

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۲، شماره ۵، تابستان ۱۳۹۳

ص ص: ۲۴ - ۹

ارائه مدل فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش در دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی

جواد مرادی چالستری^{۱*} - محمدرضا مرادی^۲ - سهیلا نوروزیان قهفرخی^۳ - محمود جمالی گله^۴
۱ و ۳. کارشناس ارشد تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرکرد، شهرکرد، ایران، ۲. استادیار، گروه تربیت بدنی،
دانشگاه شهرکرد، شهرکرد، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۰۷، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۰۲/۲۰)

چکیده

هدف از این تحقیق ارائه مدلی موفق در پیاده سازی مدیریت دانش در دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی از منظر فرهنگ سازمانی است. جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیأت علمی دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی است. پرسشنامه تحقیق پس از اخذ روایی از سوی چهارده نفر از خبرگان و تعیین پایایی آزمون، با استفاده از روش آماری آلفای کرونباخ ۷۶/۶ در بین جامعه آماری توزیع و جمع آوری شد. برای تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی و برای تحلیل داده ها و آزمون فرض از روش های آماری آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. از تحلیل عاملی تأییدی برای شناخت متغیرهای مکنون و از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و LISREL برای آزمون فرضیات استفاده شد. یافته ها نشان داد فرهنگ سازمانی در موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش بسیار اثرگذار است. از این رو مسئولان باید در نظر داشته باشند که برای اجرای مؤثر مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی بسیار اثرگذار است و می بایست با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی شاخصه های نامطلوب و غیرمؤثر را تغییر دهند یا اصلاح کنند.

واژه های کلیدی

دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، فرهنگ سازمانی، مدل، مدیریت دانش.

مقدمه

استفاده شود (۱۹،۱۳). به طور کلی در بیشتر تعاریف دانشگاهی، به فعالیتهای تجاری سازی و استفاده از داراییهای فکری دانشگاه در راستای کسب منافع مالی و تجاری اشاره شده است. دستیابی به مدیریت دانش مؤثر در هر سازمانی مشکل است. در حقیقت سازمانها اغلب در برابر یادگیری مفاهیم جدید مقاومت می کنند و سازمانهای آموزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند. موفقیت هر سازمان آموزشی به چگونگی استفاده از دانش افراد برای خلق دانش جدید بستگی دارد. مؤسسات آموزشی قبل از اینکه قادر به اداره دانش موجود و ایجاد و خلق عقاید جدید باشند، به شناخت و آگاهی از دانش و دانستههای موجود خود نیاز دارند. این امر نیازمند نظامهای طبقه بندی دانش است (۲۲).

مدیریت دانش روشی کارآمد است که بیشتر سازمانها به آن روی آورده اند، اما آیا تمامی این سازمانها در به کارگیری و پیاده سازی مدیریت دانش موفق خواهند بود؟ اغلب مدیران می دانند که تغییرات موفقیت آمیز از هر نوع مشکل است، چراکه مقاومت برای تغییر، چشمگیر و بی درنگ است. به همین دلیل در اولین گام در فرایند به کارگیری مدیریت دانش مدیران باید به طور گسترده آمادگی زیربنایی سازمانشان را برای به کارگیری مدیریت دانش ارزیابی کنند (۵). اما متأسفانه اغلب به دلیل نبود مجموعه ای از پیش نیازهای ضروری، استفاده از چنین فرایندی به جای اینکه سودی را برای سازمانها به ارمغان آورد، آنها را دچار پرداخت هزینه اضافی خواهد کرد (۱). از سویی پذیرش فرایندهای مدیریت دانش به تغییرات در ساختار سازمانی و رفتار اعضای سازمان نیاز دارد که این امر نیز با مقاومت هایی روبه روست (۲۴). بی شک رهبران به ارزیابی آمادگی سازمان هایشان برای پذیرش فرایندهای مدیریت دانش و انجام تغییرات تشویق شده اند و رهبران سازمان به دنبال آگاهی از نقطه شروع و میزان آمادگی

بی تردید جهان امروز از ویژگیهای خاصی برخوردار است؛ تغییرات پرشتاب، جابه جایی شدید در قدرت، رقابت روزافزون و پیشرفت های سریع علمی و فناوری از ویژگیهای بارز آن به شمار می آید. در اقتصادهای دانش محور امروز، دانش منبع اصلی قدرت است و موفقیت هر سازمانی بیش از آنکه به ارزش منابع فیزیکی، سرمایه و داراییهای ملموس و عینی آن وابسته باشد، منوط به سرمایه های فکری سازمان است. در چنین شرایطی تنها سازمان هایی می توانند عملکرد موفقیت آمیزی داشته باشند که بتوانند از دانش به عنوان عامل قدرت و مزیت رقابتی و پایدار بهره گیرند. در عصری که دانش عامل تعیین کننده دسترسی به قدرت و ثروت جوامع و سازمانها محسوب می شود، مدیریت دانش مهم ترین وظیفه سازمانهایی است که به سازمانهای یادگیرنده معروفاند (۲۵). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارتهایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و اغلب به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، یاری می رساند. این ساختاردهی دانش، حل اثربخش و کارآمد مشکلات، یادگیری پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری بهتر را امکان پذیر می سازد. علاوه بر این پروژه های مدیریت دانش روی شناسایی، تفسیر و ارزش های استفاده مجدد از دانش، تمرکز می کنند (۲۶).

تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت دانش ارائه شده است. در مؤسسات آموزشی، مدیریت دانش عبارت است از: فرایند سیستماتیک و سازمان یافته خلق و انتشار اطلاعات، انتخاب و گسترش دادن دانش صریح و ضمنی برای ایجاد ارزشی منحصر به فرد که می تواند مؤثرترین شاخص در فرایند آموزش، تدریس و یادگیری شناخته و

معالی (۱۳۹۱) در تحقیق خود نشان دادند به منظور استقرار مدیریت دانش عوامل متعددی مؤثرند که عامل فرهنگی یکی از مهم ترین آنها در دانشگاه های دولتی، آزاد و غیرانتفاعی است (۴).

بسیاری از مقالات منتشر شده و متخصصان در این زمینه معتقدند که فرهنگ سازمانی تأثیر عمده ای بر مدیریت دانش یا به اشتراک گذاری دانش دارد. فرهنگ به عنوان چیزی که به طور رسمی توافق شده و آنچه واقعاً اتفاق افتاده است، بیان می شود. اصول مورد استفاده برای فرهنگ برای مدیریت دانش نیز قابل استفاده است، زیرا سازمان می تواند یک فرهنگ دانشی داشته باشد. فرهنگ دانش محور افراد را در تمام سازمان برای پخش دانش به چالش می کشاند (۱۲). محققان زیادی فرهنگ سازمانی را از عوامل ضروری برای اجرای مدیریت دانش درون یک سازمان در نظر گرفته اند (۲۷، ۱۶، ۱۲). رسیدن به فرهنگ دانش مستلزم توجه مدیریتی در سه ناحیه است: آماده سازی سازمان، مدیریت دارایی های دانشی و به کارگیری دانش برای مزیت رقابتی. تغییر فرهنگ وقت گیر و مشکل بوده و شانس موفقیت خیلی کم است، ولی وقتی تغییر فرهنگ درک و توسط کارمندان پذیرفته شود، تسهیل می شود (۲۷). نتایج پژوهش پاولین و ماسون^۲ (۲۰۰۲)، نشان می دهد که مهم ترین مانع در اجرای فرایند مدیریت دانش در سازمان ها، عوامل فرهنگی و مدیریتی است (۲۱). پژوهان (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش از دیدگاه کلیه کارکنان ستادی و اعضای هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز پرداخت. نتایج تحقیق وی نشان داد بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه های آن با استقرار مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد (۲). در آموزش عالی فرایند

سازمان هستند. چراکه اگر سازمان ها بدون آمادگی و نداشتن پیش نیازهای ضروری، اقدام به به کارگیری مدیریت دانش کنند، استفاده از چنین فرایندی ممکن است به جای اینکه سودی برای سازمان به ارمغان آورد، آنها را نیز دچار پرداخت هزینه اضافی کند (۱۵). سنجش آمادگی سازمانی می تواند راهنمایی برای رهبران و مدیران سازمان و همچنین مسئولان برنامه ریزی باشد که قسمت عمده این سنجش شامل تعیین پیش نیازهای مدیریت دانش در زمینه ابزار مورد نیاز و تعیین معیارهای مناسب است (۱۰). بر این اساس می توان نتیجه گرفت مدلی برای پذیرش و موفقیت مدیریت دانش امری ضروری است. در این خصوص جلال الدین^۱ و همکاران (۲۰۰۹)، نشان دادند که قبل از پیاده سازی مدیریت دانش ضروری است به منظور اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در هر سازمانی، ابتدا اطمینان حاصل شود که تواناسازهای مدیریت دانش آماده و به اندازه کافی در درون سازمان توسعه یافته اند یا نه. وی یکی از مهم ترین این تواناسازها را فناوری اطلاعات دانسته است (۱۶). بنابراین به منظور اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش برای یک سازمان باید متغیرهای دخیل به اندازه کافی توسعه پیدا کنند و حمایت شوند. سعیدا و کنجکاو منفرد (۱۳۹۰)، در مطالعه خود ضمن بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش در دانشگاه یزد، در جامعه آماری خود که شامل اعضای هیأت علمی این دانشگاه بود، شش عامل فرهنگ، فناوری، انگیزه، توانایی، هماهنگی و شناخت را عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش معرفی کردند. علاوه بر این، نتایج حاصل از روش تاپسیس فازی نشان داد که به ترتیب عوامل فرهنگ، فناوری و انگیزه رتبه های اول تا سوم را به خود اختصاص داده اند و عوامل شناخت، توانایی و هماهنگی در رتبه های بعدی قرار دارند (۵). ربیعی و

بین چهارده نفر از خبرگان و اعمال نظرهای اصلاحی آنان روایی لازم اخذ شد. به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ (۷۶/۶) نشان داد که این ابزار از پایایی لازم برخوردار است. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی و برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرض از روش‌های آماری آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد. از تحلیل عاملی تأییدی برای شناخت متغیرهای مکنون استفاده شد و در نهایت برای آزمون فرضیات، از مدل معادلات ساختاری ۱ استفاده شد. برای انجام این تحلیل‌ها از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

آمار توصیفی تحقیق نشان داد از کل پاسخ‌دهندگان ۵۷ درصد مرد و ۴۳ درصد زن بود. ۲۸ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دکتری و ۷۲ درصد دارای تحصیلات کارشناسی‌ارشد بودند. سابقه خدمت افراد نشان داد که ۲۹ درصد افراد سابقه ۵-۱ سال، ۴۷ درصد افراد سابقه خدمت ۱۰-۶ سال و ۲۴ درصد افراد سابقه ۱۰ سال به بالا دارند. به منظور شناخت متغیرهای مکنون از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. تحلیل عاملی^۱ اساساً برای کاهش داده‌ها یا شناسایی ساختار به کار می‌رود. هدف از کاهش داده‌ها^۲ حذف متغیرهای اضافی از فایل داده‌ها و هدف از شناسایی ساختار^۳ بررسی روابط پنهان بین متغیرهاست. تحلیل عاملی به دو صورت تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی قابل اجراست. در این تحقیق، به منظور شناسایی متغیرهای مکنون و اطمینان از صحت مدل‌های اندازه‌گیری از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی حاصل

بهره‌گیری خلاقانه، اثربخش و کارآمد از تمامی اطلاعات و دانش‌های موجود در محیط درونی و بیرونی دانشگاه، دستیابی به رسالت‌های اساسی آن یعنی آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی را تسهیل می‌کند و دانشگاه را در ایفای دو نقش سنتی خود یعنی خلق دانش به‌عنوان وسیله اصلی تولید دانش و توزیع دانش به‌منزله و وسیله اصلی انتقال و انتشار دانش یاری می‌رساند (۱۰). در این بین پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر سازمانی همواره با خطرات جدی مواجه بوده است و یکی از چالش‌های اساسی، نحوه و مدل به‌کارگیری آن به‌منظور دستیابی به موفقیت بیشتر سازمان در به‌کارگیری مدیریت دانش در بخش‌های مختلف آن است. با توجه به اهمیت موضوع، محقق بر آن شد تا به ارائه مدلی موفق در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی از منظر فرهنگ سازمانی بپردازد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر کاربردی و از نوع علی است. جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی برابر ۱۶۰ است. از آنجا که جامعه آماری این تحقیق، اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی است، جامعه محدود است، از این رو نمونه برابر جامعه در نظر گرفته شد. بنابراین پرسشنامه بین تمامی آنها توزیع و جمع‌آوری شد. نرخ برگشت پرسشنامه برابر (۱۳۴)، ۰/۸۴ درصد بود که در نهایت همین تعداد پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد. به منظور اخذ روایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق ابتدا به مطالعه مقدماتی شامل مطالعه کتاب‌ها و مقالات در زمینه تحقیق و تعیین اقسام اطلاعات لازم، مطالعه پرسشنامه‌های مقالات و تحقیق‌ها و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها پرداخته شد. سپس با توزیع پرسشنامه

1. Factor Analysis
2. Data Reduction
3. Structure Detection

نیکویی برازش مدل

همان طور که مشاهده می شود نرم افزار LISREL شاخص هایی را برای سنجش نیکویی برازش مدل تدوین شده ارائه می دهد. در ادامه کلیه شاخص های ذکر شده بررسی می شوند.

شاخص کای دو (χ^2) که نشان دهنده میزان آماره کای دو برای مدل است. در واقع این شاخص اختلاف بین مدل و داده ها را نشان می دهد و معیاری برای بد بودن مدل است. از این رو هرچه مقدار آن کمتر باشد، حاکی از اختلاف کمتر بین ماتریس واریانس-کوواریانس نمونه اتخاذ شده و ماتریس واریانس-کوواریانس حاصل از مدل اتخاذ شده است.

درجه آزادی (df): این شاخص درجه آزادی مدل را نشان می دهد و نباید کوچک تر از صفر باشد.

شاخص P-Value: این شاخص نیز معیاری دیگر برای سنجش مناسب بودن مدل است. اما در مورد میزان قابل قبول بودن این شاخص، اجماع نظری وجود ندارد. برخی اندیشمندان حوزه آماری معتقدند که مقدار آن باید کمتر از ۰/۰۵ باشد، در حالی که برخی بر بیشتر بودن این مقدار تأکید دارند.

شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA): این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته شده و همانند شاخص کای دو، معیاری برای بد بودن مدل است. برخی اندیشمندان بر این عقیده اند که این شاخص باید کمتر از ۰/۰۵ باشد، همچنین برخی دیگر، مقدار کمتر از ۰/۰۸ را مناسب می دانند.

شاخص Goodness-of-Fit (GFI): این شاخص، معیاری برای سنجش میزان خوب بودن مدل است و میزانی بیشتر از ۰/۹، نشان دهنده مناسب بودن مدل استخراج شده با توجه به داده ها است.

از نرم افزار SPSS و تأییدی حاصل از نرم افزار LISREL ارائه شده است. شایان ذکر است که به منظور کاهش متغیرها و در نظر گرفتن آنها به عنوان یک متغیر مکنون، بار عاملی به دست آمده باید بیشتر از ۰/۳ باشد، که در این تحقیق بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ شناسایی و مدنظر قرار گرفتند (۱۱).

شاخص KMO و آزمون بارتلت

در ابتدا مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی بررسی می شود: روش های مختلفی برای این کار وجود دارد که از جمله می توان به آزمون KMO^۱ اشاره کرد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵۰ باشد، داده ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۹ باشد می توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت، ولی در صورتی که مقدار آن بزرگ تر از ۰/۷۰ باشد، همبستگی های موجود در بین داده ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود.

تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول فرهنگ

سازمانی

اندازه کفایت نمونه (KMO)^۲ و همچنین آزمون معناداری کرویت نمونه بارتلت^۳ (Bartlett) نیز در تحلیل عاملی اکتشافی توسط SPSS به ترتیب برابر ۰/۷۷۳ و ۰/۰۰۰ بودند. همچنین این شش عامل در مجموع حدود ۷۲/۵۶ درصد واریانس نمره ها را تبیین می کنند. از این رو می توان نتیجه گرفت که داده ها برای تحلیل عاملی مناسب است.

1. Kaiser-Meyer-Olkin
2. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
3. Bartlett's Test of Sphericity Sig.

بودن مدل به دست آمده با توجه به داده‌هاست. چنانچه مقدار این شاخص بیشتر از ۰/۰۹ باشد، حاکی از مناسب بودن مدل است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول فرهنگ

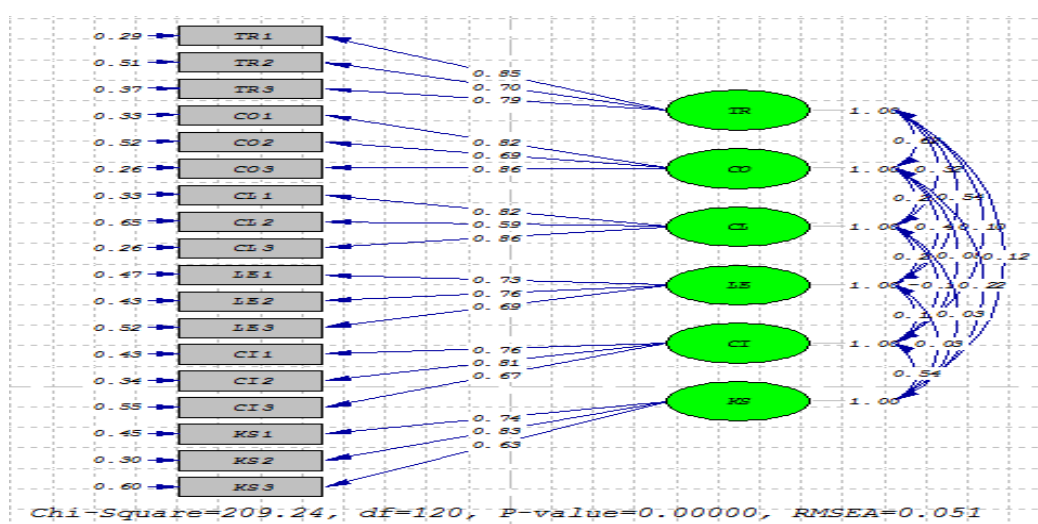
سازمانی

نتایج تخمین استاندارد مدل اندازه‌گیری متغیر فرهنگ سازمانی حاکی از مناسب بودن نسبی شاخص‌هاست.

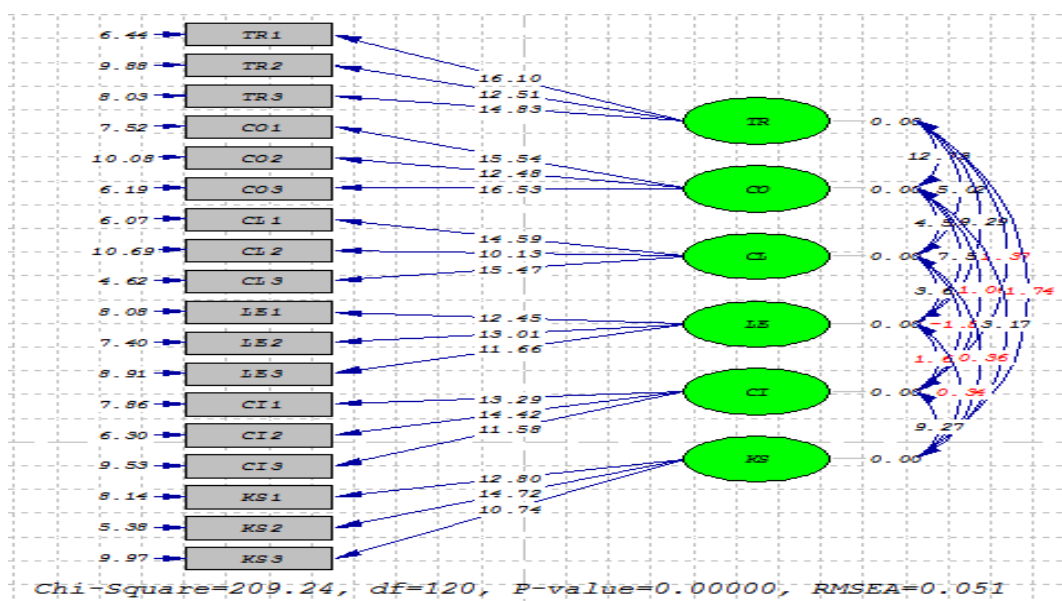
شاخص Adjusted GFI (AGFI): این شاخص، در واقع حالت تطبیق داده شده شاخص GFI با در نظر گرفتن میزان درجه آزادی (df) است و معیار دیگری برای خوب بودن مدل است. چنانچه میزان این شاخص بیشتر از ۰/۰۹ باشد، حاکی از مناسب بودن مدل استخراجی با توجه به داده‌هاست.

شاخص Normed Fit Index (NFI): این شاخص

نیز یکی دیگر از شاخص‌ها برای سنجش میزان خوب



شکل ۱. تحلیل عاملی مرتبه اول فرهنگ سازمانی در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. تحلیل عاملی مرتبه اول فرهنگ سازمانی در حالت ضرایب معناداری

و NFI نیز به ترتیب برابر ۰/۸۷ ، ۰/۹۰ و ۰/۸۷ است. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم مربوط به فرهنگ سازمانی باید گفت چنانچه در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی مربوط به سؤالات تحقیق بالاتر از ۰/۳۰ یا ۰/۵۰ باشد سؤالات پرسشنامه از روایی سازه (روایی همگرا) برخوردار است. با توجه به اعداد در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری دو بعد خلاقیت، نوآوری (CI) و تسهیم دانش (KS) از ۰/۳ و ۱/۹۶، کمتر بوده و حذف می شوند.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم فرهنگ سازمانی

در تحلیل عاملی مرتبه اول از سؤالات پرسشنامه به ابعاد (اعتماد، همکاری، جوباز، یادگیری از اشتباهات، خلاقیت و نوآوری و تسهیم دانش) رسیدیم. در تحلیل عاملی مرتبه دوم نیز از عاملها به مفهوم (فرهنگ سازمانی) دست پیدا می کنیم. در بین ابعاد فرهنگ سازمانی، اعتماد تأثیر بیشتری بر مفهوم فرهنگ سازمانی دارد. میزان بار عاملی اعتماد بر فرهنگ سازمانی ۰/۸۳ است؛ به عبارت دیگر حدود ۶۹ درصد از واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین می کند. همچنین شاخص های برازش مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری است.

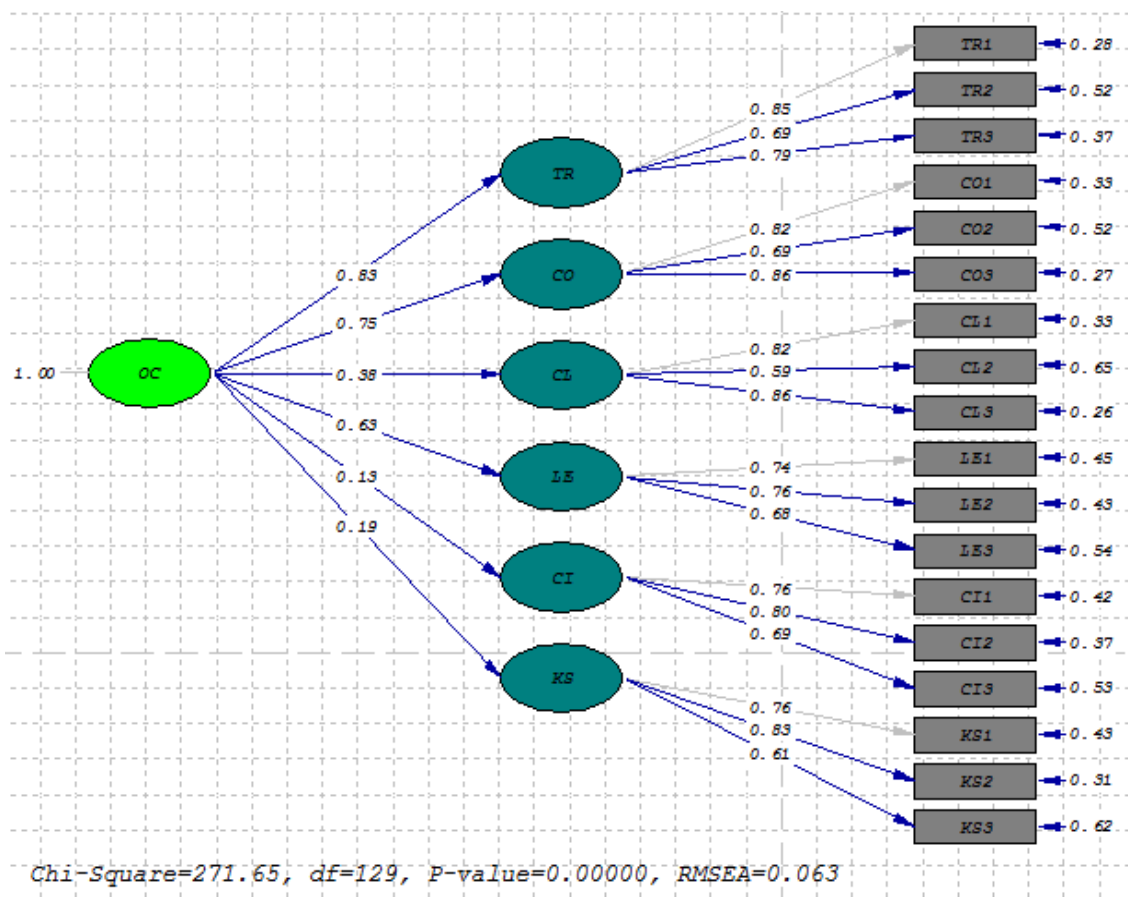
مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۶۳ است و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ است. مقدار شاخص های AGFI ، GFI و NFI نیز به ترتیب برابر ۰/۸۷ ، ۰/۹۰ و ۰/۸۷ است. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی مربوط به سؤالات تحقیق بالاتر از ۰/۳۰ یا ۰/۵۰ است. بنابراین سؤالات پرسشنامه از روایی سازه (روایی همگرا) برخوردار است. با توجه به اعداد در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری دو بعد خلاقیت، نوآوری (CI) و تسهیم دانش (KS) از ۰/۳

با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۹۱۱/۵۲ است که نسبت به درجه آزادی ۴۱۳ کمتر از عدد ۳ است. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده های مشاهده شده تحقیق است. مقدار برابر با ۰/۰۶۰ و حد مجاز ARMSE ، ۰/۰۸ است. شاخص های، GFI ، AGFI و NFI به ترتیب برابر با ۰/۸۹ ، ۰/۹۰ و ۰/۹۲ است که نشان دهنده برازش نسبتاً بالایی هستند. خروجی بعدی (مدل در حالت معناداری) معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری محرک ارتباطی را نشان می دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده اند، زیرا مقدار آزمون معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- نشان دهنده معناداری بودن روابط است. دو خروجی نرم افزار لیزرل (مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضرایب معناداری) در ادامه نشان داده شده است (شکل های ۱ و ۲).

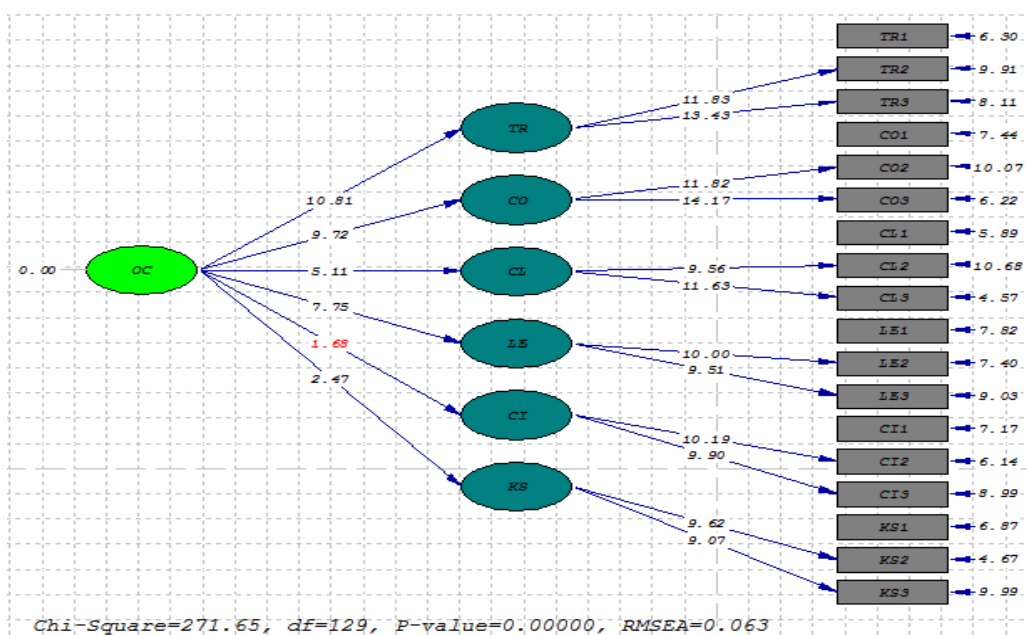
تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم فرهنگ سازمانی

در تحلیل عاملی مرتبه اول از سؤالات پرسشنامه به ابعاد (اعتماد، همکاری، جوباز، یادگیری از اشتباهات، خلاقیت و نوآوری و تسهیم دانش) رسیدیم. در تحلیل عاملی مرتبه دوم نیز از عاملها به مفهوم (فرهنگ سازمانی) دست پیدا می کنیم. در بین ابعاد فرهنگ سازمانی، اعتماد تأثیر بیشتری بر مفهوم فرهنگ سازمانی دارد. مقدار بار عاملی اعتماد بر فرهنگ سازمانی ۰/۸۳ است؛ به عبارت دیگر حدود ۶۹ درصد از واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین می کند. همچنین شاخص های برازش مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری است. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۶۳ است و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، نشان می دهد میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ است. میزان شاخص های AGFI ، GFI

و ۱/۹۶، کمتر بوده و حذف می‌شوند. بقیه سؤالات از روایی همگرا نوعی روایی است که از طریق تحلیل عاملی تأییدی محاسبه می‌شود (شکل‌های ۳ و ۴).



شکل ۳. تحلیل عاملی مرتبه دوم فرهنگ سازمانی در حالت تخمین استاندارد



شکل ۴. تحلیل عاملی مرتبه دوم فرهنگ سازمانی در حالت ضرایب معناداری

رویکرد الگوسازی سلسله مراتبی

در مطالعات چندسطحی پیش‌نیازهایی برای الگوسازی وجود دارد و شرایط حساس و دقیقی را طلب می‌کند. تغییر و واریانس قلب مطالعه و تحقیق تلقی می‌شود. در صورت عدم تغییر، پدیده‌ای قابل بررسی نیست. نتایج تحلیل واریانس یکطرفه و شاخص توافق بین گروهی برای متغیرهای سطح واحد این تحقیق در قالب جدول ۱ ارائه شده است. براساس جدول مذکور هر پنج

متغیر از تفاوت میانگین معنادار در بین واحدها برخوردارند و همچنین براساس شاخص توافق درون‌گروهی متغیر همگرایی مناسبی دارند و در نتیجه تمامی متغیرها قابل آزمون هستند. با توجه اینکه در رویکرد تفکیک و تجمیع رعایت این پیش‌شرط لازم نیست، در آن دو رویکرد کلیه فرضیه‌ها قابل آزمون هستند، اما به دلیل عدم رعایت ارتباط سلسله مراتبی دقت کمتری نسبت به رویکرد سلسله مراتبی دارند.

جدول ۱. نتایج ANOVA و توافق درون‌گروهی

متغیر	ANOVA	
اعتماد	۳/۹۰۲	۰/۷۸
جوباز	۳/۷۱۶	۰/۷۷
یادگیری از اشتباهات	۳/۶۲۱	۰/۷۶
همکاری	۳/۱۰۲	۰/۷۲
خلاقیت و نوآوری	۲/۹۵۶	۰/۷۱
تسهیم دانش	۲/۸۵۶	۰/۷۰

نتایج تحلیل چندسطحی

الگوی صرفاً اعداد ثابت

نتایج تحلیل سه‌سطحی در الگوی تحلیل واریانس در این قسمت به دست آمد.

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقدار و سطح معناداری بیانگر این است که میانگین نمره موفقیت در بین دانشکده‌های مختلف، متفاوت است. همبستگی درون‌طبقه‌ای نیز نشان می‌دهد که تغییرات موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش به تفاوت بین دانشکده‌های مختلف وابسته است.

برای بررسی جمله خطا و مقادیر باقی‌مانده لازم است تا به آزمون کای دو برای اثر تصادفی توجه کرد. در الگوی دارای صرفاً عدد ثابت، اثر تصادفی نشان می‌دهد که آیا نمره موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بین واحدهای (مناطق مختلف) مورد بررسی با یکدیگر متفاوت است یا خیر؟

جدول ۲. الگوی صرفاً دارای عدد ثابت (اثر ثابت)

اثر ثابت	ضریب	S.E	مقدار t	درجه آزادی	P_Value
G000	۳/۹۶	۰/۲۴۵	۷۳/۵۲۸	۱۳	۰/۰۰۰

نتیجه آزمون اثر تصادفی نشان داد که RO کمتر از مدیریت دانش در بین دانشکده‌های مختلف مورد بررسی ۰/۰۵ است، بنابراین میانگین نمره موفقیت پیاده‌سازی با یکدیگر متفاوت است (جدول ۳).

جدول ۳. الگوی صرفاً دارای عدد ثابت (اثر ثابت)

اثر تصادفی	S.D	سهم واریانس	درجه آزادی	Chi-square	P_Value
RO	۰/۲۳۹	۰/۱۲۸	۱۳	۴۹/۶۹۵	۰/۰۰۰
E	۰/۶۷۸	۰/۵۹۱	-	-	-

نتیجه آزمون اثر تصادفی نشان داد احتمال اینکه U00 با صفر برابر باشد، بیش از ۰/۰۵ است. بنابراین میانگین نمره موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بین دانشکده‌های مختلف مورد بررسی با یکدیگر می‌تواند برابر باشد (جدول ۴).

جدول ۴. الگوی صرفاً دارای عدد ثابت (اثر ثابت)

اثر تصادفی	S.D	سهم واریانس	درجه آزادی	Chi-square	P_Value
RO	۰/۰۱۹۸	۰/۱۲۶	۱۳	۱۲/۹۴۷	۰/۵

این دو نیاز در بین دانشکده‌ها تفاوت معنادار دارد یا خیر؟ معادلات رگرسیون برای آزمون الگو در مرحله دوم به شرح زیر است:

الگوی ضرایب تصادفی

در این مرحله، متغیر فناوری‌های همکاری به الگو وارد می‌شود. خروجی این مرحله نشان می‌دهد که آیا متغیرهای سطح اول بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش مؤثر است؟ و اینکه آیا شیب معادلات رگرسیون

جدول ۵. الگوی ضرایب تصادفی (اثرات ثابت)

اثر ثابت	ضریب	S.E	مقدار t	درجه آزادی	P_Value
G000	۳/۶۵	۰/۲۵۸	۸۹/۱۲۹	۱۳	۰/۰۰۰
G100	-۱/۹۶۷	۰/۰۹۷	-۳/۸۱۲	۱۳	۰/۲۰۸

G013 دارد. معناداری G100، G110 نشان‌دهنده یک مدل عرض از مبدأ با تأثیر تصادفی به جای مدل رگرسیونی با ضرایب ثابت است. با توجه به معناداری (P_Value > ۰/۰۵) U11، U10، U01 دسترسی به زیر ساخت شبکه بیشترین واریانس (۰/۳۴۵) موفقیت مدیریت دانش را تبیین می‌کند. پس از آن نیز دسترسی به نرم‌افزارها (۰/۲۷۸) بیشترین واریانس مربوط به موفقیت مدیریت دانش را تبیین می‌کند (جدول ۵).

در این مرحله نتایج نشان داد که میانگین اعتماد در سطح دانشکده‌ها (سطح سوم) اثر مثبتی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش (سطر G011) دارد و میزان اثر آن در کل ۰/۸۵۶ با درجه آزادی ۷ و مقدار t (۳/۲۹) است. میانگین یادگیری از اشتباهات اثر منفی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد. میانگین جو باز اثر مثبت بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش (ضریب = -۰/۵۶)، t = -۲/۸۱، p_Value = ۰/۴۱۲) دارد. میانگین همکاری اثر مثبت بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش (سطر

بحث و نتیجه گیری

یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بسیار اثرگذار است و میانگین فرهنگ سازمانی اثر مثبتی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد. نتایجی که دیگر محققان نیز به آن اشاره داشته‌اند (۱۸،۱۵،۸،۷،۴). کوچکی (۱۳۹۱) نشان داد بین فرهنگ سازمانی و امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۷). کشاورزی و رضانی (۱۳۸۹)، نشان دادند فرهنگ سازمانی نقش اساسی در اجرای فرایند مدیریت دانش در این سازمان دارد و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی باشد، مدیریت دانش نیز با موفقیت اجرا خواهد شد (۶). لایکوک (۲۰۰۵) نشان داد ایجاد دانش به عوامل فرهنگی و تعامل انسانی وابسته است و به همان اندازه که مدیریت دانش در به‌دست آوردن مزیت رقابتی مهم است، فرهنگ سازمانی نیز در تعریف و مشخص کردن راهبرد سازمان اهمیت دارد و برای برقرار کردن سیستم مدیریت دانش موفق لازم است که آن را بر اصول و مفروضه‌های فرهنگ سازمانی قرار دهیم (۱۸). جلال‌الدین و همکاران (۲۰۰۹) فرهنگ سازمانی را شالوده و شخصیت اساسی سازمان در برقراری مدیریت دانش دانستند و بیان داشتند برای اینکه سازمان به‌طور مؤثری دانش را در خود نظم ببخشد و در سازمان اشاعه دهد، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه ویژه داشته باشد (۱۵). داوِنپورت و لاورنس^۱ (۲۰۰۲)، معتقدند که موفقیت مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از مدیریت دانش حمایت کند (۱۲). حسن‌زاده (۱۳۸۵) فرهنگ سازمانی را به‌عنوان زیرساخت مهم مدیریت دانش مطرح می‌کنند، اما پژوهش‌های صورت‌گرفته در این زمینه نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی موجود مانعی برای استقرار مدیریت دانش در

سازمان تلقی می‌شود (۳). پژوهش پاولین و ماسون (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که مهم‌ترین مانع در اجرای مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی موجود است (۲۱). مارچ و جونز^۲ (۲۰۰۲)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در اغلب سازمان‌ها فرهنگ سازمانی موجود عامل حمایت‌کننده از مدیریت دانش نیست. یافته‌های این پژوهش نیز نشان می‌دهد که فرهنگ حاکم بر دانشگاه با فرهنگ متناسب مدیریت دانش مغایر است. چنین فرهنگی موجب احتکار دانش می‌شود. به عقیده برخی نویسندگان این نوع فرهنگ غیررابطه‌ای، دیوانسالاری و وظیفه‌ای است. بدیهی است چنین فرهنگی سنخیتی با مدیریت دانش که نیازمند فرهنگ مشارکتی با ارتباطات چندگانه و حمایتی است، ندارد. بنابراین برای اینکه مدیریت دانش را مستقر کنیم، نیازمند تحول فرهنگی هستیم و باید فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب ورزد و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق کند (۲۰). لایکوک (۲۰۰۵) عنوان می‌کند اشتراک دانش در سازمان‌ها تنها در صورتی انجام می‌گیرد که فرهنگ سازمان از آن حمایت کند (۱۸). سازمانی که از اشتراک اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرایندهای مؤثر و کارآمدی را اتخاذ کند. فرهنگ سازمانی مناسب، مدیریت دانش فرهنگی است که در آن خلاقیت و نوآوری ارزش محسوب می‌شود؛ به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود؛ فضای حاکم بر سازمان به‌گونه‌ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران هستند و براساس سهمی که در رشد دانش و سازمان داشته‌اند، ارزیابی و تشویق می‌شوند. چنین فرهنگی موجب اشاعه عادلانه دانش در سازمان

1. Davenport and Lawrence

2. March and Jones

می‌شود (۹). جنکس و آلفمن^۱ (۲۰۰۶) در مدل‌های موفق مدیریت دانش، به فرهنگ دانشی که از تبادل و به‌کارگیری دانش و حمایت مدیران ارشد شامل تخصیص منابع، رهبری و آموزش پشتیبانی کند، اشاره کرده‌اند (۱۷). گوپتا و شارما^۲ (۲۰۰۴)، بیان کردند که بحث مربوط به مدیریت دانش بیش از آنکه مربوط به فناوری و امور فنی باشد، بحث فرهنگی است و جلب اعتماد افراد در مدیریت دانش مهم‌ترین رکن است و اگر فرهنگ سازمانی اعتماد و ارتباط را مورد حمایت قرار ندهد، هیچ فناوری‌ای نمی‌تواند نتیجه مطلوب داشته باشد (۱۴).

کوچکی (۱۳۹۱) نشان داد مشارکت، تعهد و وفاداری کارکنان، کارها را تسهیل می‌کند. در چنین محیطی افراد با هم تعامل دارند؛ دانش و ایده‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و با ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد بین افراد و گروه‌ها فرایند تسهیم دانش را تسهیل می‌کنند و به‌نحو مطلوبی انتقال دانش در بین کارکنان سازمان صورت می‌گیرد. در این صورت برنامه‌های مدیریت دانش با توجه به فرهنگ گروهی اثربخشی لازم را دارد. فرهنگ گروهی این باور را در کارکنان و در تمام سطوح سازمانی ایجاد می‌کند که باید دانش و اطلاعات خود را به‌منظور رشد و موفقیت سازمان با یکدیگر به اشتراک بگذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می‌شود (۷). نتایج نشان داد که حاکمیت تفکر خلاق و انتقادی در دانشگاه ضعیف است و به‌طور کلی تبادل اطلاعات و تجارب در دانشگاه‌ها یک ارزش محسوب نمی‌شود. همچنین در سازمان‌ها هیچ برنامه و سیستمی در زمینه پاداش‌های مادی و معنوی برای افراد تسهیم‌کننده دانش پیش‌بینی نشده است. جامعه آماری معتقدند تفاوتی بین افراد ساعی در تسهیم دانش و دیگران در محیط‌های آموزشی وجود ندارد. به نظر آنها علاوه بر پایین بودن حاکمیت خلاق، فرهنگ

رسمی این مراکز نیز کمتر مشوق و پرورش‌دهنده خلاقیت و نوآوری است. بررسی‌های انجام‌گرفته در کلیه مراکز حاکی از نبود فرهنگ مناسب و مشوق تبادل و نشر دانش است. موانع فرهنگی دیگر مراکز آموزش عالی شامل فقدان فرهنگ اعتماد و وجود روحیه احتکار دانش، نبود جریان آزاد اطلاعات و فقدان نظام پاداش است. بسیاری از مقالات منتشرشده و متخصصان در این زمینه معتقدند که فرهنگ سازمانی تأثیر عمده‌ای بر مدیریت دانش یا به‌اشتراک‌گذاری دانش دارد. فرهنگ سازمانی نه تنها ارزش‌های دانش را تعریف می‌کند و مزیت‌های ایجاد دانش در سازمان را توضیح می‌دهد، بلکه آثار تمایل کارمندان برای به اشتراک‌گذاری در سازمان را نیز بررسی می‌کند. بزرگ‌ترین چالش برای مدیریت دانش تلاش واقعی برای توسعه فرهنگ دسترسی به دانش برای مدیریت در طول فرایند اجرای مدیریت دانش است.

بنابراین، یک فرهنگ حمایت از مدیریت دانش آن است که ارزش دانش و ایجاد آن، به‌اشتراک‌گذاری و کاربرد آن را تشویق می‌کند. جنبه فرهنگی ضروری برای مدیریت دانش ضروری، همکاری است. فرهنگ به‌عنوان چیزی که به‌طور رسمی توافق شده و آنچه واقعاً اتفاق افتاده است بیان می‌شود.

اصول مورد استفاده برای فرهنگ برای مدیریت دانش نیز قابل استفاده است، زیرا سازمان می‌تواند یک فرهنگ دانشی داشته باشد. فرهنگ دانش‌محور افراد را در تمام سازمان برای پخش دانش به چالش می‌کشد (۱۲). بنابراین لازم است در دانشکده‌های تربیت بدنی، از فرهنگ دانشی از طریق آموزش، ایجاد حس اعتماد بیشتر بین افراد و فراهم آوردن زمینه مشارکت آنها از طریق تفویض اختیار و رهبری مشارکتی، استفاده شود. نظر به اینکه مدیریت دانش به‌دنبال هدایت دانش فردی به‌سوی دانش سازمانی و نهادینه کردن این جریان است، بنابراین

1. Jennex and Olfman
2. Gupta and Sharma

تلاش‌های پخش و خلق دانش در سازمان رویه‌هایی ایجاد شود. بنابراین رؤسای دانشکده‌های تربیت بدنی باید تلاش کنند تا رویه‌ها و قوانین مدیریت دانش در سازمان به صورت هنجارهای فرهنگی درآید.

کوچکی (۱۳۹۱) نشان داد با دادن اختیارات لازم به کارکنان، حس مسئولیت و مالکیت آنان در سازمان افزایش می‌یابد و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از تجربیات آنها، سبب ایجاد این طرز فکر در کارکنان خواهد شد که اهداف فردی و سازمانی در یک راستاست و پیشرفت هر یک از آنها زمینه‌ای برای پیشرفت دیگری خواهد بود. در نتیجه کارکنان سازمان را متعلق به خود می‌دانند و در جهت اهداف آن نهایت تلاش خود را به کار می‌گیرند. از این رو رهبری سازمان با تفویض اختیار و مسئولیت به اعضا می‌تواند نقش بزرگی در استقرار مدیریت دانش داشته باشد. هرچه ارتباطات غیررسمی بین کارکنان سازمان بیشتر باشد، بالطبع امکان دسترسی به اطلاعات و گردش آزاد و سالم آن فراهم می‌آید و در این فرایند تبادل و تعامل، دانش و اطلاعات جدید بیشتر شده و در نتیجه ایده‌های خلاق و نو در مورد خلق دانش، کسب دانش و کاربرد دانش امکان بروز و ظهور می‌یابد و در نتیجه زمینه اجرای فرایندهای مدیریت دانش در شرکت فراهم می‌شود (۷).

یافته‌های پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی انتظارات و رفتار افراد را تا حد زیادی تحت تأثیر قرار می‌دهد و برخی از آنها می‌تواند به جدال غیرسازنده بینجامد و مانع از ایجاد و تبادل شبکه مدیریت دانش شود و از طرف دیگر دانستن فرهنگ سازمانی برای کسانی که راهبرد مدیریت دانش را طراحی می‌کنند ضروری است، چراکه فرهنگ سازمانی هم بر جریان دانش لازم برای طراحی مدیریت دانش و همکاری کامل و تعهد اعضا نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارد. در مورد فرهنگ سازمانی،

فرهنگ، ساختار و طراحی سازمانی در بهره‌برداری و به اجرا درآوردن موفق مدیریت دانش در دانشکده‌های تأثیر بسزایی دارد. از آنجا که فرهنگ سازمانی اشتراک دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی در وضعیت مناسبی قرار ندارد، تجدید نظر در ساختار و طراحی سازمانی و ایجاد ساختار ارگانیک با کاهش میزان رسمیت و تمرکز در کتابخانه‌های دانشگاهی می‌تواند زمینه لازم را برای اجرای موفق مدیریت دانش در این دانشکده‌ها فراهم سازد. سعیدا و کنجکاو (۱۳۹۰) بیان می‌کنند انتقال دانش در سازمان‌هایی به درستی انجام می‌گیرد که بر الگوهای درستی تکیه دارند و به طور گسترده‌ای در سازمان استفاده می‌شوند؛ همچنین عنوان می‌کنند اگر الگوهای فرهنگی موجود مناسب نباشند، با وجود تلاش و نیت خیر افراد برای اشتراک دانش، دانشی که انتقال می‌یابد بسیار ناچیز خواهد بود (۵). گودرزی (۱۳۸۸) نشان داد که ایجاد و تقویت فرهنگ تسهیم در زمینه دانش و تجارب در میان مدیران، آموزش به روز آنها در تولید و انتقال دانش در وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی ورزش کشور مؤثر است. وی در نهایت به این نتیجه رسید که اجرای مدیریت دانش مستلزم آن است که عوامل سازمانی به هم مرتبط باشد. بر همین اساس باید دانش و اطلاعات بدون محدودیت در اختیار کارکنان قرار گیرد و بدین ترتیب می‌توان فرایند مدیریت دانش را به عنوان سیستم در نظر گرفت. اگر سازمان ماهیتاً به پخش دانش تمایل دارد، توانمند ساختن پخش دانش نسبتاً آسان‌تر می‌شود. اگر سازمان یک فرهنگ ذخیره دانش را پرورش می‌دهد باید پیامدهای منفی پخش دانش از سازمان دور شود (۸). مردم می‌خواهند دانش خود را به اشتراک بگذارند؛ آنها می‌خواهند دیگران از توانایی دانشی آنها آگاه باشند، پس باید برای افراد، وسایل و محیط نشر دانش را پخش کنند، فراهم کنیم و برای پشتیبانی از

اعتماد، مشارکت، تشویقات و رهبری مشارکتی برای توسعه اهداف سازمانی مطرح هستند. فرهنگ سازمانی از طریق اجزای به هم مرتبط راهبرد، افراد، فرایند و ساختارها تشکیل و تقویت می‌شود.

شنگ^۱ (۲۰۰۷) نشان داد که فرهنگ سازمانی قوی در اجرای مؤثر مدیریت دانش موفق به تعامل و ارتباط سریع و بدون دردسر افراد سازمان، حمایت از نوآوری‌ها و ایده‌های افراد، تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری در مواقع لزوم، بستگی دارد و این مفروضه‌ها فقط در فرهنگ سازمانی قوی موجود است (۲۳).

به‌منظور اجرای قوی‌تر فرایند مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود، فضا و بستر فرهنگی مناسبی در نظر گرفته شود تا اعضای سازمان به خلق، توسعه و بهبود، بهره‌برداری، نشر، حفظ و ذخیره و ارزیابی دانش جدیدی تشویق شوند. از این رو مسئولان باید در نظر داشته باشند که برای اجرای مؤثر مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی بسیار اثرگذار است و می‌بایست با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی شاخصه‌های نامطلوب و غیرمؤثر را تغییر دهند یا اصلاح کنند.

منابع و مآخذ

۱. اکبرپور شیرازی، محسن. (۱۳۸۶). "مطالعه تطبیقی مدل های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش". تهران: اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
۲. پژوهان، ابراهیم. (۱۳۸۷). "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز.
۳. حسن زاده، محمد. (۱۳۸۵). "بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت". رساله دکتری، دانشگاه فردوسی مشهد.
۴. ربیعی، علی و معالی، مهناز. (۱۳۹۱). "بررسی موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش و ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی". سیاست علم و فناوری، ش ۱، صص ۱۶-۱.
۵. سعیدا اردکانی، سعید و کنجکاو منفرد، امیررضا. (۱۳۹۰). "عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه یزد)". کاوش های مدیریت بازرگانی، ش ۵، صص ۱۵۸-۱۳۶.
۶. کشاورزی، علی حسین و رضانی، یوسف. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و شاخص های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رایبیز". چشم انداز مدیریت دولتی، ش ۳، صص ۴۶-۲۵.
۷. کوچکی سیاه خاله سر، مروارید؛ قیومی، عباسعلی و حسن مرادی، نرگس. (۱۳۹۱). "بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کویین) با امکان پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران". فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ش ۱۲، صص ۱۲۴-۱۰۱.
۸. گودرزی، محمود؛ ابوترابی، مجتبی؛ دستی گردی، مهدی و دستی گردی، کاظم. (۱۳۸۸). "ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی". مدیریت ورزشی، ش ۲، صص ۲۱۴-۲۰۱.
۹. مرادزاده، محمد؛ کریمی، نیامین و به آذین، فرید. (۱۳۸۵). "ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان". ماهنامه تدبیر، ش ۱۶۹، صص ۴۶-۳۸.
۱۰. همتی، محمد. (۱۳۸۹). "ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در پردیس دانشکده های فنی دانشگاه تهران". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۱. هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۷). "مدلیابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل". تهران: انتشارات سازمان سمت.
12. Davenport, T., Lawrence, P. (2002). "Working knowledge: How organizations manage what they know". Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
13. Geng, Q., Townley, C., Huang, K., Zhang, J. (2005). "Comparative Knowledge Management, A pilot Study of China and American Universities". Journal of the American Society for Information Science and Technology, 56(10), pp: 103- 144.
14. Gupta, J., Sharma, K. (2004). "Creating knowledge based organization". Boston, MA: Idea Gorup Publishing.

15. Holt, D. (2007). "The measurement of readiness for change: A review of instruments and suggestions for future research". Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada.
16. Jalaldeen, R., Abdul Karim, N. SH., Mohamed, N. (2009). "Organizational readiness and its contributing factors to adopt KM processes: A conceptual model". Communications of the IBIMA, 8.
17. Jennex, M. E., Olfman, L. (2006). "A model of knowledge management success". International Journal of Knowledge Management, 2(3), pp: 51-68.
18. Laycock, M. (2005). "Collaboration to compete: achieving effective knowledge sharing in organizations". The Learning Organization Cambridge, MA: Harvard Business School Press, pp: 523-538.
19. Malhotra, Y. (1998). "Deciphering the knowledge management hype". Journal for Quality & Participation, 21(4), pp: 58-60.
20. McCampbell, A., Gitters, S. (1999). "Knowledge management: The new challenge for the 21st century". Journal of Knowledge Management, 3(3), pp: 172-179.
21. Pauleen, D., Mason, D. (2002). "Newzealand knowledge manegment: Barriers and drivers of knowledge manegment uptake". Journal of Knowledge Manegment, 8(5), pp: 23-54.
22. Ramirez, A. (2007). "To blog or not to blog: understanding and overcoming the challenge of knowledge sharing". Journal of Knowledge Management Practice, 8(1), pp: 1-12.
23. Sheng, X., Sun, L. (2007). "Developing knowledge innovation culture of libraries". Library Management, 1(28), pp: 36-52.
24. Siemieniuch, C., Sinclair, M. (2004). "A framework for organisational readiness for knowledge management". International Journal of Operations & Production Management, 24(1), pp: 79 – 98.
25. Theriou, G., Chatzoglou, P. (2008). "Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management". European Business Review, 15(20), pp: 185-207.
26. Turban, E., Aronson, J. E. (2001). "Decision support systems and intelligent systems". 6th Ed., New Jersey: Prentice Hall.
27. Walczak, S. (2008). "Knowledge management and organizational learning: an international research perspective". The Learning Organization, 1(15), pp: 486-494.