

طراحی مدل سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی

دکتر رضا رسولی*، دکتر ناهید پاپیان✉

چکیده

اکثر سازمان‌ها برای عملکرد مؤثر در اقتصاد امروز، تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌بنیان را امری ضروری می‌شمرند اما بسیاری از آنها نمی‌دانند که سازمان خود را چگونه برای رسیدن به این هدف هدایت کنند. این مطالعه با رویکردی توصیفی - پیمایشی و آمیخته روش (کمی و کیفی) درصدد طراحی مدل سازمان دانش‌بنیان برای رسانه ملی است. به همین منظور، در این تحقیق توسعه‌ای - کاربردی، ۲۲ مفهوم اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان، از ادبیات موضوع استخراج و در محیط رسانه ملی، از طریق اجرای روش دلفی و با حضور ۴۰ تن از نخبگان دانشگاهی و خبرگان رسانه ملی، به اجماع گذاشته شد که در نهایت، ۲۶ مفهوم به عنوان ابعاد نهایی سازمان دانش‌بنیان شناسایی گردید. سپس با دسته‌بندی برخی مفاهیم، مدل مفهومی سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی بر اساس ۹ مفهوم اصلی شناسایی شده، ترسیم شد. در ادامه، پرسشنامه‌ای برای آزمون فرضیه‌ها، تهیه و پایایی و روایی آن از طریق آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی شد و در نهایت ۱۳ فرضیه تحقیق از طریق مدل‌یابی معادله ساختاری و بر اساس روش‌شناسی رویکرد مبتنی بر واریانس مورد آزمون قرار گرفت. مدل ارائه شده از طریق ۷۵ نمونه از مدیران ارشد ۱ و ۲ سازمان صداوسیما اعتبارسنجی شد که پس از آن، فرضیه‌ها و همچنین مدل مفهومی تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند.

کلید واژه‌ها: طراحی مدل، سازمان دانش‌بنیان، عوامل راهبردی، عوامل سازمانی، رسانه ملی

* دکتری مدیریت دولتی، دانشیار دانشگاه پیام نور

✉ نویسنده مسئول: دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور
Email: na_papian@yahoo.com

پذیرش نهایی: ۹۲/۱۲/۱۴

تجدید نظر: ۹۲/۱۱/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۰/۱۸

مقدمه

با ظهور عصر فناوری اطلاعات و رشد و توسعه سریع فناوری‌های برتر از دهه ۱۹۹۰، الگوی رشد اقتصادی جهانی و سامانه مدیریت سازمان‌ها تغییرات اساسی کرده است. در نتیجه، دانش به عنوان مهم‌ترین سرمایه، جایگزین سرمایه‌های مالی و فیزیکی در سازمان‌های امروزی شده است (چن^۱، ژوو^۲ و شی^۳، ۲۰۰۴، ص ۱). اینکه دانش یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان در نظر گرفته می‌شود، امری غیرقابل انکار است که به نحوی فزاینده برای حفظ مزیت رقابتی سازمان، مدیریت می‌شود (چنگ^۴، تسای^۵ و تسای^۶، ۲۰۱۱، صص ۷۶-۵۳). لوپز^۷ معتقد است، دانش و قابلیت‌های سازمانی، اشکالی از دارایی‌های راهبردی هستند که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان، به واسطه افت کارکنان و نیز پایین آمدن خطر از دست رفتن حافظه سازمان به هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شوند (۲۰۰۵، صص ۶۶۳ - ۶۶۲). دراکر^۸ اعتقاد دارد: «سرمایه‌های ادراکی یا سرمایه دانشی از طریق مهارت‌ها، اطلاعات، تجارب و سیستم‌های سازمانی شکل می‌گیرد که زیربنای نوآوری در سازمان و محیط‌های خرد و کلان خواهد بود» (۲۰۰۹، ص ۲۲۹). امروزه سازمان‌ها باید به سرعت، به نیازهای مشتری و رقابت شدید جهانی پاسخ دهند (جعفری، رضایی‌نور، مهدوی و هوشمند، ۲۰۱۱، ص ۳۱۰). این امر موجب ظهور و توسعه سازمان‌های دانش محوری شده است که برخی از ویژگی‌های آنها، تفاوت اساسی با ساختارهای سنتی سلسله مراتبی دارد (منوریان، عسگری و آشنا، ۱۳۸۶، ص ۱). در این خصوص، کارکنان رسانه‌ها، به منظور خلق، واکنش سازنده یا فهم معنی کارشان به توانایی‌های خود متکی هستند. در تولید محصول کیفی، هیچ چیزی به اندازه توانایی نوآوری، خلق چیزی یا غلبه بر مانعی، با نقش کارمند و هویت سازمانی و حرفه‌ای او مرتبط نبوده است (ویکس و همکاران، ترجمه روشندل اربطانی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۰). آشکار است که مدیران رسانه‌ها نیز با توجه به چالش‌های پیش رو، در دهه‌های اخیر به سمت سازمان‌های دانش‌بنیان - به عنوان سازمانی کارآمد - تمایل پیدا کرده‌اند. سازمان صداوسیما نیز با توجه به الزامات مندرج

- | | | |
|----------|------------|---------|
| 1. Chen | 2. Zhu | 3. Xie |
| 4. Chang | 5. Tsai | 6. Tsai |
| 7. Lopez | 8. Drucker | |

در اسناد بالادستی مربوط (مانند سیاست‌های کلان نظام اداری کشور، که در آن به طور صریح این امر ابلاغ شده است) و برنامه‌ریزی راهبردی مربوط (سازمان صداوسیما، ۱۳۸۸) و شرایط و جایگاه آن در نظام و سپهر رسانه‌ای بین‌المللی، از این قاعده مستثنا نیست و جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده است؛ چرا که ضرورت دقت و سرعت عمل در رسانه ملی، یکی از عوامل اساسی برای تصمیم‌گیری مدیران و فعالیت کارکنان در شرایط زیر است:

۱. شناسایی و پیش‌بینی تغییرات محیطی
 ۲. پاسخگویی به نیازهای متنوع محیطی
 ۳. پیشگامی در تغییر دادن محیط برای دستیابی به اهداف سازمانی
 ۴. رقابت در عرصه بین‌المللی رسانه‌ای
- در این زمینه، دانش‌بنیان نشدن سازمان‌ها، بویژه سازمان صداوسیما (رسانه ملی)، ممکن است مشکلاتی را با شدت و ضعف‌های مختلف به همراه داشته باشد، از جمله:
۱. از دست رفتن سرمایه‌های فکری، کارشناسی و دانش سازمانی در صورت بازنشستگی یا جابه‌جایی کارکنان
 ۲. مستند نشدن تجربیات (دانش ضمنی) به دست آمده از پروژه‌ها و فعالیت‌ها و در نتیجه بهره‌برداری نکردن از آنها
 ۳. انجام فعالیت‌ها و پروژه‌های تکراری
 ۴. در اختیار نبودن دانش‌های مناسب و به‌موقع برای اتخاذ تصمیمات در سازمان
 ۵. کمبود نوآوری و خلاقیت در فعالیت‌ها و پروژه‌های سازمان
- بنابراین، به طور خلاصه مسئله اصلی پژوهش، نبود مدل سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی بوده است، به عبارت دیگر، بررسی اینکه مفاهیم مؤثر در ایجاد سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی کدام‌اند؟ آیا بین این مفاهیم و دانش‌بنیان شدن سازمان رابطه‌ای وجود دارد؟ و در نهایت آیا می‌توان این رابطه و تأثیر را برحسب مدل مفهومی نشان داد یا خیر. هدف اصلی پژوهش، برگرفته از سؤال‌های تحقیق و طرح مسئله، عبارت است از طراحی و تبیین مدل مفهومی سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی و اهداف فرعی؛ شناسایی مفاهیم مؤثر در ایجاد سازمان دانش‌بنیان، تعیین ترتیب و تأثیر متغیرهای یاد شده در راستای خلق یک سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی، طراحی مدل مفهومی سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی و تعیین میزان اعتبار مدل طراحی شده در این رسانه.

مروری بر ادبیات موضوع

به نظر می‌رسد اصطلاح جامعه‌دانشی برای توصیف شیوه‌های جدید زندگی در جامعه نوین مناسب باشد (زابو^۱، ۲۰۰۵، ص ۸۷). در این شرایط، دانش محرک و ارزش اصلی سازمان‌های جدید شده است. بسیاری از مزیت‌های رقابتی از دارایی‌های نامشهود به جای دارایی‌های مشهود سنتی به دست می‌آیند و بخش چشمگیری از ارزش کالاها یا خدمات انجام شده به تأکید بر دانش مشهود بستگی دارد (چوآن^۲ وو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۵۴۱). تجربیات گذشته کارکنان می‌تواند به پیش‌بینی وقایع بالقوه کمک کند. از این رو، تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان باید دانش کارکنان را گردآوری و مدیریت کنند تا با شناسایی عوامل خطرزا به آنها واکنش نشان دهند (جعفری و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۳۱۰). در جهان امروز، دانش به عاملی قطعی برای رقابت، بهره‌دهی و رشد تبدیل شده است (سامولویشز^۳، ۲۰۰۷، ص ۱۱۵۴). ایجاد مزیت راهبردی مستلزم نوع جدیدی از سازمان است که توانایی ایجاد دانش را برای به حداکثر رساندن موقعیت راهبردی و رقابتی شدن سازمان در خود دارد. دانش به صورت منبعی دیده می‌شود که برای موقعیت و بقای یک سازمان در بازار جهانی بسیار مهم است (گوپتا^۴ و شارما^۵، ۲۰۰۴، ص ۱ و گوپتا و شارما، ترجمه منوریان و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۲۴). سازمان‌های موفق در قرن بیست‌ویکم سازمان‌هایی هستند که در برنامه کاری دانش تسلط پیدا می‌کنند (اسکایرم^۶، ۲۰۰۱)، با وجود اینکه سازمان‌های دانش‌بنیان با نرخ عجیبی در سال‌های اخیر رشد کرده‌اند، ایجاد چنین سازمان‌هایی کار آسانی نخواهد بود (آلی^۷، ۱۹۹۷).

اکثارشا^۸ و آنیسا^۹ در مقاله خود می‌نویسند؛ سازمان دانشی به رویکردی متفاوت از یک سازمان غیردانشی نیاز دارد. بنابراین، نقش مدیریت منابع انسانی نیز منحصر به فرد است (۲۰۱۱، ص ۲۹). نتایج پژوهش اندریوا^{۱۰} و کیانتو^{۱۱} نشان داد، در حالی که تمام فرایندهای دانش دارای تأثیری سودمند بر نوآوری هستند، خلق دانش بیشترین تأثیر را

- | | | |
|---------------|--------------|-----------------|
| 1. Czabo | 2. Chuan Wu | 3. Samulevicius |
| 4. Gupta | 5. Sharma | 6. Skyrn |
| 7. Allee | 8. Aktharsha | 9. Anise |
| 10. Andereeva | 11. Kianto | |

بر نوآوری دارد. علاوه بر این، شدت دانش، تمام فرایندهای دانش را افزایش می‌دهد (۲۰۱۱، صص ۱۰۳۰-۱۰۲۸). برای ایجاد یک سازمان دانش‌بنیان ضروری است که معنی مشترکی از انتقال و تسهیم دانش در سازمان صورت گیرد (وانگ^۱ و نو^۲، ۲۰۱۰).

معنا و مفهوم سازمان دانش‌بنیان

به اعتقاد زک^۳ (۲۰۰۳)، سازمان‌های دانش‌بنیان به طور معمول، بر حسب میزان دانش محصول یا خدمت خود تشریح می‌شوند. محصولات و خدمات فقط بخش‌های قابل مشاهده و ملموس یک سازمان را منعکس می‌کنند. منابع اصلی که سازمان را قادر به تولید می‌سازند، در اصطلاح «دارایی‌های نامشهود/ ناملموس سازمان» خوانده می‌شوند و پنهان هستند (ایتامی^۴، ۱۹۸۷) بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که لازم است به سازمانی دانش‌بنیان تبدیل شوند. ولی تعداد کمی از آنها می‌دانند که برای دانش‌بنیان شدن چه تغییراتی را باید انجام دهند. برخی سازمان‌ها تصور می‌کنند که هر چه بیشتر دانش، محور تولید و خدمات آنها باشد، دانش‌بنیان‌تر هستند. اما مخالفان این دیدگاه معتقدند که نباید میزان دانش‌بنیانی سازمان‌ها را بر اساس تولیدات و خدمات آنها تعیین کرد. بخش عمده دانش‌بنیانی یک سازمان، دانش فنی آن، چگونگی استفاده از آن دانش و چرایی به کارگیری آن است (زک، ۲۰۰۳، ص ۶۷). نیسن^۵ (۲۰۰۴، ص ۱۶۸) عقیده دارد سازمان دانش‌بنیان از نظر عملکرد و توانایی بسیار نویدبخش است. زیرا پژوهشگران بسیاری فعالانه کار می‌کنند که دریابند چگونه می‌توان راهبرد سازمانی، ساختار و فناوری را ترکیب و ادغام کرد تا قدرت رقابتی دانش مهار شود. هر چند دانش به طور یکنواخت در سازمان توزیع نشده است. زک (۲۰۰۳، ص ۲) می‌گوید: «سازمان‌های دانش‌بنیان، معمولاً سازمان‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که محصول آنها بر محور دانش است هر چند مشخصه‌های آن فراتر از محصول رفته و شامل فرایند، مکان، هدف و چشم‌انداز می‌شوند». داونپورت^۶ و هولسابل^۷ به نقل از اسویبی^۸ (۲۰۰۶) در

-
- | | | |
|--------------|-----------|--------------|
| 1. Wang | 2. Noe | 3. Zack |
| 4. Itami | 5. Nissen | 6. Davenport |
| 7. Holsapple | 8. Sveiby | |

مقاله خود، سازمان‌های دانش‌بنیان را این گونه تعریف می‌کنند: «به آن دسته از سازمان‌ها گفته می‌شود که بیشترین ارزش را برای سرمایه‌های نامشهود/ غیر ملموس قرار می‌دهند». نئاگو^۱ (۲۰۰۸، ص ۴۱۰)، معتقد است، یک سازمان دانش‌بنیان، سازمانی است که ۱. با یادگیری و دانش‌آفرینی به شیوه‌های مستمر به طور هوشمند عمل می‌کند، ۲. از دانش خود بهره می‌برد (هم ضمنی - در ذهن کارکنان، و هم صریح - که در پایگاه داده‌ها و رویه‌های کاری و غیره گنجانیده شده‌اند)، ۳. به ایجاد و اجرای فرهنگ سازمانی صحیح کمک می‌کند (با مشخصه آزادی در نوآوری و تجربه)، ۴. با یک ساختار سازمانی، انعطاف‌پذیر شده است (ساختار سلسله‌مراتبی در ترکیب با سیستم‌های پروژه، کارآمد چند عملکردی و مؤثر و ایجاد شده به صورت تک کاره) و ۵. با ترکیب صحیح فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات به منظور تحت پوشش قرار دادن تمام چهار فرایند تبدیل دانش هم درونی و هم بیرونی برای سازمان. کینگ^۲ (۲۰۰۸، ص ۲۹) با بهره‌گیری از دیدگاه برخی صاحب‌نظران تعریف زیر را برای یک سازمان دانشی کارآمد ارائه می‌دهد:

«یک سازمان دانشی کارآمد^۳، سازمانی است که توانایی خلق دانش پویا را دارد و به بیان عملی، توانایی دانشی پویا، پیچیده، وسیع، منسجم و درونی را ایجاد کرده و آن را با دیگر توانایی‌های راهبردی شرکت و با محیط خود در ساختار کلی توانایی‌های راهبردی سازمانی تلفیق می‌کند».

با بهره‌گیری از دیدگاه‌های صاحب‌نظران، تعریف زیر را برای یک سازمان دانش‌بنیان ارائه می‌شود: سازمان دانش‌بنیان، سازمانی است انعطاف‌پذیر در مقابل تغییرات، پیچیدگی‌ها و نبود اطمینان‌های محیطی که پیوسته دانش موجود را شناسایی و مستندسازی می‌کند، به کار می‌گیرد و با خلق دانشی جدید و پویا، آن را به طور گسترده در سراسر سازمان اشاعه می‌دهد و به سرعت در اهداف، چشم‌اندازها، راهبردها، فناوری‌ها (فرایندها) و محصولات جدید - به منظور خلاقیت و نوآوری - متجسم و مدیریت می‌کند.

1. Neagu

2. King

3. Effective Knowledge Organization (EKO)

روش پژوهش

ساختار کار در این مطالعه استخراج مفاهیم و متغیرهای اصلی سازمان دانش‌بنیان و سپس تعدیل آن به مفاهیم مرتبط با سازمان صداوسیما (رسانه ملی) برای ترسیم مدل مفهومی از رسانه ملی دانش‌بنیان بوده است. در اولین مرحله از پژوهش حاضر، مفاهیم و متغیرهای اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان از ادبیات موضوع در منابع داخلی و خارجی استخراج شد و در نهایت با توجه به مطالعات هیچ (ترجمه دانایی‌فرد، ۱۳۸۵) مبنی بر شناسایی و معرفی عوامل و ارکان اصلی سازمان‌های نوین، ۱۷۹ مفهوم مؤثر یک سازمان دانش‌بنیان از ۴۳ مطالعه صورت گرفته شناسایی گردید. که پس از تلفیق متغیرهای مشابه و حذف موارد تکراری از میان ویژگی‌های احصاء شده، ۲۲ مفهوم اولیه شناسایی شد که در جدول ۱ منعکس شده است. پس از تعیین مفاهیم اصلی، روش دلفی برای شناسایی مفاهیم نهایی در رسانه ملی مورد استفاده قرار گرفت. این روش در سه مرحله اجرا شد. در مرحله اول و پس از تبیین کامل مسئله و اهداف تحقیق، افراد مرتبط شناسایی و پانل دلفی تشکیل گردید. تعداد افراد پانل ۴۰ نفر بود (۲۰ نفر از نخبگان دانشگاهی در زمینه مربوط و ۲۰ نفر از خبرگان رسانه ملی). در ادامه پرسشنامه‌ای شامل ۲۲ مفهوم اصلی اولیه تهیه و برای اعضای پانل ارسال گردید و از آنها خواسته شد درخصوص میزان اهمیت هر یک از متغیرها، نظر خود را اعلام و در صورت نیاز مفاهیم جدید به آن اضافه نمایند. سپس میزان توافق از طریق نرم‌افزار SPSS با استفاده از ضریب توافق کندال تحلیل گردید. در دومین مرحله، این پرسشنامه براساس نتایج مرحله اول به صورت مجدد تهیه و با افزودن متغیرهای جدید (۴ مفهوم) اصلاح و توزیع گردید. این مرحله، تا جایی پیشرفت تا میان اعضای پانل درخصوص ابعاد اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان در رسانه ملی، اتفاق نظر حاصل شود. در خاتمه و پس از اجرای مرحله سوم، ۲۶ مفهوم/متغیر اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان شناسایی گردید. با توجه به نتایج به دست آمده در دور سوم دلفی و همچنین ضریب توافق به نسبت بالا که در جدول ۲ درج شده است در نهایت ۲۶ مفهوم اصلی در سازمان‌های دانش‌بنیان برای تدوین مدل مفهومی شناسایی گردید.

جدول ۱ - مفاهیم / متغیرهای اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان

مفهوم / متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	
اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان																							
استراتژی بر محور دانش (نوسه نیروی انسانی و ...)																							
دیدگاه دانش‌بنیان																							
کنترل و ارزیابی بر محور دانش (تسهیم) صلاحیت دانشی و عملکرد تیم																							
ساختار شبکه‌ای - تیم محور																							
محصول بر محور دانش																							
رهبری در نقش مربی																							
خود مدیریتی افراد و تیم‌ها																							
فرهنگ تسهیم/اشتراک‌گذاری دانش																							
فرهنگ تسهیم/اشتراک‌گذاری دانش (شبکه‌سازی و ...)																							
فرهنگ تعامل و همکاری																							
نظام مدیریت دانش																							
محیط نوپا و در حال تغییر																							
فرهنگ اعتماد محور																							
دارایی، سرمایه فکری ناملموس و دانش تخصصی کارکنان (فردی و جمعی)																							
محیط دانش آفرینی																							
تغییر، نوآوری و خلاقیت																							
فرهنگ، خلاقیت و نوآوری																							
یادگیری مستمر سازمانی (فردی و جمعی)																							
ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز																							
قابلیت تطبیق‌پذیری																							
نقشه دانش																							

- | | | |
|----------------------|---------------------|----------------------|
| 1. Winch & Schneider | 2. Reed | 3. Long |
| 4. Nevis | 5. Bustamante | 6. Soliman & spooner |
| 7. MCGovern | 8. Gold | 9. Soo |
| 10. Levin | 11. Nonaka & Toyama | |
| 12. Vouros | 13. Burnell | |

ادامه جدول ۱

مفهوم / متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	
صاحب‌نظر																							
ریف ^۱ (۲۰۰۴)																							
شریف‌الدین ^۲ و همکاران (۲۰۰۴)																							
اسچونستروم ^۳ (۲۰۰۵)																							
کاولری ^۴ و همکاران (۲۰۰۵)																							
والزاک ^۵ (۲۰۰۵)																							
دالکر ^۶ (۲۰۰۵)																							
نمشی و آریسته (۲۰۰۶) (۱۳۸۵)																							
نوناکا و همکاران (۲۰۰۶)																							
دانونورت و هولسابل (بر اساس نظر اسویبی) (۲۰۰۶)																							
هندرنکس ^۷ (۲۰۰۶)																							
منورینان و همکاران (۱۳۸۶)																							
کالابرس ^۸ (۲۰۰۶)																							
وارد ^۹ (۲۰۰۷)																							
حسنتقی‌پور و همکاران (۲۰۰۹) ۱۳۸۸۹																							
تاگو (۲۰۰۸)																							
دار و واهرست ^{۱۰} (۲۰۰۸)																							
کینگ (۲۰۰۸)																							

- | | | |
|---------------------|----------------|---------------|
| 1. Reif | 2. Sharifuddin | 3. Schonstrom |
| 4. Cavaleri | 5. Walczak | 6. Dalkir |
| 7. Handriks | 8. Calabrese | 9. Ward |
| 10. Darr & Warhurst | | |

ادامه جدول ۱

مفهوم / متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	
اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان	X	X																					
استراتژی بر محور دانش (نوسمه نیروی انسانی و ...)																							
دیدگاه دانش‌بنیان																							
کنترل و ارزیابی بر محور دانش (تسهیم، صلاحیت دانشی و عملکرد تیم)																							
محصول بر محور دانش																							
رهبری در نقش مربی																							
خودمدیریتی افراد و تیم‌ها																							
فرهنگ تسهیم/اشتراک‌گذاری دانش																							
فرهنگ تعامل و همکاری																							
نظام مدیریت دانش																							
محیط پویا و در حال تغییر																							
فرهنگ اعتماد محور																							
دارایی، سرمایه فکری ناملموس و دانش تخصصی کارکنان (فردی و جمعی)																							
محیط دانش آفرینی																							
تغییر، نوآوری و خلاقیت																							
فرهنگ، خلاقیت و نوآوری																							
یادگیری مستمر سازمانی (فردی و جمعی)																							
ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم، بدون مرز																							
قابلیت تطبیق‌پذیری																							
نقشه دانش																							

همان گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، برخی از میانگین‌ها از دور اول تا سوم افزایش یافته و برخی کاهش ناچیزی یافته است. ولی در تمام مراحل میزان تأثیر این ۲۶ متغیر بین زیاد و بسیار زیاد بوده است و انحراف معیار نشان‌دهنده کوچک‌تر شدن آن از دور اول تا سوم است که خود بیانگر افزایش توافق میان اعضای پانل است.

جدول ۲- مقایسه نتایج تحلیل توصیفی شاخص‌ها در سه مرحله دلفی

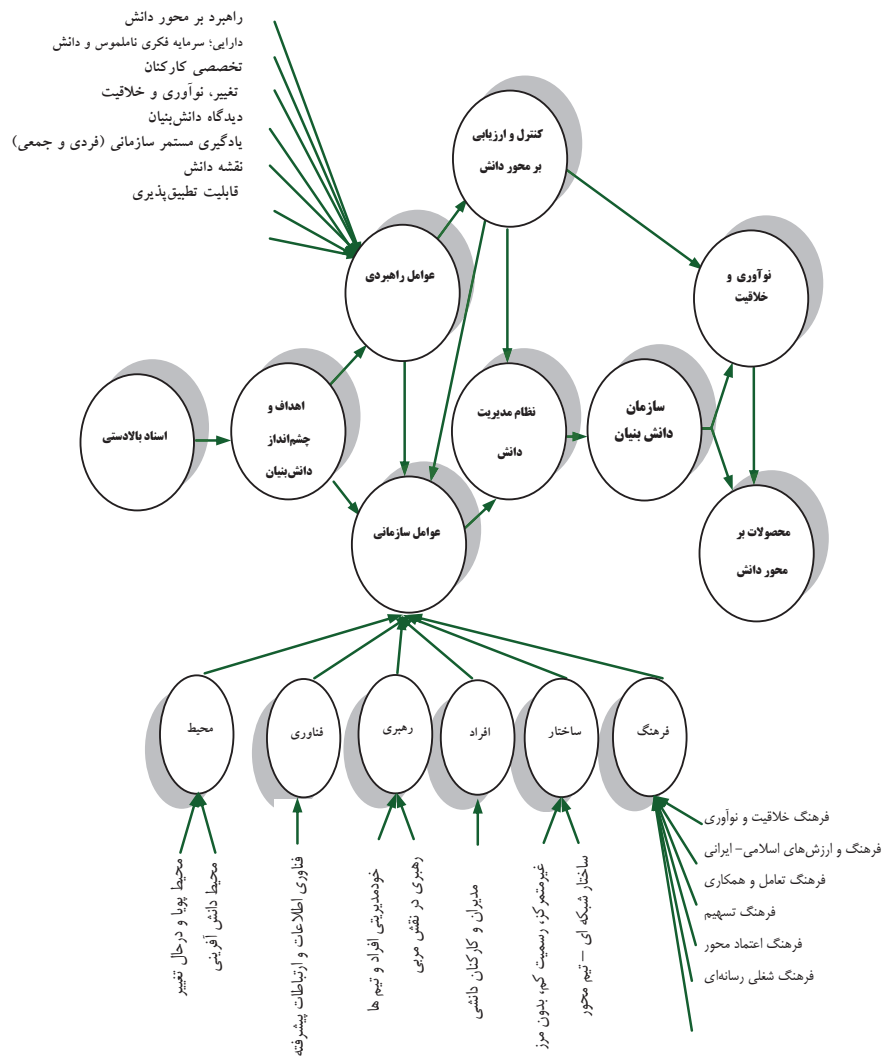
نتیجه آماری	مرحله سوم دلفی		مرحله دوم دلفی		مرحله اول دلفی		مفهوم / متغیر
	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	
قابل قبول	۰/۴۳۴۹	۴/۷۷۵	۰/۵۲۹۸	۴/۶۶۶	۰/۴۴۶۲	۴/۷۳۶	اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان
قابل قبول	۰/۵۰۲۲	۴/۵۶۷	۰/۵۰۲۳	۴/۵۶۴	۰/۵۳۴۰	۴/۵۶۷	استراتژی بر محور دانش
قابل قبول	۰/۵۰۲۲	۴/۵۴۰	۰/۵۹۸۰	۴/۵۶۴	۰/۵۵۱۷	۴/۵۷۸	دیدگاه دانش‌بنیان
قابل قبول	۰/۴۷۴۵	۴/۲۲۴	۰/۵۷۷۷	۴/۲۳۳	۰/۶۰۱۰	۴/۲۶۳	کنترل و ارزیابی بر محور دانش
قابل قبول	۰/۴۹۱۶	۴/۳۷۸	۰/۶۹۴۰	۴/۲۳۲	۰/۶۱۹۷	۴/۳۱۵	ساختار شبکه‌ای-تیم‌محور
قابل قبول	۰/۴۹۷۷	۴/۴۰۵	۰/۵۶۹۱	۴/۳۰۷	۰/۵۹۴۵	۴/۳۹۴	محصول بر محور دانش
قابل قبول	۰/۵۵۷۵	۴/۴۵۹	۰/۶۰۱۰	۴/۵۱۲	۰/۶۰۱۰	۴/۲۶۳	رهبری در نقش مربی
قابل قبول	۰/۴۹۷۷	۴/۴۰۵	۰/۵۸۴۰	۴/۳۵۹	۰/۶۱۱۰	۴/۲۸۹	خود مدیریتی افراد و تیم‌ها
قابل قبول	۰/۴۹۷۷	۴/۵۹۴	۰/۵۳۷۴	۴/۶۴۱	۰/۵۹۴۵	۴/۶۰۵	فرهنگ تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش
قابل قبول	۰/۵۰۶۷	۴/۴۸۶	۰/۵۶۹۱	۴/۳۰۷	۰/۶۸۷۷	۴/۵۰۰	فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته
قابل قبول	۰/۵۰۲۲	۴/۴۳۲	۰/۵۸۴۳	۴/۳۵۹	۰/۵۵۶۸	۴/۴۷۳	فرهنگ تعامل و همکاری
قابل قبول	۰/۴۹۷۷	۴/۵۹۴	۰/۵۳۷۴	۴/۳۵۰	۰/۵۰۶۰	۴/۵۲۶	نظام مدیریت دانش
قابل قبول	۰/۴۹۷۷	۴/۴۰۵	۰/۵۸۴۳	۴/۱۷۹	۰/۶۰۱۶	۴/۴۴۷	محیط پویا و در حال تغییر
قابل قبول	۰/۵۰۶۷	۴/۴۸۶	۰/۵۸۴۳	۴/۳۵۹	۰/۶۳۷۱	۴/۳۳۲	فرهنگ اعتماد محور
قابل قبول	۰/۵۵۴۸	۴/۴۳۲	۰/۶۰۱۳	۴/۴۸۷	۰/۵۵۱۷	۴/۵۷۸	دزایی، سرمایه فکری و دانش کارکنان
قابل قبول	۰/۵۰۶۷	۴/۴۸۶	۰/۵۴۳۶	۴/۳۸۴	۰/۵۹۸۷	۴/۴۲۱	محیط دانش‌آفرینی
قابل قبول	۰/۵۰۲۲	۴/۴۳۲	۰/۵۴۳۶	۴/۳۸۴	۰/۵۵۷۵	۴/۵۰۰	تغییر، نوآوری و خلاقیت
قابل قبول	۰/۵۰۵۲	۴/۵۴۰	۰/۵۴۸۵	۴/۵۸۹	۰/۶۰۱۶	۴/۵۵۲	فرهنگ خلاقیت و نوآوری
قابل قبول	۰/۵۰۶۷	۴/۴۸۶	۰/۶۰۱۳	۴/۴۸۷	۰/۵۹۸۷	۴/۵۷۸	یادگیری مستمر سازمانی
قابل قبول	۰/۵۳۸۳	۴/۳۵۱	۰/۵۳۲۱	۴/۱۲۸	۰/۵۸۹۷	۴/۲۳۶	ساختار غیرمتمرکز برسمیت که، بدون مرز
قابل قبول	۰/۴۸۳۹	۴/۳۵۱	۰/۵۸۴۳	۴/۲۵۶	۰/۶۳۷۱	۴/۳۳۲	قابلیت تطبیق‌پذیری
قابل قبول	۰/۵۰۲۲	۴/۵۶۷	۰/۵۸۴۳	۴/۳۵۹	۰/۶۴۶۶	۴/۴۷۳	نقشه دانش
قابل قبول	۰/۵۰۵۲	۴/۴۵۹	۰/۵۵۴۷	۴/۴۶۱	-	-	مدیران و کارکنان دانشی
قابل قبول	۰/۵۱۶۴	۴/۳۳۳	۰/۶۳۷۷	۴/۳۵۹	-	-	فرهنگ ورزش‌های اسلامی- ایرانی
قابل قبول	۰/۵۵۲۳	۴/۳۰۰	۰/۵۲۲۱	۴/۲۰۵	-	-	اسناد بالادستی
قابل قبول	۰/۴۹۴۷	۴/۲۴۳	۰/۶۳۳۱	۴/۳۸۴	-	-	فرهنگ شغلی رسانه‌ای
قابل قبول	۰/۸۶۶		۰/۸۵۹		۰/۸۵۳		نتایج آزمون آلفا
اتفاق نظر قوی	۰/۸		۰/۷		۰/۷		نتایج آزمون کندال

نتایج آزمون آلفای کرونباخ در دور اول ۰/۸۵۳ و دورهای دوم و سوم، به ترتیب ۰/۸۵۹ و ۰/۸۶۶ است که نتیجه‌ای قابل قبول است. نتایج آزمون کندال نیز در دور اول ۰/۷ و دورهای دوم و سوم به ترتیب ۰/۷ و ۰/۸ است که نشان‌دهنده اتفاق نظر قوی است.

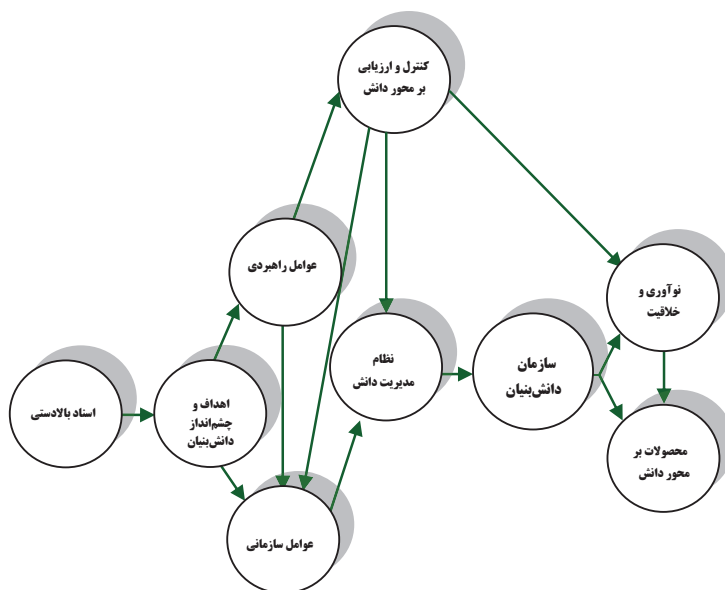
مدل مفهومی پژوهش

با استفاده از نتایج دوره‌های اول تا سوم روش دلفی و استخراج نهایی مفاهیم مؤثر بر دانش‌بنیانی، مدل مفهومی تحقیق، ابتدا به صورت تفصیلی به شرح شکل ۱ ارائه شد و سپس از آنجا که برخی از مفاهیم، قابلیت طبقه‌بندی در یک عنوان را داشتند ۷ مؤلفه به عنوان به نام عوامل راهبردی و ۱۴ مفهوم دیگر به عنوان عوامل سازمانی (برگرفته از شاخص‌های یک سازمان مانند، فرهنگ، ساختار، افراد، رهبری، فناوری و محیط)، ترکیب شدند و در نهایت، مدل مفهومی تحقیق را به شرح شکل ۲، به عنوان مدل نهایی ارائه دادند. در این مدل، مفاهیم اصلی و اثرگذار بر سازمان دانش‌بنیان و تأثیر این مفاهیم / متغیرها بر یکدیگر نشان داده شده است. طراحی مدل برگرفته از مدل صاحب‌نظر خاصی نیست زیرا بررسی ادبیات موضوع، حاکی از آن است که تاکنون مدل نظری جامعی برای طراحی یک سازمان دانش‌بنیان ارائه نشده است و اکثر قریب به اتفاق سازمان‌ها، برای دانش‌بنیان شدن فقط نظام مدیریت دانش را اجرا و مدل‌های مختلف آن را ارائه کرده‌اند. بنابراین، پژوهشگر بر اساس مختصات رسانه ملی، ادبیات موضوع و نتایج مرحله دلفی، مدل مفهومی تحقیق را که یک مدل محقق ساخته و فرایندی است، ارائه کرده است.

شکل ۱- مدل مفهومی (تفصیلی) سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی



شکل ۲- مدل مفهومی سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی



گزاره‌های پژوهشی

با عنایت به سؤال‌های پژوهش و همچنین با تمرکز بر مدل مفهومی تحقیق، ۱۳ فرضیه به شرح زیر تدوین شده است:

- H1. اسناد بالادستی بر اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.
- H2. اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان بر عوامل راهبردی در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.
- H3. اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان بر عوامل سازمانی در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.
- H4. عوامل راهبردی بر عوامل سازمانی در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.
- H5. عوامل سازمانی بر نظام مدیریت دانش در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.
- H6. عوامل راهبردی بر کنترل و ارزیابی بر محور دانش در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.

- H7. نظام مدیریت دانش بر سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.
- H8. کنترل و ارزیابی بر محور دانش بر عوامل سازمانی در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.

H9. کنترل و ارزیابی بر محور دانش بر نظام مدیریت دانش در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.

H10. کنترل و ارزیابی بر محور دانش بر نوآوری و خلاقیت در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.

H11. سازمان دانش‌بنیان بر نوآوری و خلاقیت در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.

H12. سازمان دانش‌بنیان بر محصولات بر محور دانش در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.

H13. نوآوری و خلاقیت بر محصولات بر محور دانش در رسانه ملی تأثیر معناداری دارد.

جامعه آماری (N)، نمونه آماری (n) و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جامعه آماری این پژوهش عبارت‌اند از مدیران ارشد سطح ۱ و ۲ سازمان صداوسیما در خلال نیمه دوم سال ۹۱ و نیمه اول سال ۹۲. کل جامعه آماری بالغ بر ۸۰ نفر در کل کشور است. از این میان، حدود ۶۲/۵ درصد در تهران، ۳۷/۵ درصد در مراکز استان‌ها و ۰/۱۶ مدیر ارشد سطح ۱ و ۰/۸۴ مدیر ارشد سطح ۲ بوده‌اند. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. حجم نمونه، ۶۶ نفر (۸۲/۵ درصد جامعه) مشخص شده است اما از آنجا که به دلیل مشغله فراوان این سطح مدیریت در زمان توزیع پرسشنامه، احتمال می‌رفت برخی آنها برگردانده نشود، پرسشنامه‌ها بین کل جامعه توزیع شد که از میان آنها ۷۵ پرسشنامه پس از تکمیل و جمع‌آوری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به این ترتیب، نمونه نهایی پژوهش (۷۵ نفر) حدود ۹۳ درصد جامعه را شامل می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای آزمون فرضیات این مطالعه، از تحلیل تکنیک‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ (SEM) استفاده شده است. به طور کلی، دو رویکرد برای برآورد پارامترهای یک SEM وجود دارد، رویکرد مبتنی بر کواریانس^۲ (CBSEM) و

1. Structural Equation Modeling (SEM)

2. Covariance-Based Structural Equation Modeling (CBSEM)

رویکرد مبتنی بر واریانس^۱ (PLS-SEM). CBSEM در طول چند دهه گذشته، امتیازات فراوانی کسب کرده است چنان که برای بسیاری از پژوهشگران علوم اجتماعی، این رویکرد مترادف با اصطلاح SEM است. اگر چه از ابزارهای متفاوت و فراوانی برای انجام این نوع از تحلیل می‌توان استفاده کرد برنامه لیزرل جورسکاگ رایج‌ترین آنهاست (هانلین^۲ و کاپلن^۳، ۲۰۰۴). از روش‌های گوناگون برآورد آن می‌توان به حداکثر درست‌نمایی^۴ (ML) یا کمترین مربعات غیروزی^۵ (ULS) اشاره کرد. PLS که هرمان ولد آن را توسعه داده، با نمونه‌های بسیار کوچک سازگار است (تننهاوس^۶، ۲۰۰۸).

مطالعات گذشته تفاوت بین این دو رویکرد را برای استفاده برجسته کرده‌اند که می‌تواند به عنوان راهنمایی برای استفاده به کار رود. نخست، در PLS به هیچ فرضی در مورد توزیع یا مقیاس اندازه‌گیری معرف‌های مشاهده شده نیاز نیست. در مقابل CBSEM نیاز به داده‌های نرمال و متغیرهایی با مقیاس فاصله‌ای دارد. PLS با حجم نمونه‌های کوچک سازگار است؛ در حالی که CBSEM به طور معمول، نیاز به دست‌کم ۲۰۰ مشاهده برای اجتناب از راه‌حل‌های ناسره و غیرهمگرا دارد (رینارتز^۷ و همکاران ۲۰۰۹). دوم، در شرایطی که پیشینه نظریه قوی و هدف مطالعه توسعه و آزمون بیشتر است، استفاده از رویکرد CBSEM مناسب‌تر است. PLS اصولاً برای تحلیل‌های علی پیشگویانه نامزد می‌شود، جایی که کاوش مسائل پیچیده (یعنی مدلی با تعداد زیادی متغیر، معرف و روابط) و دانش نظری پیشین اندک است (باروسو^۸ و همکاران، ۲۰۱۰). سوم، PLS تقریباً می‌تواند با تعداد نامحدودی از معرف‌های ترکیبی کار کند. در مقابل، CBSEM زمانی که از سنج‌های ترکیبی استفاده می‌کند، ممکن است منجر به کواریانس‌های ضمنی از صفر^۹ در بین برخی معرف‌ها و/یا مدل‌های هم‌ارز شود. علاوه بر این، به دلیل اینکه همه متغیرهای بلوک، به عنوان ترکیبی خطی از معرف‌هایشان در نظر گرفته می‌شوند، PLS اجازه راه‌حل‌های ناسره و نامعین عامل را که برخی مواقع در زمینه CBSEM پیش می‌آید، نمی‌دهد (رینارتز و همکاران، ۲۰۰۹). برای کاربرد صحیح CBSEM و

1. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

2. Haenlein

3. Kaplan

4. Maximum likelihood (ML)

5. Unweighted Least Squares (ULS)

6. Tenenhaus

7. Reinartz

8. Barroso

9. implied covariances of zero

PLS-SEM پژوهشگران باید اهدافی را که برای هر رویکرد در نظر گرفته شده است، درک و بر اساس آن، رویکرد مناسب را انتخاب کنند. علاوه بر این، هر دو رویکرد باید مسائلی مانند استفاده مناسب و تفسیر سنجه‌های انعکاسی و ترکیبی را در نظر داشته باشند. بنابراین لازم است پژوهشگران قضاوت مستدلی در این مورد داشته باشند که کدام رویکرد مناسب‌تر است (هیر^۱، رینگل^۲ و سارستت^۳، ۲۰۱۱). در این مطالعه برای اجتناب از محدودیت‌های رویکرد مبتنی بر کواریانس در خصوص خواص توزیعی، سطح اندازه‌گیری، حجم نمونه و پیچیدگی مدل (چین^۴، ۲۰۱۰؛ فورنل^۵ و بوکشتاین^۶، ۱۹۸۲ و وتزل^۷، ۲۰۰۹) از رویکرد مبتنی بر مؤلفه (PLS) استفاده شده است. علاوه بر این، وجود سازه‌های ترکیبی در مدل مورد مطالعه نیز منطبق بر خصوصیات PLS است. بنابراین، مدل پیشنهاد شده و فرضیات از طریق PLS ارزیابی شده است. نرم‌افزار مورد استفاده smart PLS 2 است و سطح معناداری آماری ضرایب مدل‌های سنجش و ساختاری، از طریق فرایند نمونه‌گیری مجدد خود راه‌انداز^۸ (با ۵۰۰ تکرار برای برآورد خطاها استاندارد و آزمون فرضیات) تعیین شده است.

یافته‌های پژوهش

مدل PLS در دو مرحله مورد ارزیابی و تفسیر قرار می‌گیرد:

- الف) ارزیابی روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری در مورد ارتباط بین متغیرهای مشاهده شده با متغیر مکنون متناظر
- ب) ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون با یکدیگر (تننهاوس و همکاران، ۲۰۰۵ و وو^۹، ۲۰۱۰).
- توالی این دو مرحله، اعتبار و قابل اطمینان بودن مقیاس سنجش سازه‌ها را تضمین می‌کند، قبل از اینکه تلاشی در خصوص نتیجه‌گیری در مورد روابط بین سازه‌ها صورت گیرد (ساینز^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۹).

-
- | | | |
|------------|-------------------------|--------------|
| 1. Hair | 2. Ringle | 3. Sarstedt |
| 4. Chin | 5. Fornell | 6. Bookstein |
| 7. Wetzels | 8. re-sampling procedur | 9. Wu |
| 10. Saenz | | |

این فرایند در ابتدای کار خود به ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری می‌پردازد. برآوردهای PLS روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری را برحسب معیارهای مطرح بیرونی انعکاسی و ترکیبی ارزیابی می‌کند. وقتی که شواهد کافی مبنی برروایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری به دست آمد. می‌توان به ارزیابی مدل ساختاری (درونی) پرداخت (آذر، غلامزاده و قنواتی، ۱۳۹۱).

در مدل مفهومی پژوهش، همه سازه‌ها به جز عوامل راهبردی و عوامل سازمانی، دارای مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی هستند. یعنی جهت روابط از سمت سازه‌ها به سمت معرف‌هاست. عوامل راهبردی و سازمانی دارای برخی مدل‌های اندازه‌گیری ترکیبی هستند که در آنها، ابعاد، تشکیل‌دهنده سازه متناظرند و بر خلاف سازه‌های انعکاسی، تغییر در ابعاد، منجر به تغییر در سازه اصلی می‌شود. در این سازه‌ها، جهت روابط از سمت ابعاد به سمت سازه اصلی است.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

پایایی ابزار اندازه‌گیری در دو قسمت سنجیده شده است، نخست، پایایی هر معرف انعکاسی و سازه متناظر با آن که با مقدار بار نشان داده می‌شود و سپس، پایایی مرکب (PC) همه معرف‌های انعکاسی با سازه متناظر که برای تعیین همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری به کار می‌رود. مقدار پایایی مناسب برای هر معرف با سازه متناظر با آن و پایایی مرکب، دست‌کم ۷۰ درصد است (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). از آنجا که پایایی معرف‌ها متفاوت است، پایایی هر معرف باید به تنهایی ارزیابی شود. پژوهشگران معتقدند که یک متغیر مکنون باید بخش قابل توجهی از پراکندگی هر معرف را توضیح دهد (به طور معمول دست‌کم ۵۰ درصد). بنابراین، قدر مطلق همبستگی بین یک سازه و هر کدام از متغیرهای مشاهده شده آن (یعنی قدر مطلق بارهای خروجی استاندارد شده) باید بیشتر از ۷۰ درصد ($\sqrt{0.5} \approx 0.7$) باشد. همان طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، قدر مطلق بار عاملی برای هر معرف در سازه‌های انعکاسی بیشتر از ۷۰ درصد است. بنابراین، پایایی معرف‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۳- خلاصه نتایج تحلیل آماری پژوهش

R ²	VIF	معناداری وزن‌ها		AVE	پایایی مرکب	الفای کرونباخ		سازه یا شاخص اندازه‌گیری	ت.ج
		T	وزن			پار	پار		
---	---	---	---	۰/۶۴	۰/۸۴	۰/۷۲		اسناد بالادستی	۱
۰/۱۵	-	-	-	۰/۵۹	۰/۹۱	۰/۸۸		اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان	۲
۰/۲۹								عوامل راهبردی	۳
	۱/۶۳	۱/۶۲	-۰/۳۷	---	---	---		- استراتژی بر محور دانش	
	۱/۶۵	۱/۰۹	-۰/۱۷	---	---	---		- دیدگاه دانش‌بنیان	
	۱/۱۶	۲/۹۷	-۰/۴۲	---	---	---		- دارایی، سرمایه فکری	
	۱/۱۴	۱/۹۱	-۰/۳۶	---	---	---		- تغییر؛ نوآوری و خلاقیت	
	۱/۱۲	-۰/۹۰	-۰/۱۴	---	---	---		- یادگیری مستمر سازمانی	
	۱/۲۳	-۰/۴۸	-۰/۷	---	---	---		- قابلیت تطبیق‌پذیری	
	۱/۲۰	۱/۱۳	-۰/۲۲	---	---	---		- نقشه دانش	
								عوامل سازمانی	۴
	۱/۸۳	۲/۳۷	-۰/۴۸	---	---	---		- ساختار	
	۱/۱۳	۲/۵۱	-۰/۲۶	---	---	---		- رهبری	
	۱/۰۷	۱/۹۱	-۰/۳۳	---	---	---		- افراد	
	۱/۰۸	۱/۴۱	-۰/۲۴	---	---	---		- فرهنگ	
	۱/۷۵	۱	-۰/۱۲	---	---	---		- فناوری	
	۱/۲۷	۲/۵۳	-۰/۲۸	---	---	---		- محیط	
۰/۱۵	---	---	---	۰/۶۲	۰/۹۴	۰/۹۳		کنترل و ارزیابی بر محور دانش	۵
۰/۳۱	---	---	---	۰/۶۵	۰/۸۵	۰/۷۳		نظام مدیریت دانش	۶
۰/۱۸	---	---	---	۰/۵۸	۰/۹۴	۰/۹۳		سازمان دانش‌بنیان	۷
۰/۷۳	---	---	---	۰/۷۴	۰/۸۵	۰/۶۶		نوآوری و خلاقیت	۸
۰/۸۶	---	---	---	۰/۸۴	۰/۹۵	۰/۹۳		محصولات بر محور دانش	۹

برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از شاخص روایی همگرا استفاده شده است. زیرا معرف‌های هر سازه باید با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. معیار فورنل و لارکر برای این روایی، بیشتر شدن میانگین واریانس‌های استخراج شده (AVE) از ۰/۵ است. به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین، بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). نتایج نشان می‌دهد، مقدار AVE برای متغیرهای مکنون با مدل انعکاسی بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری، مطلوب است. نتایج حاصل از خروجی PLS در جدول ۳، نشان‌دهنده AVE بیشتر از معیار (۰/۵) بوده است. بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری، مطلوب است.

در ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری ترکیبی، بنا به پیشنهاد دایامنتوپولوس^۱ و همکاران (۲۰۰۸) به دلایل نظری نمی‌توان معرف‌هایی را که وزن آنها معنادار نیست، از مدل حذف کرد. بنابراین باید از نبود هم خطی بین معرف‌ها اطمینان حاصل کرد. در اینجا از عامل تورم واریانس (VIF) یا اختلاف اغماض استفاده شده است. اساساً هر VIF بالاتر از ۱، نمایانگر هم خطی چندگانه است و VIF بالاتر از ۱۰، سطح بحرانی هم خطی چندگانه را نشان می‌دهد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مقدار VIF همه معرف‌ها کمتر از آستانه پیشنهادی (۱۰) است. بنابراین، روایی مدل‌های اندازه‌گیری ترکیبی نیز به تأیید رسید.

ارزیابی مدل ساختاری

برای ارزیابی مدل ساختاری در این مطالعه، از ضریب تعیین (R²) و اندازه اثر (F₂) استفاده شده است. معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین (R²) است. در این مرحله بر اساس نتایج به دست آمده، مقدار ضریب تعیین برای متغیرهای مکنونی که دارای چند متغیر پیش‌بینی هستند، در سطح قابل قبولی قرار دارد. مقدار پایین ضریب برخی سازه‌ها نیز به دلیل تعداد کم متغیرهای برون‌زا بوده است. اندازه اثر F₂ به صورت نسبتی از تغییرات R² به روی بخشی از واریانس متغیر مکنون درون‌زا است که به صورت تبیین نشده در مدل باقی می‌ماند. طبق نظر کوهن (۱۹۸۸) مقادیر ۰/۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای F₂ به ترتیب، بیانگر اثر کوچک، متوسط و بزرگ است. طبق نتایج کسب شده، اندازه اثر مسیرهای ساختاری، نشان‌دهنده این مطلب است که همه مسیرها دارای اندازه اثر بزرگی هستند (جدول ۴).

آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه‌ها از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است، هر ضریب مسیر در مدل PLS را می‌توان معادل یک ضریب بنای استاندارد شده در گرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. ضریب مسیر نشان‌دهنده اثر مستقیم یک سازه بر روی سازه دیگر است. از T آماری برای آزمون فرضیات استفاده شده است، که مقدار آن برای تأیید

1. Diamantopoulos

یک فرضیه در سطح ۵ درصد حداقل باید ۱/۹۶، در سطح ۱ درصد حداقل ۲/۵۷ و در سطح ۰/۰۱ حداقل ۳/۳۲ باشد. برای به دست آوردن T آماری نیز از آزمون بوت استراپ با ۵۰۰ تکرار استفاده شده است. نتیجه ضریب مسیر برای فرضیات تحقیق در جدول ۴ آمده است. با توجه به نتایج به دست آمده، متغیرهای فرضیه‌های یازدهم، دوم، سیزدهم و دوازدهم بیشترین تأثیر معنادار را دارند. مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم یک متغیر مکنون معین بر روی متغیر دیگری باید مورد تفسیر و ارزیابی قرار گیرد؛ نه فقط اثر مستقیم آن، حتی اگر اثر مستقیم مورد نظر، بسیار معنادار باشد. به این ترتیب، طبق نتایج کسب شده، همه ضرایب مسیر به دست آمده و اثرات کل، مؤید تأیید مدل مفهومی تحقیق است ولی شدت تأثیر بر روی متغیرها برابر نیست. طبق جدول ۴ در تحلیل متغیرها باید گفت که قوی‌ترین تأثیر را سازمان دانش‌بنیان بر نوآوری و خلاقیت دارد و ضعیف‌ترین تأثیر را کنترل و ارزیابی بر محور دانش روی عوامل سازمانی دارد. با توجه به جداول نتایج روش دلفی، مفاهیم اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان و راهبرد بر محور دانش، که از اولویت‌های اول برخوردار بودند، تقریباً از تأثیر بالایی نیز بر سایر مفاهیم/متغیرها برای دانش‌بنیان شدن در رسانه ملی برخوردارند.

برازش مدل

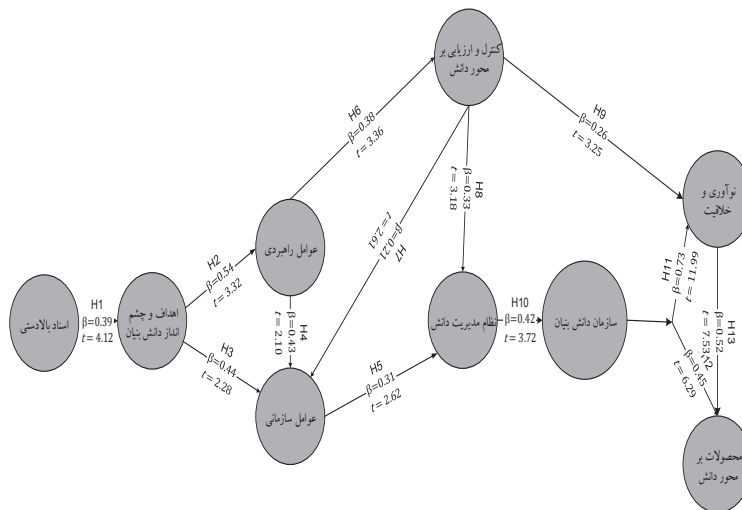
برای اندازه‌گیری برازش مدل سنجش از میانگین اشتراک و برای برازندگی مدل ساختاری از GOF استفاده شده است. مقدار میانگین اشتراک، نشان‌دهنده درصدی از تغییرات شاخص است که از طریق سازه متناظر توجیه می‌شود. پژوهشگران سطح قابل قبول برای اشتراک آماری را بیشتر از ۰/۵ ذکر کرده‌اند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱ و لی و وو، ۲۰۰۸) با توجه به اینکه این شاخص تا حدی به متوسط اشتراک وابسته است، از نظر مفهومی زمانی می‌توان از آن استفاده کرد که مدل‌های اندازه‌گیری از نوع انعکاسی باشند. البته اشتراک‌ها را برای مدل‌های ترکیبی هم می‌توان محاسبه و تفسیر کرد اما با در نظر گرفتن این حقیقت که به طور معمول مقدار اشتراک‌ها برای مدل‌های ترکیبی پایین ولی مقدار ضریب تعیین در آنها بالاست، همان طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، اشتراک آماری که برازندگی مدل را نشان می‌دهد، بیشتر از ۰/۵ بوده است، مقدار GOF نیز ۰/۵۰ است که این مقدار بیشتر از آستانه ۳۶ درصد برای اندازه اثر بزرگ R2 (کوهن، ۱۹۸۸) است.

جدول ۴- خلاصه نتایج آمار استنباطی پژوهش

نتیجه بررسی	T آماری	Z a/۲	α	ضریب مسیر	F ²	فرضیه‌ها
تأیید	۴/۱۲	۳/۳۲	۰/۰۰۱	۰/۳۹	۰/۱۸	اسناد بالادستی ← اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان
تأیید	۶/۱۱	۳/۳۲	۰/۰۰۱	۰/۵۴	۰/۴۱	اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان ← عوامل راهبردی
تأیید	۲/۲۸	۱/۹۶	۰/۰۵	۰/۴۴	۰/۳۳	اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان ← عوامل سازمانی
تأیید	۲/۱۰	۱/۹۶	۰/۰۵	۰/۴۳	۰/۰۹	عوامل راهبردی ← عوامل سازمانی
تأیید	۲/۶۲	۲/۵۷	۰/۰۱	۰/۳۱	۰/۱۸	عوامل سازمانی ← نظام مدیریت دانش
تأیید	۳/۳۶	۳/۳۲	۰/۰۰۱	۰/۳۸	۰/۱۰	عوامل راهبردی ← کنترل و ارزیابی بر محور دانش
تأیید	۲/۶۱	۲/۵۷	۰/۰۱	۰/۲۱	۰/۱۳	کنترل و ارزیابی بر محور دانش ← عوامل سازمانی
تأیید	۳/۱۸	۲/۵۷	۰/۰۱	۰/۳۳	۰/۱۴	کنترل و ارزیابی بر محور دانش ← نظام مدیریت دانش
تأیید	۳/۲۵	۲/۵۷	۰/۰۱	۰/۲۶	۰/۱۸	کنترل و ارزیابی بر محور دانش ← نوآوری و خلاقیت
تأیید	۳/۷۲	۳/۳۲	۰/۰۰۱	۰/۴۲	۰/۲۲	نظام مدیریت دانش ← سازمان دانش‌بنیان
تأیید	۱۱/۹۹	۳/۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۳	۱/۷	سازمان دانش‌بنیان ← نوآوری و خلاقیت
تأیید	۶/۲۹	۳/۳۲	۰/۰۰۱	۰/۴۵	۰/۶۷	سازمان دانش‌بنیان ← محصولات بر محور دانش
تأیید	۷/۵۳	۳/۳۲	۰/۰۰۱	۰/۵۲	۰/۷۱	نوآوری و خلاقیت ← محصولات بر محور دانش

ردیف	متغیرها / مؤلفه‌ها	میانگین اشتراک	GOF (نیکویی برازش)	نتیجه بررسی اعتبار مدل مفهومی
۱	اسناد بالادستی	٪۶۴	٪۵۰	تأیید
۲	اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان	٪۵۹		
۳	عوامل راهبردی	٪۲۷		
۴	عوامل سازمانی	٪۳۲		
۵	کنترل و ارزیابی بر محور دانش	٪۶۲		
۶	نظام مدیریت دانش	٪۶۵		
۷	سازمان دانش‌بنیان	٪۵۸		
۸	نوآوری و خلاقیت	٪۷۴		
۹	محصولات بر محور دانش	٪۸۳		

شکل ۳- آزمون مدل ساختاری



بحث و نتیجه‌گیری

دراکر (۲۰۰۹، ص ۲۲۹) اعتقاد دارد، «سرمایه‌های ادراکی یا سرمایه‌های دانشی از طریق مهارت‌ها، اطلاعات، تجارب و سیستم‌های سازمانی شکل می‌گیرد که زیربنای نوآوری در سازمان و محیط‌های خرد و کلان خواهد بود. سازمان دانش‌بنیان یک چشم‌انداز دموکراتیک از موجودیت اقتصادی است؛ جایی که هر کدام از کارکنان فعالیت متنوعی را انجام می‌دهند. بنابراین، یادگیری‌های مختلف منجر به فرایند انتقال دانش از ورودی به خروجی می‌شود و کارکنان به محیطی نیاز دارند که در تمامی سطوح به طور مستقل فعالیت کنند. بنابراین، با وجود تفویض اختیار و دادن مسئولیت بیشتر به کارکنان، تجارب و یادگیری آنان افزایش می‌یابد و این امر، باعث بهبود عملکرد در موجودیت اقتصادی می‌شود. در سازمان‌های دانش‌بنیان، مدیران در نقش تولیدکننده ظاهر نمی‌شوند؛ همچنان که کارکنان هم در نقش پیروی‌کننده فعالیت نمی‌کنند و

موجودیت‌های اقتصادی منحصر به منابع مشهود و ملموس نیستند. به طور حتم، دانش یک منبع مهم از موجودیت اقتصادی است که آن را با سازمان‌های دانش‌بنیان تطبیق می‌دهد. این گونه سازمان‌ها به طور دایم دانش جدید را خلق می‌کنند و آن را به طور گسترده در سراسر سازمان اشاعه می‌دهند و به سرعت در فناوری‌ها و محصولات جدید متجسم می‌کنند. فرایند مدیریت دانش یکی از فرایندهای بسیار مهم در این گونه سازمان‌ها برای اداره دانش سازمانی از شناسایی تا بهره‌گیری از آن برای عملکرد آتی سازمان و خلق دانش جدید است. این سازمان‌ها دارای چهار ویژگی فرایند، مکان، هدف و چشم‌انداز هستند و از مزایای بسیاری در سازمان‌های قرن بیست‌ویکم برخوردارند؛ به این ترتیب، در صورت آمادگی و برخورداری از عوامل حیاتی: همانند فرهنگ سازمانی، فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، کارکنان و مدیران دانشی، ساختار مناسب، محیط و نظام مدیریت دانش، امکان موفقیت آنها پس از طی مراحل مختلف طراحی سازمان، وجود خواهد داشت، هر چند با چالش‌های مختلفی نیز مواجه باشند.

در این مطالعه به منظور بررسی و شناسایی مفاهیم طراحی سازمان دانش‌بنیان و مدل آن در رسانه ملی، با بررسی ادبیات موضوع و بر اساس مطالعات داخلی و خارجی و اجماع در پانل دلفی صورت گرفته، مفاهیم / متغیرهای اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان شناسایی شدند. ۹ مفهوم در مدل مفهومی پژوهش عبارت‌اند از: اسناد بالادستی، اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان، عوامل راهبردی، عوامل سازمانی، نظام مدیریت دانش، کنترل و ارزیابی بر محور دانش، سازمان دانش‌بنیان، نوآوری و خلاقیت و محصولات بر محور دانش.

در این پژوهش با توجه به سطح اندازه‌گیری، حجم نمونه‌ها، پیشینه نظری (نبود دانش نظری از نظر مدل‌ها) و تحلیل‌های علی - پیشگویانه، پیچیدگی مدل (مدل با تعداد زیادی متغیر، معرف و روابط) و وجود سازه‌های ترکیبی در مدل، رویکرد مبتنی بر PLS، انتخاب و اثر معناداری نیز میان متغیرهای مستقل و وابسته برقرار شده است. سطح معناداری (sig) مشاهده شده کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ و در واقع -۰/۰۰۰ (sig<۰/۰۰۱) است. از این رو، میان هر دو متغیر در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد تأثیر معناداری وجود دارد. برای آزمون فرضیات از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است، هر ضریب مسیر در مدل PLS را می‌توان معادل یک ضریب بنای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. ضریب مسیر نشان‌دهنده اثر

مستقیم یک سازه بر روی سازه دیگر است. از T آماری برای آزمون فرضیات استفاده شده و پس از آزمون، تمامی فرضیات این پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. نیکویی برازش مدل و همچنین مدل مفهومی نیز معنادار بوده و تأیید شده است.

با توجه به اینکه مدل نهایی پژوهش توانست مبنایی نظری برای دانش‌بنیان شدن سازمان‌ها، بویژه رسانه‌ها، ارائه دهد، مواردی برای رسانه ملی و پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود. این موارد عبارت‌اند از:

- سازمان صداوسیما می‌تواند با توجه به مدل طراحی شده، نسبت به بازنگری چشم‌انداز، راهبردها، سیاست‌ها، و برنامه‌های سازمان مربوط با هدف دانش‌بنیان شدن اقدام کند.

- سازمان صداوسیما می‌تواند با توجه به مدل طراحی شده، در خصوص طراحی و اجرای نظام‌های مناسب برای ایجاد آمادگی بین کارکنان و مدیران به منظور دانش‌بنیان شدن سازمان اقدام کند.

- پژوهش حاضر نشان داد که از نظر مدیران ارشد رسانه ملی، پایین‌ترین میزان تأثیر را، متغیر کنترل و ارزیابی بر محور دانش، بر عوامل سازمانی دارد. در حالی که عوامل سازمانی (فرهنگ، ساختار، نوآوری، محیط، رهبری و افراد) از مهم‌ترین متغیرهای دانش‌بنیان شدن سازمان‌ها هستند و ارزیابی این عوامل بر محور دانش نیز به عنوان متغیری با اهمیت لازم است پیوسته، میزان دانش‌بنیان شدن سازمان را رصد کند. از این رو، پیشنهاد می‌شود نشست‌هایی توجیهی برای آگاهی و آمادگی مدیران و کارکنان به منظور اجرای سامانه یاد شده، طراحی و اجرا شود.

- در این پژوهش محیط خارجی ثابت فرض شده است، بنابراین پژوهشگران بعدی می‌توانند متغیرهای محیطی را نیز مورد بررسی قرار دهند.

- سطح تحلیل مطالعه حاضر، کلان و در سطح سازمانی است. با توجه به اینکه دانش‌بنیان شدن بسته به نوع فعالیت‌ها، شدت‌های مختلفی دارد، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران بعدی در سطح تحلیل حوزه‌های مختلف سازمان صداوسیما، به بررسی این موضوع بپردازند.

- از آنجا که مدل نهایی پژوهش قابل کاربرد و تعمیم در سطح رسانه ملی است، پیشنهاد می‌شود، پژوهشگران بعدی، مدل یاد شده را در سایر حوزه‌های دولتی و

غیردولتی، بویژه رسانه‌های کشور (مطبوعات، خبرگزاری‌ها، شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی خصوصی و ...) مورد بررسی و پژوهش قرار دهند تا امکان تعمیم آن برای سایر سازمان‌ها نیز فراهم آید.

منابع

- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول و قنواتی، مهدی. (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری- ساختاری در مدیریت. تهران: نگاه دانش.
- سازمان صداوسیما. (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی راهبردی سازمان صداوسیما ۸۹-۹۳. تهران: مؤلف.
- گوپتا، جاتیندر و شارما، سوشیل. (۱۳۹۰). خلق سازمان‌های دانش‌محور (ترجمه عباس منوریان؛ اصغر محمدی فاتح و فضل‌الله زارعیور نصیرآبادی). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر و آشنا، مصطفی. (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور. تهران: اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، صص ۱۸-۱.
- ویکس، جان لوبال و همکاران. (۱۳۸۸). مدیریت رسانه (ترجمه طاهر روشندل اربطانی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، به سفارش دفتر پژوهش‌های رادیو، صص ۵۷۴.
- هیچ، مری جو. (۱۳۸۵). تنوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن دو جلدی (ترجمه حسن دانایی‌فرد). تهران: افکار.
- Aktharsha, U. S.Z. & Anisa, H. (2011). Knowledge Management System and Learning Organization: An Empirical Study in an Engineering Organization. **The Iup Journal of Knowledge Management**, Vol. IX, No. 2, pp. 26-40.
- Allee, V. (1997). **The Knowledge Evolution: Buliding Organizational Intelligence**, London: Butterworth-Heinemann.
- Andreeva, T. & kianto, A. (2011). Knowledge Processes, Knowledge-intensity and Innovation: A Moderated Mediation analysis. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 15, No. 6, pp.1016-1034.

- Barroso, C.; Carrion, G.C. & Roldan, J.L. (2010). **Applying Maximum Likelihood and PLS on Different Sample Sizes: Studies on SERVQUAL Model and Employee Behavior Model**. In V. Esposito Vinzi, W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook Partial Least Squares*. Berlin: Springer.
- Burnell, L.J.; Priest, J.W. & Durrett, J.R. (2004). Developing and Maintaining Knowledge Management Systems For Dynamic Complex Domains. In Gupta & Sharma (Eds). **Creating Knowledge Based Organization**, Idea Group Inc (e-book).
- Bustamante, G.P. (1999). Knowledge Management in Agile Innovative Organizations. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 3, No.1, pp. 6-17.
- Chang, H.C.; Tsai, M.T.; & Tsai, C.L. (2011). Complex Organizational Knowledge Structures For New Product Development Teams. **Knowledge-Based Systems** (24).
- Chen, J.; Zhu, Z. & Xie, H.Y. (2004). Measuring Intellectual Capital: A New Model and Empirical Study. **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 5, No. 1, pp. 195-212.
- Chin, W.W. (2010). **How to Write Up and Report PLS Analyses**. In: V. Esposito Vinzi, W. Chin, J. Hensler, and H. Wold (Eds.,) *Handbook of partial least squares*, pp. 655-690.
- Chuan Wu, Liang; Shyong ong; Wen HSU, Y. (2008). Knowledge Based Organization Evaluation. **Science direct, Decision Support Systems**, 45, pp. 541-549.
- Cohen, J. (1988). **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Hillside, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Czabo, C. (2005). Knowledge-Based Society? **European Integration Studies**, Miskolc, Vol. \$, No. 2, pp. 87-94.

- Davenport, D.L. & Holsapple, Clyde. W. (2006). Knowledge Organizations. In David. G. Schowarts (Ed). **Encyclopedia of Knowledge Management**. (pp. 451-458). USA: Idea Group Inc.
- Diamantopoulos, A.; Riefler, P. & Roth K.P. (2008). Advancing Formative Measurement Models. **Journal of Business Research**, Vol. 61, No. 12, pp. 1203-1218.
- Drucker, F.P. (2009). **Managing in a Time of Great Change**, Harvard Business School Publishing Corporation: Boston, Massachusetts, p. 229.
- Fornell, C. & Bookstein, F.L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. **Journal of Marketing Research**, 19.
- Gupta, J.N.D & Sharma, S.K. (2004). **Creating Knowledge Based Organizations**, 1rd, Idea Group Publishing London.
- Gupta, J.N.D. & Sharma, S.K. & HSU, J. (2004). An Overview of Knowledge Management. In Gupta & Sharma (Eds). **Creating Knowledge Based Organization**, Idea Group Inc (e-book).
- Haenlein, M. & Kaplan, A.M. (2004). **A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis**. Understanding Statistics, Vol. 3, No. 4, pp. 283-297.
- Hair, J.F.; Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 19, No. 2, pp. 139-151.
- Hendriks, P.H.J. (2006). Organizational Structure. In David. G. Schwartz (Ed). **Encyclopedia of Knowledge Management**. (pp. 749-754). USA: Idea Group Inc. (Emerald Group).
- Hess, J.D. & Bacigalupo, A.C. (2010). The Emotionally Intelligent Leader, the Dynamics of Knowledge-Based Organizations and the Role of Emotional Intelligence in Organizational Development. **On The Horizon**, Vol. 18, No.3, pp. 222-229. (Emerald Group).

- Jafari, M.; Rezaeenour, J.; Mahdavi, M. & Hooshmandi, A. (2011). Development and Evolution of a Knowledge Risk Management Model For Project-Based Organizations: A multi-Stage study. **Management Decision**, Vol. 49, pp. 309-329.
- King, W.R. (2008). An Integrated Architecture for an Effective Knowledge Organization. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 72, No. 2, pp. 29-41 (Emerald Group).
- Lei, P.W. & Wu, Q. (2008). **Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations, Educational Measurement: Issues and Practice**, Vol. 26, No. 3, pp. 33-43.
- Lopez, S.V. (2005). Competitive Advantage and Strategy Formulation. Management McGovern, J. (2001). Creating a Knowledge-Based Organization. **The Manchester**. Double Issue, Vol. 6, No. 2 & 3, pp. 15-18.
- McGovern, J. (2001). Creating a Knowledge-Based Organization. **The Manchester**. Double Issue, Vol. 6, No. 2 & 3.
- Nastase, M. (2009). Importance of Trust in the Knowledge Based Leadership. **Review of International Comparative Management**, Vol. 10, Issue 3, pp. 518-526.
- Neagu, C.D. (2008). In IFIP International Federation for Information Processing. Vol. 262; **The Future of Identity in the Information Society**, Simone Fischer_Hubner, Penny Duquenoy, Albin Zuccato, Leonardo Martucci; (Boston: Springer). pp. 407-421.
- Nissen, M. (2004). Inducing Enterprise Knowledge Flows. In Gupta & Sharma (Eds). **Creating Knowledge Based Organization**, Idea Group Inc (e-book).

- Reinartz, W.; Haenlein, M. & Henseler, J. (2009). An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM, *Intern. Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, pp. 332-344.
- Saenz, J.; Aramburu, N. & Rivera, O. (2009). Knowledge Sharing and Innovation Performance A Compaines. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 1, pp. 22-36.
- Samulevicius, J. (2007). Knowledge Based Approach For Lithuania: Knowledge Cluster's Origin Development and Vision, *IRMA International Conference (2007)*. Idea Group Inc, pp. 1154-1156.
- Schwartz, D.G. (2006). *Encyclopedia of Knowledge Management*, Published in Usa By Idea Group Reference, p.897.
- Sharifuddin, S.O.; Ikhsan, S. & Rowland, F. (2004). Knowledge Management in a Public Organization: a Study on the Relationship Between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer. *The Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 95-111 [Emerald].
- Skyrm, D.J. (2001). *Capitalizing on Knowledge: From E-Business to K-Business*, Butterworth-Heinemann.
- Tenenhaus, M.; Page, S.J.; Ambroi S.L. & Guinot, C. (2005). PLS Methodology to Study Relationships Between Hedonic Judgements and Product Characteristics. *Food Quality and Performance*, 16. pp. 315-325.
- Tenenhaus, M. (2008). Component-Based Structural Equation Modelling, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 19, Issue 7-8, pp. 871-886.
- Walczak, S. (2005). Organizational Knowledge Management Structure. *The Journal of the Learning Organization*, Vol. 12, No. 4, pp. 330-339 [Emerald].

- Wang, S. & Noe, R. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. **Human Management Review**, 20, pp.115-131.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2003). Structure and Structural Dimensions for Knowledge-Based Organizations. **Measuring Business Excellence**, Vol. 7, pp.51-62.
- Westerberg, K.; Hjelte, J.; Brannstrom, J. & Hyvonen, U. (2011). The Meaning of a Knowledge-Based Organization in Swedish Municipal Elderly Care. **Social Work Education**, Vol. 30.
- Wetzels, M.; Odekerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. **MIS Quarterly**. Vol. 33, No. 1, pp. 177-195.
- Winch, G. & Schneider, E. (1993). Managing The Knowledge-Based Organization: The Case of Architectural Practice. **The Journal of Management Studies**, Vol. 30, No. 6, November, Basil Blackwell Ltd.
- Zack, M. H. (2003). Rethinking the Knowledge-Based Organization. **MIT Sloan Management Review**, Summer, pp. 67-71.
- Zack, M.H. (2003). What is a Knowledge-Based Organization?. **5th International Conference Organizational Learning and Knowledge**, Friday, 30 th May – Monday, 2nd June, pp. 1-7.