



Identifying the Requirements of Creating Smart Organizations in the Light of Learning Organization and Knowledge Management

Nour Mohammad Yaghoubi *

Professor., Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan & Blouchestan, Zahedan, Iran.

Najme Mehdibeigi

PhD in Management – HRM, Faculty of Management and Economics, University of Sistan & Blouchestan, Zahedan, Iran.

Hamed Aramesh

Assistant Professor, Department of Entrepreneurship, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

Esmail Yaghoubi

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Humanities, University of Chabahar Maritime, Chabahar, Iran.

Received: 15/11/2021

Accepted: 06/04/2022

Abstract:

The transformation and reform of the administrative system, which is carried out with the aim of adapting the roles, capacities, and capabilities of the administrative system, is a vital matter, so that the second plan of the road map for the reform of the administrative system of Iran has been compiled in line with this need, and it emphasizes administrative smartness to facilitate the provision of services to the people. Therefore, this research was formed with the aim of identifying the requirements of creating a smart organization and presenting a model for it. The nature of the research is exploratory, which was carried out under the umbrella of interpretive paradigm, using the grounded theory methodology. The statistical population of the research was university experts who were aware of organization and management issues, who were selected using the purposeful sampling method. Based on the rule of theoretical saturation and in order to collect the required data, seventeen in-depth and semi-structured interviews were conducted with them. The data obtained from the interviews were analyzed using the content analysis technique in the MaxQDA software in three stages of open, axial, and selective coding. Finally, 54 concepts and 19 categories were extracted from the analysis of the interviews, which formed the causal, contextual, intervening factors, strategies, and consequences of the research model. The robustness of the research was confirmed by the four criteria of validity, transferability, reliability, and verifiability.

Keywords: Transformation of Administrative System, Smart Organization, Knowledge Management, Learning Organization, Grounded Theory.

Corresponding Author, Email: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2023.315159.1290

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

شناسایی الزامات خلق سازمان هوشمند در پرتو سازمان یادگیرنده و مدیریت

دانش

نورمحمد یعقوبی*

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

نجمه مهدی بیگی

دکتری مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی)، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

حامد آرامش

استادیار، گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

اسماعیل یعقوبی

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه دریاوردی و علوم دریایی چابهار، ایران.

دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۴ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۱۷



چکیده: تحول و اصلاح نظام اداری که با هدف انطباق نقش‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های نظام اداری صورت می‌گیرد امری حیاتی است به طوری که برنامه دوم نقشه راه اصلاح نظام اداری ایران هم‌راستا با این نیاز تدوین شده است و بر هوشمندسازی اداری در راستای تسهیل خدمت‌رسانی به مردم تأکید دارد از همین رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی الزامات خلق سازمان هوشمند و ارائه مدلی مرتبط با آن شکل گرفت. ماهیت پژوهش اکتشافی است که در زیر چتر پارادایم تفسیری و در قالب نظریه داده‌بنیاد صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش خبرگان دانشگاهی آگاه به مسائل سازمان و مدیریت بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و بر اساس قاعده اشباع نظری و به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، ۱۷ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با آن‌ها صورت گرفت. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با به‌کارگیری تکنیک تحلیل محتوا در محیط نرم‌افزاری مکس کیودی‌ای و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نهایت ۵۴ مفهوم و ۱۹ مقوله از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها استخراج گردید که عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدل پژوهش را شکل داد و استحکام پژوهش نیز توسط چهار معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری مورد تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: تحول نظام اداری، سازمان هوشمند، مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، داده‌بنیاد.

* نویسنده مسئول: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2023.315159.1290

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

مقدمه

در گذر از عصر صنعتی به عصر فراصنعتی (عصر دانش) که مملو از تغییرات بسیار پیچیده و تحولات عظیم است، سازمان‌هایی می‌توانند ضمن رسیدن به مزیت رقابتی پایدار، موقعیت خود را در جامعه حفظ کنند که از ویژگی هوشمندی برخوردار باشند به عبارتی، سازمان‌های چابک و نوآوری که از نظر عملیاتی توان رقابت سخت را داشته باشند؛ این سازمان‌ها باید بتوانند در بازارهای متنوع اثربخشی لازم را داشته و از نیازمندی‌های متغیر ذی‌نفعان آگاه باشند در واقع، سازمان‌های هوشمند، سازمان‌هایی «آماده برای آینده» هستند که برای رویارویی با هرآنچه در آینده ممکن است رخ دهد، آمادگی لازم را دارند. به اعتقاد کوئین^۱ (۲۰۰۵) مفهوم سازمان هوشمند مرتبط با مفهوم مدیریت دانش است که برای تمرکز بیشتر بر کسب، یادگیری، سازگاری و مدیریت دانش تکامل یافته است. اصطلاح سازمان هوشمند برای سازمان‌هایی به کار می‌رود که دانش محور و مبتنی بر اینترنت بوده، به صورت پویا با شکل‌ها و شیوه‌های جدید سازمانی و یادگیری تطبیق می‌یابند و همچنین در ایجاد و بهره‌برداری از فرصت‌های ارائه‌شده توسط اقتصاد جدید، چابک هستند (Filos & Banahan, 2003). در همین راستا، طبرسا و همکاران (۱۳۹۱) مفهوم هوشمندی سازمانی را پیامدی از مدیریت اثربخش دانش و سرمایه‌های دانشی در سازمان می‌دانند و با اشاره به سازمان‌های دانش‌بنیان که بیشتر در معرض تغییر و تحولات نوظهور قرار دارند، بیان می‌کنند که فرایندهای محوری آن‌ها بر اساس دانش بنا نهاده شده است. سیدانمانلاکا^۲ (۲۰۰۳) سازمان هوشمند را سازمانی با استراتژی و چشم‌اندازی روشن معرفی می‌کند که خط مشی بهبود مستمر به خوبی در آن اجرا می‌شود، سازمانی که از تجدید و بازسازی ساختار حمایت می‌کند و تکنولوژی‌های نوین و توانمند را مورد استفاده قرار می‌دهد؛ منابع انسانی مهم‌ترین و باارزش‌ترین منبع این نوع سازمان است و با در نظر گرفتن مدیریت شایستگی، تیم‌های درون سازمانی با کارآمدی بالا فعالیت می‌کنند و درحالی‌که ارزش‌های بنیادی و فرهنگ سازمان هوشمند یادگیری مستمر را تشویق می‌کند و اشتراک دانش در بین تمامی اعضای سازمان هوشمند وجود دارد، مدیریت عملکرد به خوبی اجرا می‌شود، او همچنین تأکید دارد که تمام عناصر فوق برای سازمان هوشمند لازم بوده و باید با هم متناسب و هم‌سو باشند. استاسکوویکیوت^۳ (۲۰۰۸) سازمان هوشمند را یک سازمان یادگیرنده با مهارت و قابلیت خلق،

1. Quinn
2. Sydanmaanlakka
3. Staskeviciute

اكتساب و انتقال دانش می‌داند که به صورت پیوسته و مستمر در ارتباط با محیط است تا بتواند نیازهای محیطی را شناسایی کرده، دانش و اطلاعات لازم را کسب و به‌موقع واکنش نشان دهد. در واقع یادگیری، دانش‌آفرینی، واکنش سریع و انعطاف‌پذیری بر مبنای فناوری اطلاعات، اساس سازمان هوشمند است (Alavi & Gallup, 2003). در سازمان هوشمند یادگیری و سازگاری، رفتارهایی هستند که با وجود تعارضاتی که ممکن است با هم داشته باشند باید در کنار هم تعریف شوند بدین نحو که یادگیری سازمانی الزاماً شامل فراموشی گذشته می‌شود و سازمان نباید شناسایی و جستجوی بازارها، محصولات و یا فعالیت‌های موجود خود را محدود کند بلکه لازم است اهداف جدید را شناسایی و با شکستن چارچوب‌های از قبل تعریف‌شده و بررسی مجدد نرم‌ها و مفروضات خود، به دنبال پاسخ مناسب باشد (نجاری و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴۶) بنابراین می‌توان دریافت که سازمان‌هایی می‌توانند در محیط پرشتاب کنونی بقای خود را تضمین نمایند که به ابزارها و قابلیت کسب اطلاعات مجهز باشند و از کاربرد صحیح آن اطلاعات بهره‌مند شوند. بنا بر اعتقاد صاحب‌نظران آن‌چه که می‌تواند در این عصر دانایی نیازهای پیچیده و دائماً در حال تغییر جامعه را پوشش دهد، وجود سازمان‌هایی مبتنی بر دانش و یادگیری است؛ سازمان‌هایی که در بستر دانش تشخیص صحیحی از نیازهای محیط داشته باشند و با توسعه یادگیری مستمر در راه یادگیرنده بودن گام بردارند، نیاز جامعه امروز هستند که به ندرت یافت می‌شوند. سازمان‌های یادگیرنده و متکی بر دانش و با تجزیه و تحلیل‌های به‌جا در سریع‌ترین زمان ممکن قادر به ارائه باکیفیت‌ترین خدمات خواهند بود از طرفی، نظام اداری در ایران با توجه به نقش گسترده و مؤثری که در انجام امور دارد، یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود که بی‌توجهی به آن آسیب‌های جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و... به دنبال دارد. اصلاح و تحول اداری فرایندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولتمردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری، توسعه شیوه‌های اطلاعاتی و... را دنبال می‌کند (ابوالحسنی رنجبر و همکاران، ۱۳۹۶: ۶۱۷). از همین رو، دولت‌ها همواره در سطوح مختلف و به شیوه‌های گوناگون در پی اصلاح نظام اداری بوده‌اند. اصلاحات نظام اداری در دنیا یکی از برنامه‌های اصلی مدیریت دولتی است و تلاش تمام کشورها این است که سازمان‌ها بتوانند با حداکثر کارایی و حداقل نابسامانی‌های سازمانی به فعالیت خود ادامه داده، شهروندان را راضی نگه داشته و به‌عنوان وکیل مردم نقش خود را در ارائه خدمات عمومی و جلب رضایت شهروندان به خوبی ایفا کنند. با این‌که اصلاحات نظام اداری در کشور ما رشد قابل توجهی داشته و توانسته در بهبود و

اصلاح ساختار فرآیندها، رویه‌ها، فرهنگ، منابع انسانی، توسعه و کاربری فناوری اطلاعات در سازمان نقش مؤثری ایفا کند ولی واقعیت‌ها و داده‌های موجود نشان می‌دهد که هنوز نظام اداری نتوانسته در راستای خدمت‌رسانی به شهروندان به نقطه مطلوبی دست پیدا کند. در بین محورهای اصلاح نظام اداری بحث هوشمندسازی و سازمان هوشمند به طور ویژه همواره مطرح بوده و در طول سنوات اخیر، دولت در این راستا هزینه‌های هنگفتی را متحمل شده است ولی به نسبت هزینه‌های انجام شده، مطلوبیت ارائه خدمات خیلی بالا نیست از این رو، مقاله حاضر با این نگاه و با هدف اصلاحات نظام اداری به الزامات خلق سازمان هوشمند پرداخته است و انتظار می‌رود که بتواند رهنمودی باشد برای دست اندرکاران اصلاح نظام اداری تا قادر باشند نسبت به خلق سازمان هوشمند یا توسعه آن اقدام نمایند.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان هوشمند و مدیریت دانش

در قرن بیست و یکم دانش نقش روزافزونی در توسعه جوامع دارد به طوری که جهان را به سمت دانش‌محوری پیش می‌برد. حوزه سازمان و مدیریت نیز از این امر مستثنی نیست، به گونه‌ای که دانش نقش مهمی در سازمان‌ها ایفا می‌کند و در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین سرمایه سازمانی است از همین رو سازمان‌ها باید تلاش کنند تا این سرمایه گرانبها را به خوبی مدیریت نموده و از این راه مزیتی رقابتی کسب نمایند. ظهور مفهوم مدیریت دانش را می‌توان در دهه ۱۹۸۰ جستجو کرد که سازمان‌ها دریافتند دانش و دارایی‌های غیرمادی است که مولد ثروت و ارزش می‌باشد نه پول و دارایی‌های مادی و از طرفی دیگر، افراد سازمان مهم‌ترین دارایی آن هستند. دانش‌های فردی با تبدیل شدن به دانش‌های سازمانی به ایجاد یادگیری سازمانی منجر می‌شوند و افزایش یادگیری سازمانی باعث افزایش هوشمندی سازمانی می‌شود و سرعت ارائه راه‌حل برای مسائل را افزایش می‌دهد (رضائیان و باقری، ۱۳۹۵: ۱۵۱) بنابراین توانایی و قابلیت سازمان در به دست آوردن، به هم پیوستن، ذخیره کردن، به اشتراک گذاشتن و به کار بردن دانش یک مزیت رقابتی برای سازمان‌هاست. به عبارتی سازمان‌ها باید بتوانند از دانشی که در اختیار دارند به شیوه‌ای صحیح استفاده کرده و آن را به خوبی مدیریت نمایند زیرا با توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، مدیریت کارا و مؤثر دانش در سازمان بسیار مهم است (Herschel & Jones, 2005). مدیریت دانش و هوشمندی مفاهیم نزدیک به هم هستند که در مدیریت سرمایه‌های دانشی سازمان نقش دارند؛ داوونپورت و پروساک^۱ (۲۰۰۰) بر این باورند که مدیریت

1. Davenport and Prusak

دانش به معنای بهره‌برداری از سرمایه‌های دانشی سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان است و دانش مدیریت شده را در دو دسته دانش ضمنی (نهان) و صریح (آشکار) طبقه‌بندی می‌کنند، به زعم آن‌ها دانش صریح دانشی است که به آسانی محاسبه و انتقال داده می‌شود و دانشی که با بینش‌ها، شهود، احساسات و تصویرسازی ذهنی افراد در ارتباط است، دانش ضمنی است. شیوجاهات^۱ (۲۰۱۹) مدیریت دانش را مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای مربوط به ایجاد، سازماندهی، انتشار و استفاده و اکتشاف دانش معرفی می‌کند. در تعریفی دیگر، مدیریت دانش تلاشی است برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخیل هستند بتوانند از آن استفاده نمایند (محمدی نجف‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۱۳). دهقانی و همکاران (۱۳۹۸) نیز بر این باورند که هدف مدیریت دانش حداکثرسازی نرخ بازگشت سرمایه به سازمان است و آنچه در مدیریت دانش اتفاق می‌افتد، تبدیل اطلاعات به دانش کاربردی است به طوری که آن دانش برای سایرین قابل استفاده باشد. هنگامی که اعضای سازمان دانش خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، امکان یادگیری افزایش می‌یابد. قابلیت یادگیری گروهی و سازمانی یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در تسهیم دانش است (خادمی و رسولی، ۱۴۰۰: ۱۵۶). در واقع در دنیایی که سازمان‌ها در حال رقابت دائم با یکدیگر هستند، نحوه مدیریت مؤثر دانش و یکپارچه‌سازی انواع آن (ضمنی و صریح) امری حیاتی است (Chen & Huang, 2012) از همین رو کسب، خلق، ذخیره و کاربرد دانش برای هر سازمانی ضروری است زیرا که یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده رشد و بالندگی است. برای هوشمندی دو معنای متمایز مالکیت دانش و دانش‌آفرینی (خلق دانش) مطرح است، مالکیت دانش انباشت دانش را فراهم می‌آورد که به منظور درک و یا رفع مشکل به کار برده می‌شود و خلق دانش زمانی است که به نوآوری برای حل مشکلات جدید نیاز باشد به طوری که نتوان آن را در انباشت دانش یافت بدین ترتیب با شکل‌گیری دانش جدید رفتار هوشمندانه شکل می‌گیرد (الهی، ۱۳۸۱: ۱۱۹) بنابراین رفتار هوشمندانه، حل مسئله سازمان به مفهوم تحقق اهداف سازمان است. رفتار هوشمندانه به معنی کیفیت رفتار نیز می‌باشد، رفتاری که قابلیت انطباق‌پذیری دارد و قادر است روش‌های مؤثری برای دستیابی به نیازهای متغیر محیطی ارائه نماید از این‌رو رفتار هوشمندانه هم هدف‌گرا و هم انطباق‌پذیر است و به‌عنوان قابلیت سازمان در مالکیت (ذخیره)، خلق و به‌کارگیری دانش تعریف

1. Shujahat

شده است که موجب تفاوت اساسی بین سازمان‌ها می‌شود (نجاری و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۳۹). با بررسی پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با محور پژوهش حاضر موردی که دقیقاً در حیطه موضوعی دانش و هوشمندی سازمان باشد، یافت نشد لذا به تعدادی از پژوهش‌ها که می‌تواند اطلاعات مناسبی در این زمینه ارائه دهد، اشاره می‌گردد، ازجمله: پژوهش رضائیان و باقری (۱۳۹۵) را می‌توان نام برد که ضمن معرفی عوامل محیطی، فرهنگی، محتوای دانشی، فناوری اطلاعات و فرایندهای مدیریتی به‌عنوان ابعاد شبکه‌های دانش، بیان می‌کند که در شرایط حاضر به‌منظور ایجاد بستر مناسب برای هوشمندی، سازمان‌ها باید به سوی استفاده از شبکه‌های دانش حرکت کنند که در هوشمندی سازمان مؤثر است. صابری‌فر (۱۳۹۹) تعیین و تشخیص عوامل مؤثر در طراحی سازمان هوشمند برای مدیریت شهری را مورد توجه قرار داده و حکمرانی‌هوشمند، پویایی هوشمند، زندگی هوشمند، مردم هوشمند، اقتصاد هوشمند و محیط هوشمند را به‌عنوان عواملی که بیشترین اثر را در ایجاد سازمان هوشمند برای اداره و مدیریت شهر دارند، معرفی کرده است. سیفاللهی (۱۴۰۰) تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر بهره‌وری سازمانی را مورد بررسی قرار داده است که یافته‌های حاصل از پژوهش او می‌تواند در جهت حرکت شرکت‌ها به سمت توجه بیشتر به مدیریت دانش برای افزایش بهره‌وری مؤثر واقع شود. نیسارا و همکاران^۱ (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود به مزایای اطلاعات رسانه‌های اجتماعی، مدیریت دانش و سازمان‌های هوشمند پرداخته و نقش مدیریت دانش را به‌عنوان یک سیستم اشتراک‌گذاری اطلاعات مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی مورد ارزیابی مجدد قرار می‌دهند، آن‌ها بیان می‌کنند که ابزارهای رسانه‌های اجتماعی، مانند: سیستم‌های گروه‌بحث‌های مدیریت دانش^۲ می‌توانند به عنوان مکانیزم‌هایی برای ایجاد مزیت رقابتی بلندمدت و هوشمندی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرند.

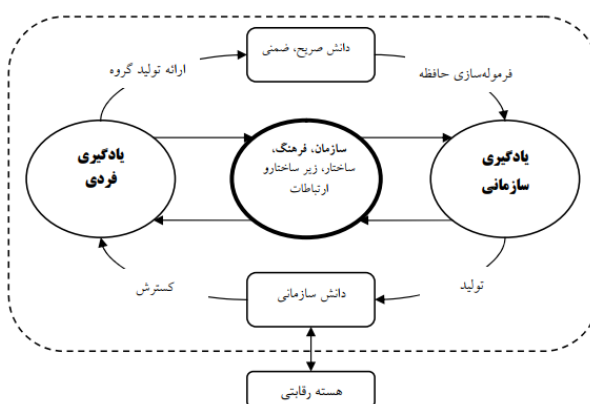
سازمان هوشمند و یادگیری

یادگیری با دانش و ایده‌های جدید که ممکن است از درون سازمان و یا از منابع خارجی نشأت بگیرد، آغاز می‌شود. دانش و ایده‌های جدید حاصل‌شده در این فرآیند، بایستی به‌منظور تکمیل فرآیند یادگیری درجهت تغییر رفتار و اهداف سازمان قابل استفاده و کاربردی باشند. بسیاری از سازمان‌ها یادگیری را مبتنی بر تجربیات گذشته تعریف می‌کنند و حل مسائل در گذشته را الگوی

1. Nisara et al.

2. Knowledge Management Discussion Group System (KMDGs)

تصمیم‌گیری و رفتار آینده خود می‌دانند. در یک نگاه سازمانی، هوشمندی به توانایی سازمان در جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل و تفسیر ماهرانه آن، تولید دانش و یادگیری از دانش بستگی دارد که از طریق منطقی و یادگیرانه به تولید مرتبط و به‌هنگام دانش منجر شود و اگر به صورت مناسب استفاده شود، برخی دانش‌ها به ایجاد قابلیت‌های جدید و استفاد بهینه از قابلیت‌های موجود کمک می‌کنند که به یک سازمان اجازه می‌دهد دائماً بر رقبای خود غلبه نماید. یک سازمان هوشمند در محیطی قرار می‌گیرد که می‌بایستی از توسعه یادگیری و مدیریت دانش حمایت کند. در شکل ۱ نشان داده شده است که دانش عینی و ذهنی، یادگیری سازمانی، دانش سازمانی و یادگیری فردی به وسیله هسته رقابتی تنظیم و تعیین شده‌اند و می‌توانند مجموع ابعاد ساختاری، فرهنگی، بنیادی و ارتباطی یک سازمان را کنترل کنند (Albrecht, 1993). سازمان هوشمند اهداف خود را در محیط متغیر خارجی با سازگاری و جهت‌دهی رفتار خود در راستای شناخت ابعاد درون و برون سازمانی دنبال می‌کند؛ به عبارت دیگر سازمان هوشمند یک "سازمان یادگیرنده" است که مهارت و قابلیت خلق، اکتساب و انتقال دانش را دارد و رفتار خود را برای انعکاس و یا جذب دانش و بینش جدید تغییر می‌دهد (Garvin, 1993).



شکل ۱: سازمان هوشمند، حلقه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (منبع: Garvin, 1993)

یادگیری سازمانی زمانی رخ می‌دهد که تمام اعضای سازمان از طریق فرآیند کشف و اصلاح خطاها به تغییرات محیط درون و بیرون سازمان پاسخ داده و استراتژی‌ها، مفروضات بنیادی و نرم‌ها^۱ را به منظور پیوند بین پیامدها و انتظارات تغییر دهند و به حافظه سازمانی^۲ منتقل کنند

1. Norms
2. Organizational Memory

(Choo, 1994). در واقع، یادگیری سازمانی دربرگیرنده مکانیزم بسیار مهم در یادگیری از تجربه دیگران و انتقال دانش در سراسر مرزهای سازمانی است که توسط تعامل بین فردی در سازمان امکان‌پذیر است (مجدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۳). همچنین رابطه‌ای متعادل برای حفظ تعادل با محیط است که در آن فعالیت‌های سازمان به صورت پویا جهت به دست آوردن دانش تنظیم شده باشد. بدین ترتیب، یادگیری سازمانی از خلاقیت، دانش و ایده‌های جدید حمایت می‌کند و توانایی درک و به‌کارگیری آن‌ها را افزایش می‌دهد (Aragón-Correa et al., 2007: 22) و ابعاد کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و حافظه سازمانی را در بر می‌گیرد (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011: 410). در نهایت می‌توان گفت که یادگیری به صورت قابل توجهی به رشد، عملکرد و بقای سازمان کمک می‌کند. فرآیند یادگیری هوشمندی، چرخه مستمری از فعالیت‌های احساس محیط، درک و معنا سازی محیط، تفسیر محیط بر اساس تجربیات گذشته و اقدام عملی بر اساس تفسیر محیط است (Choo, 1994). به طور کلی، سرمایه‌گذاری در فرایند یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در شرکت‌ها و سازمان‌ها به منظور حفظ جایگاه خود، به عنوان یکی از راه‌های مهمی که سازمان به طور مداوم می‌تواند جهت خلق و بهبود مدیریت دانش به کار بندد، شناخته می‌شود (Wu & Chen, 2014: 1142). همچنین، فناوری اطلاعات و ارتباطات، توانایی فرد و سازمان را برای تقویت هوشمندی از طریق یادگیری سریعتر، به شدت متحول می‌سازد. فناوری اطلاعات و ارتباطات هسته مرکزی ایجاد محیط یادگیری و خط اصلی شکل‌گیری سازمان هوشمند است (مهدی‌بیگی و یعقوبی، ۱۴۰۰: ۵۶). در حوزه پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با یادگیری و هوشمندی سازمان می‌توان به پژوهش صالحی و همکاران (۱۳۹۱) اشاره نمود که ضمن معرفی توانمندی‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی به عنوان مؤلفه‌های هوش سازمان و چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکردی به عنوان مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، به این نتیجه دست یافتند که بین سازمان یادگیرنده و هوش سازمانی و همچنین مؤلفه‌های آن‌ها رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. طبرسا و نظرپور (۱۳۹۱) نیز با بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای هوشمندی انسانی - ساختاری در سازمان‌های دانش‌بنیان دریافتند که ساختار ویژه موقت بیشترین اثر را روی فرایندهای هوشمندی ساختاری دارد. بنابراین، سازماندهی افراد و گروه‌ها حول فرایندهای کاری دانش محور، ایجاد ساختارهای پویا و منعطف در جوامع دانشی، تیم‌های تخصصی دانش، ایجاد

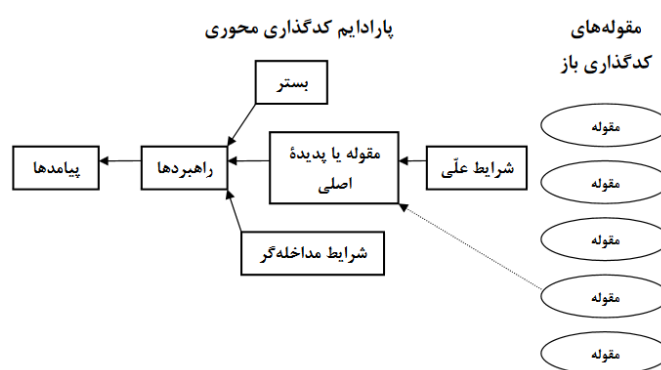
پیوندهای غیر رسمی و ساختارهای موقتی بین جوامع دانشی و تیم‌های تخصصی دانش از جمله عواملی است که می‌تواند سبب دستیابی به هوشمندی در سازمان‌های دانش‌بنیان شود. همچنین مشخص شد که ساختار ویژه موقت و بعد از آن سرمایه‌های فکری و راهبردهای دانش هر دو با هم به ترتیب بیشترین اثر را روی فرایندهای هوشمندی انسانی دارند. بر این اساس افزایش مشارکت و تبادل دانش بین اعضای جوامع دانشی و تیم‌های تخصصی دانش با استفاده از گروه‌های بحث الکترونیکی و تبادل ایده، وجود برنامه‌هایی برای تقویت حس هویت، تعلق و تعهد در جوامع دانشی، تیم‌های تخصصی و همچنین بهبود مبادلات دانش بین اعضای جوامع دانشی و تیم‌های تخصصی دانش بیرون سازمان از جمله عواملی است که می‌تواند نقش جوامع دانشی را در سازمان‌های دانش‌بنیان به منظور هوشمند کردن فرایندهای ساختاری تقویت نماید. فاتحی و رحیمیان (۱۳۹۴) با در نظر گرفتن مدل هوش سازمانی آلبرخت به این نتیجه دست یافتند که بین هوش سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و از بین مؤلفه‌های هوش سازمانی، تنها دو متغیر سرنوشت مشترک و فشار عملکرد، قادر به پیش بینی متغیر سازمان یادگیرنده هستند. پذیره و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود سازمان یادگیرنده، هوشمندی جامع سازمان، ارتباطات سازمانی، مدیریت سازمانی و تفکر سیستمی را به عنوان عوامل سازمان هوشمند معرفی نمودند.

جمع‌بندی مطالب ارائه‌شده، گویای آن است که در محیط رقابتی و بسیار متغیر، اساس موفقیت سازمان‌های امروزی توان آن‌ها در استفاده و بهره‌گیری از قابلیت‌های درون سازمانی و برون سازمانی است. از این رو، سازمان‌ها به منظور حفظ عملکرد و انطباق با تغییرات پیش‌رو، باید مفروضات و رویکردهای قدیمی خود را کنار گذاشته و با ایجاد اصولی که انعطاف‌پذیری و انطباق مداوم با تغییرات محیطی جدید را مورد تأکید قرار می‌دهند، عملکرد خود را ارتقاء و در سطح مطلوب حفظ نمایند. به عبارتی باید بتوانند سطح پیچیدگی مناسب، انعطاف‌پذیری، قدرت واکنش منطقی، توان کشف فرصت‌ها و کاهش ریسک در محیط پر از رقابت را داشته باشند تا قادر به همسویی با شرایط موجود و حفظ بقای خود شوند. از همین رو، سازمان‌ها باید بیش از پیش شرایط هوشمندی را فراهم نمایند و در راستای شکل‌گیری سازمان هوشمند گام بردارند؛ بنابراین، می‌بایستی از توسعه یادگیری و مدیریت دانش حمایت کنند. یادگیری و مدیریت دانش در سازمان‌ها نقشی ارزشمند در انتقال منابع، سرمایه و نیروی کار دارد و می‌تواند مزیت‌های رقابتی سازمان را افزایش دهد. سازمان‌های هوشمند با برخورداری از ساختاری متفاوت با سازمان‌های

سنتی، سازمانها را برای بقا در عصر اطلاعات آماده می‌کنند (صابری‌فر، ۱۳۹۹: ۴۴۹). بررسی مطالعات و پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام‌شده، نشان می‌دهد علیرغم مطالعات زیادی که در رابطه با سازمان هوشمند، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده انجام شده، به طور مشخص در رابطه با الزامات خلق سازمان هوشمند در پرتو سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، خلأی نظری دیده می‌شود که البته این خلأ در پیوند مفاهیم سه‌گانه است، ولی به طور منفک و جدا از هم در مورد هر کدام اطلاعات زیادی وجود دارد. به عبارتی، پیوند این مفاهیم به معای واقعی و در قالب یک کار پژوهشی منسجم، شکل نگرفته است. لذا، با توجه به اهمیت موضوع پژوهش حاضر در راستای کاهش خلأ نظری در کشور و با هدف کمک به اصلاح نظام اداری صورت گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که «الزامات ایجاد و خلق سازمان هوشمند چیست؟» از همین‌رو در دسته پژوهش‌های کاربردی با رویکرد کیفی و ماهیت اکتشافی قرار می‌گیرد. پارادایم حاکم بر پژوهش، به لحاظ نگاهی که بر دیدگاه و تجارب مشارکت‌کنندگان دارد، تفسیرگرایی و استراتژی مورد استفاده، رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) در قالب نظریه داده بنیاد^۲ است. این نظریه بر استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی به‌عنوان مراحل تحلیل داده‌ها و درنهایت تدوین یک الگوی منطقی یا توصیفی بصری از نظریه تولید شده، تأکید دارد (مهدی‌بیگی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۱۹). الگوی کدگذاری ارائه‌شده توسط اشتراوس و کوربین در شکل ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲: کدگذاری‌های باز و محوری در نظریه داده‌بنیاد (منبع: دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶)

1. Strauss & Corbin
2. Grounded Theory

ابزار به کار برده شده برای پژوهش، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته بود که داده‌های حاصل از آن توسط تحلیل محتوای پنهان و مبتنی بر استقرار، در محیط نرم‌افزاری مکس کیودی‌ای^۱ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. از آنجا که دسترسی به نمونه‌های مطلع و تأثیرگذار می‌تواند در افزایش تعمیم‌پذیری منطقی یافته‌های پژوهش نقش مهمی داشته باشد (Wiesner et al., 2017)، لذا به روش نمونه‌گیری هدفمند، اساتید و خبرگان دانشگاهی آگاه به مسائل سازمان و مدیریت با مدرک دکتری که دارای تألیف کتاب یا مقاله در حوزه‌های مرتبط با موضوع پژوهش و حداقل ۵ سال سابقه حضور در دانشگاه یا سایر مراکز آموزشی بودند انتخاب شده و بر اساس قاعده اشباع نظری، ۱۷ مصاحبه صورت گرفت که بر اساس آن حجم نمونه آماری مشخص گردید (به ویژگی‌های آن در جدول ۱ اشاره شده است).

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان (منبع: یافته‌های پژوهش)

رتبه علمی		استاد		دانشیار		استادیار	
درصد		۲۳/۵		۱۱/۸		۶۴/۷	
جنسیت		سن (سال)					
مرد	زن	۳۰-۳۵	۳۶-۴۰	۴۱-۴۵	>۴۶		
۶۴/۷	۳۵/۳	۱۷/۶	۲۹/۵	۱۱/۹	۴۱	درصد	
سابقه خدمت (سال)							
۵-۱۰	۱۱-۱۵	۱۶-۲۰	۲۱-۲۵	>۲۵			
۶	۲۳/۵	۲۹/۴	۲۳/۵	۱۷/۶	درصد		

استحکام پژوهش توسط چهار معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری مورد بررسی و تأیید قرار گرفت: (۱) درگیری طولانی‌مدت و مشاهده مداوم پژوهشگر و همچنین بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان اعتبار پژوهش را تأیید نمود؛ بدین ترتیب که در تمام مدت انجام پژوهش، محقق کاملاً با موضوع پژوهش درگیر بوده و در خلال مصاحبه‌ها و همچنین مطالعات

1. Maxqda

نظری سعی نموده با تمام مفاهیم و مقولات جدید ارتباط برقرار کرده و به تناسب، در پژوهش مورد استفاده قرار دهد. همچنین، در انتهای پژوهش از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا گفته‌های خود را تکمیل و نظرات خود را تأیید نمایند تا از این طریق مشارکت‌کنندگان جهت نقد اظهارات خود و محقق جهت بررسی دقت یافته‌ها و کامل بودن آن‌ها، فرصتی به دست آورند. (۲) انتقال‌پذیری قابلیت انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه است و به این موضوع می‌پردازد که آیا فرضیه‌ها و قضایای مشتق‌شده از پژوهش، قابلیت کاربرد در زمینه‌های دیگر را دارد (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۶۶). از آنجاکه یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند به‌عنوان منبعی اولیه در نظر گرفته شود که سازمان‌ها با استفاده از آن بتوانند اقدام به هوشمندسازی نمایند، لذا معیار انتقال‌پذیری پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفت. (۳) اطمینان‌پذیری زمانی حاصل می‌شود که پژوهشگر به جریان جمع‌آوری اطلاعات خام، کاهش داده‌ها و روند تحلیل یافته‌ها، اصلاح و بازسازی داده‌ها، روند یادداشت‌ها و ابزار ارتقاء اطلاعات در پژوهش توجه داشته و از طریق آن دقت علمی یافته‌ها را اثبات نماید (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۶۷). در پژوهش حاضر این مهم رعایت شده و روند کاهش داده‌ها به‌همراه خلاصه‌سازی شفاف یافته‌ها در مراحل کدگذاری باز و محوری به اطمینان‌پذیری پژوهش کمک نموده است. (۴) هدف از فرایند تأییدپذیری مشخص کردن آن است که آیا دو محقق یا بیشتر می‌توانند نسبت به تصمیمات اخذ شده در طول پژوهش به توافق برسند؟ (Stommel and Wills, 2004). از همین‌رو، در پژوهش حاضر، بعد از اتمام مصاحبه‌ها، از دو فرد مستقل، باتجربه در حوزه مدیریت و سازمان و خارج از تیم پژوهش خواسته شد که هریک از مصاحبه‌ها را به صورت کامل کدگذاری نمایند و بدین ترتیب تأییدپذیری پژوهش با استناد به پایایی بازآزمون و روش توافق درونی موضوع (جدول ۲) که فرمول آن در ادامه آورده شده است، مورد تأیید قرار گرفت. لازم به ذکر است که بنا بر نظر کاواله^۱ (۱۹۹۶)، در صورتی که معیار سنجش پایایی بیشتر از ۶۰ درصد باشد، می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام‌شده از پایایی مناسبی برخوردار است (خواستار، ۱۳۸۸: ۱۶۸).

$$\text{فرمول ۱: محاسبه پایایی} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰ = \text{درصد پایایی}$$

جدول ۲: پایایی مصاحبه‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

محاسبه پایایی بین دو کدگذار				محاسبه پایایی بازآزمون				عنوان مصاحبه
پایایی بازآزمون (درصد)	تعداد عدم توافقات	تعداد توافقات	تعداد کل کدها	پایایی بازآزمون (درصد)	تعداد عدم توافقات	تعداد توافقات	تعداد کل کدها	
۰/۷۸	۲۳	۴۱	۱۰۵	۰/۷۰	۳۹	۴۷	۱۳۳	M ۴
۰/۶۴	۵۳	۴۸	۱۴۹	۰/۷۶	۲۹	۴۶	۱۲۱	M ۷
۰/۸۵	۱۸	۵۲	۱۲۲	۰/۷۴	۳۵	۵۱	۱۳۷	M۱۲
۰/۷۵	۹۴	۱۴۱	۳۷۶	۰/۷۴	۱۳۵	۱۴۴	۳۹۱	تعداد کل

یافته‌های پژوهش

کدگذاری باز

کدگذاری باز، یک فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناخته می‌شوند و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود (بانژاد و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۲) و مرحله‌ایست که پژوهشگر در نامگذاری مفاهیم آزادی عمل دارد (بیگ و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۲). از همین رو، در این مرحله، تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها صورت گرفت که به نمونه‌ای از آن‌ها در جدول ۳ اشاره شده است.

جدول ۳. کدهای اولیه براساس واحدهای معنایی حاصل از مصاحبه‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

مصاد به	کدهای اولیه	واحد معنایی
م ۶	هم‌اندیشی گروهی	... اگر فرهنگ و روحیه کارگروهی در سازمانی وجود داشته و تقویت شود می‌تواند نتایج اثربخشی به همراه داشته باشد. در این گروه‌ها اعضا اگر بتوانند و مایل باشند که تجارب خود را به اشتراک گذاشته و بر روی مسائل هم‌اندیشی داشته باشند عملکرد بهتری را می‌توان شاهد بود. ولی کار گروهی برای آنکه مؤثر باشد و با استقبال از سوی کارکنان مواجه شود نیاز به تمرین دارد و بدون آن ممکن است بسیاری از کارکنان از این نوع کار
	تمرین کار گروهی	

مصاحبه	کدهای اولیه	واحد معنایی
		استقبال نکنند.
۸م	ارزیابی دوره های آموزشی برگزار شده	... و بعد از اجرای هر دوره آموزشی به ارزیابی آن پرداخته، سطح رضایت کارکنان را از دوره مورد سنجش قرار داده و از تجربه های هر دوره در دوره های بعد استفاده کنند.
۹م	انگیزه تسهیم دانش بین کارکنان	... افرادی که در سازمان هوشمند کار می کنند، دانش های خاص خود را دارند که با راه های متفاوت از جمله تجربه به دست آورده اند. بنابراین باید انگیزاننده هایی برای به اشتراک گذاشتن آن داشته باشند ...
۱۲م	آرشیو الکترونیک اطلاعات	... امروزه اکثر اسناد به صورت الکترونیک تهیه و نگهداری می شود و با توجه به خطرات امنیتی که سامانه های اطلاعاتی آن را همواره تهدید می کند باید از اسناد سازمان حتماً نسخه های پشتیبان تهیه نمود...
۱۴م	نیازسنجی آموزشی برنامه ریزی آموزشی	... کارکنان در حال حاضر بیش از هر زمانی نیاز به آموزش دارند تا دانش روز مورد نیاز خود را به موقع کسب کنند و مدیران منابع انسانی باید پس از نیازسنجی آموزشی برنامه ریزی آموزشی لازم را انجام داده ...

بعد از شناسایی واحدهای معنایی هر مصاحبه، ۵۴ مفهوم با مجموع تکرار ۴۷۸ فراوانی استخراج شد که با دسته بندی مفاهیم دارای ارتباط معنایی، ۱۹ مقوله احصاء گردید. مفاهیم و مقوله های مستخرج از مصاحبه ها در جدول ۴ آورده شده است.

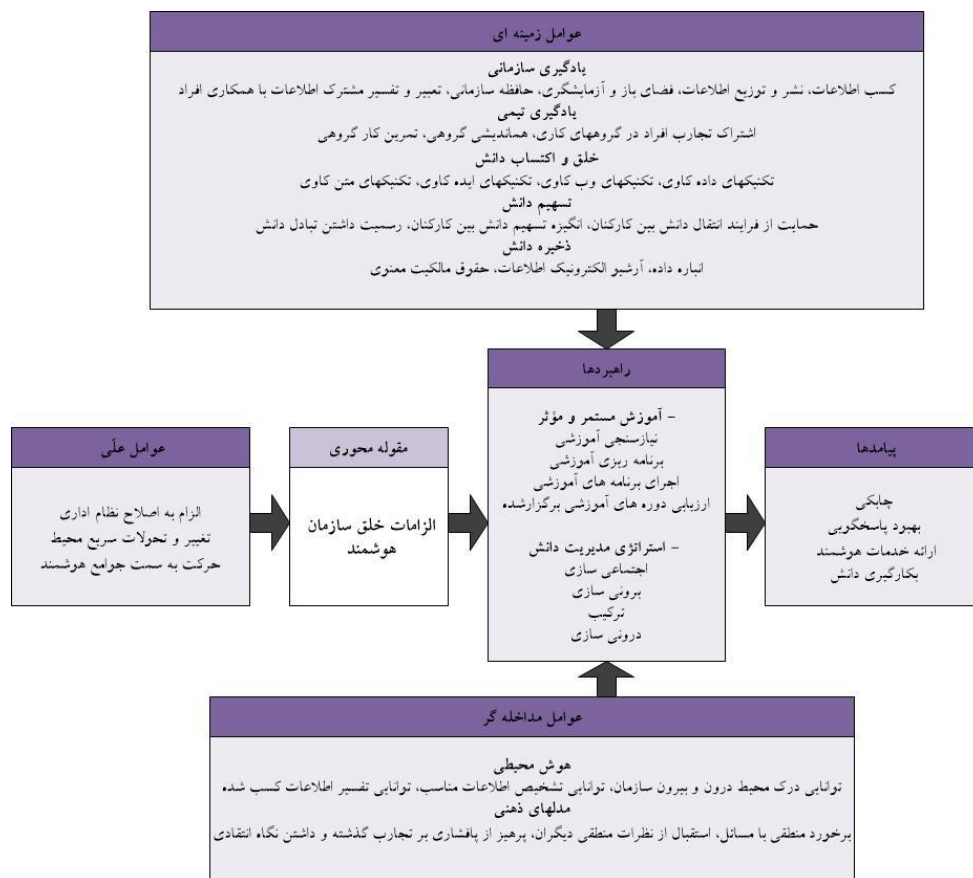
جدول ۴: مفاهیم و مقوله های مستخرج از مصاحبه ها (منبع: یافته های پژوهش)

مفاهیم	مقوله
تغییر فرایندهای کاری متناسب با مدیریت نوین (فراوانی مصاحبه ۱۰)، خلق و ایجاد ارزش های مشترک در نظام اداری (فراوانی مصاحبه ۹)	الزام به اصلاح نظام اداری
تغییر شرایط محیطی (اقتصادی و اجتماعی و ...) (فراوانی مصاحبه ۱۱)، تغییر	تغییر و تحولات سریع

مفاهیم	مقوله
سریع نیازهای افراد و خدمات درخواستی ایشان (فراوانی مصاحبه ۱۳)	محیطی
ارائه خدمات در بستر فناورانه (فراوانی مصاحبه ۱۲)، حرکت جوامع از سنت محوری به سمت مدرنیته (فراوانی مصاحبه ۱۱)	حرکت به سمت جوامع هوشمند
کسب اطلاعات (فراوانی مصاحبه ۷)، نشر و توزیع اطلاعات (فراوانی مصاحبه ۸)، فضای باز و آزمایشگری (فراوانی مصاحبه ۶)، حافظه سازمانی (فراوانی مصاحبه ۱۲)، تعبیر و تفسیر مشترک اطلاعات با همکاری افراد بخش‌های مختلف (فراوانی مصاحبه ۲)	یادگیری سازمانی
اشتراک تجارب افراد در گروه‌های کاری (فراوانی مصاحبه ۵)، هم‌اندیشی گروهی (فراوانی مصاحبه ۸)، تمرین کار گروهی (فراوانی مصاحبه ۹)	یادگیری تیمی
تکنیک‌های داده کاوی (فراوانی مصاحبه ۱۰)، تکنیک‌های وب کاوی (فراوانی مصاحبه ۷)، تکنیک‌های ایده کاوی (فراوانی مصاحبه ۶)، تکنیک‌های متن کاوی (فراوانی مصاحبه ۷)	خلق و اکتساب دانش
حمایت از فرایند انتقال دانش بین کارکنان (فراوانی مصاحبه ۱۲)، انگیزه تسهیم دانش بین کارکنان (فراوانی مصاحبه ۹)، رسمیت داشتن تبادل دانش (فراوانی مصاحبه ۱۱)	تسهیم دانش
انباره داده (فراوانی مصاحبه ۸)، آرشیو الکترونیک اطلاعات (فراوانی مصاحبه ۱۳)، حقوق مالکیت معنوی (فراوانی مصاحبه ۱۰)	ذخیره دانش
توانایی درک محیط درون و بیرون سازمان (فراوانی مصاحبه ۷)، توانایی تشخیص اطلاعات مناسب (فراوانی مصاحبه ۸)، توانایی تفسیر اطلاعات کسب شده (فراوانی مصاحبه ۹)	هوش محیطی
برخورد منطقی با مسائل (فراوانی مصاحبه ۶)، استقبال از نظرات منطقی دیگران (فراوانی مصاحبه ۶)، پرهیز از پافشاری بر تجارب گذشته و داشتن نگاه انتقادی (فراوانی مصاحبه ۴)	مدل‌های ذهنی
نیازسنجی آموزشی (فراوانی مصاحبه ۸)، برنامه‌ریزی آموزشی (فراوانی مصاحبه ۹)، اجرای برنامه‌های آموزشی (فراوانی مصاحبه ۱۱)، ارزیابی دوره‌های آموزشی	آموزش مستمر و مؤثر

مفهوم	مقوله
برگزارشده (فراوانی مصاحبه ۱۰)	
چرخش شغلی جهت کسب و تبادل دانش ضمنی (فراوانی مصاحبه ۹)، برگزاری کنفرانس‌هایی جهت تبادل دانش ضمنی (فراوانی مصاحبه ۸)، جلسات طوفان فکری جهت تبادل دانش ضمنی (فراوانی مصاحبه ۹)، جلسات مباحث تیمی جهت تبادل دانش ضمنی (فراوانی مصاحبه ۱۱)	اجتماعی‌سازی
مدل‌سازی و نمونه سازی‌هایی جهت ارائه دانش ضمنی (فراوانی مصاحبه ۱۱)، مستندسازی تجربیات جهت ارائه دانش ضمنی (فراوانی مصاحبه ۱۱)	برونی‌سازی
امکان مکالمات تلفنی جهت تبادل دانش صریح (فراوانی مصاحبه ۵)، وجود اسناد دانشی جهت تبادل دانش صریح افراد (فراوانی مصاحبه ۱۰)، برگزاری جلسات تبادل دانش صریح افراد (فراوانی مصاحبه ۷)	ترکیب
دوره‌های آموزش ضمن خدمت جهت تبدیل دانش صریح افراد به دانش ضمنی (فراوانی مصاحبه ۱۱)، یادگیری از طریق مشاهده جهت تبدیل دانش صریح افراد به دانش ضمنی (فراوانی مصاحبه ۹)	درونی‌سازی
انجام سریع فرایندها (فراوانی مصاحبه ۱۱)، سرعت اعمال تغییرات در فرایندهای جاری و جدید (فراوانی مصاحبه ۷)	چابکی
ارائه پاسخ‌های معتبر به سؤالات موجود در محیط بیرونی سازمان (فراوانی مصاحبه ۸)، افزایش کیفیت پاسخگویی (فراوانی مصاحبه ۱۱)	بهبود فرایندها
ارائه خدمات هوشمند (فراوانی مصاحبه ۱۲)	ارائه خدمات هوشمند
ایده‌های جدید کارکنان در فرآیندهای سازمانی (فراوانی مصاحبه ۷)، تجاری‌سازی دانش سازمانی (فراوانی مصاحبه ۸)، آمیختن دانش با عمل (فراوانی مصاحبه ۹)، انعکاس دانش در خدمات سازمان (فراوانی مصاحبه ۱۱)	به‌کارگیری دانش

هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله‌های ایجاد شده است، بدین ترتیب که، مقوله‌های به دست آمده در کدگذاری باز تدوین می‌شوند و از طریق قرار گرفتن در جای خود، دانش جدیدی را در مورد روابط ایجاد می‌کنند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۷). در این مرحله پژوهش از آنجاکه "الزامات سازمان هوشمند" مفهومی انتزاعی بود که رد پای آن در تمام مصاحبه‌ها وجود داشت، به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شد. عوامل علی مجموعه‌ای از شرایط است که بر مقوله محوری و اصلی مؤثر است (بیگ و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۵)؛ در پژوهش حاضر الزام به اصلاح نظام اداری، تغییر و تحولات سریع محیطی و حرکت به سمت جوامع هوشمند به‌عنوان عوامل علی شناسایی شدند. ویژگی‌های زمینه‌ای عواملی را شامل می‌شوند که بدون آنها تحقق سازمان هوشمند امکان‌پذیر نیست (اخلاصی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۷۷). در پژوهش حاضر یادگیری سازمان، یادگیری تیمی، خلق و اکتساب، تسهیم و ذخیره دانش به‌عنوان عوامل زمینه‌ای معرفی شدند. شرایط مداخله‌گر ضمن تعدیل شرایط علی و تأثیر بر راهبردها، در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها در زمینه خاص مورد نظر عمل می‌کند (اخلاصی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۷۷). که در پژوهش حاضر هوش محیطی و مدل‌های ذهنی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر معرفی شدند. راهبردها اقداماتی هدفمند هستند که با ارائه راه‌حل‌هایی برای پدیده مورد نظر منجر به ایجاد پیامدهایی می‌شوند (بیگ و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۶)؛ راهبردهای شناسایی شده در پژوهش حاضر آموزش مستمر و مؤثر و استراتژی مدیریت دانش است. پیامدها نتایج هستند که از راهبردهای مربوط به مقوله محوری ایجاد می‌شوند که در پژوهش حاضر چابکی، بهبود پاسخگویی، ارائه خدمات هوشمند و به‌کارگیری دانش است. الگوی کدگذاری حاصل از یافته‌های پژوهش در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳: الگوی کدگذاری محوری (منبع: یافته‌های پژوهش)

کدگذاری انتخابی

نظریه، مجموع گزاره‌ها در مورد یک موضوع خاص با هدف جهت‌دهی است؛ نحوه اتصال گزاره‌ها به یکدیگر چنان است که تعدادی از آنها گزاره‌های اساسی بوده و بقیه گزاره‌ها از آنها مشتق می‌شوند که هرچه تعداد اصول اساسی نسبت به گزاره‌های مشتق شده کمتر باشد، نظریه کامل‌تر است. بنابراین، در بیانی کلی می‌توان نظریه را مفهومی دانست که بیانگر ایده یا ایده‌های مشخص حوزه موضوعی خاصی است (جمشیدی و سبزی، ۱۳۹۴: ۱۲۹). نظریه پژوهش در قالب

قضایای نظری^۱ که طی فرآیند کدگذاری انتخابی به دست آمده‌اند، بیان می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶)؛ کدگذاری انتخابی فرایندی است که در آن مقوله‌ها یکپارچه شده و بهبود می‌یابند (Lee, 2007). براساس روایت پژوهش و ترسیم مدل حاصل از کدگذاری محوری، تعداد پنج قضیه نظری برای پژوهش حاضر مطرح می‌گردد:

قضیه اول: الزامات سازمان هوشمند به عنوان یک پدیده محوری متأثر از الزام به اصلاح نظام اداری، تغییر و تحولات سریع محیطی و حرکت به سمت جوامع هوشمند است.

قضیه دوم: راهبردهای الزامات خلق سازمان هوشمند متأثر است از پدیده محوری. به عبارتی الزامات خلق سازمان هوشمند منجر به دو راهبرد آموزش مستمر و مؤثر و استراتژی مدیریت دانش می‌شود.

قضیه سوم: راهبردهای الزامات خلق سازمان هوشمند متأثر از عوامل زمینه‌ای است. به عبارتی یادگیری سازمان، یادگیری تیمی، خلق و اکتساب، تسهیم و ذخیره دانش عوامل زمینه‌ای الزامات خلق سازمان هوشمند است.

قضیه چهارم: راهبردهای الزامات خلق سازمان هوشمند متأثر از عوامل مداخله‌گر است. هوش محیطی و مدل‌های ذهنی عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر راهبردهای الزامات خلق سازمان هوشمند است.

قضیه پنجم: پیامدهای الزامات خلق سازمان هوشمند متأثر از راهبردها است. به عبارتی راهبردهای الزامات خلق سازمان هوشمند منجر به چابکی، بهبود پاسخگویی، ارائه خدمات هوشمند و به کارگیری دانش می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحول و اصلاح نظام اداری، تقویت توانایی‌های نظام اداری در راستای ایفای کارآمد وظایف مرتبط است. به عبارتی، تحول و اصلاح نظام اداری با هدف انطباق نقش‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های نظام اداری صورت می‌گیرد که امری حیاتی به شمار می‌رود. در راستای تحقق اهداف فوق یکی از اقداماتی که می‌تواند صورت گیرد، حرکت سازمان‌ها از سنت محور بودن به سمت

۱. قضایای نظری بیانگر روابط تعمیم یافته بین یک طبقه و مفاهیم آن با مقوله‌های معین است.

سازمان‌های مدرن و کارآمد است؛ در همین راستا امروزه یکی از انواع جدید سازمان با عنوان سازمان هوشمند ظهور کرده است که ناشی از اهمیت دانش و ارتباطات در دنیای پیچیده کنونی و نتیجه همه تحولات شناخته شده در گذشته است. الشباکی و همکاران^۱ (۲۰۱۸) ظهور سازمان هوشمند را به عنوان یک مفهوم معاصر، تأکیدی بر فرآیندهای تحقیق و توسعه در سازمان‌های مختلف می‌داند؛ بدین ترتیب که، این مفهوم از درون سازمان گرفته می‌شود تا تکامل سازمان را به عنوان یک کل ضروری که برگرفته از درون سازمان است، شامل شود. پولسن و آرتور^۲ (۲۰۰۵) نیز این نوع سازمان را سازمانی می‌دانند که دانش را هدایت کرده و مدیریت دانش را با سایر ابزارهای مدیریت مؤثر، مورد استفاده قرار می‌دهد. پژوهش حاضر به شناسایی الزامات خلق سازمان هوشمند پرداخت و با تکیه بر استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد، ۵۴ مفهوم و ۱۹ مقوله شناسایی و احصاء شده را، با در نظر گرفتن الزامات خلق سازمان هوشمند به عنوان مقوله محوری، در پنج دسته عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها توزیع و مدل نهایی پژوهش را ارائه نمود. براساس مفاهیم و مقوله‌های مشخص شده، الزامات خلق سازمان هوشمند تحت تأثیر الزام به اصلاح نظام اداری، تغییر و تحولات سریع محیطی و حرکت به سمت جوامع هوشمند قرار گرفت و با تأثیرپذیری از این عوامل علی، منجر به شکل‌گیری راهبردهای مدیریت دانش و آموزش مستمر شد. این تعاملات ضمن تأثیرپذیری از هوش محیطی و مدل‌های ذهنی، در بستر عوامل زمینه‌ای یعنی یادگیری سازمانی، یادگیری تیمی، خلق و اکتساب دانش، تسهیم دانش و ذخیره دانش شکل می‌گیرد. در نهایت این ارتباطات منجر به پیامدهای چابکی، بهبود پاسخگویی، ارائه خدمات هوشمند و بکارگیری دانش می‌شود. دانش موجود در سازمان هوشمند، مجموعه‌ای از دانش تک‌تک اعضای آن است، بنابراین لازم است که در این نوع سازمان انگیزه انتقال و تسهیم دانش در کارکنان ایجاد شده و مورد حمایت قرار گیرد و به افراد این اطمینان داده شود که ایده‌ها و تجربه‌های کاربردی آن‌ها با نام خودشان در سازمان نگهداری می‌شود و به عبارتی حق مالکیت معنوی رعایت می‌گردد. نگرش افراد و تجربه‌های کسب شده توسط آن‌ها متفاوت است، از همین رو، در تفسیر اطلاعات به دست آمده از درون و برون سازمان باید تمامی افراد در قالب جلسات هم‌اندیشی، تمرین کار گروهی و ... مشارکت داده شوند تا بدین ترتیب تفسیر جامع و کاملی صورت گیرد و دانش افراد به اشتراک گذاشته شده و همچنین از این طریق یادگیری تیمی حاصل شود. هر اطلاعاتی برای سازمان، خصوصاً سازمان هوشمند مناسب نیست. این نوع سازمان باید بتواند با هوش محیطی خود، پالایشی صحیح از اطلاعات موجود در فضای بیرونی و

1. Al Shobaki et al.

2. Poulsen & Arthur

حتی درون سازمانی خود انجام دهد و صرفاً اطلاعات و دانش کاربردی را در حافظه سازمانی نگهداری نماید. نگهداشت اطلاعات منقضی شده و حتی اطلاعاتی که خام بوده و مورد تفسیر قرار نگرفته‌اند، ضمن این که برای سازمان کاربردی ندارد، می‌تواند منجر به خطاهایی نیز شود. بنابراین داشتن هوش محیطی یکی از عواملی است که می‌تواند در تقویت هوشمندسازی سازمان نقش اساسی داشته باشد. وجود نگاه انتقادی و همه‌جانبه دیدن مسائل پیش‌روی سازمان نیز از جمله عوامل ضروری و مورد توجه در سازمان‌های هوشمند است. در واقع، سازمان‌های هوشمند را می‌توان سازمان‌هایی منعطف دانست که با توجه به دانش‌محور بودن، از نظرات تخصصی کارکنان خود بهره‌مند می‌شوند و به عبارتی مدل‌های ذهنی خاص خود را دارند. در پژوهش حاضر که تلاش داشت مدلی از الزامات خلق سازمان هوشمند ارائه نماید، استراتژی مدیریت دانش به‌عنوان یکی از راه‌های خلق سازمان‌های هوشمند معرفی گردید. فرایندهای چهارگانه موجود در این استراتژی یعنی اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی با تبدیل انواع دانش ضمنی و صریح به یکدیگر و ذخیره‌سازی و انتقال آن سبب می‌شود که افرادی آگاه در کل سازمان وجود داشته باشند و ضمن بهره‌بردن از دانش و تجربیات یکدیگر، در انجام هوشمندانه وظایف و فعالیت‌های کاری خود نیز آن‌ها را به کار برند. راهبرد آموزش مستمر و مؤثر بر شناسایی نیازهای آموزشی تأکید دارد و متناسب با نیازهای شناسایی شده اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی و درنهایت ارزیابی آن‌ها می‌کند؛ افزایش دانش و اطلاعات اقدامی مفید است، اما هر سازمان متناسب با نیازها و در راستای فعالیت‌های خود بایستی به آن بپردازد و از اتلاف منابع سازمان و تحمیل هزینه‌های مازاد دوری نماید. خدماتی که توسط سازمان هوشمند ارائه می‌شود، خدماتی هوشمندانه و مبتنی بر دانش است که به همراه چابکی و بهبود پاسخگویی پیامدهای خلق سازمان هوشمند را شامل می‌شود. از جمله پیامدهای خلق سازمان هوشمند به‌کاربردن دانش در عمل است که سبب می‌شود سازمان از ارائه خدمات به‌صورت سنتی دوری گزیده و خدماتی هوشمندانه را که منجر به بهبود پاسخگویی و تبدیل شدن سازمان به سازمانی چابک می‌شود، ارائه نماید. سازمانی که دانش خود را در بانک‌های اطلاعاتی ذخیره کند و نتواند از آن در فرایندها و طراحی خدمات خود استفاده کند، تفاوت چندانی با سازمان‌های وظیفه‌محور ندارد، زیرا که دانش و کاربرد آن، ممیزی سازمان‌های هوشمند و دانش‌محور است. به‌طور کلی، ویژگی و هدف اصلی سازمان هوشمند، مدیریت کارآمد و اثربخش دانش سازمانی به‌منظور کنترل بهتر منابع انسانی، مالی و سایر منابع و همچنین توسعه دانش‌محور است. قابلیت بالای یادگیری و اشتراک دانش، باعث افزایش قدرت پیش‌بینی و حتی نیازآفرینی سازمان برای مشتریان و رفتار هوشمندانه در واکنش به رقبا و تولید منابع جدید مزیت رقابتی می‌شود (George and Jonathan, 1999). مؤلفه‌های الزامات خلق سازمان هوشمند که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفتند، در سایر

پژوهش‌ها به‌عنوان ابعاد یا مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش معرفی شده‌اند و رابطه آن‌ها با یکدیگر یا تأثیر آن‌ها بر یکدیگر (یا بر متغیرهای دیگر) مورد ارزیابی قرار گرفته است. بنابراین می‌توان گفت که مطالعات جامع انجام‌شده در حوزه هوشمندی سازمان، حتی با در نظر گرفتن متغیرهای سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، بسیار محدود است؛ با این وجود پژوهش‌های نجاری و همکاران (۱۳۹۴) ازجمله پژوهش‌هایی است که ضمن معرفی انواع هوش، قابلیت یادگیری و مدیریت دانش، مدلی را در حوزه هوشمندی سازمان‌های تولیدی ارائه نموده است؛ در پژوهش رضائیان و باقری (۱۳۹۵) گرایش به شبکه‌های دانش به‌منظور ایجاد بستر مناسب برای هوشمندی سازمان‌ها مؤثر شناخته شده است؛ پژوهش پذیره و همکاران (۲۰۱۹) سازمان یادگیرنده، ارتباطات سازمانی و هوشمندی جامع سازمان را ازجمله عوامل خلق سازمان هوشمند معرفی نموده است؛ نیسارا و همکاران (۲۰۱۹) نیز سیستم‌های گروه‌یافته‌های مدیریت دانش، را به‌عنوان مکانیزم‌هایی برای ایجاد مزیت رقابتی بلندمدت و هوشمندی سازمان‌ها معرفی می‌نمایند. در مقایسه با موارد مذکور، پژوهش حاضر در تلاش بوده است با تکیه بر نظریه داده‌بنیاد، به ارائه مدلی جامع از الزامات خلق سازمان هوشمند بپردازد. با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر، هر سازمانی می‌تواند با ایجاد یا تقویت آن‌ها در جهت تغییر ساختار سازمانی خود از سنتی به مدرن تلاش نماید، به‌عبارتی خود را به هوشمندی نزدیکتر کند. تبدیل شدن سازمان‌ها از سنتی به انواع جدید سازمانی مثل سازمان هوشمند، ازجمله اقدامات مهمی است که به‌منظور تحقق برنامه دوم نقشه راه اصلاح نظام اداری می‌تواند صورت گیرد. سیاست‌های کلی نظام اداری مرتبط با این برنامه، توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی و توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری است. در همین راستا به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که در گام اول وضعیت خود را مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند و سپس براساس نتایج کسب‌شده، ازطریق ایجاد مؤلفه‌ها یا تقویت آن‌ها در سازمان، در جهت هوشمندسازی خود گام بردارند. لازم به ذکر است که عدم امکان تشکیل یک پانل جامع از خبرگان حوزه سازمان و مدیریت و دسترسی به نظرات گرانبها و ارزشمند آن‌ها، ازجمله محدودیت‌های پژوهش حاضر بود؛ از همین‌رو به محققین آتی پیشنهاد می‌شود که تا حد امکان با کنترل این محدودیت، پژوهش‌هایی مشابه را در این حوزه انجام دهند و همچنین با توجه به این‌که پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کیفی قرار دارد، سازمان‌هایی را انتخاب کرده و به آزمون مدل پژوهش حاضر در آن‌ها بپردازند.

مآخذ

- ابوالحسنی رنجبر، احمد، دانشفرد، کرم‌اله، فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۶). ارائه الگوی دستور کار ختامشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران. *مدیریت دولتی*، سال ۹، شماره ۴، ۶۴۰-۶۱۵.
- اخلاصی، امیر، شفیعی، رضا، انصاری، فهیمه (۱۳۹۵). ارائه مدل بومی برندسازی برای خرده‌فروشی‌های اینترنتی با استفاده از روش کیفی تئوری داده بنیاد. *فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، سال ۶، شماره ۲، ۱۸۸-۱۶۷.
- الهی، شعبان (۱۳۸۱). هوشمندسازی سازمان. *پیام مدیریت*، سال ۲، شماره ۲، ۱۴۰-۱۱۵.
- بانزاد، بابک، طباطبایی‌نسب، سیدمحمد، صادقی، حجت‌الله (۱۳۹۷). واکاوی مفهوم آمیخته بازاریابی در صنعت بانکداری ایران: کاربرد تئوری داده بنیاد. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ۱۳، شماره ۵۰، ۱۳۹۷، ۸۰-۵۳.
- بیگ، مینا، رحمان سرشت، حسین، شریف‌زاده، فتاح، حسینی گل‌افشانی، سیداحمد (۱۳۹۸). مدلی برای برندسازی سامانه منابع انسانی با رویکرد داده بنیاد. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال ۱۰، شماره ۳، ۱۰۰-۶۷.
- جمشیدی، محمدحسین، سبزی، داوود (۱۳۹۴). نظریه پردازی؛ گامی مهم در بومی‌سازی علوم انسانی. *مهندسی فرهنگی*، سال ۹، شماره ۸۳، ۱۴۹-۱۲۶.
- خادمی، یوسف، رسولی، اسحاق (۱۴۰۰). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۱۹، شماره ۱، ۱۷۴-۱۵۳.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارزیابی روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *روش‌شناسی علوم انسانی*، سال ۱۵، شماره ۵۸، ۱۷۴-۱۶۱.
- دانائی‌فرد، حسن، امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد. *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ۱، شماره ۲، ۹۷-۶۹.
- دانائی‌فرد، حسن، رحمان سرشت، حسین، مظلومی، نادر، خلیل‌نژاد، شهرام (۱۳۹۲). الگوی مبنایی تصمیم‌گیری مدیریت ورزش ایران: گفتمان کاوی استراتژی با استفاده از تحلیل داده بنیاد. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمان*، سال ۳، شماره ۱، ۴۴-۲۳.
- دهقانی، مسعود، یعقوبی، نورمحمد، موغلی، علیرضا، وظیفه، زهرا (۱۳۹۸). ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال ۱۰، شماره ۳۷، ۱۳۲-۱۰۹.
- رضائیان، علی، باقری، روح‌اله (۱۳۹۵). هوشمندی سازمانی در بستر شبکه‌های دانش. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، سال ۸، شماره ۲۷، ۱۵۸-۱۴۱.

- سیف اللهی، ناصر (۱۴۰۰). بررسی تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر بهره‌وری سازمانی (مورد مطالعه: پتروشیمی شرکت تبریز). نشریه علمی مدیریت بهره‌وری، سال ۱۵، شماره ۲، ۱۵۶-۱۳۹.
- صابری‌فر، رستم (۱۳۹۹). تعیین و تشخیص عوامل مؤثر در طراحی سازمان هوشمند برای مدیریت شهری (مطالعه موردی: شهرداری مشهد). پژوهش‌های جغرافیایی برنامه‌ریزی شهری، سال ۸، شماره ۲، ۴۶۷-۴۴۵.
- صالحی، مسلم، قلتاش، عباس، جباری ظهیرآبادی، علی (۱۳۹۱). ارتباط بین سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در آموزش و پرورش. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۳، شماره ۳، ۱۰۴-۸۹.
- طباطبایی، امیر، حسنی، پرخیده، مرتضوی، حامد، طباطبایی چهر، محبوبه (۱۳۹۲). راهبردهایی برای ارتقاء دقت علمی در تحقیقات کیفی. مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، سال ۵، شماره ۳، ۶۷۰-۶۶۳.
- طبرسا، غلامعلی، رضائیان، علیرضا، نظری‌پور، امیرهوشنگ (۱۳۹۱). طراحی و تبیین مدل مزیت رقابتی مبتنی بر هوشمندی سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان. تحقیقات بازاریابی نوین، سال ۲، شماره ۱، ۷۲-۴۷.
- فاتحی، حمید، رحیمیان، حمید (۱۳۹۴). هوش سازمانی عامل رشد سازمان یادگیرنده. فصلنامه روانشناسی تربیتی، سال ۱۱، شماره ۳۶، ۱۴۹-۱۳۱.
- مجدی، علی‌اکبر، تیموری، محمود، میرمحمد تبار، سید احمد (۱۳۹۸). تحلیل و واکاوی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی؛ فراتحلیلی از تحقیقات موجود. مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، سال ۱۵، شماره ۱، ۵۰-۲۱.
- محمدی نجف‌آبادی، عبدالمجید، اعتباریان خوراسگانی، اکبر، ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اصفهان مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش. مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال ۳، شماره ۸، ۲۴۰-۲۰۷.
- مهدی‌بیگی، نجمه، کمالیان، امین‌رضا، یعقوبی، نورمحمد، پورعزت، علی‌اصغر، رونقی، محمدحسین (۱۳۹۸). توسعه ظرفیت اصلاح نظام اداری در پرتو سازمان هوشمند با رویکرد داده بنیاد. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، سال ۹، شماره ۳، ۱۳۲-۱۱۱.
- مهدی‌بیگی، نجمه، یعقوبی، اسماعیل (۱۴۰۰). سازمان هوشمند؛ رهیافت توسعه مبتنی بر اصلاح نظام اداری. حکمرانی و توسعه، سال ۲، شماره ۲، ۶۰-۴۳.
- نجاری، رضا، آذر، عادل، احمدی، فریدون، جلیلیان، حمیدرضا (۱۳۹۴). ارائه چارچوب عوامل سازمان هوشمند در شرکت‌های تولیدی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمان. سال ۵، شماره ۲، ۱۷۴-۱۳۹.
- Al Shobaki, M.J., Abu Naser, S.S., Abu Amuna, Y.M. & El Talla, S.A. (2018). The Availability of Smart Organization Dimensions in Technical Colleges in Palestine. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 2(1). 49-64.

- Alavi, M. & Gallupe, R.B. (2003). Using Information Technology in Learning: Case Studies in Business and Management Education Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 2(2). 139–152.
- Albrecht, K. (2003). Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos the Executive Perspective. Available from: URL <http://www.KarlAlbrecht.com>.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J. & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3). 349-359.
- Chen, y. & Huang, H. (2012). Knowledge Management Fit and its Implications for Business Performance: A Profile Deviation Analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27(1). 262 –270.
- Choo, Chun Wei. (1994). Perception and Use of Information Sources in Environmental Scanning. *Library & Information Science Research*, 16(1). 23-40.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Filos, E. & Banahan, E. (2001). Towards the Smart Organization: An Emerging Organizational Paradigm and the Contribution of the European RTD Programs. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 12(2). 101-119.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4). 78-91.
- George H.S & Jonathan D.P (1999), Learning and Knowledge Management in the Intelligent Organization. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(5). 131-144.
- Herschel, T.R.E. & Jones, N. (2005). Knowledge Management and Business Intelligence: The Importance of Integration. *Journal of Knowledge Management*, 9(4). 45-55.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R., (2011). Innovation, Organizational Learning, and Performance. *Journal of Business Research*, 64(4). 408-417.
- Lee M. (2015). *Constructing the Nation through Negotiating: An Outcome of Using Grounded Theory*. Public Relations Review. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.011>.
- Nisara, T.M., Prabhakar, G. & Lubica Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94(1). 264-272
- Pazireh T., Rahimi Gh, Nejad Irani F. & Bohlouli N. (2019). Model Development for Establishment of Smart Organization: Case Study of the Social Security Organization. *International Transaction Journal of*

- Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(4). 559-565.
- Poulsen, K. M. & Arthur, M.B. (2005). Intelligent Career Navigation. *American Society for Training and Development*. 59(5). 77-79.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M. & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*. 94(1). 442-450.
- Staskeviciute, I. & Neverauskas, B. (2008). The Intelligent University's Conceptual Model. *Journal of Engineering Economics*, 4(59). 53-58.
- Stommel, M. & Wills, CE. (2004). *Clinical research: concepts and principles for advanced practice nurses*. Philadelphia: lippincott Williams and wilkins.
- Sydanmaanlakka, P. (2003). *Intelligent Leadership and Leadership Competencies: Developing a Leadership framework for intelligent Organization*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Department of Industrial Management, Helsinki University of Technology.
- Wiesner R., Chadee D. & Best P. (2017). Managing Change toward Environmental Sustainability: A Conceptual Model in Small and Medium Enterprises. *Organization & Environment*, 31(2). 152-177.
- Wu, I. L. & Chen, J. L. (2014). Knowledge Management Driven Firm Performance: The Roles of Business Process Capabilities and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6). 1141-1164.