

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۲۵

فصلنامه مدیریت نظامی

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۱۵

سال بیست و دوم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱

صص ۱۴۳-۱۷۴

مقاله پژوهشی

کشف و ساخت شبکه و نقشه مضامین همراستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب و کار بر مبنای نظریه دامنه فعالیت در یک دانشگاه سازمانی

سید حسین سجادیان^{۱*}، پیمان اخوان^۲، اصغر محمدی فاتح^۳

چکیده

همراستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب و کار در عصر جهانی شدن و به دلیل افزایش روزافزون میزان آشفتگی، بی ثباتی و پیچیدگی روزافزون محیط جهانی، یکی از بزرگ ترین چالش های سازمان به شمار می رود. توجه به فرایند همراستایی گام بسیار مهمی در جهت اجرای موفقیت آمیز راهبردها و دستیابی به اهداف به شمار می رود. هدف این پژوهش کشف و ساخت شبکه و نقشه مضامین همراستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب و کار بر مبنای نظریه دامنه فعالیت در یک دانشگاه سازمانی ایرانی است. پژوهش پیش رو به این پرسش پاسخ می دهد که چگونه می توان همراستایی راهبردهای یاد شده را در دانشگاه های سازمانی عملیاتی کرد. به منظور پاسخ به پرسش های پژوهش از رویکرد پژوهشی تحلیل محتوای کیفی هدایت شده استفاده گردید. در این مطالعه تحلیل محتوای هدایت شونده طی ۱۲ گام صورت گرفته است. تحلیل انجام شده نشان می دهد که در دانشگاه مدنظر چهار قابلیت دانشگاهی، جسمانی، شخصیتی و خاص برای رفع نیازهای فکری راهبردی دانشگاه مورد نیاز است. با استفاده از شش وجه فعالیت (مدالیته) در دامنه فعالیت با عناوین فضا سازی، زمان بندی، تثبیت، میانجیگری، زمینه سازی و انتقال، درک یا معنای مشترکی در مورد منابع و قابلیت های دانشی و نیازهای فکری راهبردی سازمان ایجاد می گردد و در نتیجه همراستایی عملیاتی می گردد. در این پژوهش نتیجه گرفته شده است که همراستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب و کار در دانشگاه های سازمانی می تواند بر مبنای یک سطح و چارچوب مشترک با عنوان دامنه فعالیت عملیاتی گردد. برای دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ رویکردی مناسب برای همراستایی از اهمیت بسزایی برخوردار است و می تواند موفقیت و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به دنبال داشته باشد.

واژگان کلیدی: همراستایی، همسویی، راهبرد، راهبرد دانش، راهبرد کسب و کار، دامنه فعالیت، وجه فعالیت

۱. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، تهران، ایران، (*نویسنده

مستول) centralib@gmail.com

۲. استاد، عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی قم، دانشکده مهندسی صنایع و پژوهشگر میهمان پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، تهران، ایران

۳. استادیار، دانشگاه افسری امام علی (ع) و پژوهشگر میهمان پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، تهران، ایران

مقدمه

سازمان مأموریت و چشم‌انداز ویژه‌ای دارد و از عناصر و بخش‌های گوناگونی تشکیل شده است. هرروز، کارکنان با انگیزه سازمان، به‌طور خستگی‌ناپذیر برای رسیدن به هدف سازمان کار و فعالیت می‌کنند. راهبردها جهت هر کار و فعالیت را شکل می‌دهند و با استفاده از آن‌ها امکان عملیاتی کردن مأموریت و چشم‌انداز در سازمان فراهم می‌شود. راهبرد کسب‌وکار در سازمان تعیین‌کننده اهداف و مقاصد بلندمدت است و گزینش اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این اهداف را بر عهده دارد (Chandler, 1962). راهبرد دانش مهم‌ترین جنبه راهبرد کسب‌وکار به شمار می‌رود و منابع فکری و قابلیت‌های مبتنی بر دانش در سازمان را مدنظر قرار می‌دهد (Taxén, 2009) هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار در عصر جهانی شدن و به دلیل افزایش روزافزون میزان آشفتگی، بی‌ثباتی و پیچیدگی روزافزون محیط جهانی، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های سازمان به شمار می‌رود. هم‌راستایی پیش‌نیاز موفقیت است و برخی از نویسندگان مدیریت، هم‌راستایی را جوهر مدیریت می‌دانند (Verweire, 2020). توجه به فرایند هم‌راستایی گام بسیار مهمی در جهت اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها و دستیابی به اهداف به شمار می‌رود. در این پژوهش به‌منظور عملیاتی سازی هم‌راستایی راهبرد دانش و کسب‌وکار، ساختار مشترکی با عنوان «دامنه فعالیت» مدنظر قرار گرفته است.

مورد مطالعه در این پژوهش یک دانشگاه سازمانی ایرانی است. دلیل این انتخاب، اهمیت و جایگاه ویژه این قبیل دانشگاه‌ها در ساختار دستگاه‌های دولتی است. این دانشگاه‌ها ضمن ارائه آموزش در مقاطع آموزش عالی، زمینه‌های مناسب جهت تصدی مشاغل مدیریتی و تخصصی را در سازمان‌های متبوع خود فراهم می‌آورند (قمی، ۱۳۹۷). هم‌راستایی در صدد این است که عناصر مختلف سازمان برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار با یکدیگر به کار و فعالیت پردازند (Taxén, 2009). راهبردهای دانش در سازمان‌های دانش‌محور اهمیت زیادی پیدا می‌کند، جایی که داده‌ها، اطلاعات و دانش منابع غالب آن سازمان‌ها هستند (Bratianu, 2020). بنابراین درک چگونگی ایجاد هم‌راستایی بین راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار در این قبیل دانشگاه‌ها گام بسیار مهمی است که می‌تواند موجبات تجزیه و تحلیل هم‌راستایی را در بافت سازمان فراهم آورد. توجه به فرایند هم‌راستایی برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها از اهمیت بسزایی برخوردار

است و عدم توانایی در هم‌راستایی می‌تواند باعث تضاد در بین واحدها و هدر رفتن منابع و قابلیت‌ها گردد و عملکرد کلی سازمان را کاهش می‌دهد (Kaplan & Norton, 2006) و سازمان نتواند به اهداف مدنظر دست پیدا کند.

با توجه به اهمیت مسئله هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و با عنایت به اینکه تاکنون پژوهشی در این خصوص در دانشگاه‌های سازمانی ایرانی انجام نشده است، بنابراین پژوهش پیش‌رو به این پرسش پاسخ می‌دهد که چگونه می‌توان هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار را در دانشگاه‌های سازمانی عملیاتی کرد. با توجه به پرسش مطروحه این پژوهش با هدف کشف و ساخت شبکه و نقشه مضامین (مفاهیم و مقوله‌های) هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار بر مبنای نظریه دامنه فعالیت در دانشگاه‌های سازمانی انجام می‌گردد.

مفاهیم نظری و پیشینه پژوهش

هم‌راستایی راهبرد کسب‌وکار و راهبرد دانش

در عصر جهانی‌شدن و با افزایش روزافزون میزان آشفتگی، بی‌ثباتی و پیچیدگی روزافزون محیط جهانی، سازمان با چالش‌های بزرگی مواجه است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها هم‌راستایی است. هم‌راستایی در سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است و پس از گذشت بیش از سی سال کار مدیریتی و پیشرفت شگرف در عرصه‌های گوناگون، همچنان هم‌راستایی دغدغه مدیران به شمار می‌رود (Luftman et al., 2015). هم‌راستایی^۱، هم‌سویی یا هم‌ترازی به معنای عمل یا شرط هم‌راستا شدن و عبارت از فرآیند هماهنگی است به گونه‌ای که عناصر و بخش‌ها برای ایجاد یک رابطه یا جهت‌گیری در موقعیت نسبی مناسب قرار گیرند (AHDEL, ۲۰۲۲). در واقع مهم‌ترین جنبه هم‌راستایی در سازمان هماهنگی عناصر و بخش‌های گوناگون به‌منظور دستیابی به اهداف و به حداکثر رساندن عملکرد کلی آن است (Taxén, 2009) و بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد (رضائیان، ۱۳۸۱).

۱. alignment or alinment

۲. the American Heritage Dictionary of English Language

راهبرد کسب‌وکار و راهبرد دانش دو عنصر مهم و تعیین‌کننده سازمان به شمار می‌روند و هم‌راستایی آن‌ها می‌تواند نقش بسزایی را در دستیابی به اهداف و به حداکثر رساندن عملکرد سازمان ایفا نماید (Asoh, 2004). راهبرد کسب‌وکار طرح و برنامه‌ای است که سازمان را به صورت کارآمد برای رسیدن به هدف خود هدایت می‌کند؛ این راهبرد تعیین‌کننده آرمان‌ها و اهداف بلندمدت شرکت، مسیرهای حرکت و منابع لازم برای دستیابی به هدف است (Chandler, 1962). راهبرد دانش نیز رویکردی کلی را توصیف می‌کند که یک سازمان قصد دارد برای هم‌راستایی منابع و قابلیت‌های دانشی خود با نیازهای فکری راهبردی [کسب‌وکار] برای ارائه محصولات یا خدمات به روشی برتر از رقبا اتخاذ کند (Zack, 2009). در این تعریف، توجه به دو مفهوم منابع و قابلیت‌های دانشی از اهمیت بسزایی برخوردار است. از نگاه مبتنی بر منبع، دانش در سازمان یک منبع حیاتی به شمار می‌رود (Barney, 1991) و سازمان‌هایی که نسبت به منابع دانشی خود آگاهی دارند، منبعی ارزشمند، منحصر به فرد و بی‌همتا را پردازش می‌کنند که تقلید از آن دشوار است و برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌تواند مورد بهره‌برداری قرار گیرد (Alavi & Leidner, 2001). مفهوم قابلیت‌های دانشی نیز با تمرکز بر جنبه‌های واسطه‌ای دانش، بهتر قابل درک خواهد بود. کسی که با واسطه و سایل، عملی را انجام می‌دهد به عنوان یک فرد با قابلیت و توانا شناخته می‌شود (Taxén, 2009). به عبارتی دیگر قابلیت‌های مشترک انسان و وسایل منجر به اقدامات یا اعمال می‌شوند. این قابلیت‌های مشترک صرفاً در ارتباط با زمینه‌ای که این قابلیت‌ها در آن معنا پیدا می‌کنند، به منابع دانشی تبدیل می‌شوند (Taxén, 2008). به عبارت دیگر قابلیت‌ها در زمینه‌های نامرتبط بی‌معنا هستند و به منابع دانشی تبدیل نمی‌شوند.

تکس‌ن هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار را «مدیریت وابستگی میان قابلیت‌ها» تعریف می‌کند و تأکید می‌کند که قابلیت‌های دانش به یکدیگر وابسته‌اند و اگر هماهنگی درستی میان این وابستگی‌ها ایجاد نشود ممکن است سیستم در حال توسعه کار نکند (Taxén, 2009)؛ شایان ذکر است که در این تعریف منظور از مدیریت وابستگی در واقع هماهنگی وابستگی است که یکی از جنبه‌های مهم مدیریت به شمار می‌رود. تامسون استاد مدیریت

کسب‌وکار و جامعه‌شناسی دانشگاه ایندیانا و از نظریه‌پردازان حوزه مدیریت، وابستگی بین عناصر سازمانی را به سه طبقه قطبی، متوالی، و متقابل تقسیم می‌کند (Thompson, 1967). مینتزبرگ نیز هماهنگی را پیامد مستقیم ضرورت تقسیم کار در یک سازمان به وظایف مختلف می‌داند. او پنج مکانیسم هماهنگی را پیشنهاد می‌کند: تعدیل متقابل از طریق ارتباطات غیررسمی، نظارت مستقیم، استانداردسازی فرآیندهای کاری، استانداردسازی خروجی سازمان، و استانداردسازی مهارت‌های موردنیاز برای انجام یک کار خاص (Mintzberg, 1983). انواع وابستگی بین واحدها به همراه چگونگی ارتباط، مثال و راه‌های هماهنگی آن‌ها (Thompson, 1967) به صورت دسته‌بندی شده در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- وابستگی بین واحدهای سازمانی (Thompson, 1967)

نوع وابستگی	شکل وابستگی	چگونگی ارتباط	مثال	راه‌های هماهنگی
قطبی		غیرمستقیم و درون‌گروهی	تقسیم‌بندی تولید	استاندارد، یکنواخت کردن و قانونمندی کارها، هماهنگی به کمک سلسله‌مراتب فرماندهی
متوالی		مستقیم	خط مونتاژ	طرح و برنامه کلی، توسعه انضباط، استاندارد کردن واحدها و استقرار در جای درست
متقابل		دوجانبه	رابطه میان واحدهای عملیات پرواز و تعمیرات و نگهداری	انتقال اطلاعات جدید بین واحدها، انطباق متقابل، شناخت فرآیند عملیاتی

با توجه به موارد یادشده و بر اساس تعریف ارائه‌شده توسط تکسن (Taxén, 2020)، هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار را هماهنگی و وابستگی قابلیت‌های دانشی (چه قابلیت، چه وقت، کجا و توسط چه کسی) با نیازهای راهبرد کسب‌وکار به‌منظور نیل به اهداف کلی سازمان تعریف می‌نماییم.

۱ pooled interdependence

۲ sequential interdependence

۳ reciprocal interdependence

انتخاب چارچوب مشترک برای عملیاتی سازی هم‌راستایی

به منظور عملیاتی سازی هم‌راستایی راهبرد کسب‌وکار و راهبرد دانش از «نظریه دامنه فعالیت» استفاده شده است. دلیل انتخاب این است که نظریه دامنه فعالیت ساختاری متعارف را ارائه می‌کند که انواع بخش‌ها و واحدهای سازمانی را، صرف‌نظر از اندازه و سطح دربر می‌گیرد.

نظریه دامنه فعالیت توسط تکسن و از رویه توسعه شرکت اریکسون به منظور هماهنگ کردن پروژه‌های بزرگ و پیچیده سرچشمه گرفته شده است (Taxén, 2003, 2007, 2008, 2020, 2014, 2012, 2009). این نظریه به طور تجربی مبتنی بر یک محیط عملی است و ریشه‌های فلسفی و نظری آن در مفهوم «پراکسیس» (واژه یونانی به معنای عمل) و «نظریه فعالیت» روستی یافت می‌شود. تمرکز نظریه دامنه فعالیت بر ساخت معنای مشترک‌آدر مورد هماهنگی است. نظریه دامنه فعالیت بر اساس نظریه فعالیت، مفاهیم هدف کار و انگیزه را به عنوان محرک‌های اصلی تشکیل دامنه به خود اختصاص داده است (Bendy & Meister, 1999; Engeström, 1997). دیدگاه پراکسیس بر کیفیت‌های خاصی از فعالیت‌های انسانی مانند تاریخ، ویژگی فرهنگی و تعامل دیالکتیکی تأکید می‌کند (Israel, 1979; Kosík, 1976) و بر اساس این دیدگاه، نظریه دامنه فعالیت در واقع تلاشی برای ادغام جنبه‌های فنی، اجتماعی و فردی در یک کل منسجم به شمار می‌رود (Taxén, 2008).

ساختار مرکزی در نظریه دامنه فعالیت، «دامنه فعالیت» است که می‌تواند به عنوان یک فعالیت ساختاریافته از نقطه نظر هماهنگی در نظر گرفته شود. دامنه فعالیت، زمینه‌ای را تعریف می‌کند که در آن قابلیت‌های دانشی افراد و وسایل به منابع دانشی تبدیل می‌شود. آنچه به عنوان یک منبع در نظر گرفته می‌شود در نهایت به انگیزه و هدف کاری دامنه مرتبط است. بر مبنای نظریه دامنه فعالیت، سازمان مجموعه‌ای از دامنه‌های فعالیت تلقی می‌شود که هر یک از آن‌ها قابلیت لازم برای ایجاد خروجی و نتیجه‌ای را دارند که سازمان برای تحقق اهداف خود به آن نیاز دارد (Taxén, 2008). دامنه فعالیت به عنوان ساختاری در نظر گرفته می‌شود که در آن «عمل» بازیگران سازمان یافته اجتماعی یک «هدف کاری» را با توجه به خروجی و نیازهای

۱ Praxis

۲ Communal Meaning

۳ Coordination

اجتماعی خاصی برآورده می‌کند. چنین اقدامات و افعالی را اقدامات یا «افعال کاری» می‌نامند (Goldkuhl & Rostlinger, 2003) خروجی سازمان با هماهنگ سازی خروجی‌های دامنه‌های فعالیت به دست می‌آید. با در نظر گرفتن عمل به‌عنوان واحد تجزیه و تحلیل (Taxén, 2009)، امکان در نظر گرفتن هدف و چارچوب مشترک برای هم‌راستایی راهبرد کسب‌وکار و راهبرد دانش وجود دارد. بر این اساس، هدف اصلی راهبرد کسب‌وکار، تشکیل مجموعه دامنه‌های فعالیت هماهنگ با یکدیگر است و هدف راهبرد دانش نیز دو جنبه دارد. نخست، در هر دامنه فعالیت، ماهیت هدف و یا به عبارت دقیق‌تر هدف کاری، قابلیت دانشی موردنیاز برای تولید خروجی را تعیین می‌کند؛ بنابراین، راهبرد دانش باید تعیین کند که در هر دامنه چه قابلیت‌ها، چه وقت، کجا و توسط چه کسی باید به‌کاربرده شود (Asoh, 2004)؛ دوم، این راهبرد باید از قابلیت دانشی موردنیاز برای هماهنگی خروجی‌های دامنه‌ها برای دستیابی به خروجی سازمان استفاده کند (Taxén, 2008).

ویژگی‌ها و ابزارهای هم‌راستایی در دامنه فعالیت

وجود دامنه فعالیت ناشی از برخی نیازهای سازمانی است و این نیازها با تغییر و تعدیل یک هدف کاری توسط بازیگران سازمان یافته به یک نتیجه یا خروجی برآورده می‌شود. هدف کاری و انگیزه عناصر کلیدی هستند که دامنه را تعریف می‌کنند و دامنه‌های مختلف را از یکدیگر جدا می‌کنند. با اقدام و عمل سازمان یافته، معنای مشترکی در مورد اقدامات موردنیاز برای تولید نتیجه ایجاد می‌شود. این معنا [ی مشترک] در تعامل بین بازیگران و مصنوعات معنادار، درزمینه و بافت سازمان و به‌واسطه اقدامات بازیگران در امتداد وجوه فعالیت (فضاسازی، زمان‌بندی،^۲ تثبیت،^۳ میانجی‌گری،^۴ زمینه‌سازی،^۵ انتقال) به وجود می‌آید. وجوه فعالیت به‌عنوان عناصر ملموس و عینیت یافته شیئی در دامنه فعالیت، و عناصر ناملموس و عینیت یافته ذهنی در ذهن انسانی کنشگران تجلی می‌یابند و نقش بسزایی را برای هماهنگی ایفا

۱. Spatialization
۲. Temporalization
۳. Stabilization
۴. Mediation
۵. Contextualization
۶. Transition

می‌کنند (Taxén, 2003). تعریف هرکدام از این وجوه فعالیت در جدول شماره ۲ آورده شده است. نتیجه یا خروجی دامنه فعالیت ممکن است پیش‌نیاز سایر دامنه‌ها باشد.

جمع‌بندی مفاهیم نظری و پیشینه پژوهش

هم‌راستایی در سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. مفاهیم نظری و پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین جنبه هم‌راستایی در سازمان هماهنگی عناصر و بخش‌های گوناگون به منظور دستیابی به اهداف و به حداکثر رساندن عملکرد کلی آن است. بررسی‌ها نشان داد که راهبرد کسب‌وکار و راهبرد دانش دو عنصر مهم و تعیین‌کننده سازمان به شمار می‌روند و هم‌راستایی آن‌ها می‌تواند نقش بسزایی را در دستیابی به اهداف و به حداکثر رساندن عملکرد سازمان ایفا نماید. دانش، محرک راهبرد و راهبرد، محرک دانش است، لذا بدون وجود یک ارتباط بین مدیریت دانش و استراتژی سطح سازمان و کسب‌وکار، حتی بهترین سیستم مدیریت دانش هیچ تلقی خواهد شد (kruger, and snyman, ۲۰۰۴). راهبرد دانش یک ساختار معنایی جدید است که فرآیند یکپارچه سازی مدیریت دانش و مدیریت راهبردی را منعکس می‌کند. این سازه ای با هدف ایجاد ارزش جدید با در نظر گرفتن دانش به عنوان یک منبع راهبردی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است (Bolisani, & Bratianu, 2015). برنامه‌ریزان بایستی به تأثیر عمیق دانش در تدوین راهبرد سازمان و موفقیت‌های سازمانی توجه داشته باشند. ضمناً سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که راهبرد و برنامه دانش آنها با خواسته‌های کلان سازمان سازگاری داشته و فناوری‌ها و فنون، منابع، نقش‌ها و مهارت‌ها با آن تناسب دارند. هنگامی که چنین هم‌راستایی بین راهبرد مدیریت دانش و راهبرد سطح سازمان و کسب‌وکار برقرار شد، سیستم مدیریت دانش در جهت حرکت می‌کند که امیدواری را در خصوص مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد کرده و عملکرد مدیریت راهبردی را در محیط‌های متغیر و متلاطم بهبود بخشید (kruger, and snyman, 2004). نحوه مشاهده راهبرد دانش و برنامه‌ریزی آن متاثر از در نظر گرفتن عدم قطعیت و آشفتگی محیطی است. در یک محیط متلاطم کسب‌وکار و مبارزه مستمر برای دستیابی به مزیت رقابتی، تفکر راهبردی و دانش سازمانی ادغام شده در یک چشم انداز قدرتمند می‌تواند به مدیران و رهبران کسب‌وکار در تعریف طیفی از آینده‌های ممکن و تبدیل برخی از آنها به آینده‌های محتمل و مطلوب کمک کند (Bolisani, & Bratianu, 2015).

با توجه به مطالب پیش گفته، رهبران راهبردی باید ترکیب منابع دانش از محیط داخلی و خارجی را به عنوان یک دانش راهبردی برای تدوین یک راهبرد کسب و کار برتر در مواجهه با چالش های محیطی در نظر بگیرند (Kamasak, 2017; Shujahat et al., 2017). همچنین، بر مبنای پیشینه‌های پژوهش به منظور عملیاتی‌سازی هم‌راستایی راهبرد کسب و کار و دانش «نظریه دامنه فعالیت» انتخاب شده است. ساختار مرکزی در نظریه دامنه فعالیت، «دامنه فعالیت» است که می‌تواند به عنوان یک فعالیت ساختاریافته از نقطه نظر هماهنگی در نظر گرفته شود. بر مبنای مفاهیم نظری با اقدام و عمل سازمان یافته در دامنه فعالیت، معنای مشترکی در مورد اقدامات مورد نیاز برای تولید نتیجه ایجاد می‌شود. در جدول ۲، پیشینه پژوهش‌های انجام شده در عرصه راهبرد دانش و راهبرد کسب و کار و نظریه حوزه فعالیت ارایه شده است.

جدول ۲- پیشینه‌های پژوهش و یافته‌های کلیدی

محقق	عنوان پژوهش	یافته‌های کلیدی
Jones, ۲۰۰۰	هم‌راستایی برنامه‌های دانش با راهبرد کسب و کار	استراتژی دانش مستلزم آن است که ابتدا نیاز کسب و کار درک شود، زیرا فناوری گران است و انتخاب های بد به بهره‌وری آسیب می‌زند و اغلب شانس دوم برای استقرار یک برنامه بهتر را از بین می‌برد.
Jung et al, 2021	هم‌راستایی راهبرد با سیستم مدیریت دانش	هم‌راستایی راهبرد با مدیریت دانش به بهبود عملکرد و نوآوری کمک می‌کند.
Asoh, 2004	راهبرد های دانش و کسب و کار: تحلیل اثرات عملکردی هم‌راستایی	دستیابی به اهداف و به حداکثر رساندن عملکرد سازمان
Taxén, 2008	تئوری دامنه فعالیت تجلی همسویی استراتژی‌های کسب و کار و دانش	نظریه حوزه فعالیت به عنوان یک لنز نظری برای هدایت همسویی استراتژی‌های کسب و کار و دانش معرفی شده است
Snyman & Kruger, 2004	وابستگی متقابل مدیریت دانش استراتژیک و مدیریت	بدون وجود یک ارتباط بین دانش و استراتژی کسب و کار، حتی بهترین سیستم مدیریت دانش هیچ تلقی خواهد شد. هنگامی که چنین هم‌راستایی بین

محقق	عنوان پژوهش	یافته‌های کلیدی
	استراتژیک	استراتژی مدیریت دانش و راهبرد سطح سازمان و کسب‌وکار برقرار شد، سیستم مدیریت دانش در چپتی حرکت می‌کند که امیدواری را در خصوص مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد کرده و عملکرد مدیریت راهبردی را در محیط‌های متغیر و متلاطم بهبود بخشد
Bratianu & Bolisani, 2015	راهبرد دانش: رویکردی یکپارچه برای مدیریت عدم اطمینان	ترکیب راهبرد و دانش میتواند مدیران را در پیش‌بینی آینده‌های ممکن یاری کند.
Noor et al, 2020	نقش دانش استراتژیک در تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار	نتایج نشان داد که بین دانش راهبردی و تدوین راهبرد کسب‌وکار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به طور خاص، مدیریت دانش در مقایسه با هوش رقابتی، تأثیرات قوی بر تدوین راهبرد کسب‌وکار دارد. یافته‌ها نشان داد که دانش راهبردی دارای اصلی سازمانی برای تدوین راهبرد کسب‌وکار است که سازمان‌ها را به سمت کسب موقعیت‌های رقابتی سوق می‌دهد.

روش‌شناسی

رویکرد پژوهشی تحلیل محتوا کیفی^۱ برای شرح و تفسیر داده‌ها استفاده می‌شود. تحلیل محتوای کیفی به روش‌های متعارف^۲ (استقرایی)، هدایت‌شده^۳ (قیاسی) و جمعی^۴ طبقه‌بندی می‌شود (Hsieh & Shannon, 2005). روش متعارف یا استقرایی، به‌عنوان محبوب‌ترین رویکرد تحلیل داده‌ها، به توسعه نظریه‌ها، مدل‌های شماتیک یا چارچوب‌های مفهومی کمک می‌کند که باید با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی هدایت‌شده، پالایش، آزمایش یا توسعه داده شود (Elo & Kyngäs, 2008). به‌عبارت‌دیگر روش تجزیه‌وتحلیل محتوای هدایت‌شده امکان آزمایش موضوعات نظری را برای درک بهتر داده‌ها فراهم می‌آورد. از طریق این روش می‌توان کلمات را

۱. Qualitative content analysis (QCA)

۲. Conventional

۳. Directed

۴. Summative

در مقوله‌های مرتبط با محتوای کمتر قرارداد. فرض بر این است که وقتی در همان دسته‌ها، کلمات، عبارات و مانند آن‌ها طبقه‌بندی می‌شوند، همان معنی را ارائه می‌دهد (Cavanagh, ۱۹۹۷).

تشریح فرآیند پژوهش

به‌منظور کشف و ساخت شبکه و نقشه مضامین (مفاهیم و مقوله‌ها) هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار بر مبنای نظریه دامنه فعالیت در دانشگاه‌های سازمانی از تحلیل محتوای هدایت شده یا قیاسی استفاده شده است. دلیل استفاده از رویکرد هدایت شونده یا قیاسی برای تحلیل محتوا، بررسی و بسط نظریه دامنه فعالیت در یک زمینه دانشگاهی است.

بر اساس پیشینه پژوهش (Assarroudi, Heshmati Nabavi, Armat, Ebadi, & Vaismoradi, 2018; Carlson, 1998; Elo & Kyngäs, 2008; Vaismoradi, Turunen, & Bondas, 2013) تحلیل محتوای هدایت شونده طی مراحل متعددی صورت می‌گیرد، اما به طور کلی فرایند پژوهش در این نوع تحلیل شامل سه مرحله آماده‌سازی، سازماندهی و گزارش است. مرحله آماده‌سازی به انتخاب موضوع پژوهش و انتخاب واحدهای معنا (تحلیل) بازمی‌گردد. جامعه آماری این مطالعه شامل کلیه اسناد بالادستی مورد مطالعه است (جدول ۳).

جدول ۳- جامعه آماری تحلیل محتوا

ردیف	نام سند
۱	آئین‌نامه انضباطی
۲	آئین‌نامه دانشگاه
۳	اساسنامه دانشگاه
۴	استاد مربوط به شرح وظایف دانشگاه
۵	اولویت‌بندی اقدامات سند دانشگاه اسلامی
۶	برنامه آموزشی
۷	برنامه سین
۸	بیانیه مأموریت دانشگاه

روش جاری	۹
شرح وظایف دانشگاه	۱۰
شمای سازمانی مصوب دانشگاه	۱۱
منشور تربیتی دانشگاه	۱۲
نقشه جامع علمی	۱۳
نقشه راه منشور تربیتی	۱۴

نمونه‌گیری و انتخاب واحدهای معنا بر مبنای مقوله‌های عمومی نظریه دامنه فعالیت انتخاب شده است. فهرست واحدهای انتخاب شده در جدول ۵ به صورت کامل نشان داده شده است. نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا می‌کند که تمام مقوله‌های عمومی نظریه دامنه فعالیت پوشش داده شود. در مرحله آماده سازی با استفاده از نظریه و ادبیات موجود، متغیرها و روابط میان آنها پیش‌بینی می‌شود از این رو می‌توان فرایند پژوهش را به شکلی ساخت یافته‌تر و با بهره‌گیری از دیدگاه‌های پیشین هدایت کرد. در این مطالعه با استفاده از دیدگاه‌های موجود به تعریف مفاهیم عملیاتی مورد نظر پرداخته‌ایم و این تعاریف مقوله‌های مورد نیاز پژوهش را فراهم نموده است. مقولات اصلی معرف موضوع مورد مطالعه است (تبریزی، منصوره، ۱۳۹۳).

در مرحله سازماندهی اطلاعات از ماتریس مقوله‌بندی ساخت یافته نظریه دامنه فعالیت بهره برده‌ایم. با استفاده از این ماتریس داده‌های مرور شده در زیرمقوله‌های مرتبط گنجانده می‌شود. در استفاده از ماتریس ساخت یافته تنها به اجزایی از متن توجه نشان داده شده است که با ماتریس سازگارند و آنها را زیر مقوله‌های تعیین شده گرد آورده‌ایم. برای سازماندهی اطلاعات نیز به اجزایی از متن اسناد و مدارک که با ماتریس سازگارند توجه نشان دادیم. در جدول زیر دو رهیافت اصلی در تحلیل محتوای کیفی آورده شده است (تبریزی، منصوره، ۱۳۹۳).

جدول ۴- دو رهیافت اصلی در تحلیل محتوای کیفی

انواع تحلیل محتوای کیفی	شروع تحقیق با	تعریف کدها و مقولات	منبع کدها و یا مقولات
تحلیل محتوای استقرایی	مشاهده	در فرآیند تحلیل داده‌ها	استخراج کدها از داده‌ها
تحلیل محتوای قیاسی	نظریه	تعریف کدها پیش از تحلیل و در خلال آن	استخراج کدها از نظریه و یا یافته‌های تحقیقی

در مرحله گزارش کلیه مراحل تحلیل محتوای هدایت شده و یافته‌های پژوهش در قالب یک نقشه مضامین نشان داده می‌شود.

روایی و پایایی پژوهش

روایی یکی از پایه‌های روش علمی است. اگر به تحلیل محتوا به صورت یک روش علمی می‌نگریم باید جنبه روایی در آن دقیقاً رعایت شود تا بتوان به یافته‌های تحقیق اعتماد کرد. بنابراین سنجش و اندازه‌گیری مقوله‌ها با توجه به نظر خبرگان و انجام کدگذاری آزمایشی مورد بازبینی دقیق قرار گیرد تا بتوان به دستاوردهای دقیق اعتماد کرد. برای افزایش قابل اعتماد بودن مطالعه تحلیل محتوای کیفی هدایت‌شده، گام‌های انجام پژوهش به‌طور کامل مشخص گردید (Elo & Kyngäs, 2008). علاوه بر این، باید یک گزارش صادقانه از واقعیت‌های مختلف در طول تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه گردید. برای محاسبه پایایی پژوهش کیفی پیش‌رو از روش توافق درون موضوعی توسط دو کدگذار (ارزیاب) استفاده گردید. برای این منظور از یکی از استادان حوزه مدیریت دانش خواسته تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) مشارکت کند. آموزش‌ها و شیوه‌های لازم جهت کدگذاری به همکار پژوهش منتقل گردید. در هر کدام از اسناد، کدهایی که در نظر دو نفر مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهایی که غیرمشابه هستند با عنوان «عدم توافق» مشخص گردید. درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از رابطه مدنظر (رصد توافق درون موضوعی = تعداد توافق) ÷ (تعداد کل کدها) محاسبه می‌گردد. در صورتی که این شاخص بیش از ۰/۶ باشد، کدگذاری از قابلیت اعتماد و پایایی کافی برخوردار است.

یافته‌ها

در این بخش ضمن ارائه یافته‌های پژوهش به‌طور واضح و نظام‌مند به تشریح ارتباط بین داده‌ها و ترسیم ماتریس مفهومی تحلیل محتوای هدایت‌شده و نیز شبکه و نقشه مضامین دامنه فعالیت دانشگاه می‌پردازیم. همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، مورد مطالعه در این پژوهش یک دانشگاه سازمانی ایرانی است. کلیه اسناد دانشگاه به تفصیل مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت که از جمله آن‌ها می‌توان به بیانیه مأموریت دانشگاه، اساسنامه، شرح وظایف، آئین‌نامه، منشور تربیتی، روش جاری، تقویم آموزشی، نقشه جامع علمی، اولویت‌بندی اقدامات سند دانشگاه اسلامی اشاره کرد.

تحلیل محتوا بر اساس هدف مطالعه به منابع مکتوب و آشکار محدود گردید و اسناد و مدارک یاد شده به عنوان واحد تحلیل انتخاب شد. در گام بعد یک ماتریس طبقه‌بندی متشکل از مقوله اصلی و زیرمجموعه‌های مرتبط به صورت قیاسی از نظریه «دامنه فعالیت» استخراج شد که مقوله اصلی، مقوله عمومی، تعریف، مقوله، مفهوم، واحد معنا و منبع را شامل می‌گردد. در قالب ماتریس ارائه شده تعریف نظری مقوله‌های عمومی برگرفته از نظریه دامنه فعالیت به صورت دقیق و عینی ارائه گردیده است. کدگذاری‌ها بر اساس تعاریف نظری و به منظور توصیف ویژگی‌های مقوله اصلی و مقوله‌های عمومی انجام شده است. ماتریس طبقه‌بندی ایجاد شده با استفاده از یک مطالعه آزمایشی مورد پیش‌آزمون قرار گرفت. در این مرحله، متن توسط همکاران پژوهشی به طور مستقل و آزمایشی کدگذاری شد و مشکلات استفاده از ماتریس طبقه‌بندی و تفاوت در تفاسیر واحد تحلیل مورد بحث و بررسی قرار گرفت. برخی از بخش‌های ماتریس طبقه‌بندی در نتیجه چنین بحث‌هایی اصلاح شدند. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از رابطه مدنظر (رصد توافق درون موضوعی = (تعداد توافق) ÷ (تعداد کل کدها) محاسبه می‌گردد. این شاخص در این پژوهش از ۰/۹ بود که حاکی از این است که کدگذاری از قابلیت اعتماد و پایایی کافی برخوردار است. واحدهای معنی مرتبط با اهداف مطالعه و ماتریس طبقه‌بندی از محتوای بررسی شده انتخاب و سپس، خلاصه گردید و کدهای اولیه اختصاص یافت. کدهای اولیه بر اساس معانی، شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان گروه‌بندی گردید و محصولات این فرآیند طبقه‌بندی به عنوان مقوله و عمومی شناخته می‌شوند. در ادامه ماتریس مفهومی تحلیل محتوای هدایت‌شده دانشگاه در قالب جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- ماتریس مفهومی تحلیل محتوای هدایت‌شونده دانشگاه سازمانی مورد مطالعه

مقوله اصلی	مقوله عمومی	تعریف	مقوله	مفهوم	واحد معنا	منبع
دامنه فعالیت	خروجی	برونداد و محصول	کادر آماده انجام مأموریت	کارکنانی برخوردار از قابلیت‌های دانشگاهی، جسمانی، شخصیتی و خاص	کارکنانی مؤمن، منضبط، ورزیده، بردبار، شجاع، فداکار، کارآمد و متخصص در راه اهداف	اساسنامه دانشگاه منشور تربیتی

کشف و ساخت شبکه و نقشه مضامین هم‌راستایی راهبرد دانش ... / ۱۵۷

بیانیه مأموریت دانشگاه	آموزش و پرورش کارکنانی مؤمن، لایق، کارآمد و مبتکر جهت تصدی مشاغل مختلف سازمان مادر و نیز در زمینه تخصص مشترک	آموزش و پرورش کارکنان	آموزش و پرور ش	دلایل انجام کار	مأموری ت	انگیزه
اساسنامه دانشگاه	دانشگاه مدنظر دانشگاهی خواهد بود با جایگاه اول علمی و فناوری در بین دانشگاه‌های کشورهای منطقه	کسب جایگاه اول علمی و فناوری در بین دانشگاه‌های کشورهای منطقه	کسب عنوان برتر منطقه‌ای	جایی که می‌خواهی م در آینده به آن برسیم	چشم‌اند از	
اساسنامه دانشگاه	برآورده کردن نیازهای خدمتی و شغلی مختلف در سازمان متبوع و همچنین سایر نیروها و سازمان‌های مادر در زمینه تخصص مشترک	برآورده ساختن نیازهای خدمتی و شغلی مختلف سازمان متبوع و سایر نیروها و سازمان‌های وابسته به سازمان مادر	دانشگاهی، جسمانی، شخصیتی، خاص	دامنه فعالیت نیاز را برآورده می‌سازد	نیاز	
اساسنامه دانشگاه شرح وظایف دانشگاه	آموزش و پرورش کارکنانی مؤمن، لایق، کارآمد و مبتکر جهت تصدی مشاغل مختلف سازمان مادر و نیز در زمینه تخصص مشترک	آموزش و پرورش دانشجو	دانشجو	هدف کاری توسط دامنه فعالیت، تغییر می‌یابد و تعدیل می‌گردد.	هدف کاری	
اساسنامه دانشگاه آئین‌نامه دانشگاه	اعضای هیئت علمی، استادان، کارکنان، مربیان، و دانشجویان	استادان، دانشجویان	نیروی انسانی	بازیگران دامنه فعالیت	بازیگران	

مقوله اصلی	مقوله عمومی	تعریف	مقوله	مفهوم	واحد معنا	منبع
دامنه فعالیت	وجه فعالیت فضاسازی	درک مشترک در مورد ساختار و نحوه ارتباط بخش‌ها	ساختار سلسله‌مراتبی ارتباط غیرمستقیم و درون‌گروهی ارتباط مستقیم ارتباط دوجانبه	پیوسته‌بودن تمام عناصر سازمان به‌وسیله مدیران و رؤسا ارتباط غیرمستقیم و درون‌گروهی دانشکده‌ها ارتباط مستقیم دانشکده با رئیس دانشگاه ارتباط دوجانبه دانشکده و معاونت آموزش	نیروهای از بالاترین مقام تا پایین‌ترین رده به‌وسیله فرماندهان، روسا یا مدیران که از طرف مقام عالی، فرماندهی یا ریاست یا مدیریت دارند مانند حلقه‌های زنجیر به‌هم‌پیوسته بوده که در اصطلاح آن را سلسله‌مراتب گویند. بازرسی، معاونت آموزش، معاونت پژوهش، معاونت دانشجویی، معاونت اداری، آحاد و پشتیبانی و دانشکده‌ها، و مرکز آموزش زبان مستقیماً به‌صورت سلسله‌مراتبی زیر نظر رئیس دانشگاه می‌باشند. بخش‌ها و عناصر گوناگون دانشگاه می‌توانند به‌صورت مستقیم، غیرمستقیم و دوجانبه با سایر بخش‌ها و عناصر ارتباط داشته باشند.	شمای سازمانی مصوب دانشگاه نقشه راه منشور تربیتی آئین‌نامه انضباطی

مقوله اصلی	مقوله عمومی	تعریف	مقوله	مفهوم	واحد معنا	منبع
		برای رسیدن به هدف‌ها و ترتیب و وابستگی میان اقدامات		وابستگی قابلیت‌های دانشگاهی و جسمانی	وابستگی آموزش تئوری و کارگاه‌های عملی دانشجویان وابستگی متقابل معاونت‌ها	برنامه آموزشی
دامنه فعالیت	وجه فعالیت تشبیه	درک مشترک در مورد خط‌مشی (سیاست) روال‌ها، روش‌ها، هنجارها، استانداردها و ... برای هدایت اقدامات	قوانین آیین‌نامه‌ها دستورالعمل‌ها استانداردها و هنجارها ارزش‌ها مصوبات اولویت‌ها	قوانین سازمان آیین‌نامه‌های موضوعی دستورالعمل برگزاری نمایشگاه استانداردهای مدیریتی ارزش‌های حاکم بر دانشگاه اولویت‌های اقدامات سند دانشگاه اسلامی	بر اساس آیین‌نامه انضباطی فرماندهان، روسا و مدیران باید با توجه به مقررات و وضعیت آیین‌نامه‌ها و وضعیت یگان یا قسمت مربوط خط‌مشی خود را با صدور دستورالعمل‌های تکمیلی و روش‌های جاری تعیین نموده و دانش کارکنان جمعی را ارتقاء داده و آنان را به اجرای صحیح مقررات و انجام وظایف محوله آشنا سازند. منشور تربیتی نقشه راهی برای هم‌افزایی بخش‌های مختلف، رفع اختلافات و فاصله‌ها و تسریع ارتباطات و همسویی با برنامه راهبردی سازمان است و موجب ارتباطات بهتر، تسهیل کارهای	آیین‌نامه انضباطی نقشه جامع علمی اساسنامه دانشگاه نقشه جامع علمی منشور تربیت اولویت‌بندی اقدامات سند دانشگاه اسلامی

	<p>فکری، هم‌راستایی و شفاف نمودن برنامه‌ها و فعالیت‌ها و فرایند تصمیم‌گیری می‌گردد. بر اساس اساسنامه دانشگاه، اجرای برنامه‌های آموزشی بر اساس مصوبات، آئین‌نامه‌ها و مقررات سازمان مادر و در صورت لزوم وزارت علوم است. نقشه جامع علمی، سندی هماهنگ، پویا آینده‌نگر با نگاه متوازن، به آموزش‌های علمی، فعالیت‌های پژوهشی، پرورش نظامی و تربیت‌بدنی است.</p>					
منبع	واحد معنا	مفهوم	مقوله	تعریف	مقوله عمومی	مقوله اصلی
<p>اسناد مربوط به شرح وظایف دانشگاه</p>	<p>دبیرخانه: انجام امور اداری و دفتری دانشگاه در رابطه با ارتباطات داخلی و خارجی معاونت اداری و آماد: ایجاد هماهنگی‌های اداری و لجستیکی و تأمین و مالی و تهیه دستورالعمل‌ها و روش‌های جاری مربوط و نظارت بر حسن اجرای آن‌ها</p>	<p>دبیرخانه مدیریت عملیات نیروی انسانی مرکز پیام سامانه مکاتبات اداری پشتیبانی و خدمات امور مالی خدمات</p>	<p>اداری آماد پشتیبانی</p>	<p>منابعی که اقدامات باواسطه آن‌ها انجام می‌شود</p>	<p>وجه فعالیت میانجیگری</p>	<p>دامنه فعالیت</p>

	توزیع و دریافت نامه‌های چاپی انجام مکاتبات به صورت الکترونیک توسط سامانه مکاتبات اداری و یگان پشتیبانی و خدمات: فراهم آوردن پشتیبانی لجستیکی و خدمات و پشتیبانی مالی از دانشگاه یگان خدمات: نگهداری، راهبری، حفاظت تأسیسات و اماکن تهیه طرح‌ها و سامانه‌های موردنیاز در جهت انجام خدمات آموزشی و دانشجویی از وظایف مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات است.	فناوری اطلاعات و ارتباطات				
نقشه جامع علمی	نقشه جامع علمی دانشگاه سندی جامع، هماهنگ، پویا، آینده‌نگر با نگاه متوازن به آموزش‌های علمی، فعالیت‌های پژوهشی، پرورش خاص و تربیت‌بدنی از طریق سیاست‌گذاری، تدوین راهبرد مبتنی بر ارزش‌های اسلامی موردنیاز دانشگاه	آموزش‌های علمی، فعالیت‌های پژوهشی، پرورش خاص و تربیت‌بدنی	زمینه دانشگاهی زمینه جسمانی زمینه شخصیتی زمینه خاص	درک مشترک در مورد سازمان‌دهی و قلمرو دامنه فعالیت بر مبنای انگیزه و وابستگی معنا به زمینه	وجه فعالیت زمینه‌سازی	
منبع	واحد معنا	مفهوم	مقوله	تعریف	مقوله عمومی	مقوله اصلی

<p>اساسنامه دانشگاه آیین نامه دانشگاه منشور تربیتی دانشگاه</p>	<p>بر اساس اساسنامه، رئیس دانشگاه نظارت بر خطمشی ها و فعالیت های تعیین شده علمی، خاص، آموزشی و پژوهش و برقراری هماهنگی بین واحدهای مختلف دانشگاه را بر عهده دارد. بر اساس آئین نامه دانشگاه: ماده ۲۳- مسیر اعمال دستورات در یگان هایی که فاقد ستاد می باشند مستقیم و بدون واسطه بوده، لیکن در یگان هایی که دارای ستاد هستند فرمانده، از طریق ستاد مربوطه پایگان های تابعه ارتباط برقرار می سازد. بنابراین ستادها در سلسله مراتب مدیریتی نمی باشند ولی اجرای امور فرماندهی را تسهیل می نمایند. بدیعی است که هیچ یک از ستادها چه نسبت به نیروها و چه نسبت به یکدیگر در سلسله مراتب مدیریتی قرار ندارند. ماده ۲۴- روسا و مدیران مسئول نظارت مداوم بر اجرای مقررات در سلسله مراتب رده مربوطه می باشند.</p>	<p>رئیس دانشگاه مسئول نظارت بر خطمشی ها و فعالیت های تعیین شده و هماهنگی مسیر اعمال دستورات و ارتباط رئیس دانشگاه از طریق ستاد روسا و مدیران مسئول نظارت مداوم بر اجرای مقررات شورای عالی دانشگاه شورای آموزشی دانشگاه شورای پژوهشی دانشگاه</p>	<p>تمرکز اختیارات و سلسله مراتب ستاد مرکزی نظارت و بازرسی کمیته ها و شوراهای تخصصی</p>	<p>فراهم کردن نقشه و ترجمانی از نحوه تعامل و هماهنگی متقابل دامنه های مرتبط با سایر دامنه ها</p>	<p>وجه فعالیت انتقال</p>	<p>دامنه فعالیت</p>
--	--	---	--	--	--------------------------	---------------------

<p>شورای عالی دانشگاه: وظایف و اختیارات: بررسی و پیشنهاد در امور کلی مربوط به خط‌مشی‌های پرورشی، آموزشی، پژوهشی اعم از خاص و علمی شورای آموزشی دانشگاه: بررسی کیفیت آموزش و اعضای هیئت‌علمی، پیشنهاد آئین‌نامه‌های آموزشی شورای پژوهشی دانشگاه: پیشنهاد اهداف و خط‌مشی پژوهشی و تحقیقاتی و هماهنگ ساختن زمان تعلیم و تحقیق در دانشگاه و پیشنهاد آئین‌نامه نحوه تدوین کتب علمی و پژوهشی</p>					
--	--	--	--	--	--

بر اساس جدول بالا دانشگاه سازمانی مورد مطالعه به منظور برآورده شدن نیازهای خدمتی و شغلی سازمان متبوع و سایر دستگاه‌های وابسته به سازمان مادر به آموزش و پرورش کارکنان می‌پردازد. انگیزه انجام این کار در واقع آموزش و پرورش و کسب عنوان برتر در بین دانشگاه‌های سازمانی منطقه است. در واقع عنصر دانشجو، به‌عنوان هدف کاری توسط دامنه فعالیت دانشگاه تغییر می‌یابد و تعدیل می‌گردد تا به واسطه آن برونداد و خروجی مدنظر ایجاد شود و نیاز سازمانی مرتفع گردد.

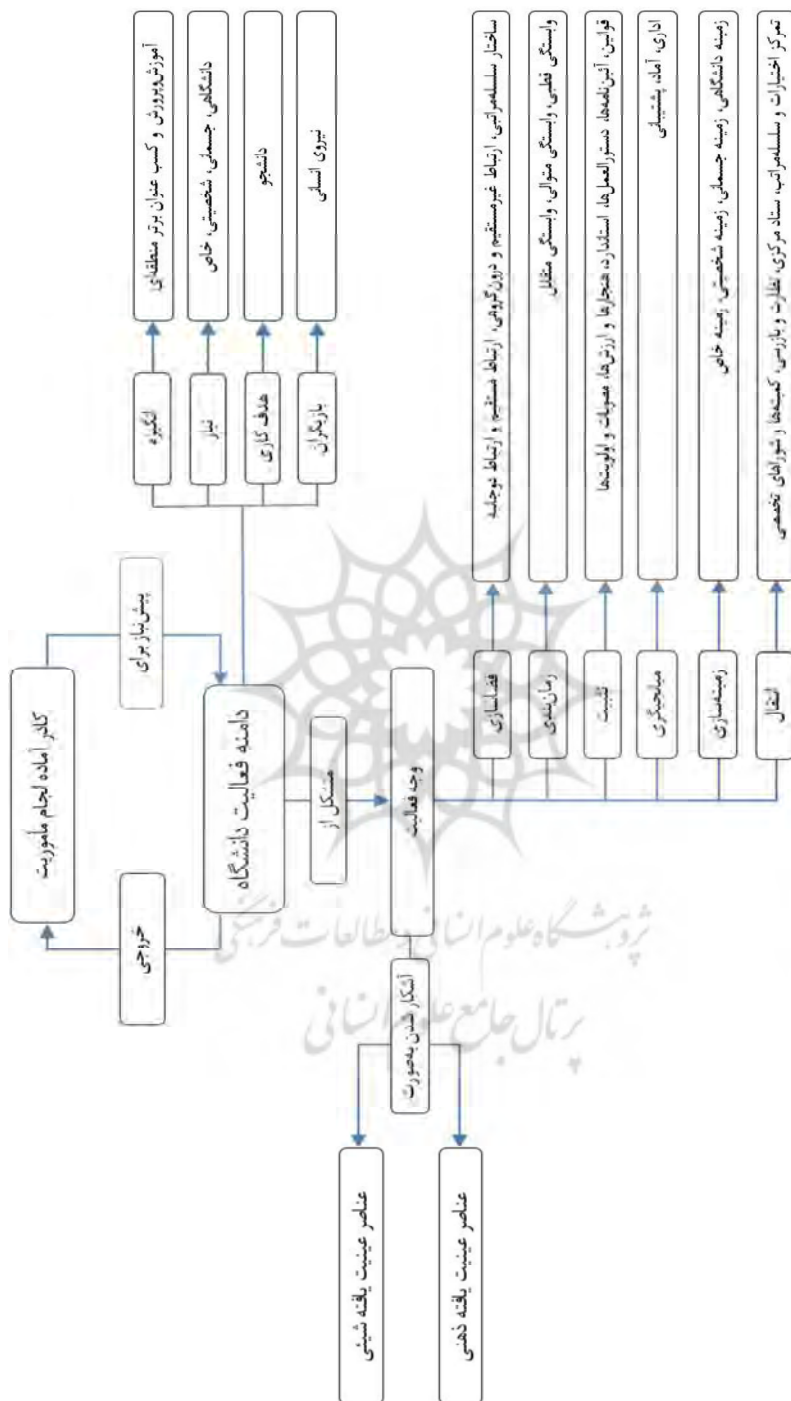
از طرف دیگر تحلیل محتوای اسناد و مدارک نشان می‌دهد که در دانشگاه مدنظر چهار قابلیت دانشگاهی، جسمانی، شخصیتی و خاص برای رفع نیازهای فکری راهبردی دانشگاه مورد نیاز است.

با توجه به موارد یادشده، سازمان، طبق تعریف راهبرد دانش (Zack, 2009) به رویکردی کلی با عنوان راهبرد دانش را باید اتخاذ نماید تا از طریق آن بین منابع و قابلیت‌های دانشی با نیازهای راهبردی ذکرشده هم‌راستایی ایجاد شود. برای دستیابی به هم‌راستایی مدنظر در بایسته است تا بین وابستگی قابلیت‌های دانشی با نیازهای راهبردی کسب‌وکار هماهنگی ایجاد شود.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره گردید برای نیل به این هدف ابزارهایی با عنوان وجه فعالیت یا بعد فعالیت در دامنه فعالیت تعبیه‌شده است که با استفاده از آن‌ها درک یا معنای مشترک ایجاد و در نتیجه هم‌راستایی عملیاتی می‌گردد. نخستین وجه فعالیت منجر به ایجاد درک مشترک در مورد ساختار و نحوه ارتباط بخش‌ها می‌گردد. تحلیل محتوا اسناد و مدارک نشان می‌دهند که در دانشگاه سازمانی موردنظر ساختار سلسله‌مراتبی وجود دارد و بین بخش‌ها و عناصه‌ها گوناگون سه نوع ارتباط غیرمستقیم و درون‌گروهی، ارتباط مستقیم و ارتباط دوجانبه وجود دارد. از طریق وجه فعالیت زمان‌بندی در درک مشترک در مورد طرح و رویه و زمان‌بندی برای رسیدن به هدف‌ها و ترتیب و وابستگی میان اقدامات ایجاد می‌گردد که در دانشگاه مورد مطالعه سه نوع وابستگی قطبی، متوالی و متقابل احصا گردید.

وجه فعالیت تثبیت نیز منجر به درک مشترک در مورد قوانین سازمان، آیین‌نامه‌های موضوعی، دستورالعمل برگزاری نمایشگاه، استانداردهای مدیریتی، ارزش‌های حاکم بر دانشگاه، اولویت‌های اقدامات سند دانشگاه اسلامی می‌گردد. وجه فعالیت زمینه‌سازی موجبات ایجاد درک مشترک در مورد شکل‌گیری، سازمان‌دهی و قلمرو دامنه فعالیت بر مبنای انگیزه دامنه و وابستگی معنا به زمینه را فراهم می‌سازد که در دانشگاه مدنظر چهار زمینه دانشگاهی، جسمانی، شخصیتی و خاص شناسایی گردید.

به‌منظور فراهم کردن نقشه و ترجمانی از نحوه تعامل و هماهنگی متقابل دامنه‌های مرتبط با سایر دامنه‌ها وجه فعالیت انتقال بکار گرفته شد و از این طریق به مقوله‌های فرعی تمرکز اختیارات و سلسله‌مراتب، ستاد مرکزی، نظارت و بازرسی و کمیته‌ها و شوراهای تخصصی دست‌یافتیم که از طریق آن‌ها هماهنگی و تعامل منسجمی ایجاد می‌گردد.



نمودار ۱- شبکه و نقشه مضامین هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب و کار بر مبنای نظریه دامنه فعالیت
را به عنوان چارچوب مشترک هم‌راستایی ترسیم و ارائه کرده است.

بحث (تجزیه و تحلیل)

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار در سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است و درک ایجاد هم‌راستایی منافع بی‌شماری را برای سازمان به دنبال دارد. دانشگاه‌ها در ساختار دستگاه‌های دولتی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردارند و در زمینه ایجاد زمینه‌های مناسب جهت تصدی مشاغل و تأمین نیروی انسانی موردنیاز و نیز رفع نیازهای علمی سازمان متبوع نقش بسیار مهمی را ایفا می‌نمایند. دانش در این قبیل سازمان‌ها یک منبع حیاتی به شمار می‌رود و هم‌راستایی منابع و قابلیت‌های دانشی با نیازهای فکری راهبردی برای ارائه خروجی یا خدمات به روشی برتر از چالش‌های بسیار مهم به شمار می‌رود. چالشی که پس از سی سال کار مدیریتی و پیشرفت شگرف همچنان دغدغه مدیران به شمار می‌رود. از جمله دلایل این دغدغه همیشگی می‌توان به آشفتگی، بی‌ثباتی، پیچیدگی روزافزون محیط جهانی، پیشرفت‌های علمی در زمینه‌های گوناگون از جمله زمینه دانشگاهی مانند شیوه‌های نوین آموزش، فناوری‌های آموزشی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و غیره و به تبع آن بروز نیازهای جدید سازمانی اشاره کرد. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی در سطح دانشگاه‌های سازمانی در ارتباط با هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار صورت نگرفته است و مهم‌ترین جنبه مقاله حاضر پاسخی مناسب به شکاف تحقیقاتی در زمینه هم‌راستایی و پاسخ به این پرسش است که چگونه می‌توان هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار را در دانشگاه‌های سازمانی عملیاتی کرد. پژوهش پیش‌رو علاوه بر پر کردن شکاف تحقیقاتی، نوآوری در اختلاف بین روش به‌کاربرده شده و روش‌های به‌کاربرده شده در پژوهش‌های پیشین است. در این پژوهش برای نخستین بار برای عملیاتی‌سازی هم‌راستایی در یک محیط دانشگاهی به تحلیل محتوای هدایت‌شده بر مبنای نظریه فعالیت پرداخته شده است.

ما در این پژوهش به‌منظور کشف و ساخت شبکه و نقشه مضامین هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار بر مبنای نظریه دامنه فعالیت در دانشگاه‌های سازمانی از تحلیل محتوای هدایت‌شده یا قیاسی استفاده کردیم. دامنه فعالیت در واقع یک فعالیت ساختاریافته از نقطه نظر هماهنگی به شمار می‌رود و به‌عنوان چارچوب مشترک برای عملیاتی‌سازی هم‌راستایی در نظر گرفته شود.

یافته‌ها و نتایج این پژوهش حاکی از آن است که در دانشگاه سازمانی مورد مطالعه چهار قابلیت دانشگاهی، جسمانی، شخصیتی و خاص برای رفع نیازهای فکری راهبردی دانشگاه مورد نیاز است. دانشگاه باید طبق تعریف زک (Zack, 2009) رویکردی کلی با عنوان راهبرد دانش را اتخاذ نماید تا از طریق آن بین منابع و قابلیت‌های دانشی با نیازهای راهبردی ذکر شده هم‌راستایی ایجاد کند. برای دستیابی به هم‌راستایی مدنظر بایسته است تا بین وابستگی قابلیت‌های دانشی با نیازهای راهبردی کسب‌وکار هماهنگی ایجاد شود. برای نیل به این هدف ابزارهایی با عنوان وجه فعالیت یا بعد فعالیت در چارچوب و سطح مشترک دامنه فعالیت تعبیه شده است که با استفاده از آن‌ها درک یا معنای مشترک ایجاد و در نتیجه هم‌راستایی عملیاتی می‌گردد. نخستین وجه فعالیت منجر به ایجاد درک مشترک در مورد ساختار و نحوه ارتباط بخش‌ها می‌گردد. تحلیل محتوا اسناد و مدارک نشان می‌دهند که در دانشگاه سازمانی مورد نظر ساختار سلسله مراتبی وجود دارد و بین بخش‌ها و عناصر گوناگون سه نوع ارتباط غیرمستقیم و درون گروهی، ارتباط مستقیم و ارتباط دوجانبه وجود دارد. در واقع در سازمان‌های پیچیده دانشگاهی همه انواع ارتباط مشاهده می‌گردد و بدون ارتباط مؤثر بخش‌ها و عناصر گوناگون عملاً دستیابی به اهداف سازمان با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. به عبارت دیگر محیط پیچیده دانشگاهی بدون ارتباطات دانشگاهی، جسمانی، شخصیتی و خاص عملاً معنا و مفهومی نخواهد داشت.

از طریق وجه فعالیت زمان‌بندی درک مشترک در مورد زمان‌بندی و وابستگی میان اقدامات ایجاد گردید. در دانشگاه مورد مطالعه سه نوع وابستگی قطبی، متوالی و متقابل احصا گردید. این نوع وابستگی‌ها که با نوع‌شناسی ارائه شده توسط تامسون مطابقت دارد.

وجه فعالیت تثبیت منجر به درک مشترک در مورد قوانین سازمان، آیین‌نامه‌های موضوعی، دستورالعمل برگزاری نمایشگاه، استانداردهای مدیریتی، ارزش‌های حاکم بر دانشگاه، اولویت‌های اقدامات سند دانشگاه اسلامی می‌گردد. با توجه به پدیدار شدن نیازهای جدید در دانشگاه در اثر پیشرفت‌های علمی، به‌روزرسانی مستمر و به‌روز بودن قوانین، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، استانداردها، هنجارها و ارزش‌ها، مصوبات، اولویت‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است و عدم توجه به این مسئله منجر به عدم هم‌راستایی منابع و قابلیت‌های دانشی با نیازهای فکری راهبردی دانشگاه می‌گردد. برای نمونه با پدید آمدن نیاز فعالیت مؤثر دانشجویان در

عرصه فضای مجازی باید دستورات عمل‌های مربوط به استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات مانند استفاده از اینترنت در محیط دانشگاه سازمانی مورد بازبینی قرار گیرد تا از این طریق درک مشترک در خصوص فعالیت در شبکه‌های اجتماعی بین متولیان آموزش و نهادهای نظارتی ایجاد گردد.

وجه فعالیت زمینه‌سازی موجبات ایجاد درک مشترک در مورد شکل‌گیری، سازمان‌دهی و قلمرو دامنه فعالیت بر مبنای انگیزه دامنه و وابستگی معنا به زمینه را فراهم می‌سازد که در دانشگاه مدنظر چهار زمینه دانشگاهی، جسمانی، شخصیتی و خاص شناسایی گردید. لازم است تأکید گردد که درک مشترک قلمرو دامنه فعالیت از اهمیت بسزایی برخوردار است. برای نمونه دانشگاه سازمانی مدنظر باید تمام منابع و قابلیت‌های دانشی خود را در قلمرو و بافت و زمینه مرتبط با اهداف راهبردی خود متمرکز سازد و عدم درک مشترک بین عناصر گوناگون مانند بخش دانشگاهی و شخصیتی شکست برنامه‌ها را به دنبال خواهد داشت. برای نمونه تمرکز در زمینه فعالیت‌های تبلیغاتی، نمایشی، نامرتبط مالی و ... می‌تواند منجر به اتلاف وقت دانشجویان و بازماندن مرتبط با اهداف دانشگاه گردد.

به‌منظور فراهم کردن نقشه و ترجمانی از نحوه تعامل و هماهنگی متقابل دامنه‌های مرتبط با سایر دامنه‌ها وجه فعالیت انتقال بکار گرفته شد و از این طریق به مقوله‌های فرعی تمرکز اختیارات و سلسله‌مراتب، ستاد مرکزی، نظارت و بازرسی و کمیته‌ها و شوراهای تخصصی دست‌یافتیم که از طریق آن‌ها هماهنگی و تعامل منسجمی ایجاد می‌گردد. از نگاه تکسن (۲۰۲۰) وجه فعالیت انتقال در مقایسه با وجوه فعالیت‌هایی که پیش‌از این اشاره شد، از اهمیت بیشتری برخوردار است. بر این اساس در واقع مسئولیت خطیر ایجاد تعامل سازنده و هماهنگی متقابل عناصر و بخش‌های گوناگون دانشگاه در گرو به‌کارگیری این وجه فعالیت است. نظارت و بازرسی مستمر و تشکیل کمیته‌ها و نیز شوراهای تخصصی به‌صورت دوره‌ای و مستمر و حصول اطمینان از تعامل و هماهنگی دامنه‌های گوناگون از وظایف مهم دانشگاه به شمار می‌رود و عدم توجه به این مهم پیروزی منجر به بروز ناهماهنگی و نیز در نتیجه پیروزی در برخی دامنه‌ها و شکست در برخی دیگر را به دنبال خواهد داشت. برای نمونه خروجی دانشگاه در صورت عدم توجه به این وجه فعالیت می‌تواند دانشجویی باشد که در زمینه شخصیتی و خاص از قابلیت‌های لازم برخوردار است ولی فاقد قابلیت‌های دانشگاهی و جسمی مورد نیاز سازمان است.

نقشه مضامین دامنه فعالیت دانشگاه بر مبنای نظریه دامنه فعالیت تکسن ترسیم گردیده است که با این نظریه مطابقت دارد. ضمناً یافته‌های پژوهش مؤید یافته‌های تکسن (Taxén, 2008) (۲۰۰۹) در زمینه شیوه‌های فعالیت در دامنه فعالیت، تامسون (Thompson, 1967) در زمینه نوع شناسی وابستگی‌ها و راه‌های هماهنگی، و مینتسبرگ (Mintzberg, 1983) در مورد انواع مکانیسم‌های هماهنگی است. بر اساس شبکه و نقشه مضامین بین منابع و قابلیت‌های دانشی و راهبرد کسب‌وکار به واسطه شیوه‌های فعالیت، هم‌راستایی و هماهنگی به وجود می‌آید. بر اساس نظر کروگر و اسنیمن (۲۰۰۴، Kruger, and snyman) وابستگی بین راهبرد و دانش متقابل است و این ارتباط از اهمیت بسزایی برخوردار است. بنابر این می‌توان گفت که راهبرد کسب‌وکار با راهبرد دانش همبستگی دارد و این همبستگی دوسویه است. ساختار جدید شیوه‌های فعالیت (مدالیت‌ها) نیز در راستای نظر بولیسانی و براتیانو (Bratianu, 2015) & Bolisani) یک منبع و قابلیت راهبردی در فرایند مدیریت راهبردی به شمار می‌رود و می‌تواند به مدیران و رهبران کسب‌وکار در تعریف طیفی از آینده‌های ممکن و تبدیل برخی از آنها به آینده‌های محتمل و مطلوب کمک کند.

دستاورد مثبت پژوهش حاضر در واقع پرداختن به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمانی یعنی هم‌راستایی در یک محیط دانشگاهی سازمانی است که می‌تواند مبنایی برای ایجاد تحولی شگرف در تمام عرصه‌های دانشگاهی و هماهنگی قابلیت‌های دانشی به شمار آید. کاری علمی که تاکنون در این قبیل دانشگاه‌ها انجام نشده است.

این پژوهش نشان می‌دهد که وجوه فعالیت به صورت عناصر عینیت یافته شیئی به شکل قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها و ... و نیز به صورت عناصر عینیت یافته ذهنی به شکل درک مشترک در ذهن کارکنان آشکار و پدیدار می‌شوند و موجبات هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار را فراهم می‌آورند.

نتایج ما با تکیه بر تحلیل محتوای کیفی اسناد و مدارک بر مبنای نظریه دامنه فعالیت و نیز بر اساس نظر خبرگی که در بخش روایی و پایایی پژوهش به آن اشاره شد، شواهد محکمی برای عملیاتی‌سازی هم‌راستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار در محیط‌های دانشگاهی فراهم می‌کند و مورد استفاده متصدیان دانشگاهی، مدیران، سیاست‌گذاران، پژوهشگران و علاقه‌مندان مسئله هم‌راستایی قرار گیرد.

نوآوری پژوهش حاضر از ابعاد مختلف قابل ذکر است. از نظر حوزه اجرا یا قلمرو مکانی برای نخستین بار پژوهشی با موضوع همراستایی در یک دانشگاه سازمانی ایرانی انجام شده است. در خصوص روش پژوهش نیز برای نخستین بار از روش تحلیلی کیفی هدایت شونده برای بررسی همراستایی در محیط دانشگاهی مورد مطالعه استفاده شده است.

نتیجه گیری

مهم ترین دستاورد این پژوهش ترسیم و ارائه شبکه و نقشه مضامین دامنه فعالیت در یک دانشگاه سازمانی است که می تواند به عنوان چارچوب مشترکی برای همراستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب و کار در این قبیل دانشگاه ها به کار برده شود. در این پژوهش پیش نیاز، خروجی، انگیزه، نیاز، هدف کاری و بازیگران دامنه فعالیت مورد مطالعه مشخص گردیده است که می تواند مورد استفاده قرار گیرد. در ضمن مشخص گردیده است که از کدام ابزارها می توان برای عملیاتی ساختن همراستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب و کار استفاده کرد.

محدودیت هایی در این مطالعه وجود دارد که می تواند جهت پژوهش های آتی را مشخص نماید. نخستین محدودیت این است که در پژوهش پیش رو فقط یک دانشگاه سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است در حالی که سازمان مادر این دانشگاه، چهار دانشگاه سازمانی را دیگر را نیز در بردارد. هر چند همه این دانشگاه های سازمانی اساسنامه، قوانین، آئین نامه های مشترکی استفاده می کنند. اما برای نمونه منشورهای تربیتی و دستورالعمل های با توجه به محیط خاص هر کدام با یکدیگر ممکن است متفاوت باشد. محدودیت دیگر روش انجام پژوهش تحلیلی محتوای هدایت شده یا قیاسی است که با دیگر روش های تحلیلی محتوای رایج مانند روش استقرایی تئوری داده بنیاد و یا روش تحلیلی محتوای ترکیبی متفاوت است. با توجه به محدودیت های پژوهش پیشنهاد می گردد مطالعه همراستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب و کار در سایر دانشگاه های سازمانی و غیر سازمانی نیز صورت گیرد. ضمناً استفاده از سایر روش های پژوهشی مانند روش تحلیلی محتوای کیفی ترکیبی و یا روش های کمی برای بررسی همراستایی راهبرد دانش و راهبرد کسب و کار در محیط های دانشگاهی پیشنهاد می گردد.

نتایج حاصل از این مطالعه می تواند در دانشگاه سازمانی مورد مطالعه و نیز سایر دانشگاه ها و مراکز آموزش ها به منظور همراستایی منابع و اقدامات دانشی با نیازهای فکری راهبرد کسب و کار مورد استفاده و بهره برداری قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

بر خود لازم می‌دانیم تا از همکاری و نظرات ارزشمند دکتر لارس تکسن، استناد دانشگاه لینشوپینگ سوئد کمال تشکر و قدردانی را داشته باشیم.

فهرست منابع

رضاییان، ع. (۱۳۸۱). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
قمی، ح. (۱۳۹۷). طراحی چارچوب ارزیابی عملکرد یک دانشگاه سازمانی مبتنی بر تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای. پژوهشکده توسعه تکنولوژی جهاد دانشگاهی.
تبریزی، منصوره. (۱۳۹۳). تحلیل محتوی کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. فصلنامه علوم اجتماعی، (۶۴)، ۱۰۵-۱۳۸.

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Asoh, D. A. (2004). Business and knowledge strategies: Alignment and performance impact analysis. Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/aacd44a5b4998c3465555502d4c12997/1?pq-origsite=gscholar%5C&cbl=18750%5C&diss=y>
- Assarroudi, A., Heshmati Nabavi, F., Armat, M. R., Ebadi, A., & Vaismoradi, M. (2018). Directed qualitative content analysis: the description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process. *Journal of Research in Nursing*, 23(1), 42-55. <https://doi.org/10.1177/1744987117741667>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.pdf. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 17(1), 99-120.
- Bendy, G., & Meister, D. (1997). *The Russian Theory of Activity Current Applications To Design and Learning*. New York: Psychology Press.
- Bratianu, C. (2020). Designing Knowledge Strategies for Universities in Crazy Times. *Management Dynamics in the Knowledge Economy Journal*, 8(3), 209-223. <https://doi.org/10.2478/MDKE-2020-0014>
- Bratianu, C. & Bolisani, e. (2015). Knowledge Strategy: An Integrated Approach for Managing Uncertainty. The 16th European Conference on Knowledge Management, University of Udine, Italy, 3-4 September 2015 At: Udine, Italy

Volume: 1

- Carlson, R. L. (1998). Seismic velocities in the uppermost oceanic crust: Age dependence and the fate of layer 2A. *Journal of Geophysical Research B: Solid Earth*, 103(4), 7069–7077. <https://doi.org/10.1029/97jb03577>
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4(3), 5–13. <https://doi.org/10.7748/nr1997.04.4.3.5.c5869>
- Chandler, A. D. (1962). Structure and Strategy: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. In *Structure and Strategy: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Retrieved from <http://www.google.com/patents/US1642653>
- Elo, S., & Kynğäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Engeström, Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. In Y. Engeström, R. Miettinen, & R. L. Punamäki (Eds.), *The Academy of Management Review* (pp. 19–38). <https://doi.org/10.2307/259146>
- Goldkuhl, G., & Rostlinger, A. (2003). The significance of workpractice diagnosis: Socio-pragmatic ontology and epistemology of change analysis. *Organisations and Information Systems: An International Workshop*, 27–50. Retrieved from <papers3://publication/uuid/6908F487-D4A8-445D-9095-D9FA56B7CF44>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Israel, J. (1979). *The Language of Dialectics and the Dialectics of Language*. NEW YORK: Published by Humanities Press.
- Jones, P.H. (2000). *Knowledge Strategy: Aligning Knowledge Programs to Business Strategy*.
- Jung-Yu Lai, Juite Wang, Khire Rushikesh Ulhas & Cheng-Han Chang (2022) Aligning strategy with knowledge management system for improving innovation and business performance, *Technology Analysis & Strategic Management*, 34:4, 474-487, DOI: 10.1080/09537325.2021.1907328
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 252-275.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*-Harvard Business Press.

- Kosík, K. (1976). *Dialectics of the concrete: a study on problems of man and world*. DORDRECHT: D. REIDEL PUBLISHING COMPANY.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Noor, N., Rahim, S., & Nordin, R. (2020). The Role of Strategic Knowledge towards Formulating Business Strategy in MSC Status Companies: A Preliminary Outlook. *Academic Journal Of Business And Social Sciences*, 4(1), 1-16
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93.
- Snyman, R and Kruger, C.J. (2004) "the interdependency between strategic Management and strategic knowledge management", *Journal of knowledge Management*, Vol. 8, No.1, p. 1.
- Taxén, L. (2003). *A Framework for the Coordination of Complex Systems' Development*.
- Taxén, L. (2007). *Activity Modalities - A multi-dimensional Perspective on Coordination, Business Processes and Communication*. *International Journal on Communication, Information Technology and Work*, 16(2), 91–98. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13600830701531938>
- Taxén, L. (2008). *The Activity Domain Theory: Informing the Alignment of Business and Knowledge Management Strategies. ... and Business Strategies: Theoretical Frameworks and* Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/activity-domain-theory/24959>
- Taxén, L. (2009). *A practical approach for aligning business and knowledge strategies*. *Knowledge Management Strategies for Business Development*, 277–308. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-348-7.ch013>
- Taxén, L. (2012). *The Activity Domain Theory – A Framework for Investigating Enterprise Systems*. *Samos Summit on Open Data and Interoperability for Governance, Industry and Society*, 1–12.
- Taxén, L. (2014). *A Coordination Approach Towards Alignment*. *Business*, (May).
- Taxén, L. (2020). *A Practical Approach for Aligning Business and Enterprise Systems*. 1(January 2011). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17684.12160>
- The American Heritage Dictionary of the English Language. (2000). In A. . Soukhanov (Ed.), *Antimicrobial Agents and Chemotherapy* (3rd ed.). Houghton Mifflin Harcourt.

- Thompson, James D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 15(3), 398–405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Verweire, K. (2020). *Implementing a Winning Strategy Through Strategic Alignment*. (June).
- Zack, M. H. (2009). *Knowledge and Strategy*. Retrieved from <https://content.taylorfrancis.com/books/download?dac=C2011-0-10503-7&isbn=9781136390319&format=googlePreviewPdf>

