



Original Research Article  10.22034/jbar.2025.21323.4408



Designing for selecting a knowledge workers pattern in the field of information technology active in Tehran Knowledge-based companies

Mahshid Pourhosein*, PhD student, Department of Business Administration, Yazd University, Yazd, Iran.

Mehdi Sabokro, Associate Professor, Department of Business Administration, Yazd University, Yazd, Iran.

Said Saida Ardakani, Professor, Business Management Department, Yazd University, Yazd, Iran.

Massoud Charifi, Assistant Professor, Department of Psychology and Educational Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Article History

Received: 29 February 2024

Revised: 18 September 2024

Accepted: 6 December 2024

Keywords

Knowledge Workers,
Selection,
Human Resources.

Corresponding Author Email:

mahshid.pourhosein@gmail.com

ABSTRACT

The aim's study is to design a pattern for selecting knowledge workers in knowledge-based companies active in the field of information technology located in science and technology parks in Tehran that were licensed by the Ministry of Science, Research and Technology. Given the descriptive nature of the research, this study is based on a data-based strategy and the Strauss-Corbin theoretical model was used as a research approach. In this study, semi-structured in-depth interviews were conducted with 13 managers in the fall and winter of 1400. The criteria for selecting experts were managers who had at least three years of useful work experience and sufficient specialized knowledge in the field of selecting human resources in knowledge-based companies with at least 50 employees. In this study, data analysis was carried out using Atlas T software version 9 in three stages and using the primary, axial and selective coding data-based method, which identified 11 categories and 32 concepts. The results showed that problem-solving ability, communication skills, teamwork spirit, intelligence, scientific capability, risk-taking and management skills as central phenomena, experience and expertise, intellectual and innovative spirit and policy were considered as causal conditions, and their presence will lead to personal development, motivation, satisfaction and improvement of individual performance for knowledge workers, and to organizational commitment and improvement of organizational performance for the organization. However, in this model, contextual factors and intervening conditions have affected the relationships.

How to cite this article:

Pourhosein, M., Sabokro, M, Saida Ardakani,S. & Charifi, P, (2024). Designing for selecting a knowledge workers pattern in the field of information technology active in Tehran Knowledge-based companies), *Journal of Business Administration Researches*, 38(16), 158-175. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/jbar.2025.21323.4408>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s)and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction: Today, we operate in an emerging economic environment where knowledge is the primary asset. According to Thome, the essence of society has fundamentally shifted over the past two decades due to the rise of the knowledge economy. In this new economy, the critical task is leveraging knowledge assets to drive innovation in creating and delivering new products and services, while understanding quality and value-oriented markets. Knowledge has always been linked to progress and growth, and while knowledge management has existed since the formation of organizations, its importance has never been as pronounced as it is today. In post-industrial society, knowledge was recognized as a valuable organizational asset, placing knowledge workers at the center of organizational focus. In knowledge-based economies, knowledge assets are strategic, as these economies rely on the creation, distribution, and use of information and knowledge. Organizations strive to become learning entities, where employees' knowledge serves as the means of production, enabling the organization to achieve its goals through their commitment. Knowledge-based organizations are key players in national innovation systems, crucial for job creation and economic growth. Under performance pressures, these organizations emphasize specific competencies, as professional qualifications vary across job levels. Knowledge workers require unique skills, including innovative thinking, creative problem-solving, interdisciplinary knowledge, teamwork in project-oriented settings, and the ability to develop research plans. This study identifies characteristics that growing professional service organizations can use to select knowledge workers.

Methodology: The research's method is descriptive one and employs a data conceptualization strategy, using an interpretive paradigm and inductive logic to address the research problem. The study explores how characteristics influence the selection of knowledge workers in technology and information-based companies within science and technology parks. Given the descriptive nature of the research, this study is based on a data-based strategy and the Strauss-Corbin theoretical model was used as a research approach. In this study, semi-structured in-depth interviews were conducted with 13 managers in the fall and winter of 1400. The criteria for selecting experts were managers who had at least three years of useful work experience and sufficient specialized knowledge in the field of selecting human resources in knowledge-based companies with at least 50 employees. In this study, data analysis was carried out using Atlas T software version 9 in three stages and using the primary, axial and selective coding data-based method, which identified 11 categories and 32 concepts. Data was collected in two stages: first, through library sources focusing on "knowledge workers" and "employee selection," and second, through semi-structured interviews with 13 managers, knowledge workers, and experts from knowledge-based IT businesses in Tehran's science and technology parks. Sampling was purposeful, continuing until theoretical saturation was reached. Data analysis involved open, central, and selective coding using Atlas T software.

Discussion and Results: In knowledge-based organizations, knowledge workers are crucial assets for offering innovative products and services. Managers recognize that retaining and developing employees' skills is key to success and competitive advantage. This study is the first to examine the factors influencing the selection of knowledge workers in knowledge-based companies in the country. The findings reveal key factors evaluated during employee selection, and a model is proposed for further research and practical application.

After designing the model, feedback was gathered from interviewees and experts in human resource management, confirming its validity. The selection process is critical in choosing the right candidate for a position, and it requires careful attention to ensure organizational success. The results showed that problem-solving ability, communication skills, teamwork spirit, intelligence, scientific capability, risk-taking and management skills as central phenomena, experience and expertise, intellectual and innovative spirit and policy were considered as causal conditions, and their presence will lead to personal development, motivation, satisfaction and improvement of individual performance for knowledge workers, and to organizational commitment and improvement of organizational performance for the organization. However, in this model, contextual factors and intervening conditions have affected the relationships.

Conclusion: Knowledge workers are vital to the success of knowledge-based organizations. This study identifies the key factors—such as experience, professional ethics, and innovation potential—that influence the selection of employees. Skills like problem-solving, communication, and leadership are critical for effective performance. The model developed in this study can help organizations improve their selection processes, fostering a more innovative and productive environment.

Improving these processes can help organizations attract and retain top talent, enhancing their overall success. Continuous learning and critical thinking are essential for employees to adapt and thrive in dynamic environments.

Keywords: Knowledge Workers, Selection, Human Resources.



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی doi 10.22034/jbar.2025.21323.4408

طراحی الگوی انتخاب کارکنان دانشی حوزه فناوری اطلاعات شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در شهر تهران

مهشید پورحسین*، دانشجو دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.
مهدی سبک‌رو، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.
سعید سعید اردکانی، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.
مسعود شریفی، استادیار، گروه روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۸
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۲۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۵

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی انتخاب کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش بنیان فعال در حوزه فناوری اطلاعات مستقر در پارک‌های علم و فناوری شهر تهران است که دارای مجوز از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بودند. با توجه به ماهیت توصیفی پژوهش، این پژوهش مبتنی بر راهبرد داده‌بنیان با رویکرد پژوهشی الگوی نظری استراوس-کوربین است. در این پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ نفر از مدیران در پاییز و زمستان ۱۴۰۰ انجام گرفت. معیار انتخاب خبرگان، مدیرانی بود که حداقل سه سال سابقه کار و همچنین دانش تخصصی کافی در زمینه گزینش منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان با حداقل ۵۰ نفر نیروی کار را داشتند. در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اطلس‌تی در سه مرحله و با استفاده از روش داده‌بنیاد کدگذاری اولیه، محوری و انتخابی صورت گرفت که در نهایت، ۱۱ مقوله و ۳۲ مفهوم شناسایی شد. نتایج نشان داد که توانایی حل مسئله، مهارت‌های ارتباطی، روحیه کار تیمی، هوشمندی، توانمندی علمی، ریسک‌پذیری و مهارت‌های مدیریتی به مثابه پدیده محوری، تجربه و تخصص، روحیه و خط‌مشی فکری و نوآفرینی در نقش شرایط علی مطرح بوده که دارا بودن آن‌ها برای کارکنان دانشی، توسعه فردی، انگیزش، رضایتمندی و ارتقاء عملکرد فردی و برای سازمان، تعهد سازمانی و ارتقاء عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت. هرچند در این الگو عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر، روابط را تحت تأثیر قرار داده است.

واژه‌های کلیدی

کارکنان دانشی،
انتخاب،
نیروی انسانی

ایمیل نویسنده مسئول

mahshid.pourhosein@gmail.com

استناد به این مقاله: پورحسین، مهشید؛ سبک‌رو، مهدی؛ سعید اردکانی، سعید؛ شریفی، مسعود. (۱۴۰۳). طراحی الگوی انتخاب کارکنان دانشی حوزه فناوری اطلاعات شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در شهر تهران، *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۳۸ (۱۶)، ۱۷۵-۱۵۸.

۱. مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به نیروی انسانی متکی هستند که توانایی تولید، انتقال و استفاده از دانش را دارند. کارکنان دانشی با توانایی تولید، مدیریت، و بهره‌برداری از دانش، نقش اساسی در توسعه نوآوری‌ها و بهبود فرآیندهای سازمانی ایفا می‌کنند. این کارکنان از طریق دانش و تخصص خود، ارزش افزوده‌ای برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند و به تحقق اهداف استراتژیک کمک می‌نمایند. با توجه به پیچیدگی‌ها و تغییرات سریع محیط‌های رقابتی، وجود کارکنان دانشی برای بقا و پیشرفت سازمان‌ها ضروری است. آنها به سازمان‌ها امکان می‌دهند تا به سرعت به تحولات بازار واکنش نشان دهند و مزیت‌های رقابتی خود را حفظ کنند.

محیط اقتصادی امروزه، نوظهور است که دارایی اصلی آن دانش است، و کارکنان دانشی با تولید و مدیریت دانش، نقشی حیاتی در نوآوری و پیشرفت سازمان‌ها ایفا می‌کنند (تومه؛ ۲۰۲۰). به گفته تومه، جوهر جامعه به‌طور اساسی در دو دهه گذشته، بر اساس ظهور اقتصاد دانشی، تغییر کرده است. در اقتصاد جدید «مهم‌ترین وظیفه استفاده از دارایی‌های دانشی به‌عنوان محرک راه‌های نوآورانه برای ایجاد و ارائه محصولات و خدمات جدید و همچنین درک بازار باکیفیت و ارزش محور است» (تومه، ۲۰۲۰). توجه به این نکته مهم است که دانش از گذشته تا به امروز با پیشرفت و رشد همراه بوده است (نوناکا و تاکوچی؛ ۲۰۱۹). دانش، مدیریت دانش و دانش سازمانی از زمان شکل‌گیری آن‌ها بخشی از سازمان‌ها بوده‌اند، اما اهمیتی که امروز می‌بینیم را نداشتند (براتیانو و بجینارو؛ ۲۰۲۰).

در جامعه فرا صنعتی، ارزش دانش، دارایی سازمانی در زمینه‌های نظری و عملی است و کارکنان دانش را در مرکز توجه سازمان قرار داد. دارایی‌های دانش تا به امروز، دارایی‌های استراتژیک برای سازمان‌ها در اکوسیستم‌های دانش هستند، زیرا اقتصادهای مبتنی بر دانش صرفاً مبتنی بر ایجاد، توزیع و استفاده از اطلاعات و دانش هستند (OECD، ۱۹۹۶). در اقتصاد دانش، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل شوند (گارسیا پریز و همکاران، ۲۰۲۰؛ براتیانو، پریلیپسین و بجینارو؛ ۲۰۲۰). به‌طور عمده، در اقتصاد دانشی، ابزار تولید در دست کارکنان دانشی است (داونپورت؛ ۲۰۰۵) که با وجود تعهد کارکنان، به سازمان برای دستیابی به اهدافش کمک می‌کند. بنابراین، با توجه به گفته رینهارت^۷ و همکارانش (۲۰۱۱)، "کارکنان دانش اغلب به‌عنوان انسان‌هایی درک می‌شوند که بعد شناختی آن‌ها به‌وسیله سیستم‌های مدیریت دانش مورد هدف قرار می‌گیرد" (رینهارت و همکاران، ۲۰۱۱).

سازمان‌های دانش‌محور، مؤثرترین بازیگران نظام ملی نوآوری به شمار می‌روند و در ایجاد شغلی نوین و رشد اقتصادی اهمیت فراوانی دارند (ولی بیگی، محمدی، ولی بیگی و ضامنی، ۲۰۲۰). این سازمان‌ها، تحت فشار عملکرد بهتر، بر شایستگی‌های خاصی تأکید می‌کنند؛ زیرا شایستگی‌های حرفه‌ای برای سطوح مختلف مشاغل متفاوت است (سوپریانتو و همکاران، ۲۰۱۹). کارکنان دانشی به شایستگی‌های خاصی نیاز دارند که از جمله آن‌ها می‌توان به دیدگاه نوآورانه و بسیار خلاق، توانایی استفاده از روش‌های متنوع حل مسئله، برخورداری از دانش یکپارچه بین‌رشته‌ای، توانایی کار در تیم‌های پروژه محور و مدون‌سازی طرح‌های پژوهشی اشاره کرد (آوه؛ ۲۰۲۰). با در نظر گرفتن این زمینه، این مقاله ویژگی‌هایی را شناسایی می‌کند که یک سازمان خدمات حرفه‌ای در حال رشد می‌تواند برای کارکنان دانشی استفاده کند.

پیچیدگی سازمان‌های دانش‌بنیان، توسعه روزافزون علم و فناوری، پیدایش نیازهای در حال رشد محیط و تنوع ترکیب آن‌ها، باعث کم‌ثباتی و تمایل به تغییرات مداوم و به‌طور کلی پیش‌بینی‌ناپذیری محیط شده است. مدیریت منابع انسانی نیز که محوری‌ترین بخش در سازمان است، از این تغییرات در امان نخواهد بود و اگر مدیریت منابع انسانی نتواند متناسب با تغییرات محیطی در راستای تغییر سیستم انتخاب و توسعه منابع انسانی قدم بردارد، بخش فنی و تجهیزات مدرن، کاری از پیش

^۱Tomé

^۲Nonaka & Takeuchi

^۳Bratianu & Bejinaru

^۴Garcia-Perez

^۵Bratianu, Prelipcean & Bejinaru

^۶Davenport

^۷Reinhardt

^۸Supriyanto

^۹Ave

نخواهد برد (ابطحی، ۱۳۹۵).

به لحاظ فاصله میان سازمان‌ها از حیث دانایی و نادانی، چالش اصلی میان سازمان‌ها، چالش نیروی انسانی توانا و دانا می‌باشد. نیروی انسانی، مهم‌ترین و گران‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود و تنها عنصر ذی‌شعور است که به‌عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. اهمیت این عوامل، مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی و تفکر هر سازمان مدت‌هاست. در نتیجه سازمان‌هایی به موفقیت نائل می‌آیند که در حفظ و نگهداری کارکنان دانا و توانا همت گمارده‌اند (افجه و غفاری، ۱۳۹۲). ناتوانی در انتخاب کارکنان دانشی و نخبه به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه سازمانی، ضمن تحمیل هزینه‌های سنگین مستقیم و غیرمستقیم، موجب انتقال قابلیت‌ها به شرکت‌های رقیب و نهایتاً از دست رفتن مزیت رقابتی سازمان می‌گردد (افخمی و فرجی، ۱۳۹۰).

با توجه به اهمیت روزافزون انتخاب مناسب کارکنان برای سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دانش‌بنیان که به دانش و تخصص کارکنان خود متکی‌اند، انتخاب صحیح کارکنان دانشی به عنوان یکی از چالش‌های اصلی این نوع سازمان‌ها مطرح است. این سازمان‌ها نیازمند افرادی با دانش و مهارت‌های تخصصی بالا هستند تا بتوانند در محیط‌های پویا و رقابتی به نوآوری و پیشرفت بپردازند. علی‌رغم اهمیت بالای این موضوع، پژوهش‌های جامعی که به صورت جامع به بررسی عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی بپردازد، وجود ندارد.

یکی از مسائل کلیدی این است که سازمان‌های دانش‌بنیان با معیارهای دقیقی برای انتخاب کارکنان مواجه نیستند و این امر می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری و کارایی سازمان شود. بنابراین، این پژوهش بر آن است تا با بررسی ویژگی‌ها و عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه فناوری اطلاعات در شهر تهران، به طراحی الگوی برای انتخاب بهینه این کارکنان بپردازد. هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگویی جامع و کاربردی برای انتخاب کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان فناوری اطلاعات مستقر در پارک‌های علم و فناوری تهران است تا به بهبود فرآیند انتخاب و بهره‌وری سازمان‌ها کمک کند. این الگو می‌تواند به مدیران کمک کند تا با استفاده از معیارهای علمی و دقیق، بهترین افراد را برای سازمان خود انتخاب کرده و از تخصص و توانمندی‌های آنان بهره‌برداری کنند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اصطلاح کارکنان دانشی برای توصیف افرادی است که با پردازش اطلاعات موجود جهت ایجاد اطلاعات جدید ارزش‌افزوده‌ای را برای سازمان ایجاد می‌کنند که می‌توان به کمک آن مسائل را تعریف و حل کرد (عابدینی و همکاران، ۱۴۰۰). عمل تولید ارزش‌افزوده سازمانی مرتبط با کارکنان دانشی در ذهن آن‌ها و با استفاده از قابلیت تجزیه و تحلیل، سنتز و پردازش اطلاعات صورت می‌پذیرد. در اواخر قرن بیستم، بیش از ۶۰ درصد کارکنان سازمان‌ها را کارکنان دانشی تشکیل می‌دادند (هورویتز^۱ و همکاران، ۲۰۰۳). در ۲۵ سال پایانی سده بیستم، ماهیت کار به‌طور شگفت‌انگیزی تغییر کرد. این دگرگونی‌ها موجب شد گسترش فزاینده‌ای در تعداد کارکنان دانشی و سازمان‌های دانش‌محور ایجاد شد (بارتکواک^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). چنین تحلیلی‌هایی اغلب از عنوان جامعه دانشی/ فرا صنعتی استفاده می‌کنند و می‌گویند نه تنها تعداد کارکنان دانشی افزایش یافته و کارهای دانشی رشد یافته‌اند، بلکه دانش به مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی تبدیل شده و این دانش انتزاعی و نظری از اهمیت بسیار زیادی برخوردار شده است.

کارکنان دانشی به‌طور فزاینده‌ای به دارایی‌های مهم برای اثربخشی سازمان‌ها تبدیل می‌شوند. کارکنان دانشی نیز به دنبال یادگیری مهارت‌ها و دستاوردهای فردی هستند و اشتغال‌پذیری نقش غالب فزاینده‌ای در مدیریت شغل ایفا می‌کند. همچنین مسئول مدیریت مشاغل خود و توسعه قابلیت استخدام خود برای موفقیت فعلی و آینده هستند (فریزینسکا و سیهسیرسکی^۳، ۲۰۲۰). کارکنان دانش کسانی هستند که معمولاً در پژوهش و توسعه درگیر هستند و در ایجاد، پردازش و افزایش اطلاعات درگیر هستند. کارکنان دانش افرادی هستند که در تشریح محدوده کار خود مشارکت دارند، خود مدیریت می‌شوند، به دنبال رویکردهای جدید انجام وظایف هستند، بی‌وقفه یاد می‌گیرند و آموزش می‌دهند و بر کیفیت و کمیت نتایج تأکید می‌کنند (رائو

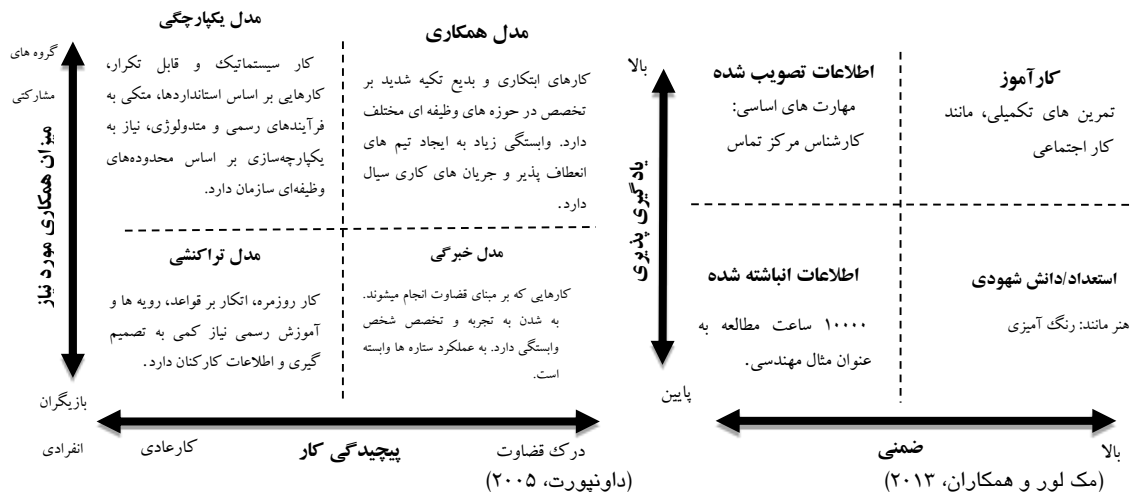
^۱Horwitz

^۲Fryczyńska & Ciecierski

^۳Bartkowiak

و تاکور؛ ۲۰۱۹).

طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای فعالیت‌های کارکنان دانشی وجود دارد. برخی از آن‌ها بر ویژگی‌ها درونی کار آن‌ها متمرکز هستند، به‌عنوان مثال نیاز به تعامل با سایر کارکنان دانشی یا قابلیت یادگیری آن (مک لور و همکاران، ۲۰۱۳، داونپورت، ۲۰۰۸). به‌طور خاص، داونپورت (۲۰۰۵)، کار دانشی را بر اساس سطح همکاری موردنیاز برای تکمیل کار و سطح پیچیدگی کار مشخص نمود که تا حدی این‌گونه تعریف‌شده که کارکنان دانشی برای تکمیل کار بر قضاوت و تفسیر خود تکیه دارند. مک لور و همکاران (۲۰۱۳) "دانش را در عمل" از دیدگاه ضمنی (که به‌عنوان سطح انتقال دانش تفسیر می‌شود) و قابل یادگیری (مقدار زمان و تلاش موردنیاز برای جذب دانش) موردبررسی قرار دادند. این دو بعد پیچیدگی کار را تا حدی کاهش می‌دهند چون انتظار می‌رود کار پیچیده‌تر زمان بیشتری برای یادگیری داشته باشد؛ بنابراین، این دو طبقه‌بندی تا حدودی با هم همپوشانی دارند.



شکل ۱. الگو همکاری مشارکت در تعاملات دانشی

طبقه‌بندی دیگر تقریباً متفاوت از طبقه‌بندی قبلی است، زیرا بین انواع فعالیت کارکنان دانشی تفاوتی قائل نمی‌شود، بلکه نقش‌هایی را که کارکنان دانشی ممکن است در یک سازمان از منظر مشارکت آن‌ها در فرایندهای دانشی بازی کنند، نشان می‌دهد. دو نقش اصلی شناخت و جستجوگر دانش است. این نقش‌ها نشان‌دهنده دو طرف تعامل هستند، به‌موجب آن تعامل بین نقش‌ها به عمل مبادله دانش تبدیل می‌شود (اسپانلی و همکاران، ۲۰۲۰).

ویژگی‌ها کارکنان دانشی عوامل مهم و تعیین‌کننده‌ای در میزان تعهد سازمانی آن‌ها و دستیابی به بهترین فعالیت‌های منابع انسانی و تأثیرگذار در بدو استخدام آن‌ها است (کینر و سوترلند، ۲۰۰۴). برخی بر این باورند که شرایط دانشی بودن، صرفاً به نمره دانشگاهی و با کسب معدل بالاتر بستگی دارد (بایلی و همکاران، ۲۰۰۳). در صورتی که این مزیت تنها شاخصی است که می‌تواند در نظر گرفته شود و شاخص‌های مهم دیگری وجود دارد که در انتخاب افراد دانشی می‌توان از آن‌ها استفاده کرد. از بین این شاخص‌ها سه عامل هوش، ثبات احساس و وظیفه‌ل‌برای انتخاب کارکنان دانشی مهم و تعیین‌کننده است. عزت‌نفس، فروتنی، غرور و خودشیفتگی مثبت (اعتمادبه‌نفس مؤثر) از خصوصیات است که شناسایی آن‌ها تأثیر مهمی در زندگی کاری کارکنان دانشی دارد. عزت‌نفس بالا سبب شادابی همراه با جرئت و ریسک بالا می‌شود و از این رو ویژگی مثبت کارکنان است. هوشیاری، شاخص خوبی برای شناسایی انضباط‌پذیری، وقت‌شناسی و وظیفه‌شناسی است و معمولاً در زمان کودکی شکل می‌گیرد (منوریان، ۱۳۹۹).

پیرامون مهارت‌های لازم برای متقاضیان استخدام و سنجش میزان موردنیاز این مهارت‌ها در مشاغل مختلف، در کتاب‌ها، مقالات و سخنرانی‌ها فراوان صحبت شده که این گویای اهمیت موضوع است. در این بخش معیارهای برگرفته از پژوهش‌های

۱Rao & Thakur

۲McIver

۳Spanellis

۴Kinnear & Sutherland

۵Bailey

۶Intelligence

۷Conscientiousness

۸Self-esteem

۹Humility

۱۰Hubris

۱۱Positive Narcissim

پیشین و منابع آن‌ها قابل مشاهده‌اند.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

منابع	معیار
Liang and Wang (1992)	هوش و استعداد عمومی
Chen (2000), Jereb et al. (2005), Mahdavi et al. (2008)	تبادل روانی
Chen (2000), Chen and Cheng (2005), Jereb et al. (2005), Baykasoglu et al. (2007), Golec and Kahya (2007), Dag deviren (2008), Mahdavi et al. (2008), Gungor et al. (2009)	مهارت‌های ارتباط گفتاری
Gungor et al. (2009)	مهارت‌های ارتباط نوشتاری
Liang and Wang (1992), Chen and Cheng (2005), Jereb et al. (2005), Golec and Kahya (2007), Mehrabad and Brojeny (2007), Shih et al. (2007), Chien and Chen (2008), Gungor et al. (2009)	دانش نظری یا تحصیلات مربوط به زمینه شغلی موردتقاضا
Chen (2000), Cho and Ngai (2003), Baykasoglu et al. (2007), Mehrabad and Brojeny (2007), Chien and Chen (2008), Dag deviren (2008), Mahdavi et al. (2008)	سوابق تجربی گذشته
Jereb et al. (2005),	رهبری
Golec and Kahya (2007), Gungor et al. (2009)	مهارت‌های تصمیم‌گیری
Cho and Ngai (2003), Saremi et al. (2009), Mehrabad and Brojeny (2007), Golec and Kahya (2007)	مهارت‌های مدیریتی
Shih et al. (2007), Dag deviren (2008)	تسلط بر یک‌زبان خارجی موردنیاز سازمان
Dag deviren (2008)	توانایی کار در واحدهای کاری متفاوت
Gungor et al. (2009), Dag deviren (2008)	توانایی کار تیمی
Gungor et al. (2009)	تفکر تحلیلی
Gungor et al. (2009)	ویژگی‌ها فرهنگی

بخش خدمات حرفه‌ای از کارکنان دانش بسیار ماهر و متخصص، با مجموعه‌ای از صلاحیت‌ها، تخصص و تجربه تشکیل شده است (سودابی و همکاران، ۲۰۰۸). به گفته نیوول، رابرتسون، اسکاربرو و سوان^۲ (۲۰۰۹)، کارگران دانشی یا کارگران یقه طلا، «افراد با سطح تحصیلات بالا و مهارت‌های تخصصی، همراه با توانایی به‌کارگیری این مهارت‌ها برای شناسایی و حل مشکلات». این ویژگی‌ها کارکنان دانش است که فرصت‌ها و چالش‌هایی را برای عملکرد منابع انسانی (HR) سازمان‌های خدمات حرفه‌ای ایجاد می‌کند. ماهیت بسیار ماهر کارکنان دانشی آن‌ها را برای سازمان‌هایی که به دنبال به‌کارگیری سرمایه انسانی خود برای مزیت استراتژیک هستند بسیار جذاب می‌کند (کلی و همکاران، ۲۰۱۱). درعین حال، کارکنان دانش نسبت به بقیه کارکنان، به ماندن در یک موقعیت برای مدت زمان طولانی تمایل کمتری دارند (وایمن، ۲۰۱۰). برای مثال، اسکاربرو (۱۹۹۹)، پیشنهاد کرد که یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌ها کارگران متخصص و ماهر، فقدان هویت شغلی آن‌هاست. این امر آن‌ها را از نظر سازمانی و شغلی سیال می‌کند که یک چالش حفظ منابع برای مدیران منابع انسانی ایجاد می‌کند.

آنچه از مرور پیشینه پژوهش برمی‌آید این است که پژوهشی جامع و کامل در حوزه عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی با توجه به اهمیت و ضرورت آن در شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران صورت نگرفته است. یکی از ویژگی‌ها بارز این پژوهش این است که مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان هنگام انتخاب کارکنان دانشی خود که یکی از اصلی‌ترین عوامل موفقیت سازمان محسوب می‌شوند، ویژگی‌ها ذکرشده در این پژوهش را مدنظر قرار داده تا به انتخاب مناسب‌تری دست یابند. به همین جهت پژوهشگران این پژوهش را به صورت کیفی در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری تهران انجام دادند تا نتایج قابل استنادتر و تعمیم‌پذیرتری برای شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی در این شرکت‌ها استخراج کنند.

۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، از نوع توصیفی است. با توجه به ماهیت پژوهش راهبرد مورد استفاده در آن، نظریه مفهومی‌سازی داده بنیاد است. با توجه به ماهیت مسئله پژوهش، پژوهشگران از پارادایم تفسیرگرا و منطق استقرایی برای حل مسأله پژوهش استفاده کردند. پژوهشگران به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال بودند که ویژگی‌ها مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری و اطلاعات مستقر در پارک‌های علم و فناوری به چه صورت است. در جدول ۲ اطلاعات روش شناسی پژوهش به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۲. روش شناختی پژوهش

مؤلفه	توضیحات
نوع پژوهش از منظر جهت‌گیری	تفسیرگرا
نوع پژوهش از منظر هدف	توصیفی
نوع پژوهش از منظر رویکرد	استقرایی
راهبرد	نظریه مفهومی‌سازی داده‌بنیاد (Grounded Theory)
ابزار گردآوری داده‌ها	منابع کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته
تاکتیک گردآوری داده‌ها	نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبه عمیق
تحلیل داده‌ها	کدگذاری اولیه، محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی نسخه ۹

در مرحله اول این پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای، متون مرتب با مفاهیم کارکنان دانشی و انتخاب کارکنان و استخراج شد. معیار انتخاب متون داشتن واژه "کارکنان دانشی" و "انتخاب منابع انسانی" و مشتقات آن‌ها بود. در مرحله دوم با ۱۳ نفر، متشکل از مدیران و کارکنان دانشی و متخصصان و کارشناسان از ۱۱ شرکت دانش بنیان فناوری اطلاعات زیرمجموعه پارک‌های علم و فناوری شهر تهران که دارای مجوز از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در حوزه‌های مختلف بودند، در پاییز و زمستان ۱۴۰۰، مصاحبه شد. معیار انتخاب خبرگان مورد مطالعه داشتن حداقل سه سال سابقه کار مفید در قسمت گزینش منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان با تعداد ۵۰ نفر نیروی کار و همچنین دانش تخصصی در زمینه مورد مطالعه، بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام گرفت و تا اشباع نظری پژوهشگران ادامه پیدا کرد. مصاحبه‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته به صورت عمیق انجام شد. کدهای استخراج شده از مصاحبه ۱۳ به بعد به حالات اشباع رسیدند و مصاحبه‌های بیشتر کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نکرد. این تعداد نمونه برای بخش مصاحبه کافی بودند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، سه مرحله کدگذاری اولیه و محوری و انتخابی انجام شد. کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی نسخه ۹ صورت گرفت. برای تحقق روایی ابزار پژوهش اقدامات ذیل صورت گرفت.

تطبیق مشارکت‌کنندگان: مشارکت‌کنندگان مرحله کدگذاری محوری و انتخابی را بازبینی و نظر خود را بیان کردند.

بررسی همکار: اساتید مربوطه، مفاهیم به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری و انتخابی را بررسی و اظهار نظر کردند. **مشارکتی بودن پژوهش:** به طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

تحقق پایایی این پژوهش با رسیدن به مرحله اشباع نظری تا نمونه ۱۳ انجام شد. ضریب پایایی بر اساس توافق بین دو کدگذار برابر با ۷۰ درصد بود. استراتژی پژوهش حاضر جهت حل بهتر مسئله نظریه داده بنیاد می‌باشد. در رهیافت سیستماتیک مطرح شده در نظری داده بنیاد اشتراوس و کوربین پژوهشگر فرایند کدگذاری را تا مرحله کدگذاری انتخابی انجام می‌دهد و طی فرایند گردآوری داده‌ها نظریه‌ای را ارائه می‌دهد (گلاسر و همکاران، ۲۰۱۳).

تشریح فرایند تدوین ویژگی‌ها مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی. در طراحی الگوی انتخاب کارکنان دانشی، سه رویکرد اقتباسی و اقتباسی-طراحی و طراحی وجود دارد. در این پژوهش از رویکرد طراحی استفاده شد. فرایند طراحی و تدوین الگو انتخاب کارکنان دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و اعتبار سنجی آن‌ها شامل چند مرحله بود:

برنامه‌ریزی اولیه: در این مرحله در زمینه مبانی فلسفی، پارادایم‌ها و ارزش‌های حاکم، برنامه‌ها و راهبردهای سازمان، تعریف کارکنان دانشی و انواع آن‌ها، رویکردهایی انتخاب منابع انسانی و معیارهای مورد نظر برای استخراج عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی، روش پژوهش، فرایندهای پژوهش و اعضای نمونه تصمیم‌گیری شد.

تدوین فهرست اولیه ویژگی‌ها مؤثر بر انتخاب کارکنان به کمک مصاحبه‌های فردی: پس از مصاحبه با گروه خبرگان با استفاده از روش تحلیل محتوا به شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی اقدام و فهرست کدهای اولیه شناسایی شده تدوین شد. در پژوهش حاضر پژوهشگران پس از ۱۳ مصاحبه به نقطه اشباع نظری رسیدند. ویژگی‌ها جمعیت‌شناسی مصاحبه‌شوندگان مطابق جدول ۳ است. مصاحبه‌ها با طرح ۶ سؤال درباره طراحی الگو کارکنان دانشی صورت گرفت (مصاحبه باز) و سپس کدگذاری اولیه و محوری و انتخابی انجام شد.

جدول ۳. ویژگی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

کد مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی	سمت سازمانی	سابقه اجرایی
-----------------	----	-------	---------	-------------	-------------	--------------

۴	هیئت‌مدیره	مهندسی	کارشناسی ارشد	مرد	۳۲	A
۸	هیئت‌مدیره	مدیریت	کارشناسی ارشد	مرد	۴۱	B
۱۲	مدیر منابع انسانی	مهندسی	کارشناسی ارشد	مرد	۵۳	C
۱۴	مدیر منابع انسانی	مهندسی	دکتری	مرد	۶۲	D
۹	مدیر منابع انسانی	مدیریت	کارشناسی ارشد	مرد	۴۴	E
۵	مدیر منابع انسانی	مهندسی	کارشناسی ارشد	مرد	۳۸	F
۳	هیئت‌مدیره	مهندسی	کارشناسی ارشد	مرد	۳۱	G
۱۰	مدیر منابع انسانی	مهندسی	دکتری	مرد	۴۰	H
۸	مدیر منابع انسانی	مهندسی	کارشناسی ارشد	مرد	۳۶	I
۴	هیئت‌مدیره	مهندسی	کارشناسی ارشد	مرد	۳۵	J
۳	مدیر منابع انسانی	علوم پایه	دکتری	مرد	۳۴	K
۶	مدیر منابع انسانی	مهندسی	کارشناسی ارشد	مرد	۳۶	L
۱۰	هیئت‌مدیره	مهندسی	کارشناسی ارشد	مرد	۴۷	M

مقایسه فهرست حاصل با فهرست‌ها و ویژگی‌ها مؤثر انتخاب کارکنان دانشی: فهرست اولیه عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی که در این پژوهش به دست آمد، با یافته‌های پژوهش‌های قبلی مقایسه شد. در این مقایسه، مؤلفه‌های جدید شناسایی شده از تحقیقات پیشین نیز به فهرست اضافه گردید. این فرایند بازبینی و غنی‌سازی، به شناسایی عوامل کلیدی بیشتری که بر موفقیت و انتخاب کارکنان دانشی تأثیر دارند، کمک کرد.

ارزیابی و پالایش فهرست عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی از سوی گروه خبرگان: در مصاحبه‌ها تلاش شد اطلاعات موردنیاز افراد به روش روایتی باشد. پس از استخراج مقوله‌های ویژگی‌ها کارکنان دانشی، گروه کانونی شناسایی و تشکیل شد. مقوله‌ها اولیه در اختیار این خبرگان قرار داده شد و نظر آن‌ها دریافت شد. در نهایت الگو عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری تهران ارائه شد.

۴. یافته‌های پژوهش

راهبرد پژوهشی داده بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که به تبیین فرایند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص در سطحی گسترده می‌پردازد (کراسول، ۲۰۰۵). با وجود چندین الگو در روش داده بنیاد، نظریه‌ای زمینه‌ای استراوس و کوربین، بهترین روش برای ایجاد الگو می‌باشد (کراسول، ۲۰۰۷). تحلیل کیفی داده‌ها در این پژوهش در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت و تصویر عینی از نظریه خلق شده ارائه شد. جهت انجام کدگذاری باز، ابتدا متن هر یک از مصاحبه‌ها به صورت کامل پیاده شدند، سپس جمله به جمله هر پاراگراف مطالعه و مورد تحلیل قرار می‌گرفتند. به هر جمله و یا مجموعه‌ای از جملات که حاوی معنایی خاص بودند، یک مفهوم مناسب اختصاص می‌یافت. به عنوان مثال همانگونه که در جدول شماره ۴ نشان داده شده است، با بررسی متن زیر به مفاهیمی به شرح ذیل دست یافته شد:

جدول ۴. نمونه استخراج مفاهیم

متخصص هستند نوآور هستند ایده پرداز هستند	در زمینه کاری که تعریف شده برایشون تخصص دارند و نوآور هستند و ایده پرداز هستند تو حوزه ای که دارند فعالیت میکنند. خب شرکت دپارتمان‌های مختلفی داره شامل دپارتمان ساخت، دپارتمان هوش مصنوعی، دپارتمان تحقیقات بازار و دپارتمان مدیا و خب ماهیت کار همه بچه هایی که تو این تیم ها هستند خیلی تخصصی تعریف شده تو همه این بخشها و خوب قاعدتاً هر کدومشون از یک دانش بسیاری برخوردار هستند.
--	--

نتیجه تحلیل در مرحله اول از مراحل کدگذاری باز تولید ۴۲۴ کد بوده است. کدهای اولیه عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی، که در مرحله مصاحبه تدوین شد، با یافته‌های پژوهش‌های قبلی مقایسه و به شناسایی مؤلفه‌های جدید و افزودن آن‌ها به فهرست اولیه عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی اقدام شد. همانند فرایند انجام شده در بخش مصاحبه‌ها، با تجزیه و تحلیل سطر به سطر این منابع، با تحلیل محتوا، کدهای موجود در آن‌ها استخراج و به فهرست کدهای شناسایی شده افزوده شد. کدهای شناسایی شده با توجه به قرابت مفهومی در قالب مفاهیم عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی دسته‌بندی شدند. جدول شماره ۵ کدهای شناسایی شده و همچنین مفاهیم مستخرج را نشان می‌دهد.

جدول ۵. فرایند کدگذاری

مقوله های فرعی	مفهوم
تخصص و سابقه کاری	داشتن تخصص-ماهیت تخصصی کار-متخصص-رزومه تخصصی-دارای تخصص- مهارت تخصصی- مهارت‌های بالا- تجربه بالا- تجربه به بالا- مهارت بالا- مهارت تخصصی- مهارت تخصصی- تجربه بالا- تجربه عملی- تخصص بالا- تجربه کاری بالا- تجربه بالا- خیره و متخصص- خبرگی- رزومه پژوهش بالا- مهارت بالا- دانش تخصصی- داشتن مهارت و دانش- تجربه کاری فرد- تخصص- تخصص بالا-مهارت‌های تخصصی- سابق کاری خوب- تجربه بالا- سابقه کاری و تخصص- دوره های مختلف گذرانده- تخصص بالا- مهارت کافی- دانش تخصصی در زمینه کاری- قدرت جستجو در اینترنت- کار تخصصی- سابقه کاری بالا- تجربه و سابقه کاری- دانش کاربردی- مهارت‌های کاربردی- توانمندی و مهارت- مهارت‌های جست و جوی اطلاعات جدید- متخصص- تجربه بالا- دانش کاربردی- تخصص عمیق- دانش کاربردی- تجربه بالا- تجربه بالا- تخصص بالا- خبرگی- تخصص بالا- تجربه بالا- تجربه بالا- تخصص بالا- مهارت جست و جوی اطلاعات- پژوهشگر
آگاهی ها	درک شرایط محیط کار- دانش عملیاتی- اثربخش و کارا برای انجام فرایندها- آشنا به امور تخصصی سازمان- دانش مالی- دانش حقوقی- دانش وسیع در مورد حوزه های مرتبط با تخصص - دانش و تخصص کاربردی- دانش بالا- آشنایی با قوانین و مقررات حوزه کاری- مهارت‌های کامپیوتری- دانش بالا- شنا به قوانین و مقررات- آشنایی با صنعت مربوطه- درک درست فرایند کار- شناخت کامل و فرایندها و پروسه های کار- آشنایی با فناوری‌های روز- آشنایی با کامپیوتر- اطلاعات کامپیوتری بالا- آشنایی با نرم‌افزار- سطح دانش بالا- دانش بالا در زمینه تخصصی- آشنایی با زبان انگلیسی- آشنایی با کامپیوتر- آشنایی با نرم‌افزار- دانش تخصصی- دانش تخصصی- آشنا به تکنولوژی‌های جدید- تسلط به زبان انگلیسی- آشنایی با نرم‌افزار- دانش گسترده- دانش بالا- آشنایی با نرم‌افزار- دارای اطلاعات فنی و بازاریابی- دارای اطلاعات تخصصی
توانمندی علمی	برخورداری از دانش بسیار- دانش تخصصی- تحصیلات مناسب- گذراندن دوره های مناسب- دانش تخصصی- تحصیلات دانشگاهی- تحصیلات دانشگاهی- تحصیلات دانشگاهی- رتبه بالا در مقاطع تحصیلی- تحصیل در دانشگاه های برتر- تحصیلات دانشگاهی تخصصی- تحصیلات بالا- تحصیلات بالا- تحصیلات دانشگاهی- مدرک تحصیلی بالا- تحصیلات دانشگاهی- دانشجوی تحصیلی دکتری- تحصیل در دانشگاه های سطح بالا
هوشمندی	داشتن انواع هوش: هوش هیجانی، هوش سیاسی- هوش اجتماعی بالا- هوش بالا- هوش اجتماعی- هوش شناختی
اخلاق مداری	روحیه متواضع- تواضع- فرد بی ادعا- نداشتن رفتار پرخاطر- نداشتن رفتار انگشت نما- متواضع- خیرخواهی- اخلاق مدار
وظیفه شناسی	مسئولیت پذیر- پیگیر بودن- پیگیر بودن- اهل عمل بودن- عملکردی- نظم در کار- مسئولیت پذیری- دقیق در انجام کار- مصمم در انجام کارها- تعهد- پیگیر- مسئولیت پذیر- احساس مسئولیت نسبت به همکاران- متعهد- تعهد- متعهد بودن به سازمان- تعهد کاری- تعهد به کار- پیگیر- مسئولیت پذیر- تعهد کاری- انضباط کاری
روحیه فداکاری	ارجحیت مسایل شرکت به مسایل شخصی- دلسوز- هالگو- دلسوزی-
اشتقاق	ذوق و سلیقه- علاقمند به کار- علاقه به کار- علاقه به کار- انگیزه بالا- داشتن انگیزه- داشتن هدف کاری- پیگیری مسرا نه کار- حضور فعال در جلسات- دارای انرژی- اشتیاق به کار- اشتیاق به رشد- اشتیاق کاری- اشتیاق به رشد- با انگیزه- انگیزه فعال
روحیه استقلال پذیری	آزادی در عمل- عدم دخالت در کار بقیه - اعتماد به نفس- جسور- بی پروا
نوآوری بالیقه	خلاق- مبتکر- خلاقیت- خلاقیت- خلاقیت- خلاق- توانایی به اشتراک گذاری ایده ها- دارای ذهن فعال- کنجکاو- ذهن فعال- خلاقیت- خلاقیت- دارای ذهن باز- آینده نگر- ایده پرداز
نوآوری بالفعال	نوآور بودن- ارائه دهنده ایده- شککننده چهارچوبها- هنجارشکن- تولید کننده دانش کاربردی- نوآوری- ابداع روش‌های جدید در یک زمینه- خلق ایده
روحیه آموزش پذیری	یادگیری داوطلبانه- دارای روحیه یادگیری- روحیه یادگیری- مشتاق یادگیری- علاقه مند به یادگیری- علاقه مند به آشنایی با تکنولوژی روز دنیا- علاقه به دانش و کارهای جدید- علاقه به یادگیری- اشتیاق به یادگیری- اشتیاق به یادگیری- علاقه به یادگیری- اشتیاق به یادگیری- اشتیاق به یادگیری- اهل مطالعه
فعال در آموزش پذیری	یادگیری مستمر- ارتقا سریع دانش- یادگیری مستمر- به روز کردن دانش- یادگیری مستمر- یادگیری و ارتقا دانش- توانایی بالا در کسب دانش از اینترنت- شرکت در دوره های مختلف- یادگیری مستمر- به روز کردن دانش- رشد مستمر- یادگیری مستمر- فعال در یادگیری- رشد و توسعه مستمر- یادگیری مستمر- یادگیری مستمر
موانع فردی	تظاهر به داشتن مهارت- رفتارهای سیاسی و غیر حرفه‌ای- عدم بیان مهارت‌ها و توانایی‌ها- اغراق در بیان مهارت‌ها
موانع سازمانی	جورفتگی مقابله گر- فضای ناسالم سازمانی- رقابت‌های مخرب و ناسالم- رفتارهای سیاسی و غیر حرفه‌ای- فضای بی اعتمادی و بی اطمینانی سازمان- فضای سیاسی- مقاومت سایر کارکنان- جو مذهبی سازمان- جو سیاسی سازمان- ساختار های سنتی مصاحبه‌ها- فرهنگ سازمان
تاب آوری	تحمل ابهام- تحمل سختی و چالش- تحمل کاری- انعطاف پذیری- آستانه تحمل بالا- انتقاد پذیر- پذیرش اشتباهات
روحیه سازگاری	توانایی تطابق با شرکت- تطبیق با کار- تطبیق پذیری با محیط کار- رفتار متناسب با محیط کار- انعطاف پذیری در کار- انعطاف پذیری- موقعیت شناسی- رفتارهای انطباقی- تطبیق با محیط سازمان- تطبیق با کار
بازخورد	اصلاح خطاها و اشتباهات و یادگیری از آن‌ها- دادن بازخورد صحیح به کارکنان دانشی- ایجاد امتیازات ویژه برای کارکنان حامی سازمان- بیان نظرات در رابطه با روش‌های تولید و فناوری‌های جدید- پاداش به کارکنان کارآمد و تنبیه کارکنان ناکارآمد
مشاوره	نظرسنجی هفتگی و ماهیانه فعالیت‌ها در رابطه با مسائل کاری- مشاوره و راهنمایی در زمینه کاری از سوی مدیریت- حلقه های کنترل کیفیت- نظارت مدیران بالا دستی و راهنمایی- راهنمایی مدیر هر بخش
توانایی حل مسئله	قدرت تصمیم گیری- قدرت تجربه و تحلیل- ریسک پذیری- حل مسئله به شیوه مؤثر- قدرت تجزیه و تحلیل- قدرت استدلال بالا- قدرت تجزیه و تحلیل بالا- قدرت تجزیه و تحلیل و استدلال- اثربخش در پردازش اطلاعات- تجزیه و تحلیل اطلاعات- قدرت تصمیم گیری- توانایی تجزیه و تحلیل- توانایی حل مسئله- توانایی حل ابهام- قدرت حل مسئله- مهارت حل مسئله- مهارت تجزیه و تحلیل- حل چالش- نقد و آنالیز نظرات- قدرت تجزیه و تحلیل- توانایی حل مسئله- قدرت تجزیه و تحلیل- قدرت حل مسئله- قدرت حل مشکل- قدرت حل مسئله- برنامه ریزی
ریسک پذیری	ریسک پذیر بودن- ریسک پذیر- ریسک پذیر- ریسک پذیری
مهارت‌های مدیریتی	خودکنترلی- خودمدیریتی- خودمدیریتی- مدیریت زمان- خودمدیریتی- خودمدیریتی- خودمدیریتی- مدیریت بحران- مدیریت زمان-
مهارت‌های ارتباطی	تعامل و برخورد مناسب- برقراری ارتباطات مناسب - برقراری ارتباط به صورت فعال- ادب در برقراری ارتباط- روابط عمومی بالا- برقراری ارتباط مؤثر- دارا بودن مهارت‌های کلامی- توانایی ایجاد شبکه‌های ارتباطی- توانایی برقراری ارتباط- توانایی برقراری ارتباط- مهارت‌های برقراری ارتباط- توانایی برقراری تعامل- برخورد اجتماعی خوب- برون گرا- توانایی شنود مؤثر- ارتباط مناسب با افراد- ارتباط

مفهوم	مقوله های فرعی
گسترده با سازمان های دیگر- مهارت های ارتباطی- برقراری ارتباط مؤثر- فرد برونگرا- قدرت ارتباطی بالا- توانایی آنالیز افراد دیگر- قدرت ارتباطی بالا- تجزیه و تحلیل افراد مقابل- شخصیت برون گرا- رفتاری تعاملی- گشودگی- شخصیت برونگرا- درک نقاط منفی و مثبت خود- گشودگی- گشودگی- مهارت های ارتباطی- روابط میان فردی مناسب- مهارت های کلامی- مهارت های کلامی	
ماهیت تیمی کار- روحیه کار تیمی- روحیه کار تیمی- توانایی انجام کار تیمی- روحیه تیمی- شبکه سازی- تیم سازی- کار به صورت تعاملی- روحیه تیمی- روحیه کار تیمی- روحیه کار تیمی- روحیه کار تیمی- مهارت های کار تیمی- تعامل با سایر افراد شرکت- روحیه تیمی- مسئولیت پذیری گروهی- روحیه کار تیمی- دارای روحیه تیمی- روحیه تیمی- اشتراک گذاری دانش- روحیه کار تیمی- به اشتراک گذاری دانش- روحیه کار تیمی- تسهیم دانش	روحیه کار تیمی
استراتژیست- تفکر چند بعدی- تفکر استراتژیک- تفکر استراتژیک- تفکر استراتژیک- درک کامل فرایندهای سیستم- توانایی تجزیه و تحلیل سیستم- نگرش چندجانبه- درک سازمانی- تفکر سازمانی	تفکر استراتژیک
تفکر انتقادی- تفکر غیر معمول سازمان- عدم پذیرش سیستم- تفکر انتقادی- دید انتقادی- تفکر انتقادی- تفکر انتقادی	تفکر انتقادی
رشد فردی- پی شرف و ارتقاء توانمندیها- ارتقاء سطح علمی کارکنان- توسعه کارکنان	توسعه فردی
انگیزش بیشتر- انتخاب ناصحیح یعنی بی انگیزگی کارمند- افزایش انگیزه- افزایش انگیزه- انگیزه زیاد- افزایش انگیزه	انگیزش
رضایت- رضایت کارکنان- افزایش رضایت- افزایش رضایت خاطر- رضایتمندی بیشتر	رضایتمندی
عملکرد فردی بهتر- ارتقا بهره وری فرد- انتخاب ناصحیح و کاهش عملکرد فردی- کارایی بهتر کارکنان- افزایش تلاش با مشخص بودن مسیر شغلی- عملکرد فردی بهتر- عملکرد بهتر فرد	ارتقاء عملکرد فردی
ماندگاری در سازمان- ماندن در سازمان در اثر روشن بودن مسیر شغلی- افزایش تعهد به سازمان و ماندگاری نیروی کار- تعلق خاطر به سازمان- افزایش وفاداری به سازمان- عدم ترک سازمان	تعهد سازمانی
عملکرد سازمانی بهتر- ارتقاء عملکرد سازمان- تحقق اهداف سازمانی- ارتقا بهره وری سازمان- افزایش بهره وری سازمان- انتخاب ناصحیح و کاهش عملکرد سازمان- پیشرفت سازمان- عملکرد سازمانی بهتر	ارتقاء عملکرد سازمانی

شرایط علی: این مؤلفه رویدادهایی را در برمی گیرد که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده ای می انجامد. این شرایط را مجموعه ای از طبقه ها به همراه ویژگی هایشان تشکیل می دهد که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می دهند.

پدیده محوری: حادثه یا اتفاق اصلی است که یک سلسله کنش های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مرتبط است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰).

شرایط زمینه ای: به شرایط خاصی که بر راهبردهای تأثیر می گذارند بستر می گویند. تشخیص تمایز آن ها از شرایط علی دشوار است.

شرایط مداخله گر: شامل شرایطی است که راهبردهای از آن ها متأثر می شوند. شرایطی ساختاری اند که تسهیل کننده و یا محدود کننده سایر عوامل هستند و صیغه عمومی و علی دارند.

راهبردهای: بیانگر رفتارها، تعاملات، واقعیات هدف داری هستند که تحت تأثیر بستر حاکم و شرایط مداخله گر به وجود می آیند. راهبردها بر اساس کنش ها و واکنش هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر است.

نتایج و پیامدها: حاصل کنش و واکنش اند. پیامدها، اتفاق و حوادثی هستند که ممکن است حتی شکل منفی به خود بگیرند و واقعی یا ضمنی باشند، همچنین در حال یا آینده به وقوع بپیوندند.

جدول ۶. نتایج کدگذاری محوری

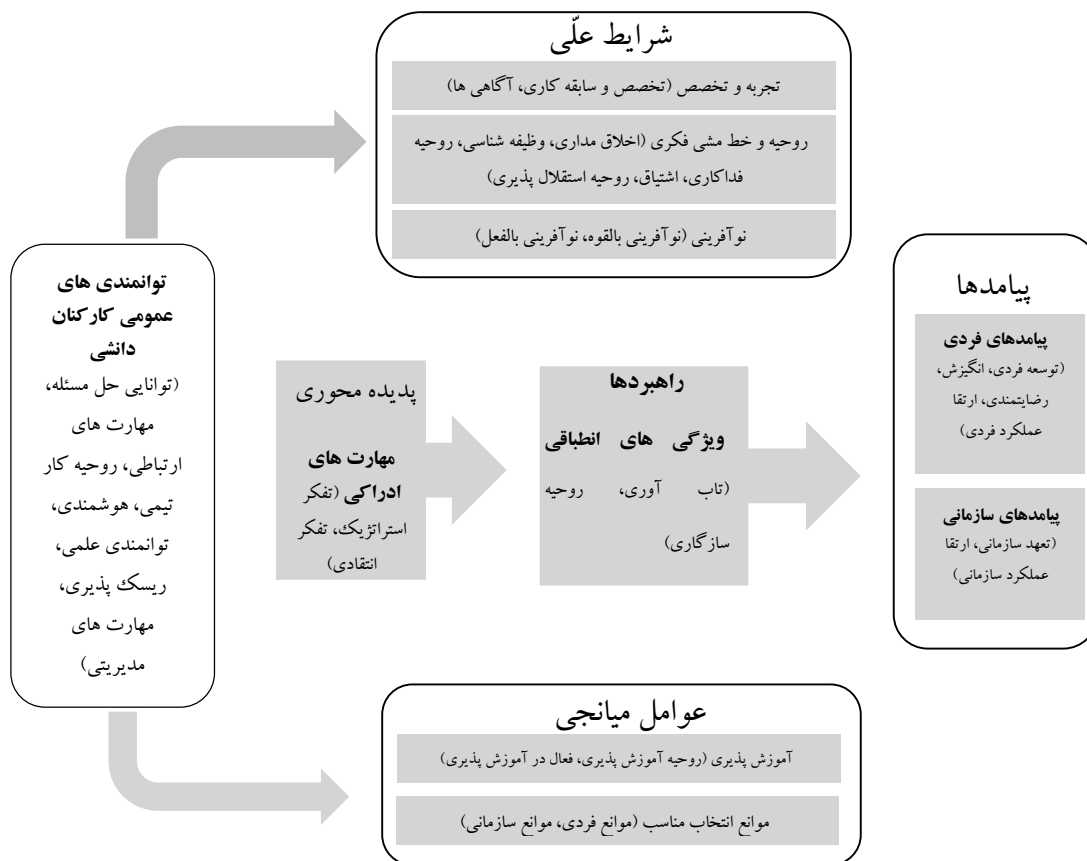
مفهوم محوری	مقوله اصلی
تخصص و سابقه کاری	تجربه و تخصص
آگاهی ها	
اخلاق مداری	
وظیفه شناسی	
روحیه فداکاری	روحیه و خط مشی فکری
اشتیاق	
روحیه استقلال پذیری	
نوآفرینی بالقوه	نوآفرینی
نوآفرینی بالفعل	
توانایی حل مسئله	
مهارت های ارتباطی	
روحیه کار تیمی	
هوشمندی	توانمندی های عمومی کارکنان دانشی
توانمندی علمی	
ریسک پذیری	
مهارت های مدیریتی	
روحیه آموزش پذیری	آموزش پذیری
فعال در آموزش پذیری	

شرایط مداخله گر

پدیده محوری

مفهوم محوری	مقوله اصلی	
موانع فردی	موانع انتخاب مناسب	راهبردها
موانع سازمانی	ویژگی‌ها انطباقی	
تاب‌آوری	فرایندهای سازمانی	
روحیه سازگاری	مهارت‌های ادراکی	عوامل زمینه‌ای
بازخورد		پیامدها
مشاوره		
تفکر استراتژیک		
تفکر انتقادی		
توسعه فردی		
انگیزش	پیامدهای فردی	
رضایتمندی		
ارتقاء عملکرد فردی	پیامدهای سازمانی	
تعهد سازمانی		
ارتقاء عملکرد سازمانی		

با استنباط رابطه میان مؤلفه‌ها و موارد بخش روش پژوهش، شکل ۲ ترسیم شد. پس از استخراج کدها به وسیله نرم‌افزار اطلس تی در یک فرایند رفت و برگشتی و تبدیل کدها به عامل‌های مفهومی‌تر در هر مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک، عوامل کلیدی انتخاب کارکنان دانشی به دست آمد. شکل ۲ الگوی موردنظر پارادایمی است.



شکل ۲. الگو پارادایمی انتخاب کارکنان دانشی

بعد از طراحی الگو پارادایمی ویژگی‌ها مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی می‌توان گفت اولین گام الگو برای انتخاب کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات شرایط علی، شامل تجربه و تخصص، روحیه و خط‌مشی فکری، نوآفرینی، است. این مرحله را می‌توان مرحله پیش اجرا یا آمادگی دانست. این شرایط باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از طبقه‌ها به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهد که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. با بازنگری‌ها و بازبینی‌های متعدد و نگاه عمیق به محتوی و مفاهیم داده‌های پیاده شده در متن مصاحبه‌ها،

محقق دریافت که اصلی‌ترین مقوله در عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی، مهارت‌های عمومی کارکنان دانشی می‌باشد. این مهارت‌ها شامل توانایی حل مسئله، مهارت‌های ارتباطی، روحیه کار تیمی، هوشمندی، توانمندی علمی، ریسک‌پذیری، مهارت‌های مدیریتی می‌باشد.

بخش دیگر الگو پارادایمی شامل راهبردهایی است که باید انجام شود تا انتخاب مناسب در شرکت محقق شود. راهبردها در واقع اقداماتی هستند که از طریق آن‌ها پدیده مورد نظر عملی می‌شود که نهایتاً به صورت پیامدهای مورد انتظار نتیجه می‌دهد. در این پژوهش وجود ویژگی‌ها انطباقی در کارکنان و فرایندهای سازمانی عملی خواهد شد. شرایط زمینه‌ای در این الگو لازم است وجود داشته باشد تا بتوان اقدامات و راهبردهای مناسب را انجام داد. منظور از شرایط زمینه‌ای مجموعه شرایطی هستند که زمینه و زمینه ظهور و استقرار و نیز کارکرد مطلوب پدیده مورد نظر را فراهم می‌کنند. این شرایط بر کل فرایند تأثیر می‌گذارند. در پژوهش حاضر مهارت‌های ادراکی عامل زمینه‌ای است. وجود این بستر لازمه انتخاب مناسب کارکنان دانشی بر مبنای ویژگی‌ها عمومی آن‌ها برای سازمان است. مقوله‌های فرعی این مفهوم عبارت‌اند از: تفکر استراتژیک و تفکر انتقادی.

عامل دیگر شرایط مداخله‌گر است. منظور از شرایط مداخله‌گر عوامل و شرایطی هستند که بر مهارت‌های عمومی کارکنان دانشی تأثیر می‌گذارد و آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این پژوهش عوامل مداخله‌گر عبارت‌اند از: آموزش پذیری و موانع انتخاب مناسب. در نهایت، پیامدها در الگو پارادایمی در واقع نتایج و عوایدی هستند که از انتخاب صحیح کارکنان دانشی بر مبنای مهارت‌ها و توانمندی‌های تأثیرگذار آن‌ها، نصیب سازمان می‌گردند. در این پژوهش پیامدها شامل دو گروه پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی هستند. پیامدهای فردی شامل توسعه فردی، انگیزش، رضایتمندی، ارتقاء عملکرد فردی خواهد بود. در سطح سازمانی نیز پیامدها عبارت خواهند بود از تعهد سازمانی، ارتقاء عملکرد سازمانی.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در سازمان‌های دانش‌محور، کارکنان دانشی مهم‌ترین سرمایه‌های فکری برای ارائه محصولات و خدمات نوآورانه‌اند و مدیران این سازمان‌ها می‌دانند که حفظ و نگهداشت، ارتقای ظرفیت یادگیری و توسعه مهارت‌های آنان، کلید موفقیت و کسب مزیت رقابتی است، از این رو، شناخت الگوی برای شناخت ویژگی‌ها مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی ضروری می‌باشد. از حیث اهمیت پژوهش باید گفت که این مطالعه اولین پژوهشی که به بررسی عوامل مؤثر در انتخاب کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در کشور پرداخته است. نتایج این پژوهش از چندین جهت حائز اهمیت است. یکی اینکه دیگر پژوهشگران با عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی آشنا می‌شوند و دیگری اینکه گروه‌ها و افراد در شرکت‌های دانش‌بنیان بر اساس چه ویژگی‌هایی کارکنان خود را برای گزینش موردسنجش قرار می‌دهند. همچنین الگوی برای شرکت‌های دانش‌بنیان ترسیم شد که می‌توان از نتایج آن در پژوهش‌های دیگر به صورت کمی استفاده کرد و در نهایت به یک درک مشترک از عوامل مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی منجر شود. پس از طراحی الگو، ضمن ارائه الگو به تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، از آنان درخواست شد نظرات خود را در مورد الگو بیان کنند تا در صورت نیاز به ویرایش، الگو اصلاح شود. علاوه بر این یافته‌های این پژوهش را استادان مدیریت منابع انسانی ارزیابی کرده و مورد تأیید آن‌ها نیز بود. در نهایت بر اساس نظرخواهی‌های انجام‌شده، اعتبار الگو تأیید شد.

انتخاب مرحله‌ای برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان با شرایط احراز مشاغل می‌باشد. انتخاب بهترین داوطلب از میان داوطلبان موردنظر برای تصدی مشاغل مربوط از اهداف اساسی برنامه جذب و به‌کارگیری منابع انسانی به شمار می‌رود که حساس‌ترین و ذی‌مدخل‌ترین مرحله از برنامه جذب و به‌کارگیری منابع انسانی می‌باشد. به‌کارگیری آن نیاز به دقت کافی داشته و ضامن موفقیت سازمان است (فرشاد و همکاران، ۱۳۹۹).

اهداف اساسی سیستم انتخاب کارمند شامل به دست آوردن کارمندان مولد، کاهش هزینه‌های آموزش، افزایش تلاش برای رشد کارمند و کاهش ترک خدمت می‌باشند (پریادهارشینی و گوپینات، ۲۰۲۱). بیهام و همکارانش (۱۹۹۶) معتقد است که یک سیستم انتخاب کارآمد باید هفت اصل را برای سازمان دنبال کند: شناسایی معیارهای انتخاب کارمند، اولویت‌بندی کارآمد اصول انتخاب، پوشش کامل اطلاعات در مورد متقاضیان مرتبط با موقعیت شغلی موردنظر، روش‌های انتخاب ناهمپوش، تأکید کافی بر پیشینه متقاضیان مرتبط با موقعیت شغلی و ارائه ناهمپوش از داوطلبان برای شغل و سازمان (صلح‌طلب

شاهرودی و گودینی، ۱۳۹۸).

بر اساس الگو پارادایمی می‌توان گفت تجربه و تخصص (تخصص و سابقه کاری، آگاهی‌ها)، روحیه و خط‌مشی فکری (اخلاق‌مداری، وظیفه‌شناسی، روحیه فداکاری، اشتیاق، روحیه استقلال‌پذیری) و نوآفرینی (نوآفرینی بالقوه، نوآفرینی بالفعل)، شرایط علی را برای توانمندی‌های عمومی مؤثر بر انتخاب کارکنان فراهم می‌آورند.

نیروی انسانی متخصص و باتجربه که امروزه به حق سرمایه انسانی خوانده می‌شود، مانند هر نوع سرمایه دیگر، عنصری گران‌بهاست که با صرف سرمایه‌های انسانی، فیزیکی، منابع مالی قابل‌توجه و با سال‌ها تلاش و کوشش فراهم می‌شود. از جمله عوامل اصلی برای ادامه حیات هر سازمان دانشی، وجود نیروهای انسانی متخصص، کارآمد و مطلع است (فرهی و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین وظیفه‌شناسی و اخلاق‌مداری و سایر ویژگی‌هایی که با عنوان خطی مشی فکری از آن یاد شد، ویژگی‌هایی است که نه تنها کار فرد بلکه کار کل سیستم و تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کارکنان دانشی در ارزش اصلی شرکت نقش دارند، آن‌ها به خلاقیتی که باعث حرکت سازمان می‌شود، کمک می‌کنند. در واقع کار کارکنان دانشی خلاق است که مسائل و مشکلات غیر ساختاریافته را که نیازمند ایجاد دانش می‌باشد، حل می‌کند (ایساکا و لینز، ۲۰۲۰).

اصلی‌ترین مقوله در ویژگی‌ها مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی، مهارت‌های عمومی کارکنان دانشی می‌باشد. این مهارت‌ها شامل توانایی حل مسئله، مهارت‌های ارتباطی، روحیه کارتمی، هوشمندی، توانمندی علمی، ریسک‌پذیری، مهارت‌های مدیریتی می‌باشد. اینکه فرد بتواند در هر موقعیت شغلی که قرار دارد با افراد مربوطه تعامل داشته باشد و از سازوکارهای ارتباطی صحیح برای برقراری تعامل مناسب با افراد استفاده کند، یکی از موارد مهمی بود که تقریباً تمام مدیران به آن اشاره کردند برخی پژوهش‌ها، نقش مهارت‌های ارتباطی را در موفقیت وظایف شغلی بسیار مهم‌تر از مهارت فنی تلقی کردند (اوزیلیماز و تنر، ۲۰۲۲؛ لویز، ۲۰۲۱).

مهم نیست کارکنان دانشی در کارشان با مشکل، در دسر و گرفتاری روبه‌رو نشوند بلکه مهم آن است که در مواجهه با این‌گونه موقعیت‌ها بتوانند به شیوه‌ای صحیح عمل کنند. بعضی از کارکنان حتی قادر به برطرف کردن مسائل روزمره کاری خود نیستند و در مقابل کوچک‌ترین مسئله یا انتخاب دچار پریشانی، دست‌پاچی، آشفتگی و ناراحتی می‌شوند. در مقابل این گروه، کارکنان دیگری نیز وجود دارند که حل مسائل و مشکلات متنوع و مواجهه با موقعیت‌های چالش‌انگیز نه تنها در درون آن‌ها آشوب به وجود نمی‌آورد بلکه آن‌ها را به این سطح از خودآگاهی می‌رساند که نقاط ضعف خود را شناخته و برطرف نمایند (داتش پژوه و همکاران، ۱۳۹۹).

در شرکت‌های دانش‌بنیان بر اساس گفته مدیران، واحد اصلی ساختار سازمان، تیم است که برای انجام وظایف مهم و حل مسائل پیچیده سازمانی مورداستفاده قرار می‌گیرند. همچنین نگرش و رفتارهای افراد سازمان به وسیله ارتباط و تعامل با دیگر اعضای گروه تحت تأثیر قرار می‌گیرد و این به نوبه خود اهمیت تیم و روحیه کار تیمی را نشان می‌دهد (گونزالز و ملو، ۲۰۱۹).

هنگام استخدام، بیشتر مدیران علاوه بر توجه به مدرک علمی افراد، با توجه به تغییرات سریع در دنیای رقابتی کار این نیاز را در سازمان خود می‌دیدند که افرادی را انتخاب کنند که از هوشمندی بالایی برخوردار باشند؛ یعنی علاوه بر اینکه به دنبال افرادی با مدارک علمی مناسب هستند، این افراد باید از انواع هوش (شناختی، عاطفی و هیجانی) برخوردار باشند. امروزه تصور شرايطی که فاقد ریسک باشد در عمل غیرممکن است و در حوزه وسیعی از رویدادهای ریسک مطرح است (بکویلدر و اندلیچ، ۲۰۱۹). ریسک‌ناپذیری کارکنان در محیط کار می‌تواند همراه با سکون باشد. کارکنان با این ویژگی تمایلی به انتخاب اهداف مشکل‌دارند و ترجیح می‌دهند در یک محیط غیر پویا به فعالیت بپردازند. در واقع در محیط پویا و متغیر سازمان‌های دانشی، نیاز به افرادی است که توانایی ریسک بالایی داشته باشند (جیمز و رندی، ۲۰۱۹). کارکنان دانشی باید توانایی کنترل و اداره موقعیت و همچنین زمان و مسئولیتی که به آن‌ها داده می‌شود را داشته باشند. این مهارت، به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود، اطلاق می‌گردد.

در پژوهش حاضر مهارت‌های ادراکی عامل زمینه‌ای است. وجود این بستر لازمه انتخاب مناسب کارکنان دانشی بر مبنای ویژگی‌ها عمومی آن‌ها برای سازمان است. تفکر نقادانه در محیط کار از مهم‌ترین اصولی است که باید به آن توجه ویژه‌ای

۱ Issahaka & Lines

۲ Ozyilmaz & Taner

۳ Lewis

۴ Gonzalez & Melo

۵ Beekwilder & Endlich

۶ Games & Rendi

کرد. تفکرات نقادانه هم به کارکنان در حل مشکلات کمک می‌کنند و هم عملکرد آن‌ها را در محیط کار تحت تأثیر قرار می‌دهند. از طرفی هم صاحبان مشاغل به دنبال آن‌هایی هستند که مهارت‌های قوی در مورد تفکر انتقادی را داشته باشند. از این رو برای کارکنان دانشی به دلیل ماهیت دانشی کارشان داشتن تفکر انتقادی ضروری می‌باشد (ایندراشین و همکاران، ۲۰۲۱). آنچه نباید از نظر دور داشت این است که حتی خبره‌ترین و نخبه‌ترین کارکنان نیز از آموزش بی‌نیاز نیستند (وارشنی، ۲۰۲۰). پیچیدگی علوم و تخصصی شدن، آشنایی با تجارب و آموخته‌های دیگران و روزآمدی در دنیای پرتلاطم اطلاعات را بیش‌ازپیش ضروری ساخته است. تمایز کارکنانی که یادگیرندگی مستمر دارند با کارکنان دانشی صرف در آن است که این کارکنان به دانش موجودی که از آن برخوردار هستند، قناعت نمی‌کنند، چراکه می‌دانند دانش دائماً در حال تغییر و تحول است (کیانتو و همکاران، ۲۰۱۸)؛ بنابراین، یادگیرندگان مستمر، با علم به این تغییر و تحول مستمر در دانش، مدام به دنبال یادگیری مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های جدید می‌روند تا بتوانند خود را با شرایط و نیازمندی‌های جدید کسب‌وکارها، انطباق دهند. آموزش پذیری از شرایط مداخله‌گری هستند که بر مهارت‌های عمومی کارکنان دانشی تأثیر می‌گذارد.

عصر فناوری اطلاعات نیز توجه به ارزش کارکنان دانشی در چرخه عمر شرکت‌ها و سازمان‌ها را دوچندان کرده است و شاید به جرئت بتوان ادعا کرد پیشرفت و تعالی هر سازمانی مرهون توانایی و شایستگی‌های منحصربه‌فرد نیروی انسانی آن است (ساکوسو و همکاران، ۲۰۲۱). اکنون با توجه به اهمیت انتخاب کارکنان دانشی مناسب بر اساس مؤلفه‌های بر اساس توانمندی‌های محوری آن‌ها باید دید چه موانعی در راستای استقرار یا گسترش این اصل مهم در سازمان‌ها وجود دارد. موانع کارکنان دانشی برای انتخاب مناسب آن‌ها بر مبنای مهارت‌های عمومی‌شان در سازمان به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم‌بندی شدند. از جمله موانع فردی این است که در پروسه انتخاب افراد در بیان مهارت‌های و توانایی‌های خود ادعای کذب داشته و یا در بیان این مهارت‌های بزرگ‌نمایی کنند. این موانع که از کارکنان نشئت می‌گیرد و باعث می‌شود که انتخاب افراد مناسب تحت شعاع قرار گرفته و کارکنان به‌درستی انتخاب نشوند. موانع سازمانی هم که بر استفاده کامل افراد از توانمندی‌های آن‌ها مؤثر بوده و در مصاحبه‌ها ذکر شدند عبارت بودند از جو نامناسب سازمان و فضای بی‌اعتمادی و ساختارهای انتخاب نامناسب. وجود زیرساخت‌های سنتی برای انتخاب کارکنان نیز از انتخاب مناسب جلوگیری می‌کند و عملیات انتخاب و گزینش مناسب کارکنان را تبدیل به فرایند کاغذبازی صرف می‌کند که از انعطاف و به روز شدن این فرایند می‌کاهد.

وجود ویژگی‌ها انطباقی در کارکنان و فرایندهای سازمانی انتخاب مناسب بر مبنای توانمندی عمومی کارکنان را عملی خواهد کرد (پتروو، ۲۰۲۰). تطبیق و سازگاری با محیط در حال تغییر سازمان‌ها و حرکت در جهت به روز شدن از جمله راهبردهای مؤثر بر توانمندی‌های عمومی کارکنان دانشی است. کارکنانی که می‌توانند با تغییرات انطباق‌پذیری داشته باشند و با انگیزه هستند، به راحتی دلسرد نمی‌شوند و معمولاً خلاق‌تر از یک کارمند معمولی عمل می‌کنند. کارفرمایان به دنبال کارمندانی هستند که بتوانند مهارت‌های سازگاری قوی را نشان دهند و انطباق‌پذیری داشته باشند (تقی زاده و زیرکی سار، ۱۳۹۷). سازگاری با شرایط به معنای انکار خود و مهارت‌هایش، نیست. سازگاری یعنی در عین حال که خود را با محیط و اطرافیان وفق می‌دهد ارائه‌ی بازخورد خواه مثبت باشد خواه منفی، برای ایجاد یک محیط کار موفق، حیاتی است. می‌توان گفت بازخورد ستون فقرات انتظاراتی را می‌سازد که مدیران یک شرکت حرفه‌ای و بزرگ از کارمندان خود دارند؛ و در مقابل به کارمندان نیز کمک می‌کند تا بدانند که چگونه بهتر عمل کنند، بدون ارائه بازخورد کارمندان نمی‌تواند بهترین عملکردش را برای انجام امور شرکت به کار گیرد. وجود یک فرهنگ غنی از بازخورد در یک شرکت، جایی که افراد به راحتی از همکاران و مدیران خود بازخورد دریافت می‌کنند، برای تحول فرایند کاری مؤثر است (صادقیان و اعتمادی، ۱۳۹۰). اصول وجود بازخورد نه تنها برای رسیدن به موفقیت و بهبود عملکرد کارکنان ضروری است بلکه برای موفقیت سازمان یا شرکت نیز مهم است. انجام اقدامات مشاوره‌ای به کارکنان یاری می‌دهد تا از عهده حل دشواری‌ها و مشکلات خود برآیند و در نهایت به بهتر شدن کارکرد سازمانی می‌انجامد. اجرای مشاوره‌ها به منظور آگاه کردن کارکنان از وظایف خویش، بیان روش‌های برخورد با استانداردهای موردنیاز و بیان عملکردهای واقعی هستند (عبدوی و پاشایی، ۱۳۹۷).

نتایج اصلی پژوهش بر اساس الگو پارادایمی به بررسی ویژگی‌ها و شرایط مؤثر بر انتخاب کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته است. در این الگو، شناسایی شرایط علی اولیه که شامل تجربه و تخصص، روحیه و خط‌مشی فکری، و

نوآفرینی است، به‌عنوان مراحل پیش‌اجرا یا آمادگی برای انتخاب کارکنان دانشی شناخته می‌شود. این شرایط علی، به شکل‌گیری و ایجاد مقوله‌های اصلی تأثیرگذار بر انتخاب کارکنان منجر می‌شود. به‌ویژه، مهارت‌های عمومی کارکنان دانشی از قبیل توانایی حل مسئله، مهارت‌های ارتباطی، روحیه کار تیمی، هوشمندی، توانمندی علمی، خطرپذیری و مهارت‌های مدیریتی، به‌عنوان مقوله اصلی و عامل کلیدی در موفقیت انتخاب کارکنان دانشی شناسایی شده‌اند.

الگو پارادایمی همچنین به راهبردهایی پرداخته که برای تحقق انتخاب مناسب کارکنان دانشی باید به کار گرفته شود. این راهبردها شامل ایجاد شرایط زمینه‌ای مناسب نظیر مهارت‌های ادراکی و تفکر نقادانه، و مدیریت شرایط مداخله‌گر، مانند آموزش‌پذیری و موانع انتخاب مناسب است. شرایط زمینه‌ای، از جمله مهارت‌های ادراکی و تفکر انتقادی، به‌عنوان عوامل ضروری برای موفقیت در انتخاب کارکنان دانشی شناسایی شده است. از سوی دیگر، موانع فردی و سازمانی، نظیر ادعای کذب مهارت‌های متقاضیان و ساختارهای نامناسب انتخاب، چالش‌های مهمی در فرآیند انتخاب کارکنان مطرح هستند. برای شرکت‌های دانش‌بنیان استان تهران، پیشنهادهای زیر می‌تواند به بهبود فرایند انتخاب کارکنان دانشی کمک کند:

- توسعه و ارتقاء مهارت‌های عمومی کارکنان: شرکت‌ها باید برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی برای تقویت مهارت‌های حل مسئله، ارتباطی، کار تیمی، هوشمندی، و مهارت‌های مدیریتی طراحی کنند. این برنامه‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا در مواجهه با چالش‌های پیچیده و محیط‌های پویا عملکرد بهتری داشته باشند.
 - ایجاد محیط کاری نوآورانه و حمایتی: فراهم کردن فضای کاری که به نوآوری و خلاقیت کارکنان تشویق کند و فرصت‌های یادگیری و توسعه حرفه‌ای را به آنها ارائه دهد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. فرهنگ سازمانی باید به‌گونه‌ای باشد که کارکنان را به رشد و ارتقاء توانمندی‌هایشان تشویق کند و محیطی حمایتی ایجاد کند.
 - مدیریت موانع و چالش‌ها: شنا سایی و رفع موانع فردی و سازمانی، از جمله ادعای کذب مهارت‌های متقاضیان و ساختارهای نامناسب انتخاب، برای بهبود فرآیند انتخاب ضروری است. ایجاد فرآیندهای انتخاب دقیق‌تر و شفاف‌تر می‌تواند به افزایش کیفیت انتخاب کارکنان کمک کند.
 - توجه به آموزش و یادگیری مستمر: شرکت‌ها باید برنامه‌هایی برای ارتقاء آموزش و یادگیری مستمر کارکنان به‌منظور انطباق با تغییرات سریع و پیچیدگی‌های محیط کاری طراحی کنند. آموزش‌های منظم و به‌روز به کارکنان کمک می‌کند تا با تحولات فناوری و نیازهای جدید سازمان سازگار شوند و توانایی‌های خود را بهبود بخشند.
 - تقویت تفکر انتقادی و مهارت‌های ادراکی: توجه ویژه به توسعه تفکر نقادانه و مهارت‌های ادراکی کارکنان می‌تواند به حل مشکلات پیچیده و بهبود عملکرد آنها کمک کند. این مهارت‌ها به کارکنان این امکان را می‌دهد که با تحلیل و بررسی دقیق‌تر مسائل، تصمیمات مؤثرتری اتخاذ کنند.
- این پیشنهادهای به شرکت‌ها کمک خواهد کرد تا با بهبود فرآیند انتخاب کارکنان دانشی و ایجاد محیطی حمایتی و نوآورانه، به جذب و نگهداری استعدادهای برتر بپردازند و به افزایش عملکرد و موفقیت سازمانی خود دست یابند.

منابع

- Abedini, Hajar. Rahnvard, Faraj Elah. Ghahremani, Ali Akbar. (2021). Designing the model of professional competencies of knowledge workers of knowledge-based organizations in the public sector. *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*, 11(4), 1-24. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.143761> [in Persian].
- Abtahi, Seyyed Hossein. (2015). *Human resource management (from theory to practice)*. Fujan Publishing. [in Persian]
- Abdavi, Fatima. Pashaei, Sajjad. (2017). Analysis of the mediating role of work feedback from the supervisor in the influence of environmental, individual, and organizational factors on the promotion of employees' creativity. *Innovation and creativity in humanities*, 8(1), 57-82. [in Persian]
- Afjeh, Seyyed Ali Akbar. Saleh Ghaffari, Adel. (2012). Factors affecting the retention and leaving of knowledge-oriented employees; Case Study: Academic Jihad, Tehran Branch. *Scientific Research Quarterly of Culture Strategy*, 6(21), 79-112. [in Persian]
- Afkhami Ardakani, Mehdi. Faraji, Reza. (2018). Culture, organizational commitment and desire to leave the service of academic staff: design and explanation of a model in the oil industry research institute. *Iranian Management Sciences*, 6(24), 1-23. [in Persian]
- Ave, D. (2020). Professional competencies and methods for their formation in the university. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 10(2), 15-20.
- Bartkowiak, G., Krugielka, A., Dachowski, R., Gałek, K., & Kostrzewa-Demczuk, P. (2021). Attitudes of Polish entrepreneurs

- towards knowledge workers aged 65 plus in the context of their good employment practices. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124366. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124366>
- Bailey, T. R., Hughes, K. L., & Moore, D. T. (2003). Working knowledge: Work-based learning and education reform. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203463956>
- Beekwilder, S., & Endlich, J. J. (2019). *Participative Leadership and Employee Innovative Behaviour: Moderated by proactive and risk-taking work climate*. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1335084>
- Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2021). COVID-19 induced emergent knowledge strategies. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 11-17. <https://doi.org/10.1002/kpm.1656>
- Bratianu, C., Prelipcean, G., & Bejinaru, R. (2020). Exploring the latent variables which support SMEs to become learning organizations. *Management & Marketing*, 15(2), 154-171. <https://sciendo.com/article/10.2478/mmcks-2020-0010>
- Daneshpazhouh, Reza. Pour Mohammad, Mehdi. Mahdovian, Ali Reza. (2019). The effectiveness of problem-solving training in improving job satisfaction and creativity of employees. *Social Cognition*, 9(1), 107-122. [in Persian]
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business Press.
- Farhi, Ali. Poursaid, Massoud. Shabani, Mohsen. (2016). Employing specialized forces in positions that match their expertise. *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*. 9(1), 75-100. [in Persian]
- Farshad, Mahbube. Bagheri, Mehdi. Ahmadi, Amine (2019). Identifying effective factors on improving the selection of human resources in education. *Educational Management Innovations*, 16(1), 147-163. [in Persian]
- Fryczyńska, M., & Ciecierski, C. (2020). Networking competence and its impact on the employability of knowledge workers. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 349-365. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0284>
- García-Pérez, B. E., González-Rojas, J. A., Salazar, M. I., Torres-Torres, C., & Castrejón-Jiménez, N. S. (2020). Taming the Autophagy as a Strategy for Treating COVID-19. *Cells*. 9(12), 2679. <https://doi.org/10.3390/cells9122679>
- Games, D., & Rendi, R. P. (2019). The effects of knowledge management and risk taking on SME financial performance in creative industries in an emerging market: the mediating effect of innovation outcomes. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-14. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40497-019-0167-1>
- Gonzalez, R.V.D. and Melo, T.M. (2019), "Analyzing dynamic capability in teamwork". *Journal of Knowledge Management*. 23(6), 1196-1217. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0478>
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*. 13(4), 23-44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>
- Indrašienė, V., Jegelevičienė, V., Merfeldaitė, O., Penkauskienė, D., Pivorienė, J., Railienė, A., ... & Valavičienė, N. (2021). Linking critical thinking and knowledge management: A conceptual analysis. *Sustainability*. 13(3), 1476.
- Kansal, J., & Singhal, S. (2018). Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 16(3), 287-301. <https://doi.org/10.3390/su13031476>
- Kelly, G., Mastroeni, M., Conway, E., Monks, K., Truss, K., Flood, P., & Hannon, E. (2011). Combining diverse knowledge: knowledge workers' experience of specialist and generalist roles. *Personnel Review*, 40(5), 607-624. <https://doi.org/10.1108/00483481111154469>
- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., & Ali, M. (2019). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic journal of management*, 14(2), 178-197. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0404>
- Kinnear, L., & Sutherland, M. (2000). Determinants of organisational commitment amongst knowledge workers. *South African journal of business management*, 31(3), 106-112. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-6932cc9be>.
- Lewis, W. (2021). *Employee Perceptions of Collaborative Communication Skills Learned in the Informal Workplace* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Manovarian, Abbas. (2019). *Academic staff management book*. Tehran University Publications. [in Persian]
- McIver, D., Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., & Ramachandran, I. (2013). Understanding work and knowledge management from a knowledge-in-practice perspective. *Academy of management review*, 38(4), 597-620. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0266>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Ozyilmaz, A., & Taner, D. (2022). Communication skills shape voice effects in organizations. *The Service Industries Journal*, 42(7-8), 606-629. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1506444>
- Petrov, S. V. (2020). *Organization of career guidance and staff adaptation management*. Entrepreneur's guide, 177.
- Priyadharshini, D., Gopinath, R., & Poornappriya, T. S. (2020). A fuzzy MCDM approach for measuring the business impact of employee selection. *International Journal of Management (IJM)*, 11(7), 1769-1775. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.7.2020.159>
- Rao, I., & Thakur, P. (2019). Knowledge workers, organisational ambidexterity and sustainability: a conceptual framework. *International Journal of Business Excellence*, 19(3), 415-428. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.102832>
- Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., & Drachslers, H. (2011). Knowledge worker roles and actions—results of two empirical studies. *Knowledge and process management*, 18(3), 150-174. <https://doi.org/10.1002/kpm.378>.
- Sadeghian, Fatima. Etemadi, Ozra. (2018). The effect of psychodrama-style group counseling training on organizational

- feedback and job adaptation among education and training workers in Isfahan city. *Career and organizational counseling*, 5(8), 1-16. [in Persian]
- Sehatalab Shahroudi, Samia. Godini, Nader. (2018). Educational needs assessment of Iran University of Science and Technology managers based on competency model. *Educational Management Innovations*, 15(1), 177-189. [in Persian]
- Spanellis, A., Dörfler, V., & MacBryde, J. (2020). Investigating the potential for using gamification to empower knowledge workers. *Expert Systems with Applications*, 160, 113694. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113694>
- Suddaby, R., Greenwood, R., & Wilderom, C. (2008). Introduction to the Journal of Organizational Behavior's special issue on professional service firms: where organization theory and organizational behavior might meet. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 989-994. <https://www.jstor.org/stable/20542512>
- Sukoco, I., Irvawan, R., Hermanto, B., & Muhyi, H. A. (2021). The Importance of Knowledge Management in Increasing the Innovation of Tourism Staff: A Case Study at Taman Mini Indonesia Indah (TMII). *Technium Soc. Sci. J.*, 16, 472.
- Supriyanto, A., Hartini, S., Syamsudin, S., & Sutoyo, A. (2019). Indicators of professional competencies in research of Guidance and Counseling Teachers. *Counsellia: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 9(1), 53-64. <http://doi.org/10.25273/counsellia.v9i1.3927>
- Taghizadeh, Houshang. Sarki Sar, Rahima. (2017). The relationship between spiritual leadership in the light of employees' moral beliefs and organizational adaptability. *Ethics in science and technology*. 13 (1): 73-65. [in Persian]
- Tomé, E. (2020). Actors in the knowledge economy: a typology. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(4), 451-461. <https://ceeol.com/search/article-detail?id=943543>
- Valibeigi, Mojtaba. Mohammadi, Ahmad. Valibeigi, Mojgan. Zamani, Abdolhossein. (2020). A Framework for Knowledge-Based Enterprise Financial Support in Iran. *Global Economics Science*, 1(2), 50-55. <https://doi.org/10.37256/ges.12202086>
- Varshney, D. (2020). Employees' job involvement and satisfaction in a learning organization: A study in India's manufacturing sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(2), 51-61. <https://doi.org/10.1002/joe.21983>