهور و توسعه گفتمان مدیریت دانش، سازمان‌های دانش‌بنیان، سازمان‌های یادگیرنده و نظایر آن در ادبیات علمی، سیاست‌ها و برنامه‌ها، اقدامات و فعالیت‌ها، سازمان تأمین اجتماعی ن.م نیز در ادوار مختلف به این مهم توجه کرده است. با این حال، محقق شدن دانش‌بنیانی و یادگیرندگی به‌صورت اتفاقی محقق نخواهد شد.

تجربه ساتا در ادوار مختلف نشان می‌دهد، با گذشت زمان از یک سو با مطالبات فزاینده ذینفعان و از سوی دیگر با محدودیت منابع مواجه است و این بدان معناست که دیگر اداره سنتی آن، مقدور نیست. در شرایطی که سازمان دارای انباشت تجربه و درس آموخته یکصدساله بوده و از تنوع ذینفعان و به تبع آن برخورداری از دانش‌های مختلف برخوردار است، محقق نشدن دانش‌بنیانی، به معنای هدررفت این سرمایه ارزشمند است. هرچند طی سال‌های اخیر به لحاظ دانشی، فعالیت‌های خوبی از جمله طرح‌ریزی راهبردی، سند تحولی، نقشه راه فعالیت‌های اقتصادی و ... صورت گرفته است.

به بیانی، «دانش» و «مدیریت بر آن» همواره در حاشیه بوده و هرگز «دانش‌بنیانی» در محور فعالیت‌ها، قرار نگرفته است. بنانهادن محور سازمان بر دانش‌بنیانی، بدین معنا است که مبانی و اصول کلان سازمان بر محور دانش باشد. ارزش‌ها، هنجارها، سیاست‌ها و راهبردهای کلان سازمان بر مدار دانش حرکت کند. سازمان همواره قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات فلسفه کسب‌وکار کلان سازمان را از پنجره دانش‌بنیانی نظاره‌گر باشد. در نتیجه آن‌ها را در تاروپود برنامه‌ها و فعالیت‌های خود نهادینه کند. امر مهمی که مشاهدات میدانی و مطالعه اسناد و مدارک قابل‌دسترس، نشان می‌دهد به طور کامل در ساتا اتفاق نیافتاده است. بدیهی است در این صورت نمی‌توان انتظار داشت هم‌راستایی کلان و مدیریت دانش در ساتا و در نهایت اثربخشی دانش در ارائه و خلق ارزش افزوده برای سازمان و ذینفعان اتفاق افتد. از این‌رو این تحقیق بنا دارد تا با ارایه الگوی راهبردی دانش‌بنیان در سازمان‌های خدماتی گامی مهم در این راستا بردارد.

مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

راهبرد دانش‌بنیانی مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می‌کند. یکی از عوامل مهم برای ایجاد راهبردهای دانش‌بنیانی تمرکز بر دانش‌بنیانی است (هانسن^۱ و همکاران، ۱۹۹۹ و زک^۲، ۱۹۹۹، پیری و همکاران، ۲۰۲۱). تلاش‌های مدیریت دانش نمی‌تواند جدای از برنامه‌ریزی راهبردی صورت گیرد (فیلسوفیان و همکاران، ۲۰۱۶). عدم تشخیص ارتباط میان مدیریت دانش و راهبرد سازمان و نیز یکپارچه‌سازی این دو، از مهم‌ترین دلایل شکست پروژه‌های مدیریت دانش است. در راهبرد مدیریت دانش فرآیند پیاده‌سازی، مجموعه‌ی فعالیت‌ها و استانداردهای اجزاء

۱. Hansen

۲. Zack

راه‌حل‌ها، ماهیت سازمان، نوع محصولات و خدمات و ماهیت دانشی که سازمان با آن سروکار دارد مد نظر قرار می‌گیرد (اخوان و همکاران، ۱۳۹۴ و جعفری و همکاران ۲۰۱۱، زاهدی و همکاران، ۲۰۲۲). یکی از مهم‌ترین موارد در ایجاد راهبرد دانش‌بنیانی آن است که این راهبرد و اهداف مربوط به آن باید نمایانگر راهبرد و اهداف سازمانی باشد. آنها باید قادر باشند که اثربخشی و کارایی فرایندهای کسب و کار و در نهایت عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند. از طریق فرایند راهبردی‌سازی دانش‌بنیانی، یک سازمان در رابطه با نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیداتی از جنس دانش‌بنیانی برای رسیدن به اهداف خود آگاه می‌شود (الهی و همکاران، ۱۳۸۸).

در دنیای در حال تغییر و دگرگونی، تغییرات سریع و عمیق علوم فناوری‌ها منجر به آن شده است که تحول عظیم در ابزارهای تهدید امنیت ملی صورت پذیرد. این تغییرات با دگرگون‌سازی ارکان اولیه واقعیت‌های خدماتی باعث ظهور مفاهیم نوینی چون جنگ‌های سایبری، جنگ اطلاعاتی، جنگ هیبریدی و ... شده است؛ از این رو ن.م. ملزم به اتخاذ تدابیر جدید، بازنگری در ساختار و فرایندهای کنونی خود هستند. در مدیریت جنگ‌های جدید، دانش و دانایی نقش اساسی ایفا می‌کند (بنگ، ۲۰۱۷)؛ به عبارتی برتری در نبردهای آینده مبتنی بر برتری دانشی بر دشمنان است (مهدی‌نژاد نوری و همکاران، ۱۳۹۶). امروزه بسبب پویایی‌های محیط، شیوه‌های مدیریت سازمان‌ها از حالت سنتی خارج شده و متحول شده است و همه اعضای سازمان در امور و تصمیمات سازمان مشارکت داده می‌شوند. این تغییرات سبب شکل‌گیری انواع جدیدی از سازمان‌ها مانند سازمان‌های مجازی، سازمان‌های افقی و ... شده است که با عنوان سازمان‌های دانش‌بنیان از آنها یاد می‌شود. سازمان دانش‌بنیان الگویی تغییر یافته از سازمان و تصویری نوین برای اندیشیدن درباره سازمان‌ها در عصر دانش است. در دنیای امروز، دانایی، یادگیری و کسب هوشمندی سازمانی یکی از الزامات غیرقابل انکار برای اغلب سازمان‌های دانش‌بنیان است تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات، و همین‌طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی؛ بر قابلیت‌های خود بیفزایند. در پرتو این دانش و هوشمندی است که تصویری کامل از وضعیت فعلی و آتی صحنه رقابت در پیش‌روی مدیران نقش می‌بندند تا بتوانند بهتر تصمیم بگیرند. حرکت به سمت تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌بنیان، مسیری است که دیگر هیچ سازمانی نمی‌تواند نسبت به آن بی‌تفاوت باشد. عدم توجه به این مسئله و اتخاذ راهبرد ایستا، منجر به خارج شدن سازمان از دور رقابت شده و شکست آن را به همراه خواهد داشت. بنابراین، در این دوره شاهد تغییرات

عظیم و خانه تکانی بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ هستیم. این مهم تنها محدود به شرکت یا سازمان حوزه خاصی نمی‌شود، بلکه همه انواع سازمان‌ها و شرکت‌ها را شامل می‌شود. از جمله سازمان‌ها و مراکز خدماتی.

سازمان‌ها همواره شامل عنصر مهم انسانی‌اند و به واسطه‌ی وجود انسان‌ها در سازمان همواره معطوف به یک چارچوب اجتماعی خاص و شامل اعضایی با اهداف مشترکند. تجربه‌ی انباشته‌ی دانش مدیریت در دنیای امروز نشان می‌دهد سازمان‌های موفق در گذار از سازمان‌های مکانیکی، دیوان‌سالار و ارگانیک اکنون بر عمق دانش کارکنان سازمان تمرکز دارند. این امر فهم بهتر رفتارهای گروه را موجب می‌شود و عملکرد سازمان را با دستیابی به اهدافش تضمین می‌کند. سازمان‌های دانش‌بنیان با استفاده از مدیریت دانش به توسعه عمق بخشی به دانش آشکار و پنهان سازمان می‌پردازند. این امر بر مبنای سطوح مختلف دانش شامل اطلاعات رمزگذاری شده، دانش مشترک - مهارت‌های اجتماعی استاندارد - میان فردی، دانش ضمنی نهفته در رشته و مهارت‌های فردی، دانش سازمان محور، ظرفیت‌های انبوه و جریان بهره‌وری و عملکرد هدایت‌گر صورت می‌گیرد.

فرهنگ باز در سازمان‌های دانش‌بنیان از طریق طراحی اداره مورد حمایت قرار می‌گیرد. مدیران عالی در طبقات بالا پنهان نیستند، بلکه میزهای خود را در همان طبقاتی که کارکنان دانشی هستند قرار می‌دهند؛ زیرا آنها ارزش شبکه‌های رسمی اطلاعات را شناخته‌اند. فضاها و امکانات برای ایجاد دانش استفاده می‌شود (هاونگا و بتا، ۲۰۰۳؛ ۳-۴؛ رمضان و حسنوی، ۱۳۹۳: ۱۸-۱۹، زاهدی و همکاران، ۲۰۲۲، پیری و همکاران، ۲۰۲۰).

عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات سازمان‌های خدماتی

خدمات، رکن اصلی اقتصاد در جوامع امروزی است؛ در این میان آنچه بقاء و تداوم فعالیت سازمان‌ها را تأمین می‌کند ارائه‌ی خدمات در شکلی مطلوب و مطمئن و متناسب است تا بتواند با برآوردن انتظارات و خواسته‌های مشتریان رضایت و وفاداری آنان را موجب شود. سازمان استاندارد بین‌المللی (ASO) خدمت را به‌عنوان بخشی از مفهوم تولید نهایی تعریف کرده است. یک محصول، نتیجه یک فرایند تولیدی است که هدف آن خلق ارزش افزوده برای مشتری است. خدمت، فرایندی است، مشتمل بر یک‌سری از فعالیت‌های کم و بیش نامحسوس که به طور طبیعی

اما نه لزوماً همیشگی در تعاملات بین مشتریان و کارکنان و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا نظام‌های ارائه‌کننده خدمت روی داده تا راه‌حلی برای مسائل مشتریان باشد (جرونروس^۱، ۱۹۹۷).

در اولین گام برای درک کیفیت خدمات باید درک روشنی از مفهوم کیفیت داشته باشیم. کیفیت توسط مشتری تعیین می‌شود، نه توسط تولیدکننده؛ به عبارت دقیق‌تر، کیفیت مجموعه‌ای از خصوصیات و مشخصات یک کالا یا خدمت است که احتیاجات و رضایت مصرف‌کننده را تأمین می‌کند. سازمان استاندارد بین‌المللی، کیفیت را این‌گونه تعریف کرده است: "تمامیت ویژگی‌ها و خصوصیات محصول یا خدمت که توانایی برآورده کردن نیازهای مشتری را دارد. کیفیت به‌عنوان درجه‌ای که یک محصول با انتظارات مشتری و مشخصات ارائه شده تطبیق دارد تعریف شده است (روستا و همکاران، ۱۳۸۵).

با وجود گذشت زمان طولانی از طرح موضوع کیفیت خدمات و شیوه‌های سنجش و ارزیابی آن، نه تنها توجه به این موضوع کاهش نیافته بلکه به دلیل اهمیت فزاینده خدمات در اقتصاد کشورها به‌خصوص اقتصادهای مدرن پیشرفته نقش آن بیش از پیش اهمیت یافته است. طبق تعریف پاراسورامان و همکاران، کیفیت خدمات، قضاوت (نگرش) مشتری است و تفاوت بین انتظارات مشتری از آنچه شرکت باید ارائه کند و عملکرد خدمت دریافت شده تعریف می‌شود. بدین ترتیب می‌توان کیفیت خدمت را بر مبنای رضایت مشتری به‌صورت میزان اختلاف موجود مابین انتظارات یا خواسته‌های مشتری و درک او از عملکرد واقعی خدمت تعریف کرد (کاووسی و سقایی، ۱۳۸۴). کاندامپولی و منگاک^۲ (۲۰۱۴) بر این باورند امروزه سازمان‌های خدماتی متوجه این موضوع شده‌اند که برای حفظ مشتریان خود و کسب مزیت رقابتی یکی از موضوعات مهم و کلیدی که باید همواره مدنظر قرار دهند، بهبود کیفیت خدمات است.

مفهوم جوامع علمی برای نخستین بار توسط لیو و وگنر معرفی شد (لیو و وگنر^۳، ۱۹۹۱). (۱۹۹۱)، براساس نظر آنان جوامع علمی، شامل گروه‌هایی از افراد می‌شود که به منظور مشارکت در مورد مجموعه از مسائل مورد علاقه و تسهیم دانش و تجربه، حول فرایندهای مدیریت دانش (کسب، ذخیره‌سازی، تسهیم و به‌کارگیری دانش) سازماندهی شده‌اند. جوامع علمی شامل جوامع

۱. Gronroos

۲. Kandampully & Mengak

۳. Lave & Wegner

دارای علایق مشترک و جوامع عمل می‌شود. جوامع دارای علایق مشترک شامل شبکه‌هایی از دانش‌گران می‌شود که به منظور کسب دانش و تجربه در یک زمینه‌ی مشترک و مورد علاقه با هم تعامل دارند (انتظاری ع؛ ۱۳۸۵). جوامع عمل شامل شبکه‌هایی از دانش می‌شود که افراد سازمان را با یکدیگر مرتبط کرده و شبکه‌هایی در سازمان با دیگر سازمان‌ها به گونه‌ای ایجاد می‌شود که افراد بتوانند دانش خود را با دیگران تسهیم کنند. ساختار ویژه موقت، شامل سازماندهی افراد و گروه‌ها حول فرایندهای کاری دانش‌محور و استفاده از گروه‌های ضربت و گروه‌های کاری دانشی در فرایندهای کاری می‌شود (منوریان و عسکری، ۱۳۸۸).

الکجیر^۱ (۲۰۰۹) مهم‌ترین الزامات ساختاری برای مدیریت مؤثر دانش در سازمان دانش‌بنیان را مرززدایی، سیالیت، تعامل آموزنده و انعطاف‌پذیری بر شمرده است. درنهایت، سرمایه‌های فکری دانش، اطلاعات و دارایی‌های دانشی، تجربه و یادگیری سازمانی است که می‌تواند سبب ایجاد ارزش برای سازمان شود (لاکو^۲، ۲۰۰۱).

پاپیان در پایان نامه‌ی دکتری مدیریت دولتی با عنوان «طراحی و تبیین الگو سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی (سازمان صدا و سیما)» به سال ۱۳۹۳ بر این رأی است که در قرن بیست و یکم، برای ایجاد مزیت راهبردی در عرصه کسب و کار، مستلزم نوع جدیدی از سازمان است که توانایی ایجاد دانش را برای به حداکثر رساندن موفقیت راهبردی و رقابتی بودن سازمانی دارد؛ بنابراین اکثر سازمان‌ها برای عملکرد مؤثر در اقتصاد امروز، تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌بنیان را امری ضروری می‌دانند ولی خیلی از آنها تعریف درستی از این‌گونه سازمان‌ها نداشته و بالطبع نمی‌دانند چگونه می‌توانند سازمان خود را به سمت دانش‌بنیان شدن هدایت کنند. در این رساله با توجه به راهبرد پیش‌بینی‌شده در افق صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و ضرورت دانش‌بنیان شدن، با رویکردی توصیفی - پیمایشی و ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی، درصدد طراحی الگوی سازمان دانش‌بنیان برای صداوسیما است. به‌همین منظور در این تحقیق بنیادی - کاربردی، ۲۲ مؤلفه اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان، از ادبیات موضوع استخراج و سپس در محیط سازمان صداوسیما از طریق اجرای روش دلفی و با حضور ۴۰ تن از نخبگان دانشگاهی و خبرگان سازمان صداوسیما به اجماع گذاشته شد که در نهایت ۲۶ مؤلفه به‌عنوان ابعاد نهایی سازمان دانش‌بنیان شناسایی شد که پس

۱. Elkjare

۲. Trauner, Lucko

از دسته‌بندی برخی مؤلفه‌ها، الگوی مفهومی سازمان دانش‌بنیان در سازمان صداوسیما از روی ۹ مؤلفه اصلی شناسایی شده، ترسیم گردید. این ۹ مؤلفه‌ی اصلی عبارتند از: اسناد بالادستی، اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان، عوامل راهبردی، عوامل سازمانی، کنترل و ارزیابی بر محور دانش، نظام مدیریت دانش، سازمان دانش‌بنیان، نوآوری و خلاقیت و محصولات دانش‌محور. پایان در این پایان‌نامه یک سازمان دانش‌بنیان را چنین تعریف می‌کند: سازمان دانش‌بنیان، سازمانی است انعطاف‌پذیر در مقابل تغییرات، پیچیدگی‌ها و نبود اطمینان‌های محیطی که پیوسته دانش موجود را شناسایی و مستندسازی می‌کند، به‌کار می‌گیرد و با خلق دانشی جدید و پویا، آن را به‌طور گسترده در سراسر سازمان اشاعه می‌دهد و به‌سرعت در اهداف، چشم‌اندازها، راهبردها، فناوری‌ها (فرآیندها) و محصولات جدید - برای خلاقیت و نوآوری - متجسم و مدیریت می‌کند.

مهدی باباخانیان (۱۳۹۳) در پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد با «عنوان طراحی الگوی مفهومی راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان (مطالعه موردی: شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری استان تهران) با هدف ارائه الگوی نظام‌مند و مفهومی در مورد راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان (شرکت‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری استان تهران)» به تعاریف، مفاهیم، شاخص‌ها و ابعاد شرکت‌های دانش‌بنیان، شرکت‌های زایشی و شرکت‌های نوپای فناور محور و پیشینه تحقیق مربوط به آنها پرداخته‌است. نوع پژوهش، کیفی بوده و بر اساس روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها (GT) تحلیل شده است و الگوی مفهومی برگرفته از مشاهدات میدانی و مصاحبه‌های نظام‌مند با ۱۵ نفر از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و مسوولان پارک‌های علم و فناوری استان تهران استخراج شده است. الگوی حاصل نشان می‌دهد مقوله اصلی فرآیند راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان یعنی بهره‌برداری از فرصت فناورانه منبعث از شرایط علی شامل شناسایی فرصت فناورانه و ارزیابی فرصت فناورانه است و بر اساس راهبرد ثبت شرکت دانش‌بنیان به ارزش جدید مبتنی بر فناوری در جامعه به‌عنوان پیامد فرآیند منجر می‌شود. از سوی دیگر، شرایط زمینه‌ای همچون مهارت‌های مدیریتی شرکت‌های دانش‌بنیان، عوامل فردی، قوانین و مقررات، فرهنگ، مرکز شناسایی، جذب و حمایت از نخبگان فناور و همچنین شرایط محیطی از جمله دولت، شرایط اقتصادی، شرایط سیاسی، دانشگاه‌ها، مراکز رشد، پارک‌های علم و فناوری، صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، مراکز تحقیقاتی و صنعت در این فرآیند موثرند.

با بررسی جامع ادبیات موضوع، مقاله‌ای با عنوان مدیریت مبتنی بر دانش در سازمان‌های خدماتی رومانی تألیف کریستینا ولاسکانیو و میرچا دراگیچی (۲۰۱۳) به اختصار به دانش‌بنیان کردن ارتش رومانی می‌پردازد و در ادامه به تحلیل مفاهیم و عناصر مرتبط با مدیریت دانش‌بنیان در سازمان‌های خدماتی پرداخته شده است. هدف از این مقاله ارائه ویژگی‌های خاص مدیریت و سازمان‌های دانش‌بنیان است و نمایش این‌که چگونه (و به چه میزان) مدیریت دانش‌بنیان به سازمان‌های خدماتی ارتباط دارد و در کدام مسیرهای سودمند و قابل حصول، این دو می‌توانند بر یکدیگر تأثیر بگذارند و اینکه ویژگی‌ها و تصاویری که این دو مفهوم به‌آسانی تبدیل می‌شوند کدامند. مؤلفین این مقاله مهم‌ترین وجه مشترک برای گذار یک سازمان خدماتی به یک سازمان دانش‌بنیان را عنصر آموزش می‌دانند و این‌که اعضای سازمان واقف باشند که عضوی از یک سازمان یادگیرنده هستند.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر روش گردآوری اطلاعات ترکیبی است و نیز از منظر هدف، تحقیقی کاربردی است؛ چرا که سعی می‌شود نتایج حاصل از این تحقیق را مورد استفاده‌ی عملی قرار داده و با کمک نتایج آن، مشکلات سازمان رفع شوند. اما این تحقیق از منظر گردآوری اطلاعات تحقیقی توصیفی-پیمایشی است. هنگامی که در تحقیق سعی می‌شود با اتکا به مطالعات کتابخانه‌ای الگوی اولیه‌ی ارائه شود، تحقیق از نوع توصیفی است؛ اما هنگامی که سعی می‌گردد با کمک پرسشنامه‌ی خبرگی و رویش نظریه نظر خبرگان در مورد الگوی احصا شده و یا هنگامی که برای بررسی فرضیات تحقیق جهت آزمون روایی الگو از پرسشنامه استفاده می‌شود، تحقیق از نوع پیمایشی است.

جامعه آماری تحقیق شامل متخصصانی است با این ویژگی‌ها: دارای تجربه مدیریتی کلان و راهبردی ساتا؛ در سطح مدیران و فرماندهان عالی سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری ن. م؛ آشنا به ساتا؛ دارای سوابق و تجربه علمی و عملی در خصوص راهبری سازمان‌های دانش‌بنیان؛ اساتید، پژوهشگران و ... دارای سابقه علمی و پژوهشی در خصوص سازمان‌های دانش‌بنیان که به‌صورت تمام شمار، هدفمند، گلوله برفی، اقدام خواهد شد. مأخذ گردآوری داده‌ها را می‌توان دست اول یا دست دوم نامید. افراد و گروه‌های برگزیده، پنل افراد پاسخ‌دهنده از جمله مأخذ دست اول هستند که پژوهشگر ممکن است در مورد موضوعاتی خاص، افکار و نظرات آنها را بررسی کند. داده‌ها را

می‌توان از مآخذ دست دوم نیز گردآوری کرد. اسناد و پرونده‌های سازمان، نشریات دولتی، تحلیل‌های رسانه‌های جمعی و غیره نمونه‌ای از مآخذ دست دوم هستند. در این تحقیق هم از مآخذ دست اول و هم از مآخذ دست دوم استفاده شده است. برای جمع‌آوری مطالعات نظری و مروری بر سوابق تحقیق و ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. در این قسمت با مراجعه به کتابخانه‌ها و مطالعه کتاب‌ها و مطالعه مجله‌ها و رساله‌ها و نیز جستجو در اینترنت قسمت مبانی و مروری بر ادبیات تدوین شد و نیز برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد.

پس از بررسی ادبیات موجود، برای احصای ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های بومی طرح راهبردی دانش‌بنیان کردن ساتا از یک رویکرد کیفی استفاده خواهد شد. بدین‌منظور از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته تا ساختار یافته استفاده می‌شود و تلاش بر آن است تا از طریق این مصاحبه‌ها، ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های بومی به دست آید که در این قسمت پس از مصاحبه برای احصای ابعاد به‌همراه ابعاد به دست آمده از ادبیات تحقیق در قالب پرسشنامه بین خبرگان توزیع شده و در نهایت الگوی بومی طرح راهبردی دانش‌بنیان کردن ساتا طراحی شد. برای بالا بردن دقت پرسشنامه و جمع‌نظرات خبرگان و به دست آوردن الگوی نهایی از نظریه داده‌بنیاد (با بهره‌گیری از کد باز، کد محوری و کد انتخابی) استفاده خواهد شد.

مصاحبه خبرگی و رویش نظریه

همزمان با بررسی مقالات و منابع مربوط به مدیریت دانش و نوآوری در مراکز دانشگاهی، مصاحبه‌های خبرگی با خبرگان مربوط نیز انجام پذیرفت. از آنجایی که هدف از مصاحبه، به دست آوردن اطلاعات کلی از عقاید و اظهارنظرهای افراد مربوط به طرح راهبردی دانش‌بنیان کردن ساتا است. بنابراین، نوع مصاحبه در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته و ساختاریافته است. در این راستا، مصاحبه‌هایی با مدیران ارشد که آشنا به مفاهیم مدیریت دانش و طرح راهبرد سازمانی و دارای سابقه کار علمی و اجرایی بالایی بودند، انجام می‌گیرد. لازم به توضیح است که برای انتخاب افراد خبره جهت انجام مصاحبه، ابتدا فهرستی از اسامی افرادی که به حوزه آشنایی داشتند، تهیه شد که در حدود ۳۰ نفر بودند. سپس با توجه به سابقه کار و حوزه‌های کاری آنها، غربالگری صورت پذیرفت و پس از مشورت نهایی با برخی از خبرگان، لیست نهایی افراد مصاحبه‌شونده به تعداد ۱۰ نفر آماده شد و مصاحبه با آنها صورت گرفت و نکات کلیدی درباره مولفه، شاخص‌ها و

نیز چالش‌های فراوری طرح راهبردی دانش‌بنیان ساختن ساتا از این مصاحبه‌ها استخراج شود. همچنین درک بهتر متغیرها جهت تعریف عملیاتی آن‌ها، استخراج سنجه‌ها و دسته‌بندی مناسب آن‌ها، هدف دیگری بود که این مصاحبه‌ها به دنبال انجام آن بودند. جدول شماره ۱ متغیرهای حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های خبرگی که برای مدیریت دانش و دانش‌بنیان استخراج شده را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱. متغیرهای حاصل از ادبیات و مصاحبه‌های خبرگی

| منابع | شاخص | مولفه | بعد |
|---|--------------------------|-----------------|-----------------|
| پیشینه | بلاک چین | فناوری‌های نوین | فناوری |
| مصاحبه | سایبر | | |
| مصاحبه | اینترنت اشیا | | |
| مصاحبه | شبکه وب | شبکه نوآور | |
| مصاحبه | شبکه یادگیری | | |
| پیشینه | شبکه ایده | | |
| پیشینه | هوشمندسازی شبکه | | |
| پیشینه و مصاحبه | نظام پشتیبان دانشی | دیده‌بان فناوری | |
| پیشینه | دو سوتوانی فناوری | | |
| پیشینه | تجاری‌سازی فناوری | | |
| پیشینه | رصد فناوری | مشارکت‌گرا | فرآیند و ساختار |
| پیشینه | نهادهای نوآور و انجمن‌ها | | |
| مصاحبه | کار گروهی | | |
| مصاحبه | دانش درونی و سازمانی | | |
| مصاحبه | کانال‌های دانشی | چابکی | |
| مصاحبه | ایده‌محوری | | |
| (کولینز ^۱ ، ۲۰۰۶، ۱۵) (زی، چن و وانگ، ۲۰۰۷، ۴) | چابک‌سازی | دانش اجتماعی | |
| پیشینه | استاندارسازی دانش | | |
| پیشینه | نوآوری اجتماعی | | |
| مصاحبه | ظرفیت ایده | | |

| منابع | شاخص | مؤلفه | بعد |
|-----------------|-----------------------|--------------|-------|
| پیشینه و مصاحبه | سواد خدمتی | امنیت دانشی | تجربه |
| مصاحبه | کنترل دانشی | | |
| مصاحبه | مدیریت امنیت | | |
| مصاحبه | گفتمان | خرد جمعی | |
| مصاحبه | ایده پردازی | | |
| مصاحبه | تحمل پذیری | | |
| مصاحبه | هسته کوچک و شبکه بزرگ | شبکه همکاران | |
| پیشینه | انتقال دانش | | |
| پیشینه و مصاحبه | اکوسیستم نوآور | | |
| پیشینه | ارتباط | | |
| پیشینه و مصاحبه | حاکمیت دانشی | خدمت | |
| پیشینه | اشتراک دانش | | |
| پیشینه | تعهد | | |
| پیشینه | آگاهی | | |
| پیشینه | خدمت محوری | | |

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف) یافته‌های تحقیق

بر اساس الگوهای راهبردی بمنظور رایه الگوی راهبردی دانش‌بنیانی ضمن تبیین عوامل هسته اصلی لازم است تا عوامل محیطی، اهداف و چشم‌انداز و مأموریت دانش‌بنیانی استخراج شده و الزامات پیاده‌سازی آن نیز تبیین شود. در این راستا ضمن مصاحبه مجدد از خبرگان عوامل محیطی بشرح زیر استخراج شد:

| جدول. فرصت‌ها |
|---|
| <p>ف ۱. تاکید و توجه جدی شخصیت‌های راهبردی نظام بر نقش و جایگاه مراکز خدماتی ن.م خصوصا ساتا و کمک به سرمایه‌های انسانی در عرصه تحقیقات خدماتی</p> <p>ف ۲. توجه نهادهای سیاسی و نظامی کشور بر نقش و جایگاه اقتصادی ساتا</p> <p>ف ۳. اقدامات و مصوبات صورت گرفته و تصویب شده در راستای گسترش کمی و کیفی فعالیت‌های ساتا</p> |
| جدول تهدیدات |

| جدول. فرصت‌ها |
|---|
| <p>ت ۱. کاستی‌ها و چالش‌های موجود در زیرساختار کلان تصمیم‌گیری در ارتباط با وظایف ساتا</p> <p>ت ۲. ابهام و محدودیت در جایگاه ساتا در میان سایر مراکز و نهادهای خدماتی</p> <p>ت ۳. روشن نبودن دقیق منابع مالی - اعتباری جهت انجام ماموریت‌های ذاتی بخش‌های گوناگون ساتا از سوی نهادهای بالادست</p> <p>ت ۴. محدودیت در جذب و توسعه سرمایه انسانی اثربخش</p> <p>ت ۵. تنوع حوزه‌های کاری و یکسان نبودن میزان تمایل به همکاری با سایر نهادها</p> |
| جدول نقاط قوت |
| <p>ق ۱. فضای بالقوه مساعد بخش دفاع</p> <p>ق ۲. احساس ضرورت و استقبال مدیران مراکز و سازمان‌های خدماتی جهت توسعه آموزش‌ها و تحقیقات در مرکز سپید</p> <p>ق ۳. توانایی‌های بالقوه و عملیاتی ساتا در عرصه فعالیت‌های خدمات هوشمند در سطح ن.م و کشور</p> |
| جدول. نقاط ضعف |
| <p>ض ۱. روان نبودن روال اداری و رسمی ارتباط با نهادهای بالا دستی خصوصا ستاد کل در زمینه مجوزهای فعالیت در برخی عرصه‌ها</p> <p>ض ۲. عدم وجود شاخص‌های فنی مشخص برای نظامی بودن پروژه و اقتصادی بودن آن.</p> <p>ض ۳. رویکرد علم-محور به جای رویکرد بازار-محور و نامشخص بودن زنجیره خلق ثروت</p> <p>ض ۴. عدم توجه به آینده نگاری و آینده پژوهی و چرخه عمر فناوری</p> <p>ض ۵. نبود سازوکار مناسب برای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی و دانشی مورد نیاز</p> <p>ض ۶. عدم توسعه ساتا در برخی حوزه‌های مورد نیاز ن.م</p> |

فهرست نهایی عوامل استراتژیک داخلی

| توضیحات | امتیاز وزن دار | امتیاز وضع موجود | وزن | عوامل استراتژیک داخلی |
|-----------|----------------|------------------|------|---|
| نقاط قوت: | | | | |
| | ۰,۴ | ۴ | ۰,۱ | ق ۱. فضای بالقوه مساعد بخش دفاع |
| | ۰,۰۹ | ۳ | ۰,۰۳ | ق ۲. احساس ضرورت و استقبال مدیران مراکز و سازمان‌های خدماتی جهت توسعه آموزش‌ها و تحقیقات در مرکز سپید |
| | ۰,۵۶ | ۴ | ۰,۱۴ | ق ۳. توانایی‌های بالقوه و عملیاتی ساتا در عرصه فعالیت‌های خدمات هوشمند در سطح ن.م و کشور |

| نقاط ضعف: | | | | |
|-----------|------|---|------|--|
| | ۰,۱۳ | ۱ | ۰,۱۳ | ض ۱. روان نبودن روال اداری و رسمی ارتباط با نهادهای بالا دستی خصوصاً ستاد کل در زمینه مجوزهای فعالیت در برخی عرصه‌ها |
| | ۰,۲۶ | ۲ | ۰,۱۳ | ض ۲. عدم وجود شاخص‌های فنی مشخص برای نظامی بودن پروژه و اقتصادی بودن آن. |
| | ۰,۱۲ | ۲ | ۰,۰۶ | ض ۳. رویکرد علم- محور به جای رویکرد بازار- محور و نامشخص بودن زنجیره خلق ثروت |
| | ۰,۴ | ۲ | ۰,۲ | ض ۴. عدم توجه به آینده نگاری و آینده پژوهی و چرخه عمر فناوری |
| | ۰,۱۶ | ۱ | ۰,۱۶ | ض ۵. نبود سازوکار مناسب برای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی و دانشی مورد نیاز |
| | ۰,۰۵ | ۱ | ۰,۰۵ | ض ۶. عدم توسعه ساتا |

جدول فهرست نهایی عوامل استراتژیک خارجی

| توضیحات | امتیاز وزن دار | امتیاز وضع موجود | وزن | عوامل استراتژیک خارجی |
|-------------|----------------|------------------|------|---|
| نقاط فرصت: | | | | |
| | ۰,۴ | ۴ | ۰,۱ | ف ۱. تاکید و توجه جدی شخصیت‌های راهبردی نظام بر نقش و جایگاه مراکز خدماتی ن.م خصوصاً ساتا و کمک به سرمایه‌های انسانی در عرصه تحقیقات خدماتی |
| | ۰,۳۶ | ۴ | ۰,۰۹ | ف ۲. توجه نهادهای سیاسی و نظامی کشور بر نقش و جایگاه اقتصادی ساتا |
| | ۰,۵۶ | ۴ | ۰,۱۴ | ف ۳. اقدامات و مصوبات صورت گرفته و تصویب شده در راستای گسترش کمی و کیفی فعالیت‌های ساتا |
| نقاط تهدید: | | | | |
| | ۰,۰۵ | ۱ | ۰,۰۵ | ت ۱. کاستی‌ها و چالش‌های موجود در |

| توضیحات | امتیاز وزن دار | امتیاز وضع موجود | وزن | عوامل استراتژیک خارجی |
|---------|----------------|------------------|------|---|
| | | | | زیرساختار کلان تصمیم‌گیری در ارتباط با وظایف ساتا |
| | ۰,۱ | ۱ | ۰,۱ | ت۲. ابهام و محدودیت در جایگاه ساتا در میان سایر مراکز و نهادهای خدماتی |
| | ۰,۱۶ | ۱ | ۰,۱۶ | ت۳. روشن نبودن دقیق منابع مالی - اعتباری جهت انجام ماموریت‌های ذاتی بخش‌های گوناگون ساتا از سوی نهادهای بالادست |
| | ۰,۲ | ۱ | ۰,۲ | ت۴. محدودیت در جذب و توسعه سرمایه انسانی اثربخش |
| | ۱,۲ | ۲ | ۰,۰۶ | ت۵. تنوع حوزه‌های کاری و یکسان نبودن میزان تمایل به همکاری با سایر نهادها |
| | ۰,۲ | ۲ | ۰,۱ | کاستی‌ها و چالش‌های موجود در زیرساختار کلان تصمیم‌گیری در ارتباط با وظایف ساتا |

در نهایت جدول نهایی سوات برای بدست آوردن راهبردهای ساتا بر اساس جدول زیر بدست

آمد.

جدول نهایی سوات

| | داخل سازمان | پیرامون سازمان |
|------------|---|--|
| عوامل مثبت | <p>نقاط قوت</p> <p>ق ۱. فضای بالقوه مساعد بخش دفاع</p> <p>ق ۲. احساس ضرورت و استقبال مدیران مراکز و سازمان‌های خدماتی جهت توسعه آموزش‌ها و تحقیقات در مرکز سپید</p> <p>ق ۳. توانایی‌های بالقوه و عملیاتی ساتا در عرصه فعالیت‌های خدمات هوشمند در سطح ن.م و کشور</p> | <p>فرصت‌ها</p> <p>ف ۱. تاکید و توجه جدی شخصیت‌های راهبردی نظام بر نقش و جایگاه مراکز خدماتی ن.م خصوصا ساتا و کمک به سرمایه‌های انسانی در عرصه تحقیقات خدماتی</p> <p>ف ۲. توجه نهادهای سیاسی و نظامی کشور بر نقش و جایگاه اقتصادی ساتا</p> <p>ف ۳. اقدامات و مصوبات صورت گرفته و تصویب شده در راستای گسترش کمی و کیفی فعالیت‌های ساتا</p> |

| | داخل سازمان | پیرامون سازمان |
|------------|---|--|
| عوامل منفی | <p>نقاط ضعف</p> <p>ض ۱. روان نبودن روال اداری و رسمی ارتباط با نهادهای بالا دستی خصوصا ستاد کل در زمینه مجوزهای فعالیت در برخی عرصه‌ها</p> <p>ض ۲. عدم وجود شاخص‌های فنی مشخص برای نظامی بودن پروژه و اقتصادی بودن آن.</p> <p>ض ۳. رویکرد علم-محور به جای رویکرد بازار-محور و نامشخص بودن زنجیره خلق ثروت</p> <p>ض ۴. عدم توجه به آینده نگاری و آینده پژوهی و چرخه عمر فناوری</p> <p>ض ۵. نبود سازوکار مناسب برای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی و دانشی مورد نیاز</p> <p>ض ۶. عدم توسعه ساتا در برخی حوزه‌های مورد نیاز ن.م</p> | <p>تهدیدها</p> <p>ت ۱. کاستی‌ها و چالش‌های موجود در زیرساختار کلان تصمیم‌گیری در ارتباط با وظایف ساتا</p> <p>ت ۲. ابهام و محدودیت در جایگاه ساتا در میان سایر مراکز و نهادهای خدماتی</p> <p>ت ۳. روشن نبودن دقیق منابع مالی - اعتباری جهت انجام مأموریت‌های ذاتی بخش‌های گوناگون ساتا از سوی نهادهای بالادست</p> <p>ت ۴. محدودیت در جذب و توسعه سرمایه انسانی اثربخش</p> <p>ت ۵. تنوع حوزه‌های کاری و یکسان نبودن میزان تمایل به همکاری با سایر نهادها</p> |

در نهایت خبرگان عوامل زیر را به‌عنوان راهبرد در نظر گرفتند و به تایید جمع اهل فن رسید:

اولویت‌های راهبردی مستخرج از جداول سوات

| |
|--|
| <p>راهبردهای قوت - فرصت</p> <ul style="list-style-type: none"> گسترش حوزه‌های خدماتی اطلاع‌رسانی فعال و همه‌جانبه در سطح کشور و ن.م نسبت به توانمندیهای ساتا فراگیرسازی فعالیتهای خدماتی ساتا در سطح نهادهای نیازمند به تحقیقات مشتری محور و بازنشستگان گسترش نوآوری‌های فناورانه در حوزه‌های تخصصی و خاص ساتا همگامی بیشتر و کارآمدتر با تدابیر مقام معظم رهبری در زمینه خطوط کلی مربوط به نوآوری |
| <p>راهبردهای قوت - تهدید</p> <ul style="list-style-type: none"> گسترش شعبه‌های خدماتی ساتا در مناطق و بخش‌ها مختلف کشور گسترش سامانه خدمات محوری و هوشمند سازی برای روان سازی پیشگامی خدمات راه اندازی مباحث بدیع همچون فرهنگ تعاملی و ارتباطی با مشتری تقویت فرهنگ گفتمان سازی توسعه و صادرات و بخش اقتصادی ایجاد و گسترش دفاتر ارتباط با مشتری |

راهبردهای ضعف- فرصت

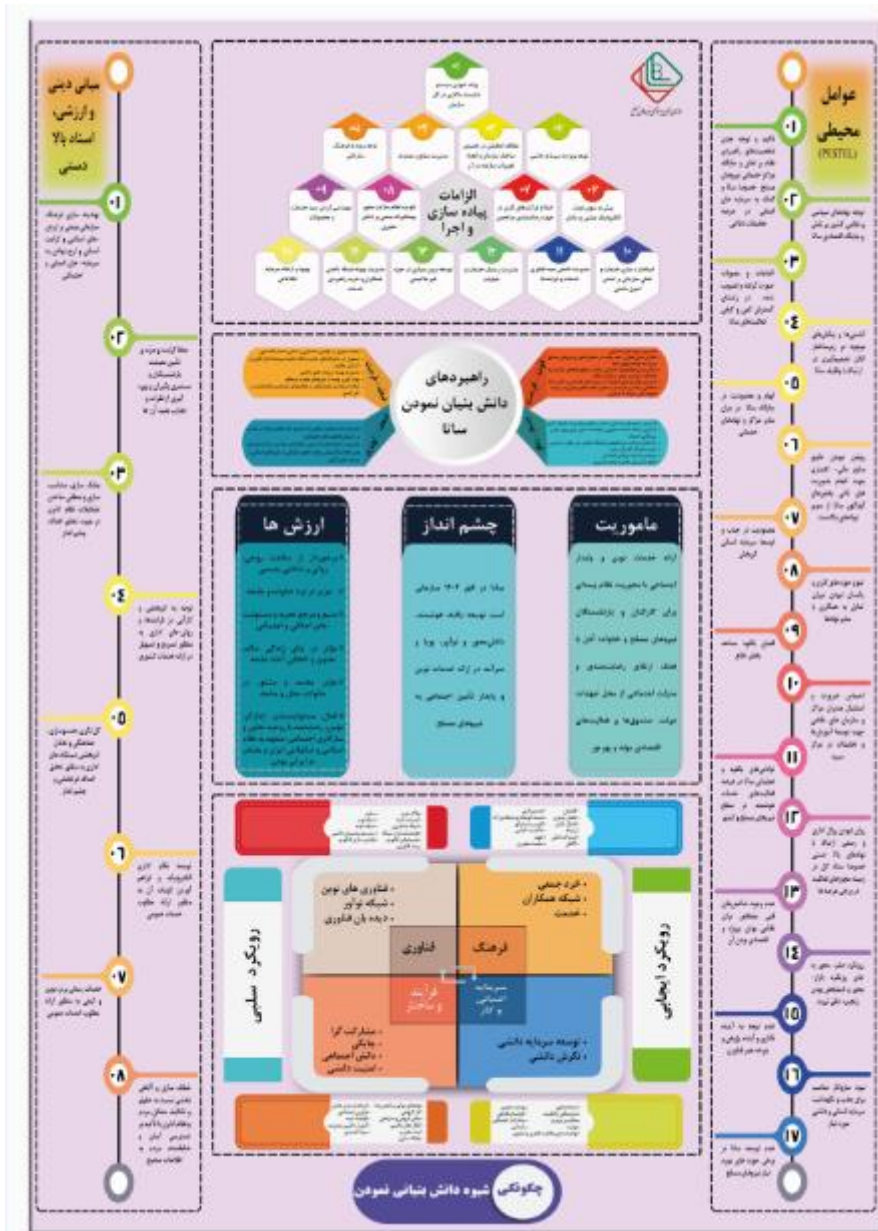
- ایجاد تسهیل در قوانین خدماتی بر اساس اسناد بالادستی
- تسهیل در سازوکارهای جذب و نگاه داشت سرمایه‌های فکری و انسانی مطلوب
- مدیریت بهینه سرمایه‌های دانشی
- بهره‌گیری بهینه از نیروهای مجرب و مطلع
- ایجاد انسجام و یکپارچگی در فعالیتهای خدماتی و اقتصادی در کل کشور

راهبردهای ضعف- تهدید

- بازتعریف فرایندهای تعاملی با صنایع و سازمان‌های همکار و موازی در راستای فعالیتهای اقتصادی
- بازتعریف ساختارهای خدماتی و اقتصادی متناسب با پارادایم‌های نوین ایجاد و گسترش روحیه تعلق سازمانی در نیروهای انسانی و سرمایه‌های فکری

در نهایت پس از تایید راهبردها و هسته اصلی آن الگوی نهایی بر اساس شکل شماره یک به

تایید خبرگان رسید:



الگوی راهبردی دانش بنیانی سازمان‌های خدماتی

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش ارائه‌ی الگوی راهبردی دانش‌بنیانی در سازمان‌های خدماتی است. جامعه آماری تحقیق سازمان تامین اجتماعی ن.م بوده و از روش تحقیق ترکیبی بدین‌منظور بهره‌گیری شده است. در بخش کیفی از مصاحبه و همچنین انجام مصاحبه‌های خبرگی نسبت به شناسایی مفاهیم و مقوله‌های دانش‌بنیانی اقدام و پس از تطبیق با ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش مؤلفه‌های دانش‌بنیانی در مراکز ساتای در قالب دوازده مؤلفه استخراج شد. نتایج بررسی‌ها از نکات کلیدی و کدهای باز مصاحبه‌ها نشان داد که از بین عوامل مؤثر بر دانش‌بنیانی از چهل و چهار مفهوم مرتبط با چهار عامل فناوری، فرایند و ساختار، فرهنگ و سرمایه انسانی و کار از اهمیت و تکرارپذیری بیشتری نسبت به سایر مفاهیم برخوردار است. بنابراین راهبرد دانش‌بنیانی در سازمان‌های خدماتی خصوصاً ساتا به چهار بعد اصلی فناوری، فرآیند و ساختار، فرهنگ و سرمایه انسانی و کار تقسیم شد.

بعد فناوری دارای سه مؤلفه فناوری‌های نوین (متشکل از شاخص‌های بلاک چین، سایبر، اینترنت اشیا)، شبکه نوآور (متشکل از شاخص‌های شبکه وب، شبکه یادگیری، شبکه ایده، هوشمندسازی شبکه، نظام پشتیبان دانشی، و دیده‌بان فناوری (شامل دو سوتوانی فناوری، تجاری سازی فناوری، رصد فناوری) است.

بعد فرآیند و ساختار دارای چهار مؤلفه مشارکت‌گرا (متشکل از شاخص‌های نهادهای نوآور و انجمن‌ها، کار گروهی، دانش درونی و سازمانی، کانال‌های دانشی)، چابکی (متشکل از شاخص‌های ایده‌محوری، چابک‌سازی) دانش اجتماعی (متشکل از شاخص‌های استاندارد سازی دانش، نوآوری اجتماعی، ظرفیت ایده؛ سواد خدماتی)، امنیت دانشی (متشکل از شاخص‌های کنترل دانشی، مدیریت امنیت) است.

بعد فرهنگ متشکل از سه مؤلفه خردجمعی (متشکل از شاخص‌های گفت‌وگو، ایده‌پردازی، تحمل‌پذیری)، شبکه همکاران (متشکل از شاخص‌های هسته کوچک و شبکه بزرگ، انتقال دانش، اکوسیستم نوآور، ارتباط، حاکمیت دانشی)، خدمت (شامل اشتراک دانش، تعهد، آگاهی، خدمت‌محوری) است.

بعد سرمایه انسانی و کار از دو مؤلفه توسعه سرمایه دانشی (متشکل از شاخص‌های استعدادیابی، شایستگی و قابلیت، جانشین‌پروری، توانمندسازی، مالکیت فکری و معنوی)، نگرش

دانشی (متشکل از شاخص‌های مهارت، روحیه معنوی، خود سازی، رازداری، مشارکت اجتماعی) است.

در تشریح نتایج به دست آمده از بخش کیفی تحقیق می‌توان بیان داشت، داشتن امنیت در شبکه و قدرت انتقال داده‌ها و انسجام بخشی یکی از گام‌های اساسی در فناوری نوین به شمار می‌آید، آنچه که در این میان مهم است، نگاه جامع به رمز نگاری و کد کردن دانش و داده‌ها و تبادل در زیر ساخت فناوری است که می‌توان بلاک چین را نمود واقعی آن به شمار آورد. همچنین ارتباط انسان با اشیا و کنترل فضای کاری سازمان‌ها و نهادها از طریق اینترنت و به کار بستن ابزارهایی در راستای توسعه کاری را می‌توان کنکاشی دیگر در فناوری بر شمرد که اینترنت اشیا از آن جمله است.

شبکه و زیرساخت اینترنت جزو لاینفک در این ارتباطات و کارکردهای فناوری است. از سوی دیگر نگاهی عمیق به توسعه فناوری و دانش مبین این مطلب است که هرچه جریان دانشی در این فضا بیشتر می‌شود، حلقه و مارپیچ یادگیری زیاد شده و شبکه یادگیری قوت بیشتری به خود می‌گیرد. همین‌طور بحث ایده‌پردازی نیز در این تعاملات گامی مهم به شمار می‌آید؛ چرا که بدون ایده و عملیاتی کردن آن ادامه روند فعالیت در فضای خدماتی امکان‌پذیر نخواهد بود. هوشمندی شبکه در پیشرو بودن سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های با رویکرد خدماتی جزو اصول اصلی به شمار می‌آید و تبادل اطلاعات و تغییرات حاصله از محیط و ابزارها با داشتن شبکه هوشمند صورت می‌پذیرد که خود نیاز مند نظام پشتیبان دانشی است؛ به عبارت بهتر تصمیم‌گیری در شبکه‌های هوشمند و فناورانه با نظام پشتیبان دانشی امکان‌پذیر خواهد بود. تعامل دو سویه نوآوری و فناوری مقوله دو سوتوانی فناوری را به همراه دارد که منجر به تجاری‌سازی فناوری‌ها در مراکز خدماتی می‌شود. مسلماً توجه به مقوله سایبر فضای جدیدی را برای سازمان خدماتی ایجاد خواهد کرد و تحولات خدماتی دانشی جدیدی را به همراه خواهد داشت، با توجه به اهمیت موضوع امنیت باید واپایش دانشی خوبی صورت پذیرد و ورودی‌ها و خروجی‌های مناسبی را از فضای دانشی با رویکرد نوآوری باز به سمت بازار دانشی روانه سازد.

رصد فناوری به‌ویژه فناوری‌های نو پتانسیل فراوانی برای ظهور نوآوری‌های گسترده در فرایندها و خدمات برای افراد بازنشسته و نیروهای شاغل در بخش مدنظر را ایجاد می‌کند و قادر است انقلابی در بهره‌مندی سامانه‌های خدماتی از ایده‌های نو و خلق ثروت ایجاد کند. در گذشته

سازمان‌ها برای توسعه فناوری‌های مورد استفاده خود بر واحد تحقیق و توسعه داخلی خود تکیه داشتند اما در سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که با اتکای صرف بر منابع داخلی نخواهند توانست به فناوری‌های جدید دست پیدا کنند؛ در نتیجه ناچارند جهت تحصیل این فناوری‌ها به دقت محیط پیرامون خود را رصد کنند و از شرکای راهبردی و حتی سازمان‌های رقیب بهره گیرند و مراکز ساتای نیز از این اصل مستثنی نیستند.

مراکز خدماتی با توجه به رویکرد دانش‌پایه و نوآورانه می‌توانند با داشتن نهادهای نوآور و انجمن‌ها و سایر تشکلهای از این دست و با اتکا به کارگروه‌های تخصصی و تیم‌های کاری ایده‌های دانشی را پروراند و در اختیار نظام پشتیبان دانشی قرار دهند. این جریان دانشی میسر نخواهد بود مگر با بهره‌گیری از کانال‌های دانشی و مجاری تبادل دانش (دروازه بان‌های نوآوری) تا دانش درون سازمانی و دانش تیم‌های کاری و دانشی که ناشی از تصمیم‌گیرگان سازمانی است، به صورت استاندارد و منعطف و متناسب با تغییرات در فضای متلاطم جامعه خدماتی قرار گیرد که منجر به ایجاد ظرفیت ایده و قابلیت توسعه فضای دانش‌بنیانی خواهد شد.

توسعه فناوری و نوآوری موجب خواهد شد تا نحوه بهره‌گیری از فضای نوآورانه آگاهانه‌تر و با واپایش امنیت دانشی بیشتری صورت پذیرد و سواد رسانه‌ای به‌عنوان دانشی نوین در اختیار مراکز خدماتی قرار گیرد. توجه به نوآوری اجتماعی، نوآوری را فرایند تحول و دگرگونی در سازمان دانسته که در رفتارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها و برون‌دادها و محیط پیرامون یک سازمان خدماتی صورت می‌پذیرد. با وجود ظرفیت ایده و سواد خدماتی و گفت‌وگوهای دانشی و علمی در فضای بین این مرکز خدماتی مورد نظر و مشتری بهتر صورت می‌پذیرد و در نهایت تحمل‌پذیری مراکز خدماتی در به‌کارگیری نوآوری و دانش بیش از پیش و مضاعف می‌شود. در مراکز خدماتی مهارت و قدرت تجزیه و تحلیل نمود واقعی از تیم کاری و همگرایی دانشی نوآور خواهد بود که می‌تواند با بهره‌گیری از سرمایه‌های دانشی بیرون از سازمان و اتصال به شبکه ذینفعان دانشی تکمیل شده و مشارکت اجتماعی را به‌همراه داشته باشد و گامی اساسی در محور توسعه و ارتقای سطح فرهنگ و بلوغ فکری جامعه به‌شمار آید و لازمه آن نگاه متعهدانه بوده و رازداری آنچه که متعلق به سازمان است. بی‌تردید توجه به این اصل که سازمان ساتا به‌عنوان یک مرکز خدماتی با هسته کوچک یا هسته دانا در کنار سازمان‌های صنعتی و خدماتی کارکرد این چرخه را با ارایه خدمات مناسب و عملکرد بهتر کامل‌تر خواهد کرد؛ چرا که رفتار نوآورانه رقبا و

سایر بازیگران نیز محرک دیگری برای نوآوری در ارائه خدمت به‌شمار می‌رود، همچنین رقبا نیز می‌توانند تحت تاثیر رفتار نوآورانه و سریع در امر خدمت‌رسانی و نیز شفافیت در امر مشتری‌مداری قرار گیرند و تکرار عمل رقبا خطر نوآوری و تولید خدمت جدید را به‌میزان زیادی کاهش می‌دهد. ایده‌های خدمت نوین در این حالت توسط رقبا نیز مورد پذیرش قرار می‌گیرد. فرآیندهای خدمت‌رسانی باید در سرتاسر مراکز تابعه و مشتریان تابعه گسترش یابد. در این مرحله، تعاملات و ارتباطات متعدد و مستمر بین فناوری، فنون و مهارت‌های افراد لازم است تا ساتا بتواند خدمت را به‌صورت اثربخشی گسترش دهد و خلاقیت سرمایه‌های دانشی را اعم از کارکنان مشتریان و ذینفعان در آن دخیل نماید و اکوسیستم نوآوری را ایجاد کند. در این اکوسیستم، حاکمیت دانشی در مراکز خدمت‌رسانی با رویکرد نوآوری باز امری اجتناب‌ناپذیر بوده و نوعی چسبندگی دانش توأم با آگاهی و تعهد و خدمت‌محوری و تمایل به همراهی مداوم با رویکرد نوآورانه فراهم خواهد شد؛ بنابراین مقوله شناسایی مناسب افراد دانشی و خلاق که شایستگی و توانمندی انجام کار و ارائه دانش و قدرت روحیه همکاری را دارند غافل نمی‌ماند. محققان برجسته تمایل به انجام فعالیت خدمت کارآمد و به‌روز، بیشتر و همچنین تمایل بیشتر برای به نتیجه رساندن ایده‌های نوآورانه و دستاوردهای تحقیقاتی‌شان دارند. این افراد که قادر به یکپارچه‌سازی مجموعه مختلفی از دانش در فعالیت‌های تحقیقاتی‌شان هستند و با دیدگاه‌های روش‌شناختی متعددی آشنا بوده و مهارت بیشتری برای پیشنهاد روش‌های جدید برای انجام تحقیقات علمی و کاربرد آن در فضای رویکرد دانش‌بنیانی را دارند.

هرچند در رابطه با اجرای دانش‌بنیانی در ساتا با تشکیل مدیریت دانش در ساختار اقدامات لازم و اولیه برداشته شده لیکن برای اجرای دانش‌بنیانی باید به نهادینه‌سازی دانش‌بنیانی در ساتا اقدام کرد؛ به‌عبارتی باید موضوع مدیریت دانش در همه ارکان ساتا اعم از ستاد و واحدهای ساتا ساری و جاری شود. همه مسئولین ساتا خود را مقید به توجه به دانش در انجام امور بدانند. همان‌طور که در مصاحبه‌های انجام شده نیز مشخص شده توجه به فرهنگ، فرآیندها و ساختار و ترغیب بازیگران بیرونی به انجام کارهای مشترک دانشی از اهمیت ویژه برخوردار است؛ به‌عبارتی مسئولین ساتا باید برای اجرای دانش‌بنیانی علاوه بر توجه به بیرون در راستای موضوع درون ریز و برون ریز دانش به تغییر محیط داخلی ساتا توجه داشته باشند؛ زیرا مشارکت و تعاملات بیرونی در صورتی می‌تواند سودمند باشد که تغییرات لازم در محیط داخلی ساتا صورت پذیرد. بنابراین

نتیجه‌گیری می‌شود نهادینه‌سازی دانش‌بنیانی در مراکز ساتا داشتن چارچوب‌های مشخص است. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و بررسی ادبیات و پیشینه موضوع و همچنین مشاهده‌های حضوری از دفاتر دانش‌بنیانی مراکز ساتای و شرکت‌های دانش‌بنیان و نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق موارد زیر در رابطه با محیط داخلی و خارجی و بازیگران اصلی آن شامل مدیران، اعضای هیأت علمی، محققین، سازمان‌های صنعتی، شرکت‌های دانش‌بنیان و ... برای ساتا مورد مطالعه به مهم‌ترین موارد مرتبط با نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق به‌عنوان راه کارهای اجرای دانش‌بنیانی در مراکز ساتا مورد مطالعه اشاره می‌شود.

- توجه به اسناد بالادستی در رابطه با انجام آموزش و پژوهش به‌عنوان یک ساتا مأموریت‌گرا از جمله اساسنامه ساتا (تربیت نیروی انسانی خاص و انجام پژوهش‌های مورد نیاز وزارت و ن.م) از طریق تعامل با شرکت‌های دانش‌بنیان، سایر ساتاها و صنایع خدماتی در قالب نوآوری باز؛
- ایجاد فهم مشترک بین کلیه واحدهای ساتای در تعامل با خارج از ساتا و توسعه خطرپذیری در سطح ساتا؛

- ایجاد محیط مناسب برای اشتراک‌گذاری ایده‌ها از طریق فناوری‌های نوین از جمله سایبر، بلاک چین، اینترنت اشیا، و سایر نظام‌های بر خط و شبکه‌سازی در این رابطه؛
- توجه به مالکیت فکری و تدوین سیاست‌های این حوزه؛
- هم‌افزایی بین آموزش و پژوهش و تدوین برنامه‌های آموزشی جهت توسعه تفکر انتقادی، ایجاد توانایی خلاقیت و استدلال منطقی برای جهانی‌اندیشیدن در عین مأموریت‌گرا بودن؛
- توجه به نظام مطلوب جذب و نگهداشت برای اعضای هیات مدیره و متخصصین و محققین با توجه به نقش ویژه آنان در انجام تحقیقات؛

- استفاده از شیوه‌های نوین آموزشی و برنامه ریزی درسی خاص ساتا؛
- راه‌اندازی دفاتر برنامه به منظور رصد علم و فناوری در قالب نوآوری باز؛
- تفویض اختیار به واحدهای ساتا برای تسهیل‌گری و انگیزه بیشتر اعضای هیات مدیره و متخصصین و محققین؛

- توجه به حل مسائل مبتلابه صنایع خدماتی در چارچوب ارتباط با صنایع خدماتی و اعطای فرصت مطالعاتی در صنایع کشور به ویژه صنایع خدماتی؛

- شبکه‌سازی در داخل ساتا (همکاری مجتمع‌های ساتا با هم) و با خارج از ساتا در بخش دفاع و کشور؛
- اجرای برنامه‌های آموزشی و پژوهشی مشترک برای ایجاد ذهنیت چند فرهنگی و استفاده از مزایای فرهنگی دیگران، با سایر ساتاها و انجام پروژه‌های مشترک تحقیقاتی با صنایع؛
- تدوین ساختار سازمانی ساتا متناسب با راهبرد هسته کوچک دانا و شبکه بزرگ توانا و توجه به ساختارهای ماتریسی به جای ساختارهای سنتی وظیفه‌ای؛
- برنامه‌ریزی جهت عبور از فرهنگ فردگرایی حاضر و انجام کارها به صورت تیمی و تهیه ساز و کارهای لازم برای این کار مانند اصلاح آیین نامه ارتقا، آیین نامه واحد موظف و اعطای ترفیع و...؛
- ایجاد فرهنگ دانش محور به عنوان یک مقوله توانمندساز که در آن اشتراک دانش در مقابل احتکار دانش هنجار است؛ دانشمند محترم است و به تولید و نشر دانش امتیاز داده می‌شود؛
- توانمندسازی کارکنان، تربیت مدیران نوآور و رهبران دانایی محور؛
- اصلاح نظام پذیرش دانشجو به ویژه در مقطع دکتری و انتخاب افراد نوآور جهت تحصیل؛
- کاهش رشته‌های تحصیلی متعارف و ایجاد رشته‌های نیاز محور و توجه به نظام آموزش مهارت محور برای ایجاد دانش مورد نیاز؛
- اصلاح نظام گزینش اساتید و در نظر گرفتن سوابق و تجربیات نوآرانه در جذب؛
- ایجاد زمینه لازم جهت عضویت مدیران صنایع خدماتی در هیات امانا و شوراهای علمی ساتا و پیشنهاد عضویت معاونین ساتا و رؤسای مجتمع‌های ساتا در هیات مدیره سازمان‌های خدماتی در راستای تعامل هرچه بیشتر ساتا و صنعت و جایگزینی رقابت همکارانه به جای رقابت با آنان؛
- ایجاد شبکه‌های ارتباطی (دروازه بان‌های حقیقی و حقوقی علم و فناوری) جهت هیأت علمی، محققین، دانشجویان و دانش آموختگان با خارج ساتا؛
- از جمله پیشنهادها به مسئولین ساتا است.
- ب) پیشنهادها برای تحقیقات آتی
- از آنجا که یافته‌های این پژوهش برآیند نتایج حاصله از دیدگاه‌های مدیران، اعضای هیات مدیره و متخصصین و محققین ساتا است، پیشنهاد می‌شود:

- وضعیت چند ساتا دیگر نیز براساس این الگو مورد بررسی قرار گیرد و نتایج برآمده از بررسی با نتایج این مطالعه تطبیق داده شود.
- وضعیت هریک از مجتمع‌های ساتا به‌طور جداگانه بررسی تا نقاط قوت و ضعف بخش‌های ساتا به‌صورت دقیق‌تر مشخص شود.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- انتظاری، علی (۱۳۸۵). مقایسه فرهنگ دانایی بین مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و دانشکده صدا و سیما، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- باباخانیان، مهدی (۱۳۹۳). طراحی الگو مفهومی راه اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان (مطالعه موردی: شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری استان تهران)، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد* در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- بهاری، مجتبی (۱۳۹۰). واقع‌گرایی انتقادی و آینده‌پژوهی: تأثیر روی بسکر بر سهیل عنایت‌الله، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، فلسفه علم در دانشگاه صنعتی شریف.
- پاییان، ناهید (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگو سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی (سازمان صدا و سیما)، *پایان‌نامه دکتری مدیریت دولتی* دانشگاه پیام نور.
- حسنوی، ر، رمضان، م (۱۳۹۱). سرمایه فکری سازمان، انتشارات آتی‌نگر.
- همایون کاتوزیان، محمدعلی (۱۳۷۷). نفت و توسعه اقتصادی: نه مقاله درباره جامعه‌شناسی تاریخی ایران، ترجمه علیرضا طیب، نشرمرکز.

ب. منابع انگلیسی

- A/HRC/۴۴/۳۸, Human Rights Council, Forty-fourth session, (۲۰۲۰). Extrajudicial, summary or arbitrary executions Report of the Special Rapporteur on extrajudicial, summary or arbitrary executions, (۱۵ June-۳ July ۲۰۲۰).
- Banner, David K., Gagné, T. Éline, (۱۹۹۵). *Designing Effective Organizations. Traditional and Transformational Views*, London, UK, Sage Publications Ltd.
- Caesarius, L., M., (۲۰۰۸). In search of known unknowns: an empirical investigation of the peripety of a knowledge management system, Master thesis in Uppsala universitet.
- Elkjare B., (۲۰۰۹). *The school as community of engaged learners*, Palo Alto, CA: LRI, Working Paper.
- Inayatullah, Sohail, (۱۹۹۸). Causal layered analysis: Poststructuralism as method, *Futures*, Volume ۳۰, Issue ۸, October ۱۹۹۸, Pages ۸۱۵-۸۲۹
- Philsoophian, Maryam, Akhavan, Peyman, Ghorbani, Saeid, and Yasha Afshar (۲۰۱۶). The Dephi method for selection of KM strategies based on the level of KM maturity: A case of OICO in Iran, *IUP journal of knowledge management*, Vol. ۱۴, No. ۴, pp. ۱۷-۷
- Piri, M., Zahedi, M.R., Vaziri Goodarzi, E. and Mohammadpanah, M. (۲۰۲۱). Proposing a model for dynamical computing the risk of knowledge domains in the organizational knowledge map, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ۵۱ No. ۲, pp. ۲۵۹-۲۷۰. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2019-0110>.

- King, W.R., (۲۰۰۸). An Integrated Architecture for an Effective Knowledge Organization. *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۷۲, No. ۲, pp. ۲۹-۴۱.
- Lave J., Wegner E., (۱۹۹۱). *Situated learning*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Liebowitz, J., (۲۰۰۱). *Building organizational intelligence: A knowledge management primer*, CRC Press, Boca Raton FL.
- Neagu, C.D. (۲۰۰۸). In IFIP International Federation for Information Processing. Vol. ۲۶۲; *The Future of Identity in the Information Society*, Simone Fischer_Hubner, Penny Duqueno, Albin Zuccato, Leonardo Martucci; (Boston: Springer). pp. ۴۰۷-۴۲۱.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (۱۹۹۵). *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford,
- Sveiby, K., E., Gripenberg, P., Segercrantz, B., (۲۰۱۲). *Challenging the Innovation Paradigm*, Routledge, NY.
- Trauner B., Lucko S., (۲۰۰۱). *Messung und bilazierung von intellektuellemkapital; Vortrag, MKMK*.
- Vlasceanu & Draghici. (۲۰۱۳). *Knowledge Based Management in The Romanian Military Organizations*, *Revista Economica* ۶۵:۶ (۲۰۱۳), pp. ۲۳۷-۲۴۴.
- Wang Catherine L., Ahmed Perveiz K (۲۰۰۳). *Structure & structural dimensions for knowledge-based organizations, measuring business excellence*, Vol. ۱۷, issue ۱:۱۲, ۲۰۰۳
- Zack Mishael H. (۱۹۹۹). *Developing a knowledge strategy*, *California Management Review*, Vol. ۴۱, No. ۳.
- Zahedi, M.R., Akhavan, P, Naghdi Khanachah, Sh, (۲۰۲۰). *Identifying the Key Barriers to Knowledge Management and Lessons Learned in the Project-Based Military Organizations*, *A Research Quarterly in Military Management*, ۱۹(۷۶), ۲۹-۶۸, magiran.com/p۲۱۴۷۲۷۷.
- Zahedi, M.R., Akhavan, P., Naghdi Khanachah, Sh (۲۰۲۲). *Evaluation of knowledge sharing and its role in organisational innovation using structural equation modelling: a case study of Civil Aviation Organisation*, *Technology Analysis & Strategic Management*, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۰۹۵۳۷۳۲۵,۲۰۲۲,۲۰۵۱۴۷۵
- Zahedi, M. R., & Naghdi Khanachah, S. (۲۰۲۰). *The Effect of Knowledge Management Processes on Organizational Innovation through Intellectual Capital Development in Iranian Industrial Organizations*, *Journal of Science and Technology Policy Management*.

COPYRIGHT

س۲۰۲۴ by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution ۴.۰ International (CC BY ۴.۰) <https://creativecommons.org/licenses/by/۴.۰>



