


Modeling the strategic factors of changing the approach of economic holdings towards a knowledge-based economy; Case study: Astan Quds Razavi Endowment Productivity Foundation

Mohammad Noruzi

Assistant Professor; Faculty Member, Department of Operations and Productivity Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran (Corresponding author).


md.noruzi@gmail.com

 0000-0000-0000-0000

Seyed Amir Beheshti

Master's degree in Islamic Studies and Industrial Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran.


beheshti@gmail.com

 0000-0000-0000-0000

Roohallah Razini

Associate Professor; Faculty Member, Department of Operations and Productivity Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.


razini58@yahoo.com

 0000-0000-0000-0000

Mohammad Dehghan Terezjani

Master's student in Islamic Studies and Business Administration, Imam Sadeq University, Tehran, Iran.

moh.dehghan@isu.ac.ir

 0000-0000-0000-0000

Abstract

Today, one of the development directions in many industries is moving towards implementing a knowledge-based approach and is considered a fundamental concern. On the other hand, economic holdings have a significant capacity in the industrial and economic development of the country, so changing the dominant approach of these holdings towards a knowledge-based economy can be considered a solution. The present study, using a mixed research method, has identified and modeled the strategic factors for changing the approach of economic holdings towards moving towards a knowledge-based economy. Data collection was carried out through library and document studies as well as exploratory interviews, and the content analysis method was used to classify the extracted themes. The interpretive structure modeling method was also used to model and level these components. The results of the study show that eight components can be categorized into five levels, with the first level being the employee motivation and teamwork component; The second level is allocated to the components of the organization's financial resources and the human resource recruitment and promotion system, the two components of the human resource salary system and corporate values form the third level, and finally the components of the company's senior management team and the organization's senior management team were selected as the fourth and fifth levels. The results of the present study can be used as a basis for changing policies and approaches in economic holdings.

Keywords: Knowledge-based economy, Interpretive structural modeling, Economic holdings, Astan Quds Razavi Endowment Productivity Foundation.

JEL Classification: D83, E24, G34

مدل سازی عوامل راهبردی تغییر رویکرد هلدینگ اقتصادی به سمت اقتصاد دانش بنیان؛ مورد مطالعه: بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی

محمد نوروزی

استادیار؛ عضو هیئت علمی گروه مدیریت عملیات و بهره‌وری دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

md.noruzi@gmail.com

0000-0000-0000-0000 ID

سیدامیر بهشتی

کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

beheshti@gmail.com

0000-0000-0000-0000 ID

روح‌اله رازینی

دانشیار؛ عضو هیئت علمی گروه مدیریت عملیات و بهره‌وری دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

razini58@yahoo.com

0000-0000-0000-0000 ID

محمد دهقان طرزجانی

دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

moh.dehghan@isu.ac.ir

0000-0000-0000-0000 ID

چکیده

امروزه یکی از جهت‌گیری‌های توسعه‌ای در بسیاری از صنایع، حرکت به سمت پیاده‌سازی رویکرد دانش‌بنیان است و به‌عنوان دغدغه‌ای اساسی محسوب می‌گردد. از سوی دیگر شرکت مادرهای اقتصادی، دارای ظرفیتی قابل توجه در توسعه صنعتی و اقتصادی کشور هستند؛ بنابراین تغییر رویکرد حاکم این شرکت مادرها به سمت اقتصاد دانش بنیان می‌تواند امری راهگشا تلقی شود. پژوهش حاضر با روش پژوهش آمیخته به شناسایی و مدل‌سازی عوامل راهبردی تغییر رویکرد شرکت مادرهای اقتصادی جهت حرکت در مسیر اقتصاد دانش بنیان پرداخته است. گردآوری داده از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی و همچنین مصاحبه‌های اکتشافی انجام شده و به‌منظور طبقه‌بندی مضامین مستخرج از روش تحلیل مضمون استفاده شده است، همچنین جهت مدل‌سازی و سطح‌بندی این مؤلفه‌ها از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد هشت مؤلفه در پنج سطح قابل دسته‌بندی است که در سطح اول مؤلفه انگیزش کارکنان و کار گروهی قرار می‌گیرند؛ سطح دوم به مؤلفه‌های منابع مالی سازمان و نظام جذب و ارتقای نیروی انسانی اختصاص می‌یابد، دو مؤلفه نظام حقوق و دستمزد نیروی انسانی و ارزش‌های شرکتی، سطح سوم را شکل می‌دهند و در نهایت مؤلفه‌های گروه مدیریت ارشد شرکت‌ها و گروه مدیریت ارشد سازمان به‌عنوان سطوح چهارم و پنجم انتخاب شدند. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به‌عنوان دست‌مایه تغییر سیاست‌ها و رویکردها در شرکت مادرهای اقتصادی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: اقتصاد دانش بنیان، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، شرکت مادرهای اقتصادی، بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی.

طبقه‌بندی JEL: D83, E24, G34

شاپای الکترونیک: ۶۵۶۸-۲۵۸۸ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه علمی پژوهشی راهبردهای اقتصادی

doi 10.22034/es.2025.494808.1822



مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظریات مطرح شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله می‌باشد و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشریه راهبردهای اقتصادی نمی‌باشد.

مقدمه و بیان مسئله

امروزه اقتصاد دنیا دچار تغییر و تحولاتی در مدل‌های کسب‌وکار شده است، به گونه‌ای که شرکت‌ها از مدل‌های سنتی و متعارف اقتصادی فاصله گرفته و به سمت کسب‌وکارهای دانش‌بنیان در حال گذار می‌باشند. در واقع، شرکت‌هایی که توانایی بهره‌برداری از صلاحیت‌های فناوری انباشت‌شده را دارا هستند، شانس بیشتری برای این امر دارند (Colombelli et al., 2013)؛ به همین دلیل بنگاه‌ها و شرکت مادرهای اقتصادی کشور که به سبک سنتی اداره می‌شوند، به دنبال نقش‌آفرینی در حوزه اقتصاد دانش‌بنیان و تغییر رویکرد در مدل کسب‌وکار خود هستند تا بتوانند رقابت‌پذیری خود را در بازارهای جهانی بالا ببرند. این تحول نیازمند عناصری است که می‌تواند زمینه‌ساز تغییر رویکرد این سازمان‌ها شود.

مطالعه اقتصاد دانش‌بنیان به دلیل پیامدهای عمیق آن برای توسعه اقتصادی، رقابت‌پذیری و پیشرفت اجتماعی از اهمیت بالایی برخوردار است. با درک پویایی ایجاد، انتشار و استفاده از دانش، سیاست‌گذاران، کسب‌وکارها و پژوهشگران می‌توانند راهبردها و سیاست‌های مؤثرتری را برای بهره‌برداری از ظرفیت اقتصاد دانش طراحی کنند. یکی از دلایل کلیدی مطالعه اقتصاد مبتنی بر دانش در نقش آن به عنوان یک کاتالیزور برای نوآوری و رشد بهره‌وری نهفته است (اسموگلو، ۲۰۰۹). در اقتصادهای مبتنی بر دانش، نوآوری به پیشرفت‌های فناورانه محدود نمی‌شود بلکه به نوآوری‌های سازمانی، فرایندی و مدل کسب‌وکار نیز گسترش می‌یابد (Dosi, 1988). با کشف سازوکارهایی که دانش از طریق آنها به نوآوری و بهبود بهره‌وری منجر می‌شود، سیاست‌گذاران می‌توانند سیاست‌هایی را طراحی کنند که محیطی را برای یادگیری مستمر، آزمایش و فعالیت کارآفرینانه ایجاد کند (کروگمن، ۱۹۹۱). علاوه بر این، کسب‌وکارها می‌توانند بیش‌هایی در مورد چگونگی بهره‌برداری مؤثر از دارایی‌های دانش برای به دست آوردن مزیت رقابتی در بازارهای به سرعت در حال توسعه کسب کنند.

یکی دیگر از جنبه‌های حیاتی مطالعه اقتصاد مبتنی بر دانش، تأثیر آن بر توسعه سرمایه انسانی و بازارهای کار است (Becker, 1964). در صنایع دانش‌بر، تقاضا برای کارگران بسیار ماهر با دانش تخصصی در حال افزایش است (Autor, 2010). همچنین دلیل دیگر مطالعه اقتصاد مبتنی بر دانش، ظرفیت آن برای رسیدگی به چالش‌های اجتماعی و ترویج رشد فراگیر است (Sen, 1999). اقتصاد دانش

فرصت‌هایی را برای افراد و جوامع فراهم می‌کند تا در فعالیتهای اقتصادی شرکت کنند و به منابع ارزشمند دسترسی داشته باشند بدون توجه به موقعیت جغرافیایی یا پیشینه اجتماعی - اقتصادی آنها (Stiglitz, 2001). علاوه بر این، تأکید بر یادگیری مادام‌العمر و توسعه مهارت‌ها در اقتصادهای مبتنی بر دانش، افراد را قادر می‌سازد تا با تقاضاهای متغیر بازار کار سازگار شوند و مسیرهای شغلی پرباری را دنبال کنند (OECD, 2019). درک اینکه چگونه راهبردهای اقتصادی مبتنی بر دانش می‌توانند به کاهش فقر، انسجام اجتماعی و توسعه پایدار کمک کنند برای تدوین سیاست‌های فراگیر و تقویت رفاه عادلانه ضروری است (Rodrik, 2007).

مطالعه اقتصاد مبتنی بر دانش، بینش‌های ارزشمندی را در مورد پویایی جهانی تجارت، سرمایه‌گذاری و همکاری اقتصادی ارائه می‌دهد (Helpman, 1984). در دنیایی به هم پیوسته، دانش از طریق تجارت کالا و خدمات، همکاری‌های بین‌المللی و سرمایه‌گذاری‌های فرامرزی از مرزها عبور می‌کند (Freeman & Soete, 1997). درک محرک‌ها و پیامدهای جهانی‌سازی دانش برای سیاست‌گذاران، کسب‌وکارها و سازمان‌های بین‌المللی که به دنبال بهره‌برداری از مزایای شبکه‌های دانش جهانی و در عین حال کاهش خطرهایی مانند فرار مغزها و اختلافات مالکیت معنوی هستند، ضروری است (Maskus, 2000). در نتیجه، مطالعه اقتصاد مبتنی بر دانش، بینش عمیقی در مورد محرک‌های رشد اقتصادی، نوآوری، و توسعه انسانی و همچنین پیامدهای آن‌ها برای رفاه اجتماعی و رفاه جهانی ارائه می‌دهد. با بررسی ماهیت چندوجهی ایجاد، انتشار و استفاده از دانش، پژوهشگران، سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران می‌توانند راهبردها و سیاست‌هایی را برای هدایت پیچیدگی‌های اقتصاد دانش و بهره‌برداری از ظرفیت تحول‌آفرین آن به نفع افراد، جوامع و ملت‌ها توسعه دهند.

تغییر رویکرد از ساختارهای متعارف در سازمان‌های اقتصادی به رویکردهایی که بتوانند در اقتصاد دانش بنیان ایفای نقش کنند، نیازمند بسترسازی‌هایی جهت تحولات سازمانی است. این بسترها از عناصری تشکیل شده است که نیازمند شناسایی توسط پژوهشگران این حوزه است؛ البته گذار از رویکرد متعارف اقتصادی به سمت دانش بنیان تنها با شناسایی عناصر این بستر کفایت نمی‌کند بلکه بایستی این عناصر به وسیله روش‌شناسی‌های متعارف علمی مدل‌سازی شود. این مدل‌سازی، ما را در جهت شناسایی نقاط اهرمی به منظور ایجاد تغییرات بنیادین راهنمایی می‌کند، با این توصیف پژوهش حاضر به منظور پاسخگویی به دو پرسش زیر تعریف

شده است که اتخاذ این رویکرد در پاسخ‌دهی به مسئله، نوآوری پژوهش نیز محسوب می‌شود: یک. عوامل مؤثر بر تغییر رویکرد شرکت مادرهای اقتصادی جهت فعالیت در زمینه اقتصاد دانش‌بنیان کدام‌اند؟ که لازمه پاسخگویی به این پرسش، شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تغییر رویکرد به سمت دانش‌بنیانی هم هست. دو. چه روابطی بین عوامل مؤثر بر تغییر رویکرد شرکت مادرهای اقتصادی جهت فعالیت در زمینه اقتصاد دانش‌بنیان وجود دارد؟ و به‌منظور پاسخگویی به این پرسش، می‌بایست سطح‌بندی عوامل نیز صورت پذیرد.

۱. ادبیات موضوع

۱-۱. تغییر سازمانی

اقتصاد جهانی، فرصت‌هایی را ایجاد کرده و سازمان‌ها را به تغییرات چشمگیر وادار کرده است. برای انطباق شرکت‌ها با فضای رقابتی جدید «تحول» لازم است. تاریخچه مختصر «تحول سازمانی» به روشن شدن تکامل این اصطلاح کمک خواهد کرد. تحول سازمانی از ۵ زمینه اصلی تشکیل شده است. اولین شاخه، رشد آزمایشگاه‌های ملی آموزش و توسعه گروه‌های آموزشی بود. شاخه دوم، کار کلاسیک درباره پژوهش‌های عملی انجام شده توسط دانشمندان علوم اجتماعی است که علاقه‌مند به پژوهش در مدیریت تحول بودند. شاخه سوم، نمای هنجاری را منعکس می‌کند که نشئت‌گرفته از چهارچوب مدیریت مشارکتی رنسیس لیکرت، بلیک و موتون است. شاخه چهارم تحول سازمانی، رویکردی است که بر بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری تأکید می‌کند. شاخه پنجم که جدیدترین تأثیر را بر فعالیت‌های جاری دارد، تغییر راهبردی و تحول سازمان است (Cumings & et al., 2009). همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، موضوعات تاریخچه تحول سازمانی در شیوه‌های معاصر باقی مانده است.

جدول (۱): تاریخچه تحول سازمانی

دوره زمانی	تحول نسلی	موضوع	تأثیرات فعلی
دهه ۱۹۴۰	نسل اول	آموزش آزمایشگاهی و گروه‌تی	وجود گروه‌های کوچک سبک‌های رهبری گروه‌سازی
دهه ۱۹۵۰	نسل اول	پژوهش در عمل و بررسی مبتنی بر بازخورد	بررسی کارکنان فرایندهای تحول سازمان

دهه ۱۹۶۰		شیوه‌های مدیریتی	≠ مدیریت مشارکتی
دهه ۱۹۷۰		کیفیت و مشارکت کارکنان	برنامه کیفیت از قبیل تحلیل شش سیگما، مدیریت کیفیت جامع گروه‌های خودمدیریتی و کارمندمحوری
دهه ۱۹۸۰	تولید ملی نسلی دوم	فرهنگ سازمانی	کار فرهنگی بهبود در ادغام یا خرید شرکت
دهه ۱۹۸۰/۱۹۹۰		مدیریت تغییر، رهبری و بازمهندسی	شیوه‌های متداول نظریه سیستم
دهه ۱۹۹۰		یادگیری انسان	شیوه‌های متداول پژوهش‌های رسمی
دهه ۲۰۰۰		اثر بخشی سازمانی و تعهد کارکنان	شیوه‌های متداول

منبع: (میرزایی و دیگران، ۱۴۰۰)

البته در یک دسته‌بندی کلی می‌توان مدل‌های تغییر و تحول سازمانی را ذیل سه دسته الگوهای هم‌ترازی با محیط خارجی و الگوهای هم‌ترازی مؤلفه‌های درون‌سازمانی و الگوهای سیستم باز که توجه هم‌زمان به داخل و خارج از سازمان دارند نیز طبقه‌بندی نمود.

۱-۲. اقتصاد دانش‌بنیان

در اقتصاد دانش‌بنیان، «دانش» بن‌مایه اصلی ایجاد منفعت برای حفظ و کسب مزیت رقابتی است. در این رویکرد، سرمایه‌های فکری مانند دانش، خلاقیت و نوآوری‌های کارمندان پیرامون محصولات و خدمات به‌عنوان دارایی‌های مهم و حیاتی تلقی می‌گردند. به‌طور کلی «اقتصاد دانش‌بنیان» به‌دنبال اضافه نمودن فکرها و ایده‌ها به محصولات و تبدیل «دانش جدید» به «محصولات جدید» است. درک اهمیت دارایی‌های دانشی از جانب سازمان‌ها، موجب شده است که بسیاری از شرکت‌ها به‌دنبال تغییر ساختار سازمانی سنتی خود برآیند (Al-Qirim NAY, 2003). در سال‌های اخیر، اهمیت فزاینده صنایع مبتنی بر دانش^۱ موجب جلب توجه زیادی حول مقولات یادگیری و دانش به‌عنوان هسته رشد کشورها شده است که در سطح

1. Knowledge

ملی از آن به‌عنوان اقتصاد مبتنی بر دانش^۱ یا اقتصاد دانش‌بنیان یاد می‌شود (Smith, 2002). واژه اقتصاد دانش‌بنیان اولین بار توسط سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۲ (OECD) ابداع شد و به‌عنوان «اقتصادهایی که بر اساس تولید، توزیع و استفاده از دانش و اطلاعات قرار دارند» تعریف شد (OECD, 1996, pp. 21-24).

جدول (۲): مقایسه نگاه‌های مختلف به اقتصاد دانش‌بنیان بر اساس دسته‌بندی اسمیت (۲۰۰۲)

نگاه	محور مورد تمرکز	تغییر سازوکار اقتصادی و مفهوم دانش
اول	دانش به‌عنوان محور فرایندهای اقتصادی	سازوکار اقتصادی تغییر نکرده - دانش ضمنی و صریح
دوم	دانش به‌عنوان یک کالا	اقتصاد وارد دوره جدیدی شده - دانش به‌مثابه کالایی قابل مبادله
سوم	تسهیل کدسازی دانش	سازوکار اقتصادی تغییر نکرده - دانش آشکار و صریح
چهارم	انقلاب اطلاعات و ارتباطات	اقتصاد وارد دوره جدیدی شده - دانش به‌مثابه اطلاعات

همچنین از دیدگاه سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD) اقتصاد دانش‌بنیان گونه‌ای از اقتصاد است که به‌طور مستقیم بر پایه تولید، توزیع و استفاده از دانش و اطلاعات بنا شده باشد. در چنین اقتصادی دانش، محرک بهره‌وری و رشد اقتصادی است و بر نقش اطلاعات، فناوری و آموزش بر عملکرد اقتصادی توجه ویژه می‌شود.

در این راستا، کمیته اجرایی سازمان همکاری‌های اقتصادی آسیا - اقیانوسیه^۳ (APEC)، تعریف سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه را بسط داده است. بر اساس تعریف اپک در اقتصاد دانش‌بنیان، تولید، توزیع و بازدهی دانش، محرک اصلی رشد اقتصادی، ثروت و خلق و اشتغال در تمامی سطوح صنایع است و به‌این ترتیب، تمامی بخش‌های اقتصادی می‌توانند دانش بر باشند. در بیان دیگر اقتصاد دانش‌بنیان که به‌عنوان اقتصاد دانش نیز شناخته می‌شود، به سیستم اقتصادی اطلاق می‌شود که در آن تولید و بهره‌برداری از دانش نقش غالب در خلق ثروت را دارا می‌باشد. در این پارادایم، دانش به‌عنوان عامل تولید اولیه در کنار عوامل سنتی مانند نیروی کار و سرمایه در نظر گرفته می‌شود. این مفهوم بر اهمیت دارایی‌های نامشهود مانند سرمایه انسانی، نوآوری و مالکیت معنوی در پیشبرد رشد اقتصادی و رقابت تأکید

1. Knowledge-driven Economy
 2. Organization for Economic Cooperation and Development
 3. Asia-Pacific Economic Cooperation

دارد (Foray, 2004). برخلاف اقتصاد صنعتی که وابستگی شدیدی به نهاده‌های فیزیکی و تولید انبوه دارد، اقتصاد مبتنی بر دانش در ایجاد، انتشار و کاربرد دانش در بخش‌های مختلف رشد می‌کند (Audretsch & Feldman, 2004). این تغییر به سمت فعالیت‌های مبتنی بر دانش، پیامدهای قابل توجهی برای نظریه اقتصادی، سیاست‌گذاری و راهبردهای کسب‌وکار دارد و آن را به موضوعی مورد توجه در میان اقتصاددانان، سیاست‌گذاران و رهبران تجاری تبدیل می‌کند.

۳-۱. تحول الگوواره‌ای در توسعه اقتصادی: از اقتصاد سنتی تا اقتصاد دانش بنیان

توسعه اقتصادی به مثابه فرایندی پویا، همواره متأثر از تحولات فناورانه، نهادی، و اجتماعی، از الگوهای مرحله‌ای تبعیت می‌کند که هر یک بازتاب‌دهنده تغییرات بنیادین در ساختار تولید، توزیع و مصرف است. این مراحل، از اقتصاد سنتی مبتنی بر کشاورزی و منابع طبیعی آغاز شده و با گذار به اقتصاد صنعتی (متکی بر تولید انبوه و انرژی فسیلی)، اقتصاد پسا صنعتی (متمرکز بر خدمات و فناوری اطلاعات) و سرانجام اقتصاد دانش‌بنیان (با محوریت دانش، نوآوری، و سرمایه انسانی) تکامل یافته است. ضرورت این انتقال را می‌توان در محدودیت‌های ذاتی اقتصادهای پیشین جستجو کرد: وابستگی به منابع طبیعی تمام‌شونده، ناکارآمدی در ایجاد ارزش افزوده بالا و ناتوانی در پاسخگویی به چالش‌های نوین زیست‌محیطی و رقابت جهانی. اقتصاد دانش‌بنیان با تبدیل دانش به کالایی راهبردی و تقویت زنجیره‌های ارزش مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته، الگوواره‌ای نوین را تعریف می‌کند که در آن «نوآوری» به جای «منابع فیزیکی» موتور محرک رشد اقتصادی است.

بر پایه نظریه‌های توسعه، حرکت از اقتصاد سنتی به دانش‌بنیان، نه تنها تغییر در ابزارهای تولید که دگرگونی در نهادها، سیاست‌ها، و سرمایه انسانی را طلب می‌کند. در مرحله اقتصاد صنعتی، تمرکز بر خودکارسازی و تولید کالاهای ملموس بود؛ اما در اقتصاد دانش‌بنیان، خلق و انتشار ایده‌ها، داده‌ها، و فناوری‌های ناملموس (مانند نرم‌افزار، الگوریتم‌های هوش مصنوعی، و زیست فناوری) به عاملی تعیین‌کننده تبدیل شده است. این انتقال، مستلزم سرمایه‌گذاری بلندمدت در آموزش عالی، تحقیق و توسعه (R & D) و زیرساخت‌های دیجیتال است؛ برای نمونه، کشورهای چون کره جنوبی و آلمان با اختصاص بیش از ۴ درصد از تولید ناخالص داخلی به R & D و ایجاد اکوسیستم‌های نوآوری (همچون پارک‌های علم و فناوری)، جایگاه خود

را در زنجیره ارزش جهانی تثبیت کرده‌اند. اهمیت این تحول در آن است که اقتصادهای دانش‌بنیان با کاهش وابستگی به منابع طبیعی، امکان دستیابی به رشد پایدار، اشتغال با بهره‌وری بالا و مقاومت در برابر شوک‌های خارجی (مانند نوسانات قیمت نفت) را فراهم می‌کنند.

تجربه کشورهای پیشرو نشان می‌دهد که گذار به اقتصاد دانش‌بنیان، نیازمند همسویی سه‌گانه «سیاست‌گذاری هوشمند»، «سرمایه انسانی متخصص» و «زیرساخت‌های نوآورانه» است. سیلیکون‌ولی در ایالات متحده با ترکیب دانشگاه‌های برتر، سرمایه‌گذاری خطرپذیر و قوانین حمایت از مالکیت فکری، به قطب جهانی فناوری تبدیل شده است. از سوی دیگر، سنگاپور با تمرکز بر اقتصاد دیجیتال و جذب استعداد‌های بین‌المللی، الگویی موفق از گذار سریع از اقتصاد صنعتی به دانش‌بنیان ارائه داده است. در مقابل کشورهای در حال توسعه اغلب با موانعی چون شکاف دیجیتال، فرار مغزها و ضعف نهادهای حامی نوآوری مواجهند.

گذار از اقتصاد سنتی به دانش‌بنیان، صرفاً یک انتخاب نیست بلکه الزامی اجتناب‌ناپذیر در عصر جهانی شدن و انقلاب صنعتی چهارم است. این انتقال، با ایجاد فرصت‌های نوین در حوزه‌هایی مانند اقتصاد دیجیتال، انرژی‌های پاک و زیست‌فناوری، مرزهای رقابت جهانی را بازتعریف می‌کند. موفقیت در این مسیر، مستلزم خلق «نظام ملی نوآوری» یکپارچه است که در آن، دولت، صنعت و دانشگاه با همکاری، به تولید و تجاری‌سازی دانش می‌پردازند. به نظر می‌آید، کشورهایی که نتوانند به این الگوواره بپیوندند از چرخه پیشرفت جهانی عقب خواهند ماند.

۱-۴. سازمان‌ها و نسبت آنها با اقتصاد مبتنی بر دانش

امروزه سازمان‌ها در حال وارد شدن به اقتصاد مبتنی بر دانش هستند (Giju & et al., 2010). اقتصادی که در آن دانش و دارایی‌های نامشهود به‌عنوان مهم‌ترین عامل تولید و مزیت رقابتی (Massa & Testa, 2009) اقتصاد دانش‌بنیان نتیجه خلق و تبادل دانش است که بخش فناوری ارتباطات و اطلاعات یک عنصر کلیدی آن است (Labra & Sanchez, 2013).

مفاهیم کلیدی در اقتصاد مبتنی بر دانش شامل ایجاد دانش، انتشار و سرریزها است که هر یک نقش مهمی در پیشبرد رشد اقتصادی، نوآوری و افزایش بهره‌وری دارند:

۱- ایجاد دانش: خلق دانش به فرایند تولید بینش، ایده‌ها و اطلاعات جدید اشاره دارد که مرزهای دانش موجود را گسترش می‌دهد (Nonaka & Takeuchi, 1995). این

فرایند می‌تواند از طریق روش‌های مختلفی از جمله پژوهش‌های علمی، آزمایش، تجربه و فعالیت‌های حل مسئله رخ دهد. ایجاد دانش اغلب توسط تعاملات بین افراد، سازمان‌ها و مؤسسات تسهیل می‌شود که منجر به توسعه فناوری‌ها، محصولات و خدمات جدید می‌شود (Arrow, 1962).

۲- انتشار دانش: انتشار دانش شامل گسترش دانش از مبتکران آن به افراد، سازمان‌ها یا مناطق دیگر است (Romer, 1986). فرایندهایی مانند یادگیری، تقلید، ارتباط و همکاری را دربرمی‌گیرد که از طریق آنها دانش به اشتراک گذاشته می‌شود، تطبیق داده می‌شود و در زمینه‌های مختلف به کار می‌رود (Jaffe & et al., 1993). انتشار دانش می‌تواند از طریق کانال‌های مختلفی از جمله آموزش رسمی، برنامه‌های آموزشی، شبکه‌های حرفه‌ای و بسترهای تبادل اطلاعات رخ دهد. انتشار مؤثر دانش برای به حداکثر رساندن تأثیر اجتماعی آن و استفاده از آن برای رشد اقتصادی و رقابت بسیار مهم است.

۳- سرریزهای دانش: سرریز دانش زمانی اتفاق می‌افتد که دانش تولید شده توسط یک نهاد ناخواسته به نفع دیگران باشد و منجر به اثرهای خارجی مثبت شود (Griliches, 1992). این سرریزها می‌توانند اشکال مختلفی از جمله سرریزهای سرمایه فناوری، سازمانی و انسانی داشته باشند و می‌توانند در صنایع، مناطق یا حتی در سطح جهانی رخ دهند (Audretsch & Feldman, 2004). سرریزهای دانش اغلب به‌عنوان یک محرک کلیدی برای رشد نوآوری و بهره‌وری در نظر گرفته می‌شوند؛ زیرا آن‌ها شرکت‌ها و افراد را قادر می‌سازند تا به منابع دانش ارزشمند دسترسی داشته باشند بدون اینکه هزینه‌های کامل ایجاد آنها را متحمل شوند (Aghion & Howitt, 1992). درک اینکه چگونه سرریزهای دانش عمل می‌کنند و چگونه می‌توان آنها را به‌طور مؤثر مهار کرد برای طراحی سیاست‌ها و راهبردهایی برای ارتقای نوآوری و توسعه اقتصادی ضروری است.

به‌طور خلاصه، ایجاد دانش، انتشار و سرریزها مفاهیم اساسی در اقتصاد مبتنی بر دانش هستند که فرایند نوآوری، یادگیری و پیشرفت اقتصادی را زیربنای می‌دهند. با مطالعه این مفاهیم و روابط متقابل آنها، سیاست‌گذاران، کسب‌وکارها و محققان می‌توانند بینشی در مورد سازوکارهای محرک رشد مبتنی بر دانش به‌دست آورند و راهبردهایی برای افزایش کارایی و اثربخشی استفاده از دانش در جامعه طراحی کنند.

۵-۱. بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی

با توجه به تمرکز پژوهش حاضر بر بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی ارائه توضیحی کوتاه از این سازمان ضروری است. سازمان بهره‌وری موقوفات در سه دسته اصلی فعالیت‌های خود را مشخص کرده است. دسته اول فعالیت‌های صنعتی و معدنی است که این سازمان در دو بخش صنعت و معدن و به‌ویژه صنایع غذایی در قالب ۱۷ شرکت و مؤسسه، شامل صنایع کانی غیرفلزی، قند و شکر، خودرو سازی، نساجی، چوب و صنایع چاپ و انتشارات مشغول فعالیت است. دسته دوم فعالیت‌های کشاورزی و دامپروری این سازمان است که این بخش در قالب ۱۲ شرکت و مؤسسه در عرصه‌های زراعت، باغبانی، جنگلداری و مراتع، دامپروری و شیلات فعالیت می‌کند و سالانه بیش از ۸۰ نوع محصول را به بازار عرضه می‌نماید. در دسته سوم این سازمان به فعالیت‌های خدماتی، عمرانی و درمانی می‌پردازد که شامل امور ساختمان و مسکن، راه‌سازی، رایانه و فناوری اطلاعات و ارتباطات، بهداشت، درمان و دارو، بیمه و خدمات مالی در قالب ۱۵ شرکت و مؤسسه است که فقط مؤسسه دارویی، بهداشتی و تجهیزات پزشکی رضوی در مجموع سهام ۴۴ شرکت را که به‌طور کامل در اختیار آستان قدس رضوی قرار داده است و ۶۰ شرکت و مؤسسه دیگر را که دارای سهام کمتر از سقف ۵۰ درصد است در اختیار دارد.

پیرو تجدید ساختار آستان قدس رضوی، با هدف تجمیع تمام فعالیت‌های اقتصادی و ارتقای بهره‌وری دارایی‌ها و موقوفات، بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی در اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۹ از طریق ادغام معاونت‌های فنی و عمرانی، حقوقی، املاک و اراضی و سازمان اقتصادی رضوی تشکیل شده است. با هدف ارتقای بهره‌وری و تأمین منابع مالی پایدار برای انجام رسالت‌های آستان قدس رضوی، بنیاد بهره‌وری موقوفات، مدیریت بهینه و بهره‌ور شرکت‌ها و مؤسسات تابعه و وابسته به آستان قدس رضوی را در حوزه‌های صنایع غذایی، دامپروری و کشاورزی، عمران و زیرساخت، سلامت و دارو، انرژی و صنایع، کسب‌وکارهای نوین، مالی و اقتصادی را در کنار مدیریت بهینه و بهره‌وری و حفاظت و صیانت از موقوفات حضرت امام رضا (علیه‌السلام) بر عهده دارد. بخش اقتصادی و شرکت‌های بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی در سال ۱۳۷۷ هجری شمسی تأسیس شده است. این سازمان از واحدهای زیرمجموعه آستان قدس رضوی است که با هدف تأمین منابع مالی مطمئن و پایدار جهت انجام مسئولیت‌های اجتماعی و فرهنگی آستان قدس رضوی ایجاد شده است. مجموعه فعالیت‌های مذکور در قالب ۶۷

شرکت و مؤسسه فعال که با سهام بالای ۵۰ درصد (۴۴ شرکت) و سهام کمتر از ۵۰ درصد (۲۳ شرکت) تحت مدیریت حوزه شرکت‌های بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان هستند و در این رابطه بیش از ۱۱,۰۰۰ نفر به صورت مستقیم و غیرمستقیم در شرکت‌ها و مؤسسات تابعه تحت پوشش بخش شرکت‌های بنیاد بهره‌وری موقوفات اشتغال دارند که این شرکت‌ها در سراسر کشور و عمدتاً در خراسان رضوی در حال فعالیت هستند (درج شده در تارنمای بنیاد بهره‌وری موقوفات).

۲. پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه نشان می‌دهد که پژوهش مشخصی که متمرکز بر فعالیت‌های دانش‌بنیان آستان قدس رضوی باشد، انجام نگرفته است ولی برخی از پژوهش‌های مرتبط با عنوان این پژوهش در جدول ۳ آورده شده است.

جدول (۳): مروری بر پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگر/ان	عنوان پژوهش	توضیحات
۱	ملک‌آرا (۱۴۰۰)	عوامل مؤثر بر رشد و موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان	این پژوهش بیان می‌دارد، مزیت رقابتی یک سازمان دانش‌بنیان از طریق دانش و استفاده اثربخش از دانش حاصل می‌شود. عوامل متعددی در موفقیت شرکت‌ها و استراتژی آنها مؤثر است. ولی تعداد معدودی اهمیت راهبردی و حیاتی دارند. در این پژوهش شرکت‌های دانش‌بنیان و عوامل مؤثر بر رشد و موفقیت این شرکت‌ها بررسی شده است.
۲	دادخواه و ذبیحی (۱۳۹۹)	شناسایی عوامل اقتصاد دانش‌بنیان و تأثیر آن بر توسعه پایدار	بیان می‌دارند که امروزه بسیاری از کشورهای جهان توجه ویژه‌ای به توسعه اقتصادی دارند و با مشاهده ارتباط ساختاری بین اقتصاد دانش و توسعه اقتصادی درصد راهکارهایی برای استفاده هرچه بیشتر از این پدیده هستند.
۳	کیانی و همکاران (۱۳۹۸)	مدلسازی ساختاری تفسیری چالش‌های شرکت‌های دانش‌بنیان	در نتایج این پژوهش گفته می‌شود که به منظور برخورداری از اقتصادی پایدار و توسعه‌ای مناسب می‌بایست تحول

ردیف	پژوهشگر/ان	عنوان پژوهش	توضیحات
		مستقر در پارک‌های علم و فناوری	اقتصادی از سطح اقتصاد منبع‌محور به سمت اقتصاد دانش‌محور است.
۴	سالاری و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه مدل حکمرانی در سازمان‌های موقوفه (مطالعه موردی: آستان قدس رضوی)	به ارائه مدل حکمرانی سازمانی برای آستان قدس رضوی، بزرگ‌ترین سازمان موقوفه ایرانی و یکی از بزرگ‌ترین بنیادهای عام‌المنفعه جهان اقدام کرده‌اند.
۵	نارویی، حسین‌زائی، تقوی و امیریان (۱۴۰۲)	نقش و کارکردهای رهبران در فرایند تغییر و تحول سازمانی	نشان می‌دهند که سازگاری با محیط در حال تغییرات سریع و کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها در این است که آن‌ها در کالا، خدمات و نظام‌های خود تحول و نوآفرینی ایجاد نماید و از طریق ایجاد، پرورش و کاربردی نمودن ایده‌ها، تغییر در سازمان ایجاد کرده و البته این تغییر منحصر به فرد باشد.
۶	افجه و مرادی (۱۳۸۸)	مدل مدیریت عملکرد در اماکن متبرکه؛ (مورد مطالعه: آستان قدس رضوی)	یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که عوامل تشکیل‌دهنده مدل مدیریت عملکرد در آستان قدس رضوی، شامل بیانیه، رسالت سازمانی، راهبردها و طرح‌ها، برنامه‌های عملیاتی، ویژگی‌های فردی مدیران و عوامل محیطی (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناورانه) است.
۷	مرادی و بهبودی (۱۳۹۳)	نقش بیانیه رسالت، استراتژی و هدف‌گذاری عملیاتی در مدیریت عملکرد اماکن متبرکه (مورد مطالعه آستان قدس رضوی)	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در اماکن مذهبی بیانیه رسالت، راهبردهای منابع انسانی و هدف‌گذاری‌های عملیاتی نقش چشمگیری در تبیین مدیریت عملکرد دارد. از این رو در پژوهش‌ها به نقش بیانیه رسالت و سایر اسناد مرتبط با سیاست‌های کلان در عملکرد اماکن متبرکه اشاره شده است.

ردیف	پژوهشگر/ان	عنوان پژوهش	توضیحات
۸	خیاطیان و همکاران (۱۳۹۴)	تحلیل محتوای ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان	این پژوهش به صورت خاص به جایگاه و پرداخته است و خردمایه‌های قابل توجهی را ارائه می‌دهد.
۹	جوادی (۱۴۰۱)	طراحی مدل تشخیص موقعیت زمانی مناسب برای تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها	به طراحی طراحی مدل تشخیص موقعیت زمانی مناسب برای تغییرات راهبردی در سازمان‌ها پرداخته است.
	Ferry Koster, Journal of Advances in Management Research (2022)	organizations in the Knowledge Economy: An investigation of knowledge-intensive work practices across 28	این مقاله رابطه میان شدت اقتصاد دانش‌بنیان در سطح ملی و رویه‌های کاری دانش‌محور در سازمان‌ها را بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد در کشورهایی که میزان اقتصاد دانش‌بنیان بالاتری دارند، سازمان‌ها به مراتب بیشتر از رویه‌هایی همچون اعطای خودمختاری به کارکنان، سرمایه‌گذاری در آموزش و به‌کارگیری فناوری‌های نوین بهره می‌گیرند.
	M. Molaei Qelichi, A. S. Molan, B. Murgante, Sustainability (2023)	"Investigating the Drivers of Knowledge-Based Growth Management Using Fuzzy MICMAC: A Case Study in Iran	این پژوهش به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه مبتنی بر دانش در مدیریت رشد شهری می‌پردازد. محققان با بهره‌گیری از روش‌های آینده‌پژوهی و به‌طور مشخص تحلیل اثرهای متقابل فازی تأثیر متقابل ۳۲ متغیر مرتبط با تحقق مدیریت رشد دانش‌بنیان را بررسی کرده‌اند. شناسایی این عوامل می‌تواند به سیاست‌گذاران شهری در اتخاذ راهبردهای مناسب برای حرکت به سمت اقتصاد و توسعه‌ی دانش‌بنیان کمک کند. هرچند این مطالعه در مقیاس شهری انجام شده، ولی روش‌شناسی و یافته‌های آن برای سازمان‌ها

ردیف	پژوهشگر/ان	عنوان پژوهش	توضیحات
			و شرکتهای مادر اقتصادی بزرگ نیز حاوی نکات ارزشمندی درباره الزامات تحول به سمت اقتصاد دانش بنیان است.
	A. Al-Qahtani, N. S. Shirazi, Sustainability (2023)	What Are the Binding Constraints for a Knowledge-Based Economy in Qatar?	این مقاله چالشها و قیود پیشروی گذار به اقتصاد دانش بنیان در کشور قطر را مطالعه می کند. این مطالعه که از نخستین تحقیقات در بررسی «قیود اساسی» توسعه اقتصاد دانش بنیان با رویکرد نهادی است، بر اهمیت سرمایه انسانی (آموزش) و زیرساختهای نوآوری در کنار اصلاحات نهادی تأکید.
	Barkhordari; Fattahi & Azimi (2019)	The Impact of Knowledge-Based Economy on Growth Performance: Evidence from MENA Countries	این مقاله به بررسی تجربی تأثیر مؤلفه های اقتصاد دانش بنیان بر رشد اقتصادی در کشورهای منطقه منا (خاورمیانه و شمال آفریقا) می پردازد. نویسندگان نشان دادند که چهار عاملی کلیدی در موفقیت اقتصاد دانش بنیان نقش مؤثر دارند عبارتند از: ۱- کیفیت نهادها (نظام حکمرانی)؛ ۲- سرمایه انسانی و ظرفیت تحقیق و توسعه؛ ۳- زیرساختها (به ویژه فناوری اطلاعات)؛ ۴- پیشرفت و پویایی بخش خصوصی.

۳. روش شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر در مرحله گردآوری داده از مطالعات کتابخانه ای و اسنادی و همچنین مصاحبه با خبرگان استفاده شده است؛ بنابراین ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه ای و مراجعه به مقالات داخلی و خارجی پایان نامه ها و کتابهای مربوطه، مدل های تحول سازمانی احصا و جمع آوری گردید. سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون، ابعاد و مؤلفه های هر یک از مدل ها استخراج و دسته بندی شد. در ادامه با مصاحبه با خبرگان و مدیران آستان قدس رضوی مؤلفه های مناسب با شرایط بنیاد بهره وری آستان قدس رضوی نهایی شد و در نهایت، مدل سازی با روش ISM صورت

پذیرفت. در مرحله مصاحبه، از ۱۵ نفر از مسئولان، مدیران و مشاوران ارشد بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی (و در مواردی با متخصصان اقتصاد دانش‌بنیان) داده‌های لازم اخذ شد.

۳-۱. روش «تحلیل مضمون»

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. در واقع، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Braun & Clarke, 2006). این روش برای تحلیل انواع داده‌ها، از جمله داده‌های مصاحبه، اطلاعات حاصل از مشاهده‌ها و متون نوشتاری مناسب است. به‌طور خاص، متون نوشته شده منبع مناسبی برای تحلیل مضمون هستند و این روش می‌تواند برای استخراج مفاهیم کلیدی از این نوع داده‌ها به کار رود (علیشیری، ۱۳۹۴). راهبرد اصلی در تحلیل مضمون، کدگذاری است. این فرایند شامل بررسی دقیق متن برای شناسایی مضامین تکرارشونده و موضوعات مشابه است که با کدهایی مشخص می‌شوند.

تحلیل مضمون، فرایندی است که با جستجوی الگوهای معنایی در داده‌ها آغاز شده و با گزارش محتوا و معانی این الگوها پایان می‌یابد. این فرایند که ممکن است همزمان با جمع‌آوری داده‌ها شروع شود، شامل سه مرحله اصلی است: تجزیه و توصیف متن، تشریح و تفسیر متن، و ادغام و یکپارچه‌سازی مجدد متن. هدف نهایی این روش، ارائه تصویری جامع از الگوها و مضامین موجود در داده‌هاست که به پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش کمک می‌کند (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰). نمونه‌ای از کدگذاری صورت گرفته در اثنای این پژوهش در قالب جدول ۴ ارائه شده است.

جدول (۴): جدول نمونه کدهای اولیه

منبع	کدهای اولیه	متن اسناد / مصاحبه‌ها
سخنرانی تولید در گردهمایی و نمایشگاه فعالان دانش‌بنیان	لزوم نگاه دانشی به موقوفات	الان هم عرض می‌کنم از شرکت‌های دانش‌بنیان حمایت کنیم بدون نگاه سوداگرانه و سودجویانه و بخش‌های اقتصادی ما باید دنبال سود باشند و آستان خرج دارد، هزینه دارد و خرجش هم خیلی بالاست.
	ریسک‌پذیری	نگاه این باشد این جوان‌ها را کمک کنیم، این‌ها را رشد بدهیم و ارتقا بدهیم و آقا ریسک است و اشکالی ندارد خود ریسک هم سرمایه‌گذاری است و ممکنه ما

منبع	کدهای اولیه	متن اسناد / مصاحبه‌ها
		هزینه‌ای کنیم و چیزی دست ما را نگیرد و تجربه‌ای به دست می‌آوریم و بیهوده به دست نیاوردیم و آن هم سرمایه است و آن هم تجربه است.
	برنامه‌ریزی مالی	درصدی از سود شرکت‌ها را قائم‌مقام محترم بنشینند و برنامه‌ریزی کنند که درصدی از سود را اعلام بکنید و قانونش بکنید و درصدی از سود را صرف شرکت‌های دانش‌بنیان می‌کنیم و از برکاتش بهره‌مند شویم ان شاءالله.
مصاحبه معاون بهداشت درمان صنایع پیشرفته	چابک‌سازی	به‌طور کلی به سبک شرکت صنایع پیشرفته رضوی باید در بنیاد بهره‌وری موقوفات نسبت به چابک‌سازی و حمایت از صنایع دانشی مبادرت ورزید و این مدل در کل بنیاد بهره‌وری قابل اجراست.
	به‌روزرسانی دانشی شرکت‌ها	در هر کدام از شرکت‌های مجموعه بنیاد باید طبق سطح فناوری هر شرکت نسبت به حرکت آن به سمت اقتصاد دانش‌بنیان قدم برداشت.
	آموزش	زمانی که یک رویکرد قرار است نقش پُررنگی در راهبردهای یک سازمان پیدا کند، آشنایی و آموزش آن در اولویت است.
کیانی و همکاران ۱۳۹۸	کمبود امکانات زیرساختی	امکانات و زیرساخت از عوامل اثرگذار در حوزه رشد و پیشرفت و تغییر شرکت‌های سنتی به شرکت‌های دانش‌بنیان است.
مصاحبه با معاون اسبق سازمان بهره‌وری	اعتماد عمومی به آستان	آستان قدس رضوی به دلیل اتصال به امام هشتم و سابقه خود در حرکت‌های اقتصادی توانایی اجماع‌سازی برای یک حرکت سازنده در جهت اقتصاد دانش‌بنیان را داراست.
مدیر برنامه‌ریزی گذشته آستان	قدرت آستان قدس	اگر کسی در آستان قدس بخواهد فعالیت و حمایتی را از شرکت یا حرکتی انجام دهد، عموم دستگاه‌ها به دلیل ارتباط و آشنایی با آستان قابلیت همکاری و تعامل با آستان را دارند.
مصاحبه مدیرعامل شرکت صنایع	نگاه غلط مدیران	نظام مدیریتی در آستان بعضاً زاییده یک نگاه ناقص و غلط در مدیران است.

منبع	کدهای اولیه	متن اسناد / مصاحبه‌ها
پیشرفته آستان قدس رضوی	عدم درک ثروت دانش	مدیران سنتی درک درستی از دانش به‌عنوان زاینده ثروت ندارند. همه‌چیز را فقط در ملک و دام و کشاورزی می‌بینند.
	عدم عزم برای تغییر به‌موقع	باید در زمان درستی تغییر الگوواره در آستان قدس اتفاق می‌افتاد تا اقتصاد دانش‌بنیان بتواند نقش بیشتری در آن ایفا کند منتهی به‌دلیل ضعف دانش و ضعف ساختار این اتفاق نیفتاد.
	عدم ثبات مدیریتی	تغییرات سریع مدیریتی در آستان منجر به عدم ثبات در حرکت دانش‌بنیانی آستان شد و از ۱۰ شرکت تأسیس شده در بنیاد بهره‌وری ۷ مورد آن به تعطیلی کشیده شد و ثمره‌ای نداشت.
	پول هوشمند	وقتی منابع در جهت دانشی و با پشتوانه و اعتماد آستان قدس ترکیب شود این منابع با بازدهی بیشتر و شرایط بهتری عمل می‌کنند.

پس از شناسایی مضامین اولیه، انتزاع مضامین سازمان‌دهنده از مضامین پایه و مضامین فراگیر از مضامین سازمان‌دهنده صورت گرفت. در این مرحله با بررسی کدهای اولیه ابتدا به تولید مضامین پایه و سپس به مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر انجام شد که به‌صورت کلی بخشی از مدل مختار برای تکمیل پرسش‌نامه را شامل می‌شود.

جدول (۵): تبدیل مضامین

مضامین فراگیر	سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
عوامل محیطی	محیط نزدیک	وضعیت رقبا	سرعت پاسخ به رقبا، مقایسه جایگاه شرکت در بین رقبا، ویژگی رقبا، سطح فناوری در محیط صنعت
		مزیت نسبی در صنعت	ایجاد مزیت رقابتی، امتداد مزیت نسبی، پایداری مزیت رقابتی
		تأمین و عرضه	زنجیره تأمین، دسترسی به منابع، شرایط انتقال و عرضه در صنعت، توزیع و پخش

مضامین فراگیر	سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
	محیط دور	عوامل سیاسی و حاکمیتی	حمایت‌های دولتی، سیاست‌گذاری‌های حاکمیتی
		قوانین اقتصادی	سیستم اقتصادی، حمایت‌های سیستمی در اقتصاد، اقتصاد دانشی، قوانین مالیکیت معنوی
		فرهنگ عمومی و اجتماعی	نگاه‌های محیط زیستی، خرده فرهنگ‌های اجتماعی، پذیرش حمایت از تولید ایرانی
عوامل ساختاری	فرایندهای سازمانی	فرایند و رویه‌های سازمانی	چابک‌سازی، طراحی سازمان، تسهیل‌گری
		سیستم اجرا	سیستم یکپارچه، سیاست‌گذاری و عدم اجرا مستقیم
	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی	لزوم تغییر ساختار، سختی تغییر ساختار، ساختار غیرپروکراتیک
	سیستم کنترل و ارزیابی	عملکرد	عملکرد فردی و سازمانی، بازخورد عملکرد
		بازخورد و پایش	ارزیابی و پاداش، نظام نظارتی، بازخورد متناسب
عوامل فرهنگ سازمانی (ارزش‌ها)	ارزش‌های آستان قدس رضوی	خرده‌فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر آستان قدس	کرامت انسانی، خدمت‌رسانی، توزیع متناسب، بهره‌وری و سوددهی موقوفات تحت امر این نهاد
	ارزش‌های بنیاد بهره‌وری	خرده‌فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر آستان قدس	بهره‌وری منابع، اشتغال‌زایی، فرهنگ جذب و تعدیل، تعهد دینی و انقلابی، توسعه درآمد، برون‌سپاری فعالیت‌های میدانی
	ارزش‌های شرکتی	خرده‌فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر آستان قدس	بهره‌وری شرکت‌ها، افزایش سود، پیشبرد اهداف تکلیفی، افزایش رقابت‌پذیری
عوامل رفتاری	انگیزش کارکنان	انگیزش	تلاش برای خدمت، مفهوم خدمت

مضامین فراگیر	سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
			و برکت، نگاه‌های مطرح دینی، ارزیابی‌های تأثیرگذار بر پاداش
		افراد و رفتارهای متقابل	تأثیر رفتار فردی و گروهی، عملکرد
	کار تیمی (گروه‌سازی)	گروه‌سازی	گروه‌سازی، گروه‌های رشد و آموزش
		سبک رفتاری	سبک مدیریت بر کارکنان، اشراف فرایندی در مدیریت
عوامل مدیریت و رهبری سازمان	گروه مدیریت ارشد سازمان	فهم مسئله و سبک مدیریت	عدم ثبات مدیران، حکمرانی نگاه غلط در مدیران، عدم فهم دانشی در موضوع دانش‌بنیان، نگاه سنتی در مدیران، رویکرد مداخله‌گر
		تصمیم‌گیری و اجرا	عدم ریسک‌پذیری، عدم تصمیم به موقع برای تغییر، رضایت به وضع موجود
	گروه مدیریت ارشد شرکت‌ها	فهم تخصصی و اداره	تلاش برای بهبود سازمان خود به‌صورت مستقل، وجود نگاه سنتی، عدم عملکرد بر مبنای رویکرد دانش‌محور
		تصمیم‌گیری و اجرا (اداره) در شرکت	استقلال تصمیم، عدم ریسک‌پذیری، عمر کوتاه مسئولیت و عدم کارشناسی
		رسالت و	خدمت‌رسانی، توسعه درآمد پایدار
		مأموریت بنیاد	اندیشه راهبردی، اهداف سازمانی
رسالت و مأموریت سازمان (راهبرد)	خط‌مشی‌های (آستان قدس رضوی)	رسالت و مأموریت بنیاد	افزایش سودآوری، اعمال حاکمیت شرکتی
		خط‌مشی بنیاد	تناسب هدف شرکت با موضوع فعالیت، رقابت‌پذیری
	خط‌مشی‌های شرکتی	رسالت و مأموریت شرکت‌ها	
		خط‌مشی شرکت‌ها	

مضامین فراگیر	سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
سرمایه انسانی	نظام جذب و ارتقای نیروی انسانی	نظام جذب و تعدیل	راهبرد جذب متناسب با هدف
		انگیزش و ارتقا	همگام‌سازی متناسب با هدف
	نظام حقوق و دستمزد نیروی انسانی	ارزیابی و پاداش	ارزیابی و پاداش
		شایستگی و پیشرفت	آموزش و بهبود در مسیر هدف، مهارت و توانمندی افراد، طراحی شغل
منابع و قابلیت‌های سازمان	منابع مالی سازمان	منابع ثابت	امکانات زیرساختی، املاک متعدد
		منابع در گردش	برنامه‌ریزی مالی، پول هوشمند
	تعاملات و ارتباطات سازمان	ارتباطات و قدرت سازمان	قدرت آستان قدس رضوی، بزرگی سازمان، جمعیت زیاد کارکنان، تنوع صنایع، پهناوری عرصه اثرگذاری
			اثر عنوان آستان قدس
	اعتبار سازمان	برند	اعتماد مردم به نهاد رضوی، ساختار موقوفاتی
		دارایی نامشهود	

پس از انتزاع مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مجموعه این مضامین به منظور تطبیق و هماهنگی با مجموعه داده‌ها بار دیگر مورد بررسی قرار گرفتند و توسط گروه پژوهش و نخبگان با توجه به کلیت موضوع، مورد تأیید قرار گرفت. به‌طور کلی ۱۹ مضمون سازمان‌دهنده انتخاب شدند که در مراحل بعدی پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند. پس از استخراج مضامین و تأیید آن جدول زیر به‌عنوان قالب اولیه عوامل مؤثر بر تغییر متناسب با سازمان بهره‌وری موقوفات طراحی گردید تا در ادامه پژوهش با درج در پرسش‌نامه و رتبه‌بندی توسط مدیران بنیاد بهره‌وری مورد ارزیابی قرار گیرد.

جدول (۶): مضامین نهایی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر	
وضعیت رقبا مزیت نسبی در صنعت تأمین و عرضه عوامل سیاسی و حاکمیتی قوانین اقتصادی فرهنگ عمومی و اجتماعی	محیط نزدیک	عوامل محیطی	
			محیط دور
	ساختار سازمانی		
			عملکرد بازخورد و پایش
	خرده‌فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر آستان قدس خرده‌فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر آستان قدس خرده‌فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر آستان قدس		ارزش‌های آستان قدس رضوی
ارزش‌های بنیاد بهره‌وری			
ارزش‌های شرکتی			
انگیزش افراد و رفتارهای متقابل گروه‌سازی سبک رفتاری	انگیزش کارکنان	عوامل رفتاری	
	کار گروهی (گروه‌سازی)		
			فهم مسئله و سبک مدیریت تصمیم‌گیری و اجرا
رسالت و مأموریت بنیاد خط‌مشی بنیاد	گروه مدیریت ارشد سازمان	عوامل مدیریت و رهبری سازمان	
	گروه مدیریت ارشد شرکت‌ها		
رسالت و مأموریت بنیاد خط‌مشی بنیاد	خط‌مشی‌های بنیاد بهره‌وری (آستان قدس)	رسالت و مأموریت سازمان (راهبرد)	

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
	رضوی	
رسالت و مأموریت شرکت‌ها	خط‌مشی‌های شرکتی	
خط‌مشی شرکت‌ها		
نظام جذب و تعدیل	نظام جذب و ارتقای نیروی انسانی	سرمایه انسانی
انگیزش و ارتقا		
ارزیابی و پاداش	نظام حقوق و دستمزد نیروی انسانی	
شایستگی و پیشرفت		
منابع ثابت	منابع مالی سازمان	منابع و قابلیت‌های سازمان
منابع در گردش		
ارتباطات و قدرت سازمان	تعاملات و ارتباطات سازمان	
برند	اعتبار سازمان	
دارایی نامشهود		

خروجی نهایی جداول تحلیل مضمون به شناسایی مؤلفه‌های راهبردی زیر منجر شد: محیط نزدیک (صنعت)، محیط دور (خارجی)، فرایندهای سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم کنترل و ارزیابی، ارزش‌های آستان قدس، ارزش‌های بنیاد بهره‌وری، ارزش‌های شرکتی^۱، انگیزش کارکنان، کار گروهی، گروه مدیریت ارشد سازمان، گروه مدیریت ارشد شرکت^۲، خط‌مشی‌های بنیاد بهره‌وری، خط‌مشی‌های شرکتی، نظام جذب و ارتقای نیروی انسانی، نظام حقوق و دستمزد نیروی انسانی، منابع مالی سازمان، تعاملات و ارتباطات سازمان، اعتبار سازمان.

۱. ارزش‌های آستان قدس رضوی به‌عنوان اصول و باورهای بنیادینی هستند که در سطح کلان نهاد آستان قدس رضوی حاکم‌اند و ارزش‌های بنیاد بهره‌وری در سطح خود بنیاد بهره‌وری (به‌عنوان هلدینگ اقتصادی زیرمجموعه آستان) تدوین شده‌اند به‌طوری‌که ارزش‌های شرکتی در سطح شرکت‌های تابعه بنیاد (مثلاً شرکت‌های حوزه سلامت) تعریف می‌شوند.

۲. گروه مدیریت ارشد سازمان به مدیریت کلان بنیاد بهره‌وری موقوفات اشاره دارد؛ به‌تعبیر دیگر تصمیم‌گیران اصلی در سطح بنیاد (سطح راهبردی) مدنظر است، درحالی‌که منظور از گروه مدیریت ارشد شرکت‌ها، مدیران اجرایی شرکت‌های زیرمجموعه بنیاد است (مثل مدیرعامل شرکت‌ها).

۳-۲. روش «مدل‌سازی ساختاری - تفسیری»

یکی از روش‌های مطرح شده به‌عنوان روش‌شناسی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر سیستم‌های پیچیده، روش‌شناسی مدل‌سازی ساختاری - تفسیری^۱ (ISM) است که توسط وارفیلد^۲ (۱۹۷۴) مطرح شد، می‌توان اذعان کرد که ISM در تشخیص روابط درونی متغیرها کمک می‌کند و یک روش مناسب برای تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر است. درواقع با استفاده از این روش‌شناسی می‌توان سطح‌بندی مناسبی از عناصر یا مؤلفه‌های مؤثر بر یک پدیده یا یک تغییر را ارائه کرد و این صورت‌بندی می‌تواند زمینه‌ساز انتخاب نقاط مناسب برای تغییر باشد.

پس از بررسی ادبیات موضوع و همچنین معرفی روش پژوهش مورد استفاده در این پژوهش، تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مطالعه اسناد، مصاحبه خبرگان و پرسش‌نامه صورت گرفت. در این بخش ابتدا مهم‌ترین مؤلفه‌های تحول‌آفرین تحول سازمانی احصا گردیده است. سپس این مؤلفه‌ها در اختیار نخبگان و مدیران آستان قدس رضوی قرار گرفته شد و پس از نمره‌دهی و پالایش اولیه و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها در نهایت ۸ مؤلفه مهم تحول‌آفرین سازمانی متناسب با شرایط بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی نهایی گردید.

در گام بعدی این مؤلفه‌ها با روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) سطح‌بندی شد و نظام علی - معلولی آن مشخص گردید. در انتهای این فصل تحلیلی متناسب با نتیجه پژوهش، جهت گذار بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی به یک مجموعه اقتصادی دانش‌بنیان راهکار و پیشنهاداتی اولیه مطرح گردید که در فصل پنجم نتیجه تفصیلی آن آورده خواهد شد

۳-۴. مدل نهایی بر اساس ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان

از آنجاکه شناسایی ویژگی‌های شرکت دانش‌بنیان به‌منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحول‌آفرین سازمانی برای بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی، ضروری بود، گروه پژوهش بعد از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد، تعدادی از شاخص‌ها و ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان را شناسایی کرده و پس از آن در قالب یک گروه کانونی به بررسی مجدد این شاخص‌ها پرداخت. طی یک فرایند رفت‌ووبرگشتی

1. Interpretive structural modeling

2. Warfield

و با ادغام یا ترکیب ویژگی‌ها، مواردی که با جامعیت و مانعیت نسبی همراه بودند و ظرفیت پرداخت بر اساس موضوع پژوهش را داشتند انتخاب شدند. این ویژگی‌ها در ۶ مورد به صورت زیر خلاصه گردید: ۱- بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص؛ ۲- نوآوری؛ ۳- توسعه فناوری اطلاعات؛ ۴- مبتنی بر دانش بودن (پیچیدگی محصول)؛ ۵- ریسک‌پذیری؛ و ۶- بهره‌وری.

پس از احصا مؤلفه‌های نهایی شده تحول سازمانی برای بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی و همچنین ویژگی‌های شرکت دانش‌بنیان، چهارچوب اولیه‌ای از مدل طراحی گردید. چهارچوب اولیه بدین معنا است که ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان به مثابه شاخصی جهت ارزیابی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحول‌آفرین سازمانی برای بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی انتخاب شده است، بدین منظور پرسش‌نامه‌ای در اختیار نخبگان و مدیران مجموعه اقتصادی آستان قدس رضوی قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که جهت غربال این عوامل و شناسایی عواملی مؤثر بر دانش‌بنیان نمودن بنیاد بهره‌وری و موقوفات از میان عوامل احصا شده نسبت به دیگر عوامل نمره‌دهی نمایند تا اثر هر یک از این عامل‌های تغییر نسبت به تغییر وضعیت در ویژگی‌های یک مجموعه دانش‌بنیان مورد ارزیابی قرار گیرد. در نهایت پرسش‌نامه تکمیل و تجمیع شده و میانگین نمرات به شرح جدول ۵ است:

جدول (۷): پرسش‌نامه تکمیل شده توسط خبرگان

ویژگی‌های شرکت دانش‌بنیان						مضامین سازمان‌دهنده
بهره‌وری	ریسک‌پذیری	مبتنی بر دانش بودن (پیچیدگی محصول)	توسعه فناوری اطلاعات	نوآوری	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص	
۸۹.۶	۱۸.۶	۵۴.۶	۱۸.۶	۴۵.۶	۵۴.۶	محیط نزدیک (صنعت)
۸۹.۵	۴۵.۵	۶۳.۵	۳۶.۵	۱۸.۵	۵۴.۴	محیط دور (خارجی)
۲۲.۷	۷۳.۴	۷۳.۵	۵۴.۵	۷۳.۵	۰.۹.۶	فرایندهای سازمانی
۶۷.۷	۵	۱۸.۵	۴۵.۵	۹۱.۵	۱۸.۷	ساختار سازمانی
۸۹.۷	۶	۶۴.۵	۲۷.۶	۶	۰.۹.۷	سیستم کنترل و ارزیابی

ویژگی‌های شرکت دانش‌بنیان						مضامین سازمان‌دهنده
بهره‌وری	ریسک‌پذیری	مبتنی بر دانش بودن (پیچیدگی محصول)	توسعه فناوری اطلاعات	نوآوری	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص	
۴۴.۶	۸۱.۵	۴۵.۵	۶۴.۵	۶۴.۵	۱۸.۶	ارزش‌های آستان قدس
۳۳.۶	۱۸.۶	۹۰.۵	۷۳.۵	۰۹.۶	۶۳.۶	ارزش‌های بنیاد بهره‌وری
۵۵.۷	۶۳.۶	۱۸.۶	۸۱.۵	۷۳.۶	۱۸.۷	ارزش‌های شرکتی
۵۵.۸	۲۷.۷	۷	۱۸.۶	۶۴.۷	۳۶.۸	انگیزش کارکنان
۴۴.۸	۱۸.۶	۶۳.۶	۱۸.۶	۳۶.۷	۲۷.۷	کار گروهی (گروه‌سازی)
۸۹.۷	۲۷.۷	۲۷.۶	۹۰.۶	۱۸.۷	۰۹.۸	گروه مدیریت ارشد سازمان
۸۹.۸	۵۴.۷	۷.۶	۳۶.۶	۱۸.۷	۳۶.۸	گروه مدیریت ارشد شرکت
۷	۲۷.۶	۸۱.۵	۰۹.۶	۸۱.۶	۲۷.۷	خط‌مشی‌های بنیاد بهره‌وری
۴۴.۶	۹۰.۵	۰۹.۶	۲۷.۶	۶۳.۶	۸۱.۶	خط‌مشی‌های شرکتی
۷۸.۷	۰۹.۶	۹۰.۵	۴۵.۶	۲۷.۷	۰۹.۸	نظام جذب و ارتقای نیروی انسانی
۵۵.۸	۷۲.۶	۲۷.۶	۴۵.۶	۶۳.۷	۹۰.۷	نظام حقوق و دستمزد نیروی انسانی
۷	۳۶.۷	۰۹.۶	۲۷.۶	۶۳.۶	۲۷.۷	منابع مالی سازمان
۴۴.۶	۳۶.۵	۴۵.۵	۴۵.۵	۶۳.۵	۷۲.۶	تعاملات و ارتباطات سازمان
۴۴.۶	۳۶.۵	۵	۲۷.۵	۰۹.۵	۱۸.۷	اعتبار سازمان

در پرسش‌نامه دیگری از خبرگان خواسته شد وضعیت کنونی شرکت‌های آستان قدس رضوی را از حیث دانش‌بنیان بودن ارزیابی نمایند. پرسش‌نامه تجمیع شده و معدل‌گیری شده به شرح جدول ۶ است. همچنین به‌منظور وزن‌دهی شاخص‌ها جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحول‌آفرین سازمانی بدین‌صورت انجام شده که فاصله هریک از متغیرهای جدول ۵ را از ۱۰ محاسبه نموده و به‌عنوان وزن شاخص در نظر گرفته خواهد شد. این امر بدان معنا است که فاصله وضع موجود (میانگین نمره نخبگان) تا وضع مطلوب (نمره ۱۰ به‌عنوان وضع مطلوب) بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی در حوزه دانش‌بنیان، به‌عنوان وزن آن شاخص در نظر گرفته

شد. انتخاب این روش (یعنی فاصله از وضع مطلوب و تحلیل شکاف) طبق جمع‌بندی انجام شده توسط گروه پژوهش که دارای تجربه شاخص‌سازی، ارزیابی و حضور میدانی در فعالیت‌های بخشی از این شرکت‌ها بودند، صورت پذیرفت. در واقع تحلیل شکاف، حاوی خردمایه‌هایی دقیق‌تری برای ایجاد زمینه اصلاح و بهبود در این شرکت‌ها بود. هر چند نمی‌توان این ایده را در دسته‌بندی متعارف روش‌ها لحاظ کرد ولی تحلیل این شکاف، دربرگیرنده نکات قابل استفاده‌ای بود.

جدول (۸): نتیجه ارزیابی مؤلفه‌های شرکت‌ها و وزن هر یک

ویژگی‌های دانش بنیانی	انسانی متخصص	بهره‌گیری از نیروی نوآوری	نوعه فناوری اطلاعات	(پیچیدگی محصول) مبتنی بر دانش بودن	ریسک‌پذیری	بهره‌وری
وضعیت شرکت‌ها	۴,۷۸	۴,۱۱	۴,۳۳	۴	۲,۵۵	۳,۶۷
وزن شاخص	۲۲.۵	۸۹.۵	۶۷.۵	۶	۴۴.۷	۳۳.۶

۳-۵. رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحول‌آفرین بر اساس ویژگی‌های دانش‌بنیان

پس از مشخص شدن وزن شاخص‌ها و اهمیت هریک از مؤلفه‌ها برای گذار به مجموعه دانش‌بنیان، رتبه‌بندی مؤلفه‌های کل، جهت انتخاب نهایی مدل انجام گردید. برای رتبه‌بندی لازم بود که اهمیت هر مؤلفه در وزن شاخص مربوطه ضرب گردد و نمره نهایی شده به‌عنوان شاخصی برای رتبه‌بندی انتخاب گردد. ماتریس نهایی رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحول‌آفرین سازمانی بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی برای نیل به یک مجموعه اقتصادی دانش‌بنیان در جدول ۷ بیان شده است. بر اساس نتایج جدول ۷ اصلی‌ترین مؤلفه برای مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) انتخاب شدند. با در نظر گرفتن اقتضائات و شرایط زمینه‌ای بنیاد بهره‌وری موقوفات رضوی، ۸ مؤلفه اصلی تحول سازمانی برای این بنیاد استخراج گردید. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: گروه مدیریت ارشد شرکت‌ها، انگیزش کارکنان، نظام حقوق و دستمزد نیروی انسانی، کار گروهی، نظام جذب و ارتقای نیروی انسانی، منابع مالی سازمان، ارزش‌های شرکتی و گروه مدیریت ارشد سازمان.

جدول (۹): نتیجه رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحول آفرین براساس ویژگی‌های دانش‌بنیان

رتبه	نمبره	ویژگی‌های شرکت دانش‌بنیان						مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
		بهره‌وری	ریسک‌پذیری	مبتنی بر دانش بودن (پیچیدگی محصول)	توسعه فناوری اطلاعات	نوآوری	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص		
۱۱	۱۴.۲۳۶	۸۹.۶	۱۸.۶	۵۴.۶	۱۸.۶	۴۵.۶	۵۴.۶	محیط نزدیک (صنعت)	عوامل محیطی
۱۹	۳۷.۱۹۶	۸۹.۵	۴۵.۵	۶۳.۵	۳۶.۵	۱۸.۵	۵۴.۴	محیط دور (خارجی)	
۱۷	۲۶.۲۱۲	۲۲.۷	۷۳.۴	۷۳.۵	۵۴.۵	۷۲.۵	۰.۹۶	فرایندهای سازمانی	عوامل ساختاری
۱۴	۰.۸۲۲۰	۶۷.۷	۵	۱۸.۵	۴۵.۵	۹۰.۵	۱۸.۷	ساختار سازمانی	
۱۰	۳۶.۲۳۶	۸۹.۷	۶	۶۴.۵	۲۷.۶	۶	۰.۹۷	سیستم کنترل و ارزیابی	
۱۵	۲۷.۲۱۴	۴۴.۶	۸۲.۵	۴۵.۵	۶۴.۵	۶۴.۵	۱۸.۶	ارزش‌های آستان	عوامل فرهنگی
۱۳	۵۶.۲۲۴	۳۳.۶	۱۸.۶	۹۰.۵	۷۳.۵	۰.۹۶	۶۴.۶	ارزش‌های بنیاد بهره‌وری	سازمانی (ارزش‌ها)
۸	۴۴.۲۴۴	۵۵.۷	۶۴.۶	۱۸.۶	۸۱.۵	۷۳.۶	۱۸.۷	ارزش‌های شرکتی	
۲	۰.۰۲۷۴	۵۵.۸	۲۷.۷	۷	۱۸.۶	۶۳.۷	۳۶.۸	انگیزش کارکنان	عوامل رفتاری
۵	۶۹.۲۵۵	۴۴.۸	۱۸.۶	۶۴.۶	۱۸.۶	۳۶.۷	۲۷.۷	کار گروهی	
۳	۴۴.۲۶۵	۸۹.۷	۲۷.۷	۲۷.۶	۹۰.۶	۱۸.۷	۰.۹۸	گروه مدیریت ارشد سازمان	عوامل مدیریت و رهبری
۱	۷۰.۲۷۴	۸۹.۸	۵۴.۷	۷.۶	۳۶.۶	۱۸.۷	۳۶.۸	گروه مدیریت ارشد شرکت‌ها	سازمان
۹	۵۸.۲۳۸	۷	۲۷.۶	۸۱.۵	۰.۹۶	۸۱.۶	۲۷.۷	خط‌مشی‌های	رسالت و

رتبه	نمبره	ویژگی‌های شرکت دانش‌بنیان						مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
		بهره‌وری	ریسک‌پذیری	مبتنی بر دانش بودن (پیچیدگی محصول)	توسعه فناوری اطلاعات	نوآوری	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص		
								مأموریت	بنیاد بهره‌وری
۱۲	۵۸.۲۳۱	۴۴.۶	۹۰.۵	۰.۹۶	۲۷.۶	۶۴.۶	۸۱.۶	سازمان (راهبرد)	خط‌مشی‌های شرکتی
۶	۷۱.۲۵۱	۷۸.۷	۰.۹۶	۹۰.۵	۴۵.۶	۲۷.۷	۰.۹۸	سرمایه	نظام جذب و ارتقا
۴	۷۵.۲۶۴	۵۵.۸	۷۳.۶	۲۷.۶	۴۵.۶	۶۳.۷	۹۰.۷	انسانی	نظام حقوق و دستمزد
۷	۳۰.۲۴۸	۷	۳۶.۷	۰.۹۶	۲۷.۶	۶۴.۶	۲۷.۷	منابع و قابلیت‌های سازمانی	منابع مالی
۱۶	۷۰.۲۱۲	۴۴.۶	۳۶.۵	۴۵.۵	۴۵.۵	۶۴.۵	۷۳.۶		تعاملات و ارتباطات
۱۸	۱۱.۲۰۸	۴۴.۶	۳۶.۵	۵	۲۷.۵	۰.۹۵	۱۸.۷		اعتبار سازمان

۳-۶. مدل نهایی ساختاری - تفسیری

برای سطح‌بندی و تبیین روابط میان عوامل تحول‌آفرین در گذار بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی به یک مجموعه اقتصادی دانش‌بنیان، از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) استفاده شد. این روش، به‌عنوان ابزاری کارآمد در تحلیل ساختار سیستم‌های پیچیده، امکان بررسی روابط میان متغیرها و شناسایی سلسله‌مراتب آن‌ها را فراهم می‌سازد.

- ۱- شناسایی مؤلفه‌ها: در گام نخست، بر پایه‌ی تحلیل مضمون و نظرهای خبرگان، هشت مؤلفه تحول‌آفرین به‌عنوان متغیرهای کلیدی برای گذار بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی به یک مجموعه اقتصادی دانش‌بنیان استخراج گردید.
- ۲- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM): در مرحله دوم برای بررسی روابط میان مؤلفه‌های شناسایی‌شده، از پرسش‌نامه روش ISM استفاده شد و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان و مدیران بنیاد قرار گرفت. پرسش‌شوندگان نوع رابطه میان هر

جفت از مؤلفه‌ها را مشخص کردند. داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از قاعده اکثریت تلفیق شد و ماتریس SSIM به‌دست آمد.

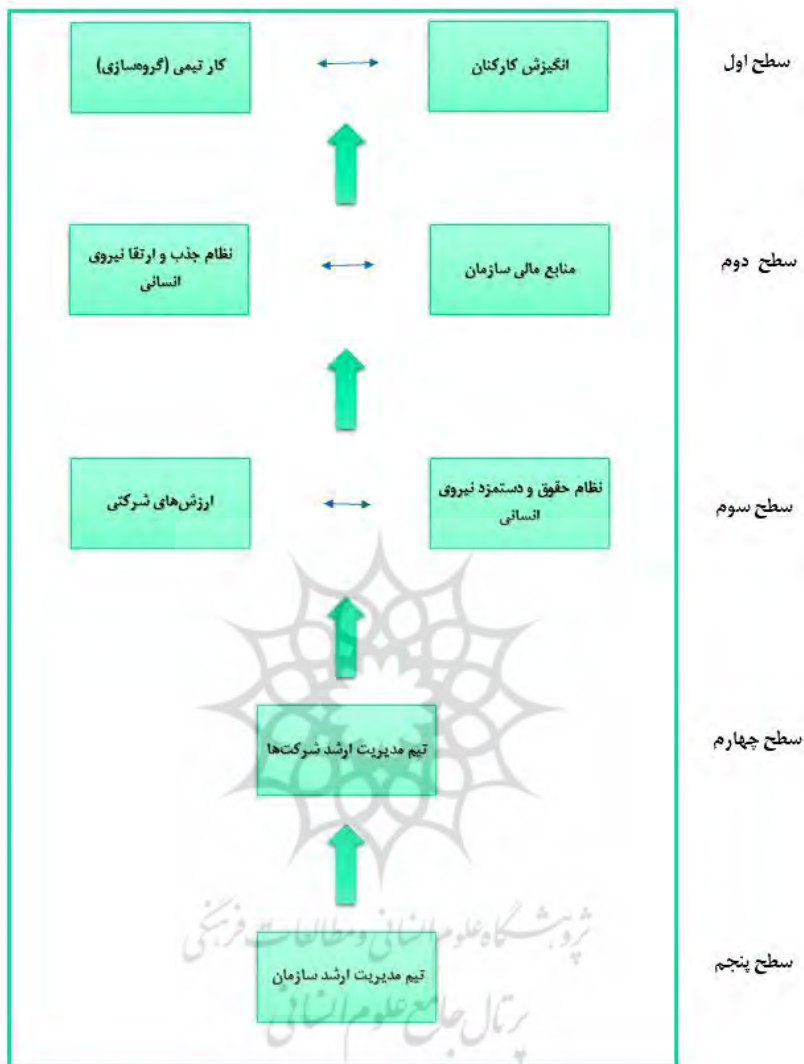
۳- تولید ماتریس دستیابی اولیه: در این گام، داده‌های کیفی ماتریس SSIM به داده‌های کمی (صفر و یک) تبدیل شد. در صورتی که یک مؤلفه بر دیگری تأثیرگذار بود، عدد ۱ و در صورت عدم تأثیر، عدد ۰ لحاظ شد. این ماتریس روابط مستقیم میان متغیرها را نمایش می‌دهد.

۴- سازگاری ماتریس دستیابی (اصل گذرپذیری): برای لحاظ‌کردن روابط غیرمستقیم میان مؤلفه‌ها، از اصل گذرپذیری استفاده شد. براین اساس، اگر مؤلفه A بر مؤلفه B تأثیرگذار باشد و مؤلفه B نیز بر مؤلفه C اثر داشته باشد، آنگاه A نیز بر C تأثیرگذار تلقی می‌شود. با اعمال این اصل، ماتریس دستیابی نهایی و سازگار شده تدوین گردید.

۵- سطح‌بندی مؤلفه‌ها: در این مرحله، با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی، برای هر مؤلفه مجموعه ورودی و خروجی تعیین شد. مجموعه خروجی شامل مؤلفه‌هایی است که از مؤلفه مورد نظر اثر می‌پذیرند و مجموعه ورودی شامل مؤلفه‌هایی است که بر آن مؤلفه اثر می‌گذارند. مؤلفه‌هایی که مجموعه ورودی و خروجی‌شان برابر بود، در بالاترین سطح ممکن قرار گرفتند. این فرایند در چندین تکرار ادامه یافت تا سلسله‌مراتب سطوح تمام مؤلفه‌ها مشخص شود.

۶- ترسیم مدل نهایی: در پایان، بر اساس نتایج سطح‌بندی، مدل ساختاری - تفسیری نهایی ترسیم شد. این مدل به‌صورت یک نمودار سلسله‌مراتبی، روابط علی - معلولی میان مؤلفه‌ها را به تصویر می‌کشد و نشان می‌دهد کدام مؤلفه‌ها نقش راهبردی و کدام یک نقش تابع در فرایند تحول سازمان دارند. در این مدل، «گروه مدیریت ارشد سازمان» در بالاترین سطح قرار گرفت که بیانگر نقش کلیدی آن در هدایت دیگر مؤلفه‌هاست؛ درحالی که مؤلفه‌هایی چون «انگیزش کارکنان» و «کار گروهی» در سطوح پایین‌تر جای گرفتند که بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل هستند.

در این مرحله پرسش‌نامه ویژه ISM که حاوی مؤلفه‌های هشت‌گانه استخراج شده از گام پیشین پژوهش، در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان و مدیران آستان قدس رضوی قرار گرفت و در نهایت پس از تکمیل، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های آن نمودار سطح‌بندی عوامل حاصل شد. روابط بین الزامات و جهت پیکان از روی ماتریس یکپارچه‌شده، به‌دست آمده است. دیاگرام نهایی در شکل ۱ ایجاد شده است.

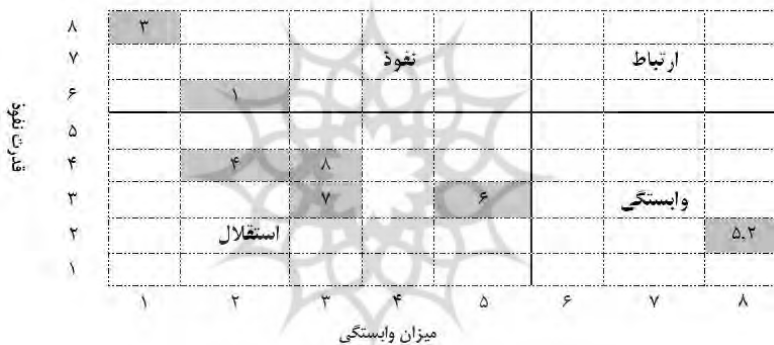


شکل (۱): مدل نهایی پژوهش

شکل ۲، تحلیل MICMAC را نشان می‌دهد که پس از سطح‌بندی مؤلفه‌های تحول‌آفرین با استفاده از مدل ساختاری - تفسیری برای بررسی میزان نفوذ و وابستگی متقابل متغیرها استفاده شد. این تحلیل با هدف طبقه‌بندی متغیرها بر اساس قدرت اثرگذاری و اثرپذیری آن‌ها، چهار ناحیه عملکردی عناصر مستقل، وابسته، رابط و محرک را تعریف می‌کند. در این مرحله متغیرها در چهار گروه

طبقه‌بندی می‌شوند. اولین گروه شامل متغیرهای مستقل (ناحیه ۱) می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباط کمی دارند. گروه دوم، متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) را شامل می‌شود که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم، متغیرهای رابط (ناحیه ۳) هستند. این متغیرها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها منجر به تغییر سایر متغیرها می‌شود. گروه چهارم، متغیرهای محرک (ناحیه ۴) می‌باشند. این متغیرها از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. متغیرهایی که از قدرت نفوذ بالا بهره‌مند هستند، متغیرهای کلیدی خوانده می‌شوند.

بر اساس شکل ۲، مؤلفه‌های تحول‌آفرین سازمانی بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی یا از نوع نفوذ هستند یا وابستگی و یا استقلال.



شکل (۲): ماتریس MICMAC

همان‌طور که مشاهده می‌شود اصلی‌ترین عامل برای حرکت بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی به سمت اقتصاد دانش‌بنیان، مدیران ارشد این نهاد به‌عنوان تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران این نهاد اقتصادی هستند. نوع رویکرد و نگاه مدیران ارشد و فقدان نگاه درست به مقوله دانش به‌عنوان یک ثروت عظیم مانع حرکت مدیران ارشد به مقوله اقتصاد دانش‌بنیان است. نگاه تک‌بعدی به سرمایه‌های قابل رویت نظیر زمین، کارخانه و دام و همچنین اتکای مدیران به این منابع موجب عدم تلاش جدی برای توسعه اقتصاد دانش‌بنیان بوده است. ناگفته پیداست که جایگاه کلیدی مدیران عالی سازمان‌ها نسبت به یک پدیده به‌قدری اهمیت دارد که بدون همراهی و هماهنگی این سطح مدیریتی، نمی‌توان شاهد تغییری مناسب و

هدفمند در سازمان بود.

اگر مدیران ارشد سازمان بهره‌وری موقوفات بتوانند نقش خود را در حوزه برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری دانش‌بنیانی شرکت‌های زیرمجموعه و سازمان خود به خوبی ایفا کنند، به سطح بالاتری از اثرگذاری یعنی مدیران ارشد شرکت‌ها وارد شده و با ایجاد فهم درست مدیران آن بخش از اقتصاد دانش‌بنیان امکان نشر این تفکر و مدل اقتصادی در آستان قدس بیشتر خواهد شد. ضمن اینکه تغییر در ارزش‌های آن شرکت‌ها و نظام حقوق و دستمزد نیروی انسانی است که می‌تواند موجب ورود افرادی با قابلیت فهم دانش‌بنیانی در سیستم این نهاد شده و به اثرگذاری در این حوزه بپردازند. در مرحله بعدی نیز در صورتی که گروهی متشکل از افراد معتقد به این سیستم اقتصاد دانشی جذب و برانگیخته شود می‌تواند حرکت به سمت اقتصاد دانش‌بنیان را برای مجموعه آستان قدس رضوی به ارمغان بیاورند.

البته بیان این نکته نیز اهمیت دارد که در کنار فهم نقش مدیران در تحول موفق، نباید از این امر غفلت کرد که پذیرش تغییر باید در هسته نیروی کار سازمان - کارکنان خط مقدم - اتفاق بیفتد. ممکن است تمرکز و اعتماد بیش از حد بر توانایی مدیران برای رهبری تغییر باشد، حال آنکه، توانایی درک اینکه چرا تغییر و تحول و مدیریت تغییر در حال شکست است از دست برود؛ بنابراین از جهاتی جریان فکری حاکم بر بنیاد بهره‌وری موقوفات، می‌بایست نسبت به نقش کلیدی کارکنان نیز حساسیت لازم را داشته باشد. از سوی دیگر، نقش مدیران و سرپرستان مشروعیت بخشیدن به تغییراتی است که بر گروه‌هایی که رهبری می‌کنند تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، آنها باید نقشی کلیدی در تولید نتایج تغییر ایفا کنند و کارکنان به دنبال دستورالعمل‌های آشکار و نشانه‌های ظریف در مورد اینکه چگونه تغییرات آتی در سازمان ممکن است بر نقش آنها تأثیر بگذارد، به مدیران خود نگاه می‌کنند. توجه به مناسبات فرهنگی تغییر نیز از جایگاهی مهم برخوردار است.

لازم به ذکر است هنگامی که تغییرات رخ می‌دهد، گاه ممکن است مدیران و سرپرستان نقش بزرگ‌ترین حامیان و گاه ممکن است نقش بزرگ‌ترین مخالفان را نسبت به یک تغییر ایفا نمایند. در بسیاری از موارد، تمام مناسبات سیاسی و اجتماعی و حتی مناسبات قدرت مدیران ارشد سازمان‌ها در یک تغییر، به چالش کشیده می‌شود. ضمن اینکه نباید فراموش کرد که مدیران و سرپرستان به دلیل ارتباطی که با کارکنان درون سازمان دارند در تمامی جریان‌های حاکم در سازمان نقش کلیدی ایفا می‌کنند و در واقع همین نقش نشان‌دهنده اهمیت جایگاه مدیران عالی سازمان است.

مدیران عالی سازمان‌ها علاوه بر نقش تسهیل‌گیری و انگیزه‌بخشی، جایگاه مهمی در تخصیص بودجه لازم برای اجرا و پیاده‌سازی طرح‌ها دارند.

شاید بتوان نقش مدیران عالی را در ایجاد تغییر، این‌گونه صورت‌بندی کرد:

۱- ایجاد تغییر ملموس یا به‌عبارت‌دیگر دستیابی به راه‌حلی‌هایی که وظیفه آنها تأثیرگذاری بر روش‌هایی است که افراد یا بخش‌هایی از سازمان، فعالیت‌های کاری روزانه خود را انجام می‌دهند.

۲- مدیریت جنبه فنی تغییر که در اینجا وظیفه تیم مدیریت ارشد سازمان، اداره تمام فعالیت‌های مربوط به تحقق فنی تغییر است. در این فرایند، می‌بایست از ابزارهای مختلفی مانند برنامه‌های برنامه‌ریزی زمانی، منابع و ساختارهای بودجه برای ساده‌سازی فعالیت‌های تجاری و غیره استفاده کرد.

۳- کار با گروه مدیریت تغییر که به‌معنای کار با گروه اصلی پیاده‌سازی تغییر است و می‌باید از وحدت دستیابی به جنبه فنی و انسانی فرایند تغییر، ارائه اطلاعات به‌موقع در مورد پیشرفت رویدادهای مهم اطمینان حاصل کند.

۴- برنامه‌ریزی برای یکپارچه‌سازی برنامه‌های پروژه مدیریت تغییر؛ البته بدان‌معنی است که از ابتدای مدیریت تغییر، پروژه اصلی شروع می‌شود و راهبردهای مدیریت تغییر شامل برنامه‌های فنی نیز می‌شود، و به‌عنوان نتیجه نهایی این فرایند باید یک طرح پروژه برای دستیابی به واحد مدیریت تغییر ایجاد شود.

۵- مدیریت تغییرات در طول اجرای آنها؛ باید گفت که هر یک از این توابع اجرایی دارای ابزارهایی هستند که می‌توانند برای پشتیبانی از فعالیت‌های مدیریت تغییر استفاده شوند.

در یک جمع‌بندی باید گفت که آنچه متمایزکننده نقش اصلی یک سازمان دارای اهتمام برای تغییر نسبت به سازمان دیگر است، اهتمام مدیران عالی و ارشد آن سازمان است.

نتیجه‌گیری

امروزه اقتصاد دنیا دچار تغییر و تحولاتی در مدل‌های کسب‌وکار شده است، به‌گونه‌ای که شرکت‌ها از مدل‌های سنتی فاصله گرفته و به‌سمت کسب‌وکارهای دانش‌بنیان در حال گذارند. در پژوهش حاضر که با هدف شناسایی و مدل‌سازی مؤلفه‌های راهبردی تغییر رویکرد شرکت مادرهای اقتصادی به‌سمت اقتصاد دانش‌بنیان انجام گرفته، بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی به‌عنوان مورد

مطالعه انتخاب شده است. پس از بررسی‌های اولیه و مطالعه اسناد و مصاحبه با خبرگان، مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر تحول سازمانی بنیاد در جهت دانش‌بنیان شدن استخراج گردید که عبارت‌اند از: گروه مدیریت ارشد شرکت‌ها، انگیزش کارکنان، نظام حقوق و دستمزد نیروی انسانی، کار گروهی، نظام جذب و ارتقای نیروی انسانی، منابع مالی سازمان، ارزش‌های شرکتی، گروه مدیریت ارشد سازمان.

پس از سطح‌بندی این مؤلفه‌ها با روش ساختاری تفسیری، نمودار تحلیلی MICMAC شکل گرفت. طبق این نمودار، ابعاد انگیزش کارکنان و کار گروهی در ناحیه دوم (وابسته) واقع شده‌اند، در این ناحیه قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی بالاست. همچنین ابعاد نظام حقوق و دستمزد نیروی انسانی، نظام جذب و ارتقا نیروی انسانی، منابع مالی سازمان و ارزش‌های شرکتی در ناحیه استقلال قرار گرفته‌اند، متغیرهای این ناحیه، قدرت نفوذ و وابستگی کمی دارند. علاوه بر این، مؤلفه گروه مدیریت ارشد و گروه مدیریت سازمان در ناحیه نفوذ (عدم وابستگی) که از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند قرار گرفته‌اند. در مدل ساختاری - تفسیری هرچه از سطح پایین‌تر به سطح بالاتر مدل حرکت شود میزان اثرگذاری کاهش پیدا کرده و بالعکس، میزان اثرپذیری بیشتر خواهد بود.

با توجه به پژوهش انجام شده، مؤثرترین مؤلفه‌های تحول آفرین در بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی به ترتیب اثرگذاری، تیم مدیریت ارشد سازمان و تیم مدیریت ارشد شرکت‌ها و پس از آن مؤلفه نظام حقوق و دستمزد نیروی انسانی، نظام جذب و ارتقا نیروی انسانی، منابع مالی سازمان و ارزش‌های شرکتی است. این متغیرها، در نیل آستان قدس رضوی به یک مجموعه دانش‌بنیان اقتصادی، متغیرهای کلیدی هستند. از این رو در بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی، به‌منظور نیل به یک مجموعه اقتصادی دانش‌بنیان می‌بایست دیدگاه گروه مدیریت ارشد بنیاد بهره‌وری موقوفات و همچنین مدیران شرکت‌های تابعه نسبت به مقوله دانش‌بنیان شدن بنیاد تقویت و بهبود یابد، چراکه در صورت عدم نگاه صحیح به این مقوله و یا حتی حس عدم نیاز به آن مانع جدی در برابر این گذار خواهد بود. ضمن اینکه مؤلفه‌های نظام حقوق و دستمزد نیروی انسانی، نظام جذب و ارتقای نیروی انسانی، منابع مالی سازمان و ارزش‌های شرکتی حائز اهمیت ویژه‌ای است.

در بخش پایانی پژوهش می‌بایست به جایگاه ویژه مدیران ارشد سازمان‌ها - به‌ویژه در موضوع پژوهش حاضر در آستان قدس رضوی - نسبت به امر تغییر رویکرد شرکت مادرهای اقتصادی به سمت کنشگری مؤثر در اقتصاد دانش‌بنیان اشاره نمود.

واقعیت این است که امر تغییر، اساساً مسئله‌ای دشوار، پیچیده، زمان‌بر و دارای اقتضانات محیطی و داخلی فراوانی است و با نگاه‌های متعارف و بدون همدلی گسترده، امکان تحقق چنین امر دشواری وجود دارد؛ از این رو اگر تنها یک نقطه اهرمی برای پیشبرد اهداف موردنظر در مجموعه آستان قدس رضوی قابل توصیه باشد، توجه و تمرکز بر تغییر نوع نگاه و رویکرد مدیران ارشد این مجموعه است. لازم به ذکر است، بخشی از فرایند تغییر نگاه مستلزم آگاهی‌بخشی و بخشی نیز نیازمند تغییرات خاص خواهد بود که خود موضوع پژوهش دیگری است.

فهرست منابع

- افجه، سیدعلی اکبر و مرادی، محسن (۱۳۸۸). مدل مدیریت عملکرد در اماکن متبرکه؛ (مورد مطالعه: آستان قدس رضوی). مدیریت فرهنگی، ۳(۴)، ۱-۱۸.
- جوادی، محمد (۱۴۰۱). *طراحی مدل تشخیص موقعیت زمانی مناسب برای تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها*. رساله دوره دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- خیاطیان، محمدصادق؛ طباطبائیان، سید حبیب‌الله و امیری، مقصود (۱۳۹۴). تحلیل محتوای ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۵(۲)، ۲۱-۴۷.
- دادخواه، هادی و ذبیحی، سمیرا (۱۳۹۹). *شناسایی عوامل اقتصاد دانش‌بنیان و تأثیر آن بر توسعه پایدار*. همایش ملی رویکردهای نوین مدیریت در مطالعات میان‌رشته‌ای. آزادشهر: دانشگاه گنبد کاووس.
- سالاری، سلمان؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علیرضا و مرتضوی، سعید (۱۴۰۰). ارائه مدل حکمرانی در سازمان‌های موقوفه (مطالعه موردی: آستان قدس رضوی). *فصلنامه فرهنگ رضوی*، ۹(۳۶)، ۳۳-۶۳.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۲(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- علیشیری، محمد مهدی (۱۳۹۴). *فهم عناصر اصلی ساخت توسعه منابع انسانی مبتنی بر دیدگاه حضرت آیت‌الله العظمی جوادی آملی*. رساله دکترا دانشگاه

تهران، پردیس فارابی.

- کیانی، مهرداد؛ رجبی پور میبیدی، علیرضا؛ زمزم، فاطمه و مفتوح‌زاده، الهام (۱۳۹۸). مدل‌سازی ساختاری تفسیری چالش‌های شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری. *دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی*، (۱۹)، ۵۳-۶۹.
- مرادی، محسن و بهبودی، امید (۱۳۹۳). نقش بیانیه رسالت، استراتژی‌های منابع انسانی و هدف‌گذاری عملیاتی در مدیریت عملکرد اماکن متبرکه (مورد مطالعه: آستان قدس رضوی). *پژوهشنامه خراسان بزرگ*، (۱۵)۵، ۲۳-۳۸.
- ملک آرا، ملیکا (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر رشد و موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان. *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، (۱)، ۲۵-۳۰.
- میرزایی، وحید؛ یعقوبی، نورمحمد و مقدس، زهره (۱۴۰۰). تحلیل مدل‌های اجرایی بهبود سازمانی. *توسعه سازمانی پلیس*، سال هجدهم، (۱)، ۱۲۱-۱۵۲.
- نارویی، مهدی؛ حسین زائی، محمد انور؛ تقوی رشیدی‌زاده، حسین و امیریان، زلیخا (۱۴۰۲). نقش و کارکردهای رهبران در فرایند تغییر و تحول سازمانی. *مطالعات علوم اجتماعی*، (۱)۹، ۱-۱۰.

- Aghion, P. & Howitt, p. (1992). A Model of Growth through Creative Destruction. *Econometrica*, 60(2), 323-351.
- Al-Qahtani, A. S. S. A. & Shirazi, N. S. (2023). What are the binding constraints for a knowledge-based economy in Qatar? *Sustainability*, 15(3), 1147.
- Arfield, J. N. (1974). Developing interconnection matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, (1), 81-87.
- Arrow, K. J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155-173.
- Audretsch, D. B. & Feldman, M. P. (2004). Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation. *Handbook of Regional and Urban Economics*, (4), 2713-2739.
- Autor, D. H. (2010). *The Polarization of Job Opportunities in the U.S. Labor Market: Implications for Employment and Earnings*. Center for American Progress.
- Barkhordari, S.; Fattahi, M. & Azimi, N. A. (2019). The Impact of Knowledge-Based Economy on Growth Performance: Evidence from MENA Countries. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(2), 1168-118.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Braun, Virginia & Victoria, Clarke (2006). Using thematic analysis in

- psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Colombelli, Alessandra; Jackie, Krafft & Francesco, Quatraro (2013). Properties of knowledge base and firm survival: Evidence from a sample of French manufacturing firms. *Technological Forecasting & Social Change*, 1469-1483.
- Cummings, Thomas G.; Christopher, & Worley, G. (2009). *Organization Development and Change*. South-Western/Cengage Learning.
- Dosi, Giovanni (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *American Economic Association*, 26(3), 1120-1171.
- Foray, D. (2004). *The Economics of Knowledge*. MIT Press.
- Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. MIT Press.
- Giju, G. C.; Badea, L.; RUIZ, V. R. L. & PEÑA, D. (2010). Knowledge Management—the Key Resource in the Knowledge Economy. *Theoretical and Applied Economics*, 6(6), 27-36.
- Griliches, Z. (1992). The Search for R & D Spillovers. *Scandinavian Journal of Economics*.
- Helpman, E. (1984). A Simple Theory of International Trade with Multinational Corporations. *Journal of Political Economy*, 92(3), 451-471.
- Jaffe, A. B.; Trajtenberg, M. & Henderson, R. (1993). Geographic Localization of Knowledge Spillovers as Evidenced by Patent Citations. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 577-598.
- Koster, F. (2022). Organizations in the knowledge economy: An investigation of knowledge-intensive work practices across 28 European countries. *Journal of Advances in Management Research*, 19(3), 420-437.
- Labra, R. & Paloma Sanchez, M. (2013). National intellectual capital assessment models: a literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 14(4), 582-607.
- Maskus, K. (2000). *Intellectual Property Rights in the Global Economy*. Peterson Institute for International Economics.
- Massa, S. & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27(2), 129-141.
- Molaei Qelichi, M.; Molan, A. S. & Murgante, B. (2023). Investigating the drivers of knowledge-based growth management using fuzzy MICMAC: A case study in Iran. *Sustainability*, 15(5), 4221.
- NAY, Al-Qirim (2003). *Electronic Commerce in Small to Medium-Sized Enterprises: Frameworks, Issues and Implications*. Hershey: IGI Global.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- OECD. (1996). The Knowledge Based Economy. *OECD/GD*, 102-(96), 7-19.
- OECD. (2019). *Building Skills for All in a Changing World of Work*:

- OECD Skills Strategy*. OECD Publishing.
- Rodrik, D. (2007). *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*. Princeton University Press.
- Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *The Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Smith, K. H. (2002). *What is the 'Knowledge Economy'? Knowledge Intensity and Distributed Knowledge Bases*. United Nations University: Institute for New Technologies.
- Stiglitz, J. E. (2001). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *The American Economic Review*, 91(3), 460-501.

