

مفاهیم موثر بر دانش بنیان شدن رسانه ملی

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

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

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^۴ 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.

واژگان کلیدی :

مفاهیم موثر، سازمان دانش بنیان، دیدگاه دانش بنیان، مدیریت دانش، رسانه ملی (سازمان صدا و سیما)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. دانشیار مدیریت دانشگاه پیام نور

۲. استاد مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

۳. دانش آموخته دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، نویسنده مسئول: Email: Na_papian@yahoo.com

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 اقتضانات 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
 - 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: ۲-۳)، 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^۲(۲۰۰۸: ۴۱۰) تعاریف متعددی را از صاحب نظران مختلف درباره سازمان دانش بنیان در جدول شماره ۱ ارائه داده است.

- کینگ^۳ (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^۴، سازمانی است که توانایی خلق دانش پویا را دارد (ورنر فلت^۵، ۱۹۸۴؛ کانر و پراهالار^۶، 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 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 مهمترین 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^{۱۲}: شامل فناوری های اطلاعاتی که

قادر به پوشش تمامی ۴ فرآیند تبدیل دانش می باشند.

اکثارشا و آنیسا^{۱۳} (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^{۱۴} (۲۰۱۱):

6. Neagu

7. Human resources

8. Knowledge creation

9. Organizational culture

10. Goffee & Jones

11. Structure

12. Information infrastructure

13. Aktharsha & Anisa

14. Andreeva & Kianto

1. Itami

2. King

3. Effective Knowledge Organization (EKO)

4. Wernerfeit

5. Conner and Prahalad

۱. حالت تکامل یافته‌ای از سازمان های یادگیرنده هستند که در آنها دانش و دانستن یک ارزش فراگیر محسوب می‌شود.
۲. کارکنان در سازمان های دانایی محور به دانشگران سازمانی تعبیر می‌شوند که واجد ۲ ویژگی اساسی شامل :
 - الف) توان بالقوه یادگیری (ب) تعهد نسبت به یادگیری در سازمان هستند.
۳. در این سازمان ها، مدیریت استعدادها دانشگران شامل مراحل اساسی استعدادیابی، استعدادگماری (شایسته-سالاری) و استعدادپروری است.
۴. فرآیندهای 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، انعطاف‌پذیری، برابری فرصت‌های آموزش و یادگیری، تجربه محور بودن یادگیری‌ها از ویژگی های اساسی این سازمان هاست.
۷. یادگیری جمعی مورد تأکید است و افراد باهم، از هم و برای هم یاد می‌گیرند و هم‌افزایی فکری در مقابل جایگزینی فکری، واجد اهمیت است.
۸. نقشه دانایی/ دانش یکی دیگر از ملزومات و ابزارهایی است که از آن بهره می‌گیرند و آنان را قادر می‌سازد تا میزان و نوع دانش موجود میان کارکنان، نقاط قوت و ضعف دانش و یادگیری و توانمندمحوری سازمان را تعیین نمایند.
- لوین و دیگران^۵ (۲۰۰۲: ۸-۱) در مورد پژوهشی که موسسه IBM برای سازمان های دانش بنیان، درباره نقش اعتماد در تبادل دانش انجام داده است، نشان می‌دهد 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 می‌کنند معمولاً به نوع اول فکر می‌کنند. با وجود این، نوع دیگر اعتماد که نقش مهمی را در

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 می‌دهد. شاید شرکت‌ها 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 شرکت‌ها 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 می‌دهد 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، ۲۰۱۰: ۱۳۱-۹۱۵) وستبرگ و دیگران^۲ (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 مؤلفه‌های زیر است :

۱-منابع ۲-فرآیندهای برقراری ارتباط

۳-عملیات کاری، فرآیندها و منابع

داونپورت و هولسابل^۳ (۲۰۰۶: ۴۵۴-۴۵۱) در مقاله خود، مروری بر سه مورد اصلی که بیانگر تنوع نگرش‌های مربوط به دارایی‌های دانش سازمان و نحوه بکارگیری این دارایی‌هاست، می‌پردازند که پیش‌درآمدی از قلمروی معیارهای سازمان‌دانشی می‌باشد و سازمان های دانشی به آن دسته از مؤسسات یا مراکز تعلق دارد که بیشترین ارزش را برای دارایی‌های ناملموس قرار می‌دهند.

نعمتی و آراسته در مقاله پژوهشی خود (۱۳۸۵: ۱۲۰-۱۱۷) ویژگی های زیر را برای سازمان های دانش بنیان از قول ردو ویلیام^۴ (۱۹۹۶) بیان کرده‌اند :

- 1 . Wang & Noe
- 2 .Westerberg etal
- 3 . Davenport & Holsapple
- 4 . Read & William

سازمان دانش بنیان از نظر دارایی

وینچ و اشنایدر^۳ (۱۹۹۳: ۹۲۳) عقیده دارند، یکی از متمایزترین 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 دارائی‌های 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^۴ (۲۰۰۵: ۳۳۴-۳۳۳) 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 لکریشنن و سانتورو،^۵ 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^۶؛
- ۲- ساختار شبکه‌ای^۷؛
- ۳- سازمان ابر متن^۸؛

تبادل دانش بازی می‌کند، نوع دوم است. این نوع، رابطه‌ای را شرح می‌دهد 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: ۵-۶) در پنجمین کنفرانس بین‌المللی دانش و یادگیری سازمانی اظهار می‌دارد، سازمان دانش بنیان حقیقی به استراتژی خود - وسیله‌ای برای رقابت و بقا داشتن در بلند مدت - بر حسب دانش فکر می‌کند. چنین سازمانی تشخیص می‌دهد 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 می‌آورد. نه تنها استراتژی خود را بر حسب دانش ارزیابی می‌کند، بلکه هر فعالیتی را به عنوان یک اقدام احتمالاً ارتقاء دهنده دانش می‌داند. چنین سازمانی از دانش و یادگیری به عنوان معیارهای اصلی خود برای ارزیابی این موارد استفاده می‌کند که چگونه سازماندهی می‌کند، چه می‌سازد، چه کسی را استخدام می‌کند، چگونه با مشتریان ارتباط برقرار می‌کند، چه تصویری را منعکس می‌کند و ماهیت رقابتش چیست. ریف^۱ (۲۰۰۴: ۲۲۳) عقیده دارد؛ شکار فرصت‌های جدید و بهره‌گیری از آنها در سازمان‌های دانش بنیان یک اصل غیرقابل انکار است. در این سازمان‌ها هدف اصلی ایجاد تغییر، تحول و بهبود است. نویس، دیبلا و گلد^۲ (۱۹۹۸: ۸۱) معتقدند، سازمان دانش بنیان، واجد فلسفه‌ای عمیق، جامع و انعطاف‌پذیر در مقابل تغییرات، پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان‌های 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 می‌سازند.

3 . Winch & Schneider

4 . Walczak

5 . Gopalakrishnan & Santoro

6 . Hypertext Organization

7 . Team-based Structure

8 . Network Structure

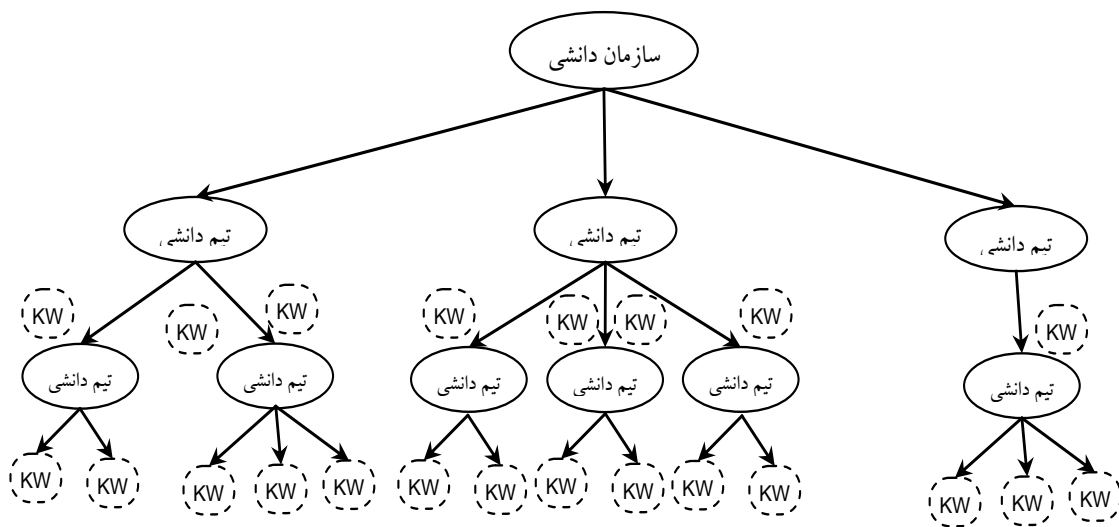
1 . Reif

2 . Nevis , Dibella and Gould

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، و به 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 ^۵ 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 بالبداهه 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/رهبری

برنل و همکاران (۲۰۰۴: ۱۹۰) در نتیجه‌گیری مقاله‌شان اظهار می‌دارند:

یک رهبر تیم عمدتاً در نقش مربی عمل می‌کند یعنی فراهم ساختن راهنمایی، انگیزش، منابع و دورنمای مشترک. مدیریت ارشد برای تأمین مالی پروژه‌ها و حمایت از تلاش‌های با مقیاس بزرگ عمل می‌کند.

هس و باسیگالوپو^۱ (۲۰۱۰: ۲۲۸-۲۲۲) در مقاله خود اظهار می‌دارند؛ رهبر سازمان دانش بنیان در واحدهای تولیدی باید مجموعه‌ای از مهارت‌ها را داشته باشد که اغلب اوقات با مفهوم هوش هیجانی همراه هستند و او را قادر می‌سازد 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: ۱۸-۱۵) در مقاله پژوهشی خود با عنوان "ایجاد یک سازمان دانش بنیان" می‌نویسد؛ رهبرانی که بر توسعه افراد تمرکز می‌کنند در بلند مدت موفق تر هستند.

سازمان دانش بنیان از نظر مدیریت دانش

گوپتا، شارما و هسو^۳ (۲۰۰۴: ۸) عقیده دارند: هر چقدر بر اهمیت دانش برای محیط‌های کسب و کار پیچیده، رقابتی و جهانی موجود در قرن ۲۱ تأکید شود، زیاد نیست، و شرکت‌هایی که می‌دانند چگونه 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 می‌شود، در این راستا، مدیریت دانش می‌تواند به عنوان آن بخشی از فرآیند مدیریت تعریف شود که بر تحلیل

2 . MCGovern

3 . Gupta & Sharma and HSU

4 . Cater

5 . Flynn, A.E.

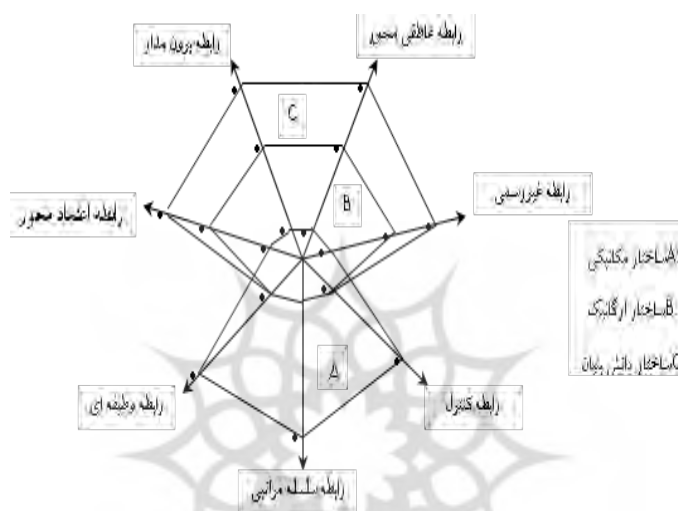
1 . Hess & Bacigalupo

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 عملکرد انتقال دانش مشخص کرده اند:

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

فلاین 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 گروه های هم کارکرد ایجاد شده و مورد پشتیبانی قرار می گیرند.



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 رسانه 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
- تشویق به سوال کردن و تجربه کردن از طریق تقویت افراد
- ایجاد اعتماد برای تشویق به تسهیم دانش
- یادگیری تجربی دانش ضمنی

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 (فلاین 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، اینترنت، 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)

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

- ۱- اهداف و چشم انداز دانش بنیان

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 دانشگران

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 انگیزه، 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. داوینپورت و هولسایل (۲۰۰۶: ۴۵۳) از قول اسویبی (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 انتقال و تسهیم دانش در سازمان امری ضروری است (وانگ و نو، ۲۰۱۰) بنا به نظر دالکر^۴ (۲۰۰۵)، یکی از تصمیم های کلیدی در طراحی محیط دانش بنیان، چرخه زندگی دانش^۶

- 1 . Nastase
- 2 . The levels Of Professional
- 3 . Organizational Competence
- 4 . Wang & Noe
- 5 . Dalklr
- 6 . Knowledge Life Cycle (KLC)

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
- 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)

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 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

جدول ۲ ویژگی ها و متغیرهای اصلی سازمان های دانش بنیان (منبع: مولف با استفاده از مروری بر ادبیات موضوع)

نقشه دانش	۲۲	۲۱	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	متغیر یا ویژگی	صاحب نظر
قابلیت تطبیق پذیری		X	X					X					X		X					X				۱. وینچ و اشنایدر ^۱ (۱۹۹۳)
ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز یادگیری مستمر سازمانی (فردی و جمعی)									X									X						۲. رید ^۲ (۱۹۹۶)
فرهنگ، خلاقیت و نوآوری								X					X	X	X			X						۳. دراکر (به نقل از رید ۱۹۹۶)
تغییر، نوآوری و خلاقیت							X						X	X	X									۴. لانگ ^۴ (۱۹۹۷)
محیط دانش آفرینی		X								X														۵. نویس و دیگران ^۵ (۱۹۹۸)
دانش تخصصی کارکنان (فردی و ...)						X	X	X		X		X									X	X		۶. باستامانته (۱۹۹۹)
فرهنگ اعتماد محور			X									X						X	X					۷. سولیمان و اسپونر ^۷ (۲۰۰۰)
محیط پویا و در حال تغییر																								۸. مک گاورن ^۸ (۲۰۰۱)
نظام مدیریت دانش											X													۹. گلد و دیگران ^۹ (۲۰۰۱)
فرهنگ تعامل و همکاری									X	X												X		۱۰. سو، دوینی، میدگلی و تیموتی ^{۱۰} (۲۰۰۲)
فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته									X															۱۱. لوبین و دیگران ^{۱۱} (۲۰۰۲)
فرهنگ تسهیم/اشتراک گذاری دانش												X	X											۱۲. نوناکا و توایاما ^{۱۲} (۲۰۰۲)
خود مدیریت افراد و تیم ها															X									۱۳. ووروس ^{۱۳} (۲۰۰۳)
رهبری در نقش مرئی										X	X										X			۱۴. ونگ و احمد ^{۱۴} (۲۰۰۳)
محصول بر محور دانش								X			X						X		X	X	X	X		۱۵. زک ^{۱۵} (۲۰۰۳)
ساختار شبکه ای - تیم محور																		X	X	X	X	X		۱۶. گویتا و دیگران ^{۱۶} (۲۰۰۴)
(تسهیم، صلاحیت دانشی و عملکرد														X										۱۷. برنا و دیگران ^{۱۷} (۲۰۰۴)
دیدگاه دانش بنیان																								۱۸. نیسن ^{۱۸} (۲۰۰۴)
استراتژی بر محور دانش (توسعه نیروی انسانی و ...)																								۱۹. ریف ^{۱۹} (۲۰۰۴)
اهداف و چشم انداز دانش بنیان								X					X	X										۲۰. شریف الدین و دیگران ^{۲۰} (۲۰۰۴)

1. Winch & Schneider
2. Reed
3. Drucker
4. Long
5. Nevis etal
6. Bustamante
7. Soliman&spooner
8. MCGovern

9. Gold etal
10. Soo etal
11. Levin etal
12. Nonaka & Toyama
13. Vouros
14. Wang & Ahmed
15. Zack
16. Gupta eta
17. Burnell

جدول ۲ ویژگی ها و متغیرهای اصلی سازمان های دانش بنیان (منبع: مولف با استفاده از مروری بر ادبیات موضوع)

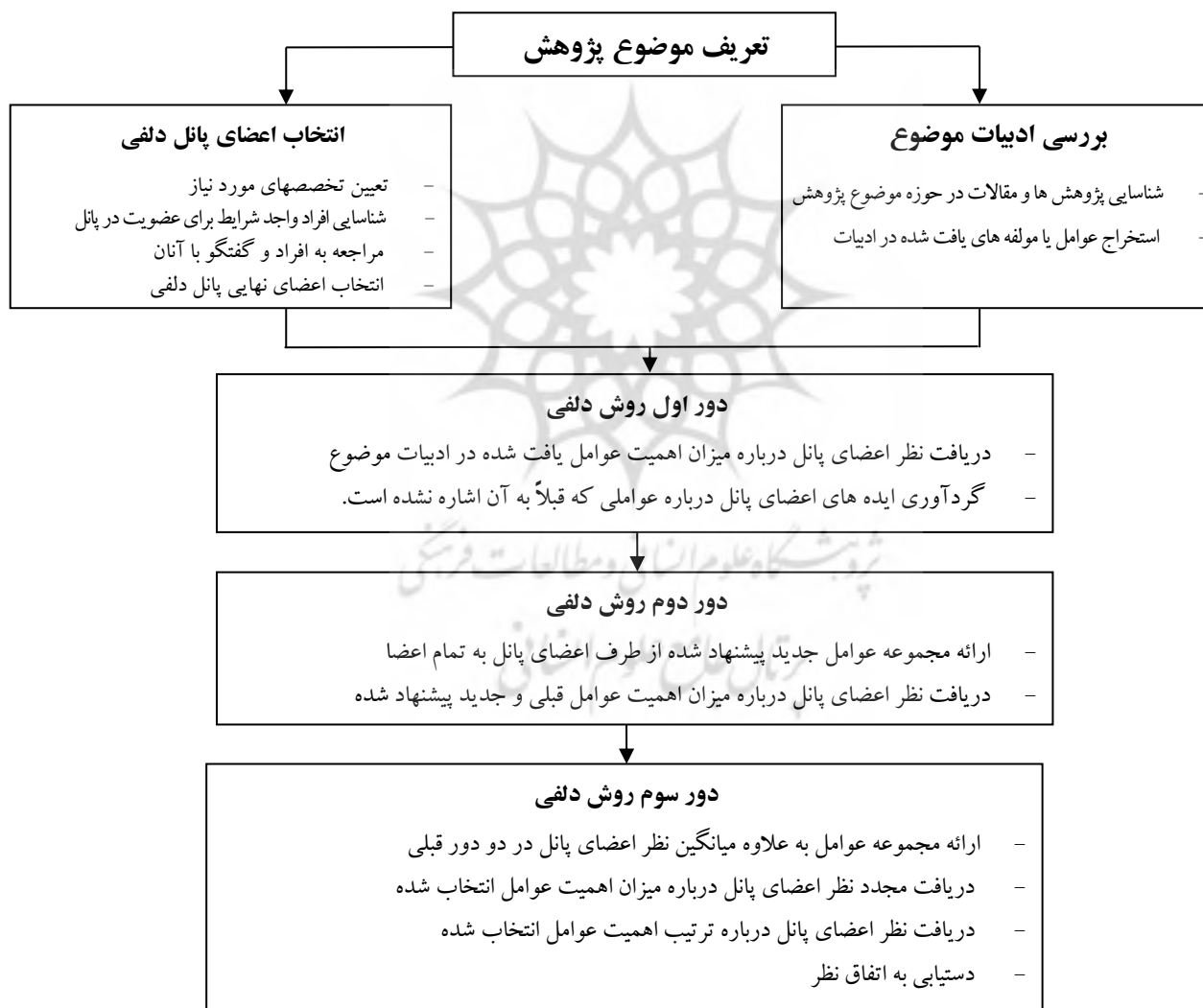
متغیر یا ویژگی	صاحب نظر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	
اهداف و چشم انداز دانش بنیان	استراتژی بر محور دانش (توسعه نیروی انسانی و ...)	X	X																					
دیدگاه دانش بنیان																								
صلاحيات دانشی و عملکرد (تسهيم، صلاحيت دانشی و عملکرد)				X	X													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

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

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

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 (بصورت 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.

ایترنتی 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



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

جدول ۳. تاریخ توزیع و گردآوری پرسشنامه‌ها 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

رشته تحصیلی		مدرک تحصیلی				سابقه خدمت در سازمان صدا و سیما						تعداد									
هنری	فنی و مهندسی	گرایش‌های مختلف مدیریت		دکترا	فوق لیسانس		لیسانس		بالای ۲۰ سال		زیر ۱۰ سال		جمع کل	مرد	زن						
		تعداد	درصد		تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد				تعداد	درصد				
۵	۱	۲۰	۴	۷۵	۱۵	۴۰	۶	۴۵	۹	۲۵	۵	۵۵	۱۱	۳۵	۷	۱۰	۲	۲۰	۱۰۰	۰	۰

جدول ۵. مشخصات نخبگان دانشگاهی مشارکت‌کننده در پانل دلفی

رشته تحصیلی		رتبه علمی				سابقه خدمت						تعداد												
مدیریت رسانه	مدیریت صنعتی	مدیریت استراتژیک / راهبردی		بازگانی	گرایش‌های مختلف مدیریت		استاد	دانشیار		استادیار		بالای ۲۰ سال		زیر ۱۰ سال		جمع کل	مرد	زن						
		تعداد	درصد		تعداد	درصد		تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد				تعداد	درصد				
۱۰	۲	۵	۱	۱۰	۲	۷۰	۱۴	۳۰	۶	۴۵	۹	۲۵	۵	۵۵	۱۱	۳۰	۶	۱۵	۳	۲۰	۹۰	۱۸	۱۰	۲

ملاک سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری 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 گسترده‌ای در زمینه ادبیات موضوع صورت گرفت. سپس منابع اصلی و مهم در حوزه «سازمان‌های دانش‌بنیان» شناسایی و با دقت بیشتری مطالعه گردید تا ضمن استخراج مفاهیم و متغیرهای مهم، چگونگی اندازه‌گیری 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، سؤالاتی 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 سؤالات مختصر بوده و سعی گردید تا حد ممکن از عباراتی روشن و فاقد ابهام استفاده شود. در طراحی پرسش‌ها تلاش شد تا با رعایت اصل گشودگی، پرسش‌ها به صورت عینی‌تری طراحی گردد (روایی صوری).

(۶) پرسشنامه با ترکیبی از سؤالات بسته و باز طراحی گردید.

نیمی از اعضای شرکت‌کننده در پانل تخصصی از خبرگان سازمان صدا و سیما بودند. همان طور که جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود 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 شرکت‌کننده در پانل «گرایش‌های مختلف مدیریت» با ۷۵ درصد می‌باشد. سایر اطلاعات در جدول شماره ۴ الذکر ارائه شده است.

نیمی دیگر از اعضای شرکت‌کننده در پانل تخصصی، از نخبگان و اساتید دانشگاهی بودند. همان طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود ۹۰ درصد این گروه به لحاظ جنس «مرد» بوده و ۱۰ درصد آنان را زنان تشکیل می‌دادند. 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 شرکت‌کننده در پانل «گرایش‌های مختلف مدیریت دولتی» با ۷۰ درصد می‌باشد. سایر اطلاعات در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

روایی تحقیق

از آنجا که در تحقیق حاضر، پرسشنامه بهترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری متغیرها بود، بنابراین سنجش و اندازه‌گیری روایی پرسشنامه نیز از اهمیت خاصی برخوردار بود زیرا روایی تحقیق میزان سازگاری پرسشنامه را با اهداف پژوهش نشان می‌داد. روش‌های متعددی برای تعیین اعتبار ابزار اندازه‌گیری 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 سازه‌ای مهم‌ترین

که در این روابط k تعداد سوالات، S_i^p واریانس سوال i ام، σ^p واریانس مجموع کلی سوالات، \bar{C} میانگین کوارینانس بین سوالات، و \bar{V} واریانس میانگین سوالات می‌باشند. بدیهی است هر قدر شاخص آلفای کرونباخ به نزدیک‌تر باشد، همبستگی درونی بین سوالات بیشتر و در نتیجه پرسش‌ها همگن‌تر 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 پاسخ‌ها و نیز پایایی شاخص‌ها با محاسبه احتمال اصلاح و حذف شاخص‌ها، محاسبه آزمون t برای مقایسه میانگین‌ها صورت گرفته و در پایان ضریب کندال و رتبه‌بندی میان پاسخ‌ها 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 می‌دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، اساساً معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. این مقیاس با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

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

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

برای اندازه‌گیری 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 می‌شود.

در تحقیق حاضر، محاسبه آلفای کرونباخ که یکی از مشهورترین و معتبرترین روش‌های 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 نگرش‌ها، عقاید و ... بکار می‌رود. در واقع می‌خواهیم ببینیم تا چه حد برداشت پاسخگویان از سوالات یکسان بوده است. اساس این ضریب بر پایه مقیاس‌هاست. مقیاس عبارت است از دسته‌ای از اعداد که بر روی یک پیوستار به افراد، اشیا یا رفتارها در جهت به کمیت کشاندن کیفیت‌ها اختصاص داده می‌شود. رایج‌ترین مقیاس که در تحقیقات اجتماعی بکار می‌رود.

مقیاس لیکرت است. آلفای کرونباخ بطورکلی با استفاده از رابطه زیر محاسبه می‌شود.

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

جدول ۶. تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال (اشمیت، ۱۹۹۷)

به نقل از سرلک، (۱۳۸۴)

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

روایی و پایایی مرحله دوم دلفی

پس از بررسی پرسشنامه های دور اول ملاحظه شد، ۱۴۶ پیشنهاد از سوی پاسخگویان مطرح شده است که ۱۳ نفر، مفهوم «مدیران و کارکنان دانشی»، ۹ نفر مفهوم

«فرهنگ تسهیم/اشتراک گذاری دانش» و «فرهنگ 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.

آزمون ۱ 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 ۱ اجرا شد. همان‌طور 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 ۱ 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 سازمان‌های دانش بنیان از میزان پایایی و به عبارتی همسازی درونی بالایی جهت سنجش این شاخص برخوردارند.

«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 سازمان‌های 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 ۲۶ گویه‌ی مطرح شده در آن برای سنجش شاخص سازمان‌های 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

جدول ۷. خلاصه آماره های توصیفی مرحله اول دلفی

رتبه	مفاهیم	پاسخگویان 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 شبکه ای 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 تیم ها	۴۰	۴,۲۸۹	۰,۶۱۱۰	۹,۸۰	۱۹
۹	فرهنگ تسهیم /اشتراک 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	۴,۵۲۶	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	دارایی، سرمایه فکری ناملموس و دانش تخصصی کارکنان	۴۰	۴,۵۷۸	۰,۵۵۱۷	۱۲,۶۶	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	۹,۳۸	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)

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

جدول ۹. خلاصه آمارهای 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	۱۲,۷۱	۱۹
۵	ساختار شبکه‌ای تیم محور	۴۰	۴,۳۰۷	۰,۶۹۴۰	۱۲,۷۷	۲۰
۶	محصول بر محور دانش	۴۰	۴,۳۰۷	۰,۵۶۹۱	۱۲,۲۷	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	۱۲,۵۳	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	۱۲,۹۵	۱۶
۱۵	دارایی، سرمایه فکری ناملموس 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 تطبیق‌پذیری	۴۰	۴,۲۵۶	۰,۵۸۴۳	۱۱,۶۹	۲۳
۲۲	نقشه دانش	۴۰	۴,۳۵۹	۰,۵۸۴۳	۱۳,۱۹	۱۷
۲۳	مدیران و کارکنان دانشی	۴۰	۴,۴۶۱	۰,۵۵۴۷	۱۴,۲۳	۹
۲۴	فرهنگ و ارزش‌های اسلامی ایرانی	۴۰	۴,۳۵۹	۰,۶۲۷۷	۱۳,۵۶	۱۳
۲۵	فرهنگ شغلی رسانه‌ای	۴۰	۴,۲۰۵	۰,۵۲۲۱	۱۱,۱۲	۲۴
۲۶	اسناد بالادستی	۴۰	۴,۳۸۴	۰,۶۳۳۱	۱۳,۶۰	۱۲
۰,۷	آلفای کرونباخ	۰,۸۵۹	آزمون کندال			

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

ردیف	مفاهیم/متغیرها	آزمون t	df	sig	اختلاف میانگین
۱	اهداف و چشم‌انداز دانش بنیان	-۰,۶۹۳	۷۸	۰,۴۹۰	۰,۷۵۰۰۰ -
۲	استراتژی بر محور دانش	-۰,۸۷۱	۷۷	۰,۳۶۸	-۰,۱۰۰۰
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 شبکه‌ای-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 تیم‌ها	۱,۴۸۲	۷۷	۰,۱۴۲	۰,۲۰۰۰
۹	فرهنگ تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش	-۱,۵۷۴	۷۸	۰,۱۲۰	-۰,۲۰۰۰
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	-۰,۶۰۹۰
۱۴	فرهنگ اعتماد محور	-۰,۳۷۴	۷۸	۰,۷۱۰	-۰,۰۵۰۰
۱۵	دارایی، سرمایه فکری و دانش کارکنان	-۱,۷۸۲	۷۸	۰,۷۹۰	۰,۲۲۵۰۰ -
۱۶	محیط دانش‌آفرینی	۰,۴۳۹	۷۷	۰,۶۶۲	۰,۰۵۹۶۲ -
۱۸	تغییر، نوآوری و خلاقیت	-۱,۸۰۰	۷۸	۰,۷۶۰	۰,۲۲۵۰۰ -
۱۹	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	-۱,۵۱۶	۷۸	۰,۱۳۴	-۰,۲۰۰۰
۲۰	یادگیری مستمر سازمانی	-۲,۰۹۵	۷۸	۰,۴۲۰	۰,۲۷۵۰۰
۲۱	قابلیت تطبیق‌پذیری	۰	۷۷	۱,۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰
۲۲	نقشه دانش	-۲,۸۸۴	۷۸	۰,۰۰۵	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 شبکه ای تیم محور	۴۰	۴,۳۷۸	۰,۴۹۱۶	۱۲,۵۷	۲۰
۶	محصول بر محور دانش	۴۰	۴,۴۰۵	۰,۴۹۱۷	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	۰,۴۹۱۷	۱۲,۹۲	۱۸
۹	فرهنگ تسهیم /اشتراک گذاری دانش	۴۰	۴,۵۹۷	۰,۴۹۱۷	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	۰,۴۹۱۷	۱۵,۳۰	۳
۱۳	محیط پویا و در حال تغییر	۴۰	۴,۴۰۵	۰,۴۹۱۷	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	یادگیری 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 تطبیق پذیری	۴۰	۴,۳۵۱	۰,۴۸۳۹	۱۱,۹۲	۲۲
۲۲	نقشه دانش	۴۰	۴,۵۶۷	۰,۵۰۲۲	۱۴,۹۶	۵
۲۳	فرهنگ و ارزش های اسلامی ایرانی	۴۰	۴,۳۳	۰,۵۱۶۴	۱۱,۶۴	۲۳
۲۴	فرهنگ شغلی رسانه ای	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
۰,۸	آلفای کرونباخ	۰,۸۶۶	آزمون کندال			

متغیرها/ مفاهیم از نظر پاسخگويان از قابلیت رتبه‌بندی برخوردار هستند. همچنین میان اعضای محترم پانل در مرحله سوم اجرای دلفی در خصوص متغیرهای مورد نظر «اتفاق نظر قوی» وجود دارد. همان‌طور که در جدول شماره ۱۱ ملاحظه می‌شود از نظر افراد مشارکت‌کننده در پانل، سه مفهوم «اهداف و چشم‌انداز 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 اشیاع نظری، ۲۶ مفهوم بعنوان مفاهیم موثر در دانش بنیان کردن رسانه ملی مشخص شدند.

مقدار میانگین به دست آمده برای هر سؤال نشان‌دهنده این است که اکثر پاسخگويان گزینه‌ی بسیار زیاد و زیاد را انتخاب نموده‌اند. در واقع سؤالات از پایایی قابل قبولی برخوردارند و میان ارزیابی پاسخگويان از متغیر مورد نظر، توافق وجود دارد. با توجه به جدول شماره ۱۱، میانگین رتبه‌های سه متغیر/ مفهوم اول یعنی «اهداف و چشم‌انداز دانش بنیان»، «نظام مدیریت دانش» و «فرهنگ تسهیم/ اشتراک‌گذاری دانش» به ترتیب بیش‌ترین مقدار رتبه و «فرهنگ شغلی رسانه‌ای»، «کنترل و ارزیابی بر محور دانش و فرهنگ و ارزشهای اسلامی - ایرانی» کمترین مقدار رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین آزمون W کندال در مرحله سوم رتبه ۰٫۸ را به دست آورده است که نشان‌دهنده آن است که

رتبه کندال: رتبه مقیاس توافق بین اعضای پانل
دلفی را بشرح ذیل نشان می‌دهد:
پایین‌ترین میزان
توافق بالاترین میزان توافق

با توجه به اجرای سه دور روش دلفی، نتایج به شرح ذیل می‌باشد:
رتبه میانگین: اکثراً گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کرده‌اند.

پایین‌ترین رتبه	بالاترین رتبه	بالاترین میزان توافق	پایین‌ترین میزان توافق
اهداف و چشم‌انداز	اهداف و چشم‌انداز	اهداف و چشم‌انداز	اهداف و چشم‌انداز
دانش بنیان	دانش بنیان	دانش بنیان	دانش بنیان
فرهنگ تسهیم	فرهنگ تسهیم	فرهنگ تسهیم	فرهنگ تسهیم
استراتژی بر محور دانش	استراتژی بر محور دانش	استراتژی بر محور دانش	استراتژی بر محور دانش
ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون	ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون	ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون	ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون
مرز رهبری در نقش	مرز رهبری در نقش	مرز رهبری در نقش	مرز رهبری در نقش
مربی کنترل و	مربی کنترل و	مربی کنترل و	مربی کنترل و
ارزیابی بر محور دانش	ارزیابی بر محور دانش	ارزیابی بر محور دانش	ارزیابی بر محور دانش
اهداف و چشم‌انداز	اهداف و چشم‌انداز	اهداف و چشم‌انداز	اهداف و چشم‌انداز
دانش بنیان	دانش بنیان	دانش بنیان	دانش بنیان
فرهنگ تسهیم	فرهنگ تسهیم	فرهنگ تسهیم	فرهنگ تسهیم
فرهنگ خلاقیت و نوآوری	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	فرهنگ خلاقیت و نوآوری
ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون	ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون	ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون	ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون
مرز محیط پویا و در	مرز محیط پویا و در	مرز محیط پویا و در	مرز محیط پویا و در
حال تغییر فرهنگ	حال تغییر فرهنگ	حال تغییر فرهنگ	حال تغییر فرهنگ
شغلی رسانه‌ای	شغلی رسانه‌ای	شغلی رسانه‌ای	شغلی رسانه‌ای
اهداف و چشم‌انداز	اهداف و چشم‌انداز	اهداف و چشم‌انداز	اهداف و چشم‌انداز
دانش بنیان نظام	دانش بنیان نظام	دانش بنیان نظام	دانش بنیان نظام
مدیریت دانش	مدیریت دانش	مدیریت دانش	مدیریت دانش
فرهنگ تسهیم	فرهنگ تسهیم	فرهنگ تسهیم	فرهنگ تسهیم
فرهنگ شغلی رسانه‌ای	فرهنگ شغلی رسانه‌ای	فرهنگ شغلی رسانه‌ای	فرهنگ شغلی رسانه‌ای
کنترل و ارزیابی بر محور	کنترل و ارزیابی بر محور	کنترل و ارزیابی بر محور	کنترل و ارزیابی بر محور
فرهنگ و ارزشهای اسلامی - ایرانی	فرهنگ و ارزشهای اسلامی - ایرانی	فرهنگ و ارزشهای اسلامی - ایرانی	فرهنگ و ارزشهای اسلامی - ایرانی

نتایج آزمون آلفای کروناخ

مقدار پایایی شاخص‌ها/عوامل پرسشنامه، نشان می‌دهد 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 / متغیرها دارد.

نتایج آزمون	دور اول	دور دوم	دور سوم
آلفا	۰,۸۵۳	۰,۸۵۹	۰,۸۶۶

نتایج آزمون کندال:

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

نتایج آزمون	دور اول	دور دوم	دور سوم
کندال	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 می‌باشند. بنا بر این می‌توان نتیجه گرفت که حتی اگر N بار توزیع پرسشنامه‌ها را نیز تکرار کنیم باز همین نتایج را به دست خواهیم آورد. نتیجه نهایی با توجه به آلفای کروناخ و آزمون کندال و همچنین مقایسه میانگین و واریانس‌ها از نظر آماری بررسی شده و در جدول مذکور درج شده است. در جدول شماره ۱۳، میانگین رتبه‌های آزمون کندال برای هر سه دور دلفی ارائه شده است. همان طور که مشاهده می‌شود میانگین رتبه‌ی متغیرها در هر سه دور اجرای دلفی، تغییرات اندکی یافته است. همچنین رتبه‌ی مفهوم /متغیر «اهداف و چشم‌انداز دانش بنیان» در هر سه مرحله از اجرای روش دلفی، رتبه اولین تأثیرگذاری را حفظ کرده است. رتبه‌ی تعدادی از متغیرها نزدیک به هم و برای تعداد کمی از متغیرها نیز کاهش رتبه را مشاهده می‌نماییم. اما صرف نظر از تغییرات مشاهده شده در رتبه مفاهیم، در واقع می‌توان نتیجه گرفت که حتی اگر N بار توزیع پرسشنامه‌ها 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 شرح زیر می‌باشد:

- 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)
- 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

جدول ۱۲. مقایسه نتایج تحلیل توصیفی شاخص‌ها در سه مرحله دلفی

ردیف	مفاهیم / متغیرها	مرحله اول دلفی		مرحله دوم دلفی		مرحله سوم دلفی		نتیجه آماری
		میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	
۱	اهداف و چشم‌انداز 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 شبکه‌های تیم محور	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 و ارزش‌های اسلامی ^۵ 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 اول دلفی	مرحله دوم دلفی	مرحله سوم دلفی
۱	اهداف و چشم‌انداز دانش بنیان	۱۴,۲۶	۱۶,۶۹	۱۷,۳۷
۲	استراتژی بر محور دانش	۱۳,۴۵	۱۵,۴۰	۱۴,۶۳
۳	فرهنگ تسهیم / اشتراک‌گذاری دانش	۱۳,۸۰	۱۶,۳۷	۱۴,۹۶
۴	دیدگاه دانش بنیان	۱۲,۶۸	۱۵,۴۶	۱۴,۳۳
۵	یادگیری مستمر سازمانی	۱۲,۸۰	۱۴,۵۴	۱۳,۶۲
۶	دارایی، سرمایه فکری ناملموس و دانش تخصصی کارکنان	۱۲,۶۶	۱۴,۶۰	۱۳,۴۲
۷	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	۱۲,۴۵	۱۵,۷۸	۱۴,۶۲
۸	نظام مدیریت دانش	۱۱,۹۳	۱۳,۰۳	۱۵,۳۰
۹	فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته	۱۲,۱۱	۱۲,۵۳	۱۳,۶۲
۱۰	تغییر، نوآوری و خلاقیت	۱۱,۸۰	۱۳,۲۳	۱۲,۹۳
۱۱	نقشه دانش	۱۱,۸۸	۱۳,۱۹	۱۴,۹۶
۱۲	محیط پویا و در حال تغییر	۱۱,۳۴	۱۰,۹۰	۱۲,۹۱
۱۳	محیط دانش آفرینی	۱۱,۱۲	۱۳,۱۸	۱۳,۹۳
۱۴	فرهنگ تعامل و همکاری	۱۱,۵۵	۱۳,۰۵	۱۲,۹۳
۱۵	قابلیت تطبیق‌پذیری	۱۰,۳۴	۱۱,۶۹	۱۱,۹۲
۱۶	فرهنگ اعتماد محور	۱۰,۳۷	۱۲,۵۹	۱۳,۹۲
۱۷	محصول بر محور دانش	۱۰,۸۳	۱۲,۲۷	۱۲,۹۳
۱۸	ساختار شبکه‌ای ° تیم محور	۱۰,۰۳	۱۲,۷۷	۱۲,۵۷
۱۹	کنترل و ارزیابی بر محور دانش	۹,۶۷	۱۲,۷۱	۱۱,۵۸
۲۰	رهبری در نقش مربی	۹,۴۶	۱۴,۹۴	۱۲,۷۵
۲۱	خود مدیریتی افراد و تیم‌ها	۹,۸۰	۱۳,۰۵	۱۲,۹۲
۲۲	ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز	۹,۳۸	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
۲۶	اسناد بالادستی	-	۱۳,۶۰	۱۳,۸۰

همچنین به مسئولان رسانه ملی (سازمان صداوسیما) و سایر سازمان‌های مشابه پیشنهاد می‌شود، بمنظور هدایت سازمان مربوطه به سوی یک سازمان دانش بنیان از آن بهره برداری نمایند.

منابع

- پاینده، امیر تیمور، امیدوی نجف‌آبادی، مریم، مسعودی فر، فهیمه (۱۳۸۷). "ضرب آلفای کرونباخ؛ مفاهیم، کارکرد و شیوه‌های نوین آن". تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات .
- دانش فر، کریم... (۱۳۸۵). "داره اثربخش سازمان‌های دانایی محور". ماهنامه تدبیر. شماره ۱۷۴. آبان ۱۳۸۵. ص ۲۱-۱۸.
- دهقانی، مسعود؛ یعقوبی، نورمحمد؛ موغلی، علیرضا و زهرا وظیفها (۱۳۹۴). "ارائه الگوی سه لایه امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب". فصلنامه مدیریت سازمان‌های 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 اعتماد در متقاضیان ورود به دانشگاه‌ها جهت انتخاب دانشگاه‌های مجازی". پایان‌نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران .
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۷۹). "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری". تهران: انتشارات آگاه، چاپ سوم.
- فرهنگی، علی‌اکبر، صفرزاده، حسین و خادمی، مهدی (۱۳۸۳). "نظریه‌های ارتباطات سازمانی". موسسه خدماتی رسا .
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر و آشنا، مصطفی (۱۳۸۶). "ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش محور". اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. ۱۴-۱۳ بهمن ۱۳۸۶. تهران: ۱-۱۸.

یافته‌ها مؤید آن است که بالاترین میزان توافق در دور اول روی مفاهیم اهداف و چشم‌انداز دانش بنیان ° فرهنگ تسهیم ° استراتژی بر محور دانش و پایین‌ترین میزان توافق روی مفاهیم ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون مرز ° رهبری در نقش مربی ° کنترل و ارزیابی بر محور دانش می‌باشد. و بالاترین میزان توافق در دور دوم روی مفاهیم اهداف و چشم‌انداز دانش بنیان ° فرهنگ تسهیم ° فرهنگ خلاقیت و نوآوری و پایین‌ترین میزان توافق روی مفاهیم ساختار غیرمتمرکز با رسمیت کم و بدون مرز ° محیط پویا و در حال تغییر ° فرهنگ شغلی رسانه‌ای است. نهایتاً در دور سوم، بالاترین توافق روی مفاهیم اهداف و چشم‌انداز دانش بنیان ° نظام مدیریت دانش ° فرهنگ تسهیم و پایین‌ترین میزان توافق روی مفاهیم فرهنگ شغلی رسانه‌ای ° کنترل و ارزیابی بر محور ° فرهنگ و ارزشهای اسلامی ° ایرانی بوده است. همچنین از نظر اعضای پانل دلفی؛ اهداف و چشم‌انداز 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 رسانه‌ای 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 پیش‌بینی کرد در صورت تکرار توزیع متعدد پرسشنامه‌های 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 سازمان‌ها، طراحی، اعتبارسنجی و اجرا گردد. و همچنین نتیجه پژوهش حاضر در نظریه پردازی‌های جدید در حوزه مدیریت و سازمان کارآمد بوده و به محققان و فعالان عرصه علوم سازمانی و مدیریت سرمایه انسانی و

پژوهش‌های فرهنگی، به سفارش دفتر پژوهش‌های رادیو: ۵۷۴. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۲۰۰۴)

• هج، 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.
- 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.

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

• ویکس، جان لوبال و دیگران (۱۳۸۸). "مدیریت رسانه". (ترجمه طاهر روشندل اربطانی). تهران: دفتر

- 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 Institute 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 forecasting tool: Issues and analysis*, international journal of forecasting, 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.