

ارائهٔ مدل فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی

جواد مرادی چالشتري^{۱*} - محمد رضا مرادی^۲ - سهیلا نوروزیان قهفرخی^۳ - محمود جمالی گله^۴
او^۵ و کارشناس ارشد تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرکرد، شهرکرد، ایران، ۰۲. استادیار، گروه تربیت بدنی،
دانشگاه شهرکرد، شهرکرد، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۰۷، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۰۲/۲۰)

چکیده

هدف از این تحقیق ارائهٔ مدلی موفق در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی از منظر فرهنگ سازمانی است. جامعهٔ آماری تحقیق شامل اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های 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 ۰/۶۶ در بین جامعهٔ آماری توزیع و جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرض از روش‌های آماری آزمون t تکنومونه‌ای استفاده شد. از تحلیل عاملی تأییدی برای شناخت متغیرهای مکنون و از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL برای آزمون فرضیات استفاده شد. یافته‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بسیار اثرگذار است. از این‌رو 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 دهنده یا اصلاح کنند.

واژه‌های کلیدی

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

مقدمه

استفاده شود (۱۹، ۱۳). بهطور کلی در بیشتر تعاریف دانشگاهی، به فعالیتهای تجاری‌سازی 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 می‌کنند و سازمان‌های آموزشی نیز از این قاعده مستثنی 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 طبقه‌بندی دانش است (۲۲).

مدیریت دانش روشی کارامد است که بیشتر سازمان‌ها به آن روی آورده‌اند، اما آیا تمامی این سازمان‌ها در به‌کارگیری و پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق خواهند بود؟ اغلب مدیران می‌دانند که تغییرات موفقیت‌آمیز از هر نوع مشکل است، چراکه مقاومت برای تغییر، چشمگیر و بی‌درنگ است. به همین دلیل در اولین گام در فرایند به‌کارگیری مدیریت دانش مدیران باید به‌طور گسترده آمادگی زیربنایی سازمانشان را برای به‌کارگیری مدیریت دانش ارزیابی کنند (۵). اما متأسفانه اغلب به‌دلیل نبود مجموعه‌ای از پیش‌نیازهای ضروری، استفاده از چنین فرایندی به‌جای 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 مقاومت‌هایی روبه‌روست (۲۴). بی‌شک رهبران به ارزیابی آمادگی سازمان‌هایشان برای پذیرش فرایندهای مدیریت دانش و انجام تغییرات تشویق شده‌اند و رهبران سازمان به‌دبیال آگاهی از نقطه شروع و میزان آمادگی

بی‌تردید جهان امروز از ویژگی‌های خاصی برخوردار است؛ تغییرات پرشتاب، جابه‌جایی شدید در قدرت، رقابت روزافزون و پیشرفت‌های سریع علمی و فناوری از ویژگی‌های بارز آن به‌شمار می‌آید. در اقتصادهای دانش‌محور 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 سرمایه‌های فکری سازمان است. در چنین شرایطی تنها سازمان‌هایی می‌توانند عملکرد موفقیت‌آمیزی داشته باشند که بتوانند از دانش به عنوان عامل قدرت و مزیت رقابتی و پایدار بهره گیرند. در عصری که دانش عامل تعیین‌کننده دسترسی به قدرت و ثروت جوامع و سازمان‌ها محسوب می‌شود، مدیریت دانش مهم‌ترین 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 ساختارنیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند. این ساختاردهی دانش، حل اثربخش و کارامد مشکلات، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری بهتر را امکان‌پذیر می‌سازد. علاوه‌بر این پروژه‌های مدیریت دانش روی شناسایی، تفسیر و ارزش‌های استفاده مجدد از دانش، تمرکز می‌کنند (۲۶).

تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت دانش ارائه شده است. در مؤسسات آموزشی، مدیریت دانش عبارت است از: فرایند سیستماتیک و سازمان‌یافته خلق و انتشار اطلاعات، انتخاب و گسترش دادن دانش صریح و ضمنی برای ایجاد ارزشی منحصر به فرد که می‌تواند 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 مهمترین آنها در دانشگاه‌های دولتی، آزاد و غیرانتفاعی است (۴).

بسیاری از مقالات منتشرشده و متخصصان در این زمینه معتقدند که فرهنگ سازمانی تأثیر عمده‌ای بر مدیریت دانش یا به اشتراک‌گذاری دانش دارد. فرهنگ به عنوان چیزی که به طور 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 دانش محور افراد را در تمام سازمان برای پخش دانش به چالش می‌کشاند (۱۲). محققان زیادی فرهنگ سازمانی را از عوامل ضروری برای اجرای مدیریت دانش درون یک سازمان در نظر گرفته‌اند (۲۷، ۱۶، ۱۲). رسیدن به فرهنگ دانش مستلزم توجه مدیریتی در سه ناحیه است: آماده‌سازی سازمان، مدیریت دارایی‌های دانشی و به کارگیری دانش برای مزیت رقابتی. تغییر فرهنگ وقت‌گیر و مشکل بوده و شانس موفقیت خیلی کم است، ولی وقتی تغییر فرهنگ درک و توسط کارمندان پذیرفته شود، تسهیل می‌شود (۲۷). نتایج پژوهش پاولین و ماسون (۲۰۰۲)، نشان می‌دهد که مهمترین مانع در اجرای فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها، 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 مؤلفه‌های آن با استقرار مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد (۲). در آموزش عالی فرایند

سازمان هستند. چراکه اگر سازمان‌ها بدون آمادگی و نداشتن پیش‌نیازهای 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 می‌تواند راهنمایی برای رهبران و مدیران سازمان و همچنین مسئولان برنامه‌ریزی باشد که قسمت عمده این سنجش شامل تعیین پیش‌نیازهای مدیریت دانش در زمینه ابزار مورد نیاز و تعیین معیارهای مناسب است (۱۰). بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت مدلی برای پذیرش و موفقیت مدیریت دانش ضروری است. در این خصوص جلال الدین^۱ و همکاران (۲۰۰۹)، نشان دادند که قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش ضروری است به منظور اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در هر سازمانی، ابتدا اطمینان حاصل شود که تواناسازهای مدیریت دانش آماده و به اندازه کافی در درون سازمان توسعه یافته‌اند یا نه. وی یکی از مهمترین این تواناسازهای را فناوری اطلاعات دانسته است (۱۶). بنابراین به منظور اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش برای یک سازمان باید متغیرهای دخیل به اندازه کافی توسعه پیدا کنند و حمایت شوند. سعیدا و کنچکاو 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. علاوه‌بر این، نتایج حاصل از روش تاپسیس فازی نشان داد که به ترتیب عوامل فرهنگ، فناوری و انگیزه رتبه‌های اول تا سوم را به خود اختصاص داده‌اند و عوامل شناخت، توانایی و هماهنگی در رتبه‌های 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 (۰/۷۶) 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 α 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 کارشناسی ارشد بودند. سابقه خدمت افراد نشان داد که ۲۹ درصد افراد سابقه ۱-۵ سال، ۴۷ درصد افراد سابقه خدمت ۶-۱۰ 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 متغیرهای است. 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 کارامد 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 ایفاء دو نقش سنتی خود یعنی خلق دانش به عنوان وسیله اصلی تولید دانش و توزیع دانش به منزله وسیله اصلی انتقال و انتشار دانش یاری می‌رساند (۱۰). در این بین پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر سازمانی همواره با خاطرات جدی مواجه بوده است و یکی از چالش‌های اساسی، نحوه و مدل به کار گیری آن به منظور دستیابی به موفقیت بیشتر سازمان در به کار گیری 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 این‌رو نمونه برابر جامعه در نظر گرفته شد. بنابراین پرسشنامه بین تمامی آنها توزیع و جمع‌آوری شد. نرخ برگشت پرسشنامه برابر (۰/۸۴)،^۴ درصد بود که در نهایت همین تعداد پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد. به منظور اخذ روای ابزار اندازه‌گیری تحقیق ابتدا به مطالعه مقدماتی شامل مطالعه کتاب‌ها و مقالات در زمینه تحقیق و تعیین اقلام اطلاعات لازم، مطالعه پرسشنامه‌های مقالات و تحقیقات 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 محدود خطاهای مدل (RMSEA): این شاخص براساس 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 ۰/۰ 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 است خراج شده با توجه به داده هاست.

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 گرفته اند (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 ۰/۵ باشد، داده ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵ 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) و همچنین آزمون معناداری کرویت نمونه بارتلت^۲ (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.

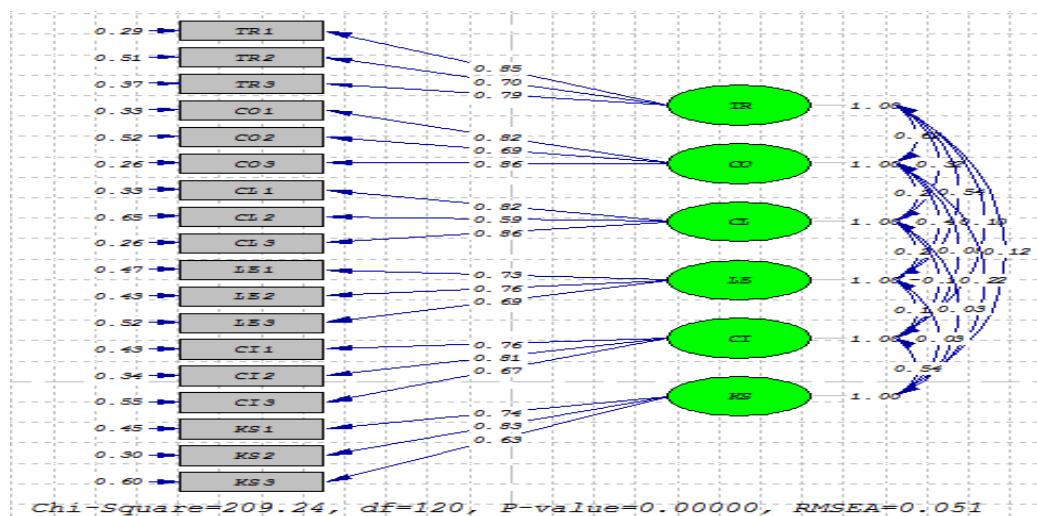
بودن مدل به دست آمده با توجه به داده هاست. چنانچه مقدار این شاخص بیشتر از ۰/۰۹ باشد، حاکی از مناسب بودن مدل است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول فرهنگ سازمانی

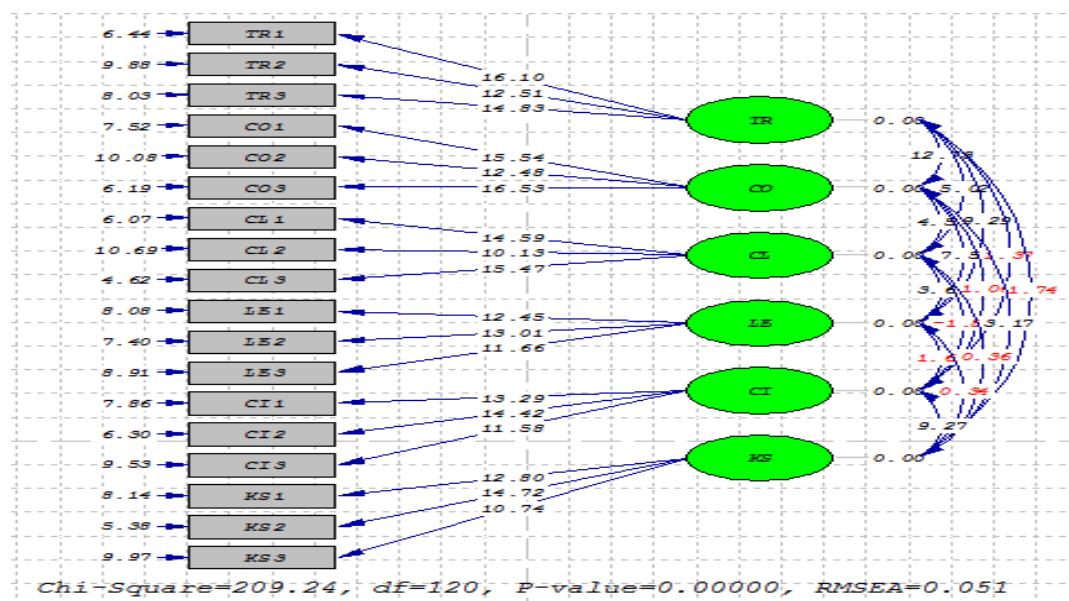
نتایج تخمین استاندارد مدل اندازه گیری متغیر فرهنگ سازمانی حاکی از مناسب بودن نسبی شاخص هاست.

شاخص Adjusted GFI (AGFI) است: 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 داده هاست.

شاخص Normed Fit Index (NFI): این شاخص نیز یکی دیگر از شاخص ها 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 $0/087$ ، $0/090$ و $0/087$ 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 $0/30$ یا $0/50$ 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 $0/03$ و $0/196$ ، کمتر بوده و حذف می‌شوند.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم فرهنگ سازمانی

در تحلیل عاملی مرتبه اول از سؤالات پرسشنامه به ابعاد (اعتماد، همکاری، جوابز، یادگیری از اشتباها، خلاقیت و نوآوری و تسهیم دانش) رسیدیم. در تحلیل عاملی مرتبه دوم نیز از عامل‌ها به مفهوم (فرهنگ سازمانی) دست پیدا می‌کنیم. در بین ابعاد فرهنگ سازمانی، اعتماد تأثیر بیشتری بر مفهوم فرهنگ سازمانی دارد. میزان بار عاملی اعتماد بر فرهنگ سازمانی $0/083$ است، به عبارت دیگر حدود 69 درصد از واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کند. همچنین شاخص‌های برآش مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری است.

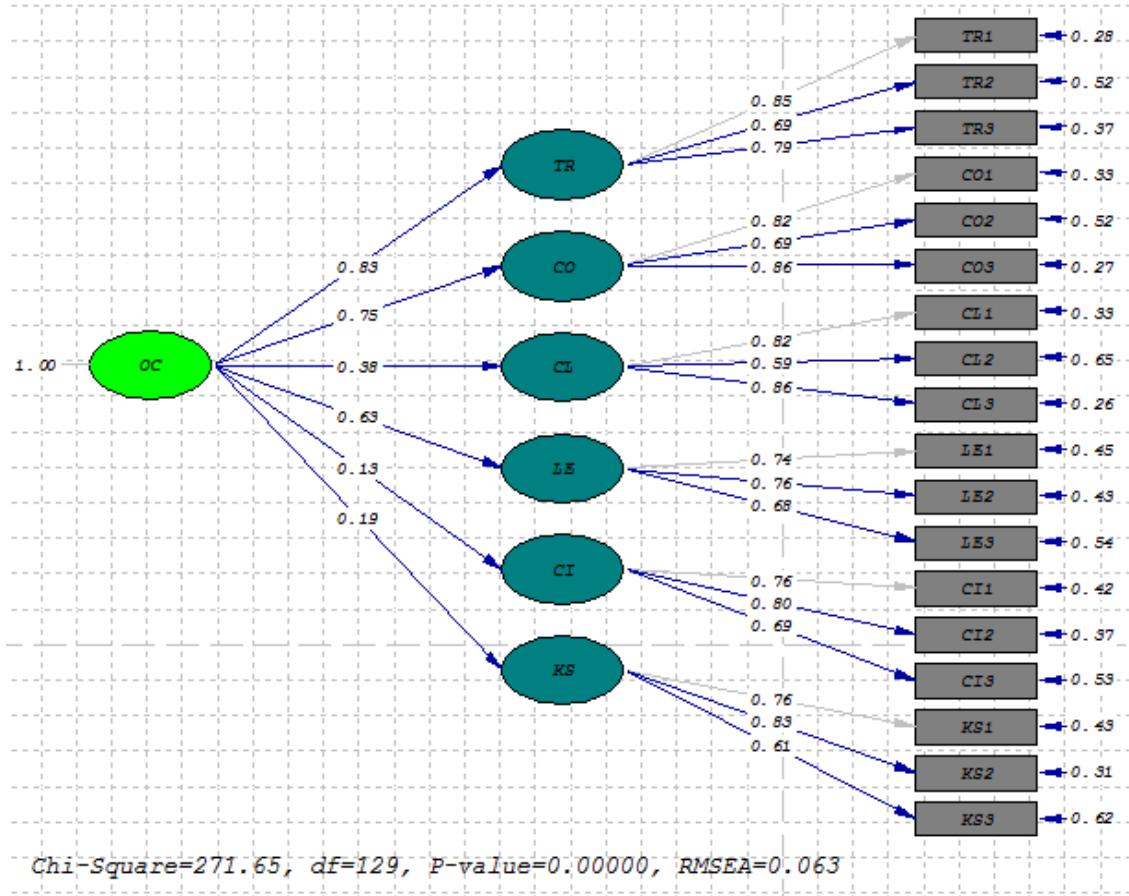
مقدار RMSEA برابر با $0/063$ است و با توجه به اینکه کمتر از $0/08$ است، میانگین مجدور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از 3 است. مقدار شاخص‌های GFI ، AGFI و NFI نیز به ترتیب برابر $0/087$ ، $0/090$ و $0/087$ است. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی مربوط به سؤالات تحقیق بالاتر از $0/30$ یا $0/50$ 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 $0/03$

با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با $911/52$ است که نسبت به درجه آزادی 413 کمتر از عدد 3 است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. مقدار برابر با $0/060$ و حد مجاز ARMSE ، $0/08$ است. شاخص‌های، GFI و NFI به ترتیب برابر با $0/090$ و $0/092$ است که نشان‌دهنده برآش نسبتاً بالایی هستند. خروجی بعدی (مدل در حالت معناداری) معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری محرک ارتباطی را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده‌اند، زیرا مقدار آزمون معناداری بزرگ‌تر از $1/96$ یا کوچک‌تر از $1/96$ - نشان‌دهنده معناداری بودن روابط است. دو خروجی نرمافزار لیزرل (مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضرایب معناداری) در ادامه نشان داده شده است (شکل‌های ۱ و ۲).

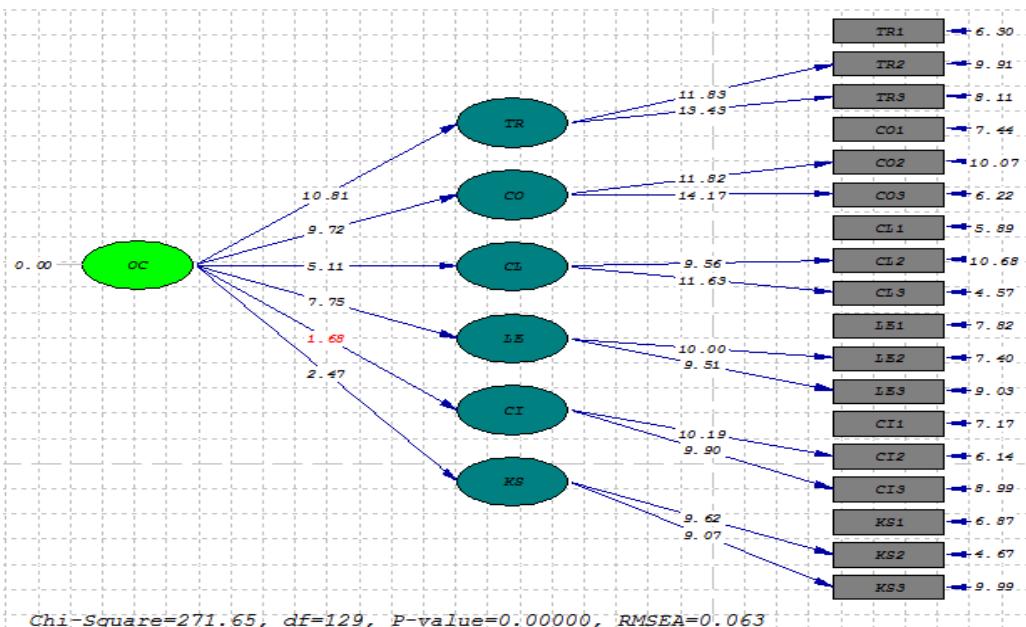
تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم فرهنگ سازمانی

در تحلیل عاملی مرتبه اول از سؤالات پرسشنامه به ابعاد (اعتماد، همکاری، جوابز، یادگیری از اشتباها، خلاقیت و نوآوری و تسهیم دانش) رسیدیم. در تحلیل عاملی مرتبه دوم نیز از عامل‌ها به مفهوم (فرهنگ سازمانی) دست پیدا می‌کنیم. در بین ابعاد فرهنگ سازمانی، اعتماد تأثیر بیشتری بر مفهوم فرهنگ سازمانی دارد. مقدار بار عاملی اعتماد بر فرهنگ سازمانی $0/083$ است. به عبارت دیگر حدود 69 درصد از واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کند. همچنین شاخص‌های برآش مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری است. مقدار RMSEA برابر با $0/063$ است و با توجه به اینکه کمتر از $0/08$ است، نشان می‌دهد میانگین مجدور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از 3 است. میزان شاخص‌های GFI ، AGFI

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



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



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

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

رویکرد الگوسازی سلسله مراتبی

در مطالعات چندسطحی پیش نیازهایی برای الگوسازی وجود دارد و شرایط حساس و دقیقی را طلب می کند. تغییر و واریانس قلب مطالعه و تحقیق تلقی می شود. 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

جدول ۱. نتایج ANOVA و توافق درون گروهی

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

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

نتایج تحلیل چندسطحی

الگوی صرفاً اعداد ثابت

نتایج تحلیل سه سطحی در الگوی تحلیل واریانس در این قسمت به دست آمد.

همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می شود، مقدار و سطح معناداری بیانگر این است که میانگین نمره موفقیت در بین دانشکده های مختلف، متفاوت است. همبستگی درون طبقه ای نیز نشان می دهد که تغییرات موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش به تفاوت بین دانشکده های مختلف وابسته است.

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

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

مدیریت دانش در بین دانشکده‌های مختلف مورد بررسی با یکدیگر متفاوت است (جدول ۳).

نتیجه آزمون اثر تصادفی نشان داد که RO کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین میانگین نمره موفقیت پیاده‌سازی

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

P_Value	Chi-square	درجه آزادی	سهم واریانس	S.D	اثر تصادفی
۰/۰۰۰	۴۹/۶۹۵	۱۳	۰/۱۲۸	۰/۲۳۹	RO
-	-	-	۰/۰۹۱	۰/۶۷۸	E

دانشکده‌های مختلف مورد بررسی با یکدیگر می‌تواند برابر باشد (جدول ۴).

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

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

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

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 شبیه معادلات رگرسیون

جدول ۵. الگوی ضرایب تصادفی (اثرات ثابت)

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

(G013) دارد. معناداری G100، G110 نشان‌دهنده یک مدل عرض از مبدأ با تأثیر تصادفی بهجای مدل رگرسیونی با ضرایب ثابت است. با توجه به معناداری $P_Value > 0/05$ ($t = -2/812$) 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 $t = 3/29$ 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)، $t = -2/812$ ، $P_Value = 0/412$ دارد. میانگین همکاری اثر مثبت بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش (سطر

سازمان تلقی می شود (۳). پژوهش پاولین و ماسون (۲۰۰۲) نشان می دهد 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 سازمان ها فرهنگ سازمانی موجود عامل حمایت کننده از مدیریت دانش نیست. یافته های این پژوهش نیز نشان می دهد که فرهنگ حاکم بر دانشگاه با فرهنگ مناسب مدیریت دانش مغایر است. چنین فرهنگی موجب احتکار دانش می شود. به عقیده برخی نویسنده اگان این نوع فرهنگ غیرابطه ای، دیوانسالاری و وظیفه ای است. بدیهی است چنین فرهنگی سنتی 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 می کند اشتراک دانش در سازمانها تنها در صورتی انجام می گیرد که فرهنگ سازمان از آن حمایت کند (۱۸). سازمانی که از اشتراک اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می کند، بیشتر می تواند فرایندهای مؤثر و کارامدی را اتخاذ کند. فرهنگ سازمانی مناسب، مدیریت دانش فرهنگی است که در آن خلاقیت و نوآوری ارزش محسوب می شود؛ به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می شود؛ فضای حاکم بر سازمان به گونه ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته هایشان به دیگران هستند و براساس سهمی که در رشد دانش و سازمان داشته اند، ارزیابی و تشویق می شوند. چنین فرهنگی موجب اشاعه عادلانه دانش در سازمان

بحث و نتیجه گیری

یافته ها نشان داد که فرهنگ سازمانی در موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش بسیار اثرگذار است و میانگین فرهنگ سازمانی اثر مثبتی بر موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش دارد. نتایجی که دیگر محققان نیز به آن اشاره داشته اند (۱۸، ۱۵، ۸، ۷، ۴). کوچکی (۱۳۹۱) نشان داد بین فرهنگ سازمانی و امکان پذیری استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۷). کشاورزی و رمضانی (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 به دست 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 مفروضه های فرهنگ سازمانی قرار دهیم (۱۸). جلال الدین و همکاران (۲۰۰۹) فرهنگ سازمانی را شالوده و شخصیت اساسی سازمان در برقراری مدیریت دانش دانستند و بیان داشتند برای اینکه سازمان به طور مؤثری دانش را در خود نظم ببخشد و در سازمان اشاعه دهد، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه ویژه داشته باشد (۱۵). داونپورت و لاورنس^۱ (۲۰۰۲)، معتقدند که موفقیت مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از مدیریت دانش حمایت کند (۱۲). حسن زاده (۱۳۸۵) فرهنگ سازمانی را به عنوان زیرساخت مهم مدیریت دانش مطرح می کنند، اما پژوهش های صورت گرفته در این زمینه نشان می دهد که فرهنگ سازمانی موجود مانع برای استقرار مدیریت دانش در

رسمی این مراکز نیز کمتر مشوق و پرورش دهنده خلاقیت و نوآوری است. بررسی‌های انجام گرفته 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 بهاشتراك‌گذاری 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 اشتراك گذاردن 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، بهاشتراك‌گذاری و کاربرد آن را تشویق می‌کند . جنبه فرهنگی ضروری برای مدیریت دانش ضروری، همکاری است. فرهنگ به عنوان چیزی که به طور 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 دانش محور افراد را در تمام سازمان برای پخش دانش به چالش می‌کشاند (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 به دنبال هدایت دانش فردی به سوی دانش سازمانی و نهادینه کردن این جریان است، بنابراین

می‌شود (۹). جنکس و آلفمن^۱ (۲۰۰۶) در مدل‌های موفق مدیریت دانش، به فرهنگ دانشی که از تبادل و به کارگیری دانش و حمایت مدیران ارشد شامل تخصیص منابع، رهبری و آموزش پشتیبانی کند، اشاره کرده‌اند (۱۷). گوپتا و شارما^۲ (۲۰۰۴)، بیان کرده‌اند 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 اشتراك می‌گذارند و با ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد بین افراد و گروه‌ها فرایند تسهیم دانش را تسهیل می‌کنند و به نحو 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 به منظور رشد و موفقیت سازمان با یکدیگر به اشتراك 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 به طور کلی تبادل اطلاعات و تجارت 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 علاوه‌بر پایین بودن حاکمیت خلاق، فرهنگ

1. Jennex and Olfman

2. Gupta and Sharma

تلاش های پخش و خلق دانش در سازمان رویه های ایجاد شود. بنابراین رؤسای دانشکده های تربیت بدنی باید تلاش کنند تا رویه ها 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 می یابد و دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها 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 زمینه ای برای پیشرفت دیگری خواهد بود. در نتیجه کارکنان سازمان را متعلق به خود می دانند و در جهت اهداف آن نهایت تلاش خود را به کار می گیرند. از این رو رهبری سازمان با تفویض اختیار و مسئولیت به اعضاء می تواند 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 می آید و در این فرایند تبادل و تعامل، دانش و اطلاعات جدید بیشتر شده و در نتیجه ایده های خلاق و نو در مورد خلق دانش، کسب دانش و کاربرد دانش امکان بروز و ظهور می یابد و در نتیجه زمینه اجرای فرایندهای مدیریت دانش در شرکت فراهم می شود (۷).

یافته های پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی انتظارات و رفتار افراد را تا حد زیادی تحت تأثیر قرار می دهد و برخی از آنها می تواند 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 می کنند ضروری است، چراکه فرهنگ سازمانی هم بر جریان دانش لازم برای طراحی مدیریت دانش و همکاری کامل و تعهد اعضاء نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارد. در مورد فرهنگ سازمانی،

فرهنگ، ساختار و طراحی سازمانی در بهره برداری و به اجرا درآوردن موفق مدیریت دانش در دانشکده های تأثیر بسزایی دارد. از آنجا که فرهنگ سازمانی اشتراک دانش در دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه های 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 کتابخانه های دانشگاهی می تواند زمینه لازم را برای اجرای موفق مدیریت دانش در این دانشکده ها فراهم سازد. سعیدا و کنجکاو (۱۳۹۰) بیان می کنند انتقال دانش در سازمان هایی به درستی انجام می گیرد که بر الگوهای درستی تکیه دارند و به طور گسترده ای در سازمان استفاده می شوند؛ همچنین عنوان می کنند اگر الگوهای فرهنگی موجود مناسب نباشد، با وجود تلاش و نیت خیر افراد برای اشتراک دانش، دانشی که انتقال می یابد 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 می توان فرایند مدیریت دانش را به عنوان سیستم در نظر گرفت. اگر سازمان ماهیتاً به پخش دانش تمایل دارد، توانمند ساختن پخش دانش نسبتاً آسان تر می شود. اگر سازمان یک فرهنگ ذخیره دانش را پرورش می دهد باید پیامدهای منفی پخش دانش از سازمان دور شود (۸). مردم می خواهند دانش خود را به اشتراک بگذارند؛ آنها می خواهند دیگران از توانایی دانشی آنها آگاه باشند، پس باید برای افراد، وسائل 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 اجزایی به هم مرتبط راهبرد، افراد، فرایند و ساختارها تشکیل و تقویت می‌شود.

شنگ^۱ (۲۰۰۷) نشان داد که فرهنگ سازمانی قوى 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 موقع لزوم، بستگی دارد و این مفروضه‌ها فقط در فرهنگ سازمانی قوى موجود است (۲۳).

به منظور اجرای قوى تر 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 این‌رو 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.

1. Sheng

منابع و مأخذ

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 ۱-۱۶.
۵. سعیدا اردکانی، سعید و کنجکاو منفرد، امیرضا. (۱۳۹۰). "عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه یزد)". کاوش های مدیریت بازار گانی، ش ۵، صص ۱۳۶-۱۵۸.
۶. کشاورزی، علی حسین و رمضانی، یوسف. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و شاخص های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز". چشم انداز مدیریت دولتی، ش ۳، صص ۲۵-۴۶.
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 ۱۰۱-۱۲۴.
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 ۲۰۱-۲۱۴.
۹. مرادزاده، محمد؛ کریمی، نیامین و به آذین، فربد. (۱۳۸۵). "ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان". ماهنامه تدبیر، ش ۱۶۹، صص ۳۸-۴۶.
۱۰. همتی، محمد. (۱۳۸۹). "ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در پرديس دانشکده های فنی دانشگاه تهران". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۱. هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۷). "مدل یابی 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: Bariers 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.