

# بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی کارکنان برای پذیرش سیستم مدیریت دانش

## Investigating Effective Factors on staff Readiness for Accepting Knowledge Management System

M. Moosavi<sup>1</sup>, M. Mirblook<sup>2</sup>

Received: 29/Oct/2012 Accepted: 2/Nov/2012

محمد موسوی<sup>۱</sup>، مهدی میربلوک<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۱/۸/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۱/۹/۳۰

### Abstract

Nowadays, knowledge plays a major role in achieving strategic goals of organization and competitive advantage. It needs to be managed like other organizational resources. The current research investigates the factors affecting employees' readiness before the implementation of knowledge management system in Payam Noor University of Khorasan Razavi. This research tested the effects of personal, field, contextual and process factors on commitment and pessimism toward knowledge management. Statistical population of this research includes 500 people and 85 respondents were determined as statistical sample of the study. After distribution of 150 questionnaires with Stratified random sampling among them, 129 usable questionnaires were returned. Related experts and university professors were asked to determine the validity of questionnaires. Then, to measure the reliability of the questionnaire, Cronbach's alpha coefficients were calculated by SPSS software with 74.6%; which was a good value. For data analyses, the authors used Mean analysis, Path coefficients, and Regression analysis. Findings indicated that there is a direct relationship between personal factors and pessimism and continuous commitment; field factors and pessimism, affective and continuous commitment; content factors and pessimism, and continuous commitment in regard to knowledge management. Further, process factors have negative effects on pessimism and affective commitment to knowledge management.

### Keywords:

Knowledge management, Factors affecting employees' readiness, Commitment, Pessimism, Knowledge-management plans.

### چکیده

امروزه دانش، نقش اساسی در تحقق اهداف راهبردی سازمان و کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند. دانش هم مانند هر منبع سازمانی دیگر، باید مدیریت شود. مقاله حاضر، بخشی از یافته‌های یک طرح تحقیقاتی با هدف بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی کارکنان دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی، قبل از پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش است. در تحقیق حاضر، تأثیر عوامل فردی، زمینه‌ای، محتوایی و فرایندی بر تعهد و بدبینی نسبت به مدیریت دانش (به عنوان عناصر آمادگی برای مدیریت دانش) مورد آزمون قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی، به تعداد ۵۰۰ نفر بودند که بر اساس تعیین حجم نمونه، ۸۵ نفر لازم بود که بر اساس ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شده با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی، ۱۲۹ نفر پرسشنامه با نرخ ۸۶ درصد برگشت داده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. برای جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق از پرسشنامه استفاده شد و برای تعیین روایی آن، در اختیار چند تن از استادان صاحب‌نظر قرار گرفت. سپس برای سنجش پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ توسط نرم افزار SPSS محاسبه شد که برابر با ۰/۷۴ درصد به دست آمد که مقدار مناسبی بود. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مقایسه میانگینها، تحلیل همبستگی و در نهایت، از تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شد. نتایج نشان داد که عوامل فردی بر بدبینی و تعهد مستمر، عوامل زمینه‌ای بر بدبینی، تعهد عاطفی و مستمر، عوامل محتوایی بر بدبینی و تعهد مستمر و هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر مستقیم دارند و عوامل فرایندی بر بدبینی و تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر منفی دارد.

### کلید واژه‌ها:

مدیریت دانش، عوامل مؤثر بر آمادگی کارکنان، تعهد، بدبینی، برنامه‌های دانش محور.

1. Assistant Professor of Public Administration, Payam Noor University Tehran. (momosavi@gmail.com)  
2. M.A. Business Management, Neyshaboor Branch of Islamic Azad University. (mehdimirblook@gmail.com)

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور momosavi@gmail.com  
۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور (نویسنده مسئول: mehdimirblook@gmail.com)

## ۱. مقدمه

امروزه محور توسعه و پیشگامی، نه ثروت و خیل انبوه نیروی انسانی، بلکه دانش بشری و توان مدیریت اثربخش این دانش است. بررسی تجارب و دستاوردهای سازمانهای پیشگام جهانی، نمایانگر آن است که این پیشگامی و نوآوری جز در سایه خلق، پردازش، توسعه، تبادل، ثبت و انتشار دانش سازمانی میسر نشده است. (قربانی زاده و محمدی مقدم، ۱۳۹۱: ۳۲۹)

در ایران نیز تلاش‌های گسترده‌ای برای نشر و گسترش دانش از طریق دانشگاه‌ها و به طور خاص دانشگاه‌های اصلی و تخصصی صورت می‌گیرد و اغلب دانشگاه‌ها تلاش می‌کنند به عنوان دانشگاه‌های برتر کشور مطرح شوند. برای حرکت به سوی مرزهای دانش و فتح قله علم و اقتدار، نیازمند مدیریت دانش مطلوب در نظام دانشگاهی هستیم که در جهت اهداف راهبردی دانشگاه‌ها باشد. روند رو به رشد دانشگاه‌ها در کشور، اعم از دولتی و غیر دولتی، حجم فراوان درخواست برای ورود به آنها و تلاش و کوشش فراوان دولت‌مردان برای تشویق دانشگاهیان به تولید، انتقال و انتشار دانش، مدیریت دانش را در ردیف مسائل محوری و اصلی در دانشگاه‌ها، هم از نظر ستادی و هم از نظر سازمانی قرار داده است. (افخمی روحانی و دعایی، ۱۳۹۱: ۷۳)

پدیده نوظهور مدیریت دانش از اواخر دهه ۱۹۹۰ غوغا کرد و به اوج خود رسید. اکثر سازمان‌ها پی برده‌اند که دانش، منبعی راهبردی برای حفظ مزیت رقابتی پایدار است. امروزه که در عصر دانش به سر می‌بریم، با حجم زیادی از اطلاعات و داده‌ها روبه‌رو هستیم. رشد دانش در سالهای اخیر بسیار سریع بوده؛ به گونه‌ای که در قرن بیستم، ۸۰ درصد یافته‌های فناوری و دانش و ۹۰ درصد تمام دانشها و اطلاعات فنی در جهان تولید شده است و هر پنج سال و نیم حجم دانش دو برابر می‌شود. (مایسبیل، ۱۹۹۷: ۳۲۴)

امروزه مدیریت دانش را ابزاری قدرتمند برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی و مدیریت دارایی‌های دانش آشکار و پنهان سازمان‌ها می‌دانند. دانشگاه‌ها نیز در مقام سازمان‌های تولید، رشد و اشاعه دانش، می‌توانند از آن بهره‌گیرند. (فتح‌اللهی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶)

به گفته متخصصان مدیریت دانش، مزایایی که پیاده‌سازی صحیح مدیریت دانش در پی دارد، تنها مختص بنگاه‌های اقتصادی نیست و دانشگاه‌ها نیز به عنوان سازمان‌های خلق و اشاعه دانش می‌توانند از آن بهره‌برند. در محیط‌های دانشگاهی، دانش از عوامل بنیادی رشد و توسعه است و به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا خدمات بدیع ارائه دهند. تنها در محیط مبتنی بر دانش است که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌توانند مزیت‌های رقابتی و برتری‌های علمی خود را همچنان حفظ کنند و با ایستار مثبت به ابداع، اشاعه دانش و افزایش ارزشی افزوده اطلاعات گام بردارند. (همان: ۷)

پرداختن شایسته به دو کارکرد اصلی دانشگاه‌ها؛ یعنی آموزش و پژوهش، مستلزم بهره‌برداری صحیح و اصولی از اطلاعات و دانش موجود است. نوآوری از راه خلق دانش جدید، از دیرباز کارکرد مهم دانشگاه به شمار می‌رفته و در این راه، دانشگاه از منبع نیروهای فکری و منابع انسانی خود بهره برده است. مدیریت دانش با به کارگیری شیوه‌های کارآمد، بهره‌برداری از این منبع را به حداکثر می‌رساند. (حاضری و صراف زاده، ۱۳۸۵: ۵)

اما برای پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش لازم است پیش شرط‌های اساسی برای موفقیت آن فراهم باشد. صرف تلاش برای پیاده‌سازی مدیریت دانش نمی‌تواند تضمینی برای رسیدن به منافع متصور آن باشد.

آنچه در این بین حائز اهمیت است، شناسایی عوامل و زمینه‌های موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان‌هاست. از این نظر، بررسی تأثیر این عوامل بر آمادگی کارکنان برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان امری ضروری است.

هدف این تحقیق، بررسی عوامل مؤثر بر میزان آمادگی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی برای پذیرش سیستم مدیریت دانش است. بدین منظور، معیارهای مختلفی اعم از: احساسات مثبت و منفی، مؤثر بودن، نوآوری، حمایت سازمانی درک شده، جو ارتباطی، تناسب، ظرفیت شخصی، حمایت مدیریت، مشارکت و کیفیت اطلاعات، ارزیابی می‌شوند تا ضمن ارزیابی تأثیر آنها بر تعهد و بدبینی نسبت به مدیریت دانش، بتوان راهکارهایی برای افزایش احتمال موفقیت مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور خراسان رضوی ارائه داد.

می شوند (واتسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳: ۹۸):

۱. رهبری/مدیریت: با فرایندهای محیطی، راهبردی و تصمیم گیری در سطح شرکت سروکار دارد و شامل ارزشها، اهداف، نیازمندی های دانش، منابع دانشی، اولویت بندی، تخصیص منابع و دارایی های دانشی سازمانی است.

۲. سازمان: با جنبه های عملیاتی دارایی های دانشی سروکار دارد و شامل وظایف، فرایندها، ساختارهای رسمی و غیر رسمی، شاخصها و سنجشهای کنترلی، بهبود فرایند و مهندسی مجدد فرایندهاست.

۳. فناوری: با انواع فناوری های اطلاعاتی، به ویژه برای پشتیبانی و تواناسازی راهبردهای مدیریت دانش و عملیات آن سروکار دارد.

۴. یادگیری: با جنبه های رفتاری سازمان و مهندسی اجتماعی سروکار دارد. این جنبه بر اصول و عملیاتی برای اطمینان از تسهیم دانش و افزایش همکاری افراد تمرکز دارد و تأکید و تمرکز آن بر شناسایی و کاربرد ویژگی های مورد نیاز برای یادگیری سازمانی است.

## ۲-۲. فرایندهای مدیریت دانش

### ۲-۲-۱. اکتساب دانش<sup>۷</sup>

برای انجام دادن هر کاری، لازم است اطلاعات و دانش صریح در رابطه با آن گردآوری و تحلیل شود که این شروع فرایند اکتساب دانش از طریق زیرساخت مدیریت دانش است. دو فرایندی که از طریق آن سازمانها دانش و اطلاعات را کسب می کنند، عبارتند از: یادگیری سازمانی و جستجو.

اکتساب اطلاعات سازمانی از طریق جستجو را می توان به سه شیوه انجام داد:

**الف) اسکن کردن؛ ب) جستجوی متمرکز؛**

**ج) نظارت عملکردی.**

«اسکن کردن» به طیف نسبتاً گسترده ای از دریافت اطلاعات از محیط خارجی اشاره دارد. یک بخش کوچک از محیط درونی یا خارجی جستجو می کنند که اغلب در واکنش به مشکلات یا فرصتهای مشکوک یا واقعی است. «نظارت عملکردی» برای حد وسط دریافتهای متمرکز و گسترده اثربخش سازمانی و برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده یا الزامات سهامداران مورد استفاده قرار می گیرد.

## ۲. مروری بر ادبیات تحقیق

«مدیریت دانش» را فرایند خاص سازمانی و سیستمی برای کسب، سازماندهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صریح کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی تعریف کرده اند. (داونپورت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۴۳) - مدیریت دانش، فرایندی است که کمک می کند سازمانها، انتخاب، سازماندهی، پخش دانش و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی دنبال کنند.

- دانش یک ساختار انسانی دارد که نمی تواند خارج از ذهن یک فرد وجود داشته باشد و شامل تفکر در یک زمینه مملو از اطلاعات است. همچنین می گویند: دانستن، عملی انسانی است؛ یعنی دانش در انسانی وجود دارد که می داند (لانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۲۳۴). دانش شامل دانش رسمی، الگوها، قوانین، برنامه ها، رویه ها، مهارتها و تجربه افراد است.

- دافی<sup>۳</sup> مدیریت دانش را به عنوان «شناسایی، رشد و کاربرد مؤثر یک دانش اساسی سازمان» تعریف می کند. (دافی، ۱۹۹۹: ۸)

- از نظر هولم<sup>۴</sup>، مدیریت دانش عبارت است از به کارگیری اطلاعات درست برای افرادی که نیاز دارند و در زمان مورد نیاز، به افراد کمک می کند تا دانش را ایجاد و پخش و بر اساس آن عمل کنند. (هولم، ۲۰۰۱: ۱۲۳)

- مدیریت دانش از نظر گوپتا و مک دانیل<sup>۵</sup>، فرایندی است که به سازمانها کمک می کند تا مهم ترین مهارتها و اطلاعات مورد نیاز و ضروری را برای انجام فعالیتهاشان انتخاب، سازماندهی و توزیع کنند و انتقال دهند. (گوپتا و مک دانیل، ۲۰۰۳: ۵۶)

اما تعریفی که در این مقاله مد نظر قرار گرفته، عبارت است از: توانایی یک سازمان برای استفاده از دانش جمعی خود از طریق فرایند خلق، به اشتراک گذاری و استخراج دانش با استفاده از فناوری برای دستیابی به اهداف سازمانی.

### ۲-۱. اجزای سازمانی تشکیل دهنده مدیریت دانش

اجزای مدیریت دانش در گروههای ذیل طبقه بندی

1. Davenport; Alavi, Leidner

2. Lang

3. Duffy

4. Holm

5. Gupta & McDaniel

6. Watson

7. Knowledge Acquisition

بر بهره‌گیری بهینه از اطلاعات قابل دسترسی و منابع موجود سازمان متکی بوده و در بلندمدت، پیشرفت علمی سازمان را تقویت و میسر می‌کند. (قربانی‌زاده و محمدی مقدم، ۱۳۹۱: ۳۴۲)

### ۲-۲-۳. به کارگیری دانش

سازمانها با داشتن بهترین دانش به مزیت رقابتی نمی‌رسند، مگر اینکه بهترین استفاده را از آن بکنند. به منظور بهترین استفاده از دانش، باید آن را به طور کامل در فعالیتهای سازمان به کار گرفت. برای این کار باید فرایندهای دیگر دانش، اساساً ایجاد، توزیع و به اشتراک گذاشته شوند.

بررسی فرایندهایی که در دانشگاه‌ها سبب ایجاد تحول روش‌ها و ساختار سازمانی در جهت انطباق با ارضای خواسته‌های مشتریان و تحقق اهداف با مشارکت تمامی اعضا می‌شود، به خلق و توزیع میزان دانش موجود، وجود محیطی مشارکتی، فراهم‌سازی بسترهای فکری و فرهنگی نیز کمک می‌کند. (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۶۴)

### ۲-۲-۴. به اشتراک گذاشتن دانش

اگر دانش در سراسر سازمان به طور کارآمد توزیع شود، افراد در سراسر سازمان به ایده‌های راهبردی مهم به جای دانش نگهداری‌شده دسترسی خواهند داشت. تحقیقاتی در این زمینه توسط آپلیارد صورت گرفته که الگوهای انتقال دانش را در میان ملتها و صنایع مختلف بررسی کرده است. همچنین کیم و باک تأثیر عوامل انگیزشی را بر پخش دانش، بررسی کرده‌اند. (محمدی، ۱۳۸۵: ۱۲)

هر چه ارتباطات غیر رسمی بین کارکنان سازمان بیشتر باشد، بالطبع امکان دسترسی به اطلاعات و گردش آزاد و سالم آن فراهم می‌آید، در این فرایند تبادل و تعامل، دانش و اطلاعات جدید بیشتر شده و در نتیجه، ایده‌های خلاق و نو در مورد خلق و کاربرد دانش، امکان بروز می‌یابد و زمینه برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش در شرکت فراهم می‌شود. (کوچکی سیاه‌خاله‌سر و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۸)

### ۲-۳. آمادگی برای مدیریت دانش

هولت<sup>۳</sup> آمادگی را به عنوان پیش‌نیازی ضروری برای موفقیت یک شخص یا سازمان در مواجهه با

«یادگیری سازمانی» نقشی اساسی در اکتساب دانش دارد. دو نوع یادگیری به نامهای نوع ۱ و نوع ۲ وجود دارند که به آنها یادگیری‌های تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای نیز گفته می‌شود. از این دیدگاه، اکتساب و خلق دانش مطمئناً شامل تعامل بین دو نوع یادگیری است که نوعی از مارپیچ پویا را تشکیل می‌دهند. (آرگریس و شون، ۱۹۹۶: ۵۴)

به دست آوردن دانش ضمنی که نمی‌تواند به طور مستقیم پردازش شود، قسمتی اساسی از این مرحله است که موجب توسعه بهبودها و خلاقیت‌ها، محصولات یا پردازش‌ها و همچنین ایجاد ارزش می‌شود و در نهایت، به قسمتی از دانش جدید در سیستم تبدیل می‌شود. (همان: ۵۳)

### ۲-۲-۲. سازماندهی دانش

در نظریه و رویه مدیریت معاصر، دانش مهم‌ترین دارایی سازمان به شمار می‌رود. از این رو، مدیریت دانش نقش کلیدی در کسب موفقیت در هر سازمانی ایفا می‌کند. انعطاف‌پذیری و واکنش سریع در برابر شرایط متغیر، استفاده بهتر از منابع انسانی و دانش موجود نزد آنها و اتخاذ تصمیمات بهتر، دستاوردهای مدیریت دانش برای سازمانهای امروزی است. (فرید و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۹۶)

سازمانها، مقدار زیادی اطلاعات را روزانه دریافت می‌کنند که باید آن را طبقه‌بندی، تقسیم و توزیع کنند. طبق نظر داوون‌پورت، سازماندهی و طبقه‌بندی دانش باید یک قابلیت اصلی برای سازمانهای آینده باشد و وظیفه مدیریت منابع انسانی برای سازماندهی دانش شامل موارد ذیل است:

- تصمیم‌گیری برای تشخیص اینکه چه دانشی مهم است؛

- ایجاد یک فرهنگ لغت دانشی؛

- ایجاد شاخصها و ابزارهای جستجو؛

- طبقه‌بندی و پالایش مداوم دانش. (سولیمان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۵)

مدیریت دانش قبل از اینکه رویکردی مدیریتی در خصوص نحوه اداره سازمانها باشد، بیشتر جزء دارایی‌های راهبردی برای سازمانها و افراد محسوب شده، پایه و اساس آن در مقاطع کوتاه‌مدت زمانی،

1. Argyris & Schon

2. Soliman

3. Holt

در اولویت بالا قرار گیرد<sup>۲</sup> و مزایای آن نیز شناخته شده باشد.<sup>۳</sup> (موسی خانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۲۹)

### ۳. عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش

تاکنون محققان مختلف، قدم های بسیاری برای یافتن عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش برداشته اند که به طور کلی می توان این عوامل را در گروه های ذیل تقسیم بندی کرد:

- رهبری، مدیریت و حمایت - فرهنگ - فناوری اطلاعات - راهبرد و هدف - اندازه گیری.
  - زیرساخت های سازمانی - فرایندها و فعالیت - کمک های انگیزشی - منابع - آموزش.
  - مدیریت منابع انسانی. (ونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۲۶۱)
- جدول ۱ به مقایسه و انطباق متغیرهای در نظر گرفته شده در الگوی تحقیق با این عوامل می پردازد.

جدول ۱: انطباق متغیرهای تحقیق با عوامل حیاتی مدیریت دانش (هولت، ۲۰۰۷: ۷۵)

عوامل حیاتی مدیریت دانش	متغیرهای الگوی هولت و دیگران (۲۰۰۷/ب)
رهبری، مدیریت و حمایت	متغیرهای فرایندی
فرهنگ	متغیرهای فردی و نگرش نسبت به مدیریت دانش
فناوری اطلاعات	متغیرهای فرایندی
راهبرد و هدف	متغیرهای فرایندی
اندازه گیری	متغیرهای محتوایی
زیرساخت های سازمانی	متغیرهای فرایندی
فرایندها و فعالیت	متغیرهای فرایندی و متغیرهای زمینه ای
کمک های انگیزشی	متغیرهای زمینه ای
منابع	متغیرهای زمینه ای
آموزش	متغیرهای فرایندی
مدیریت منابع انسانی	متغیرهای فرایندی

ذیل آشکار شود:

**الف) آمادگی:** ابتدایی ترین مرحله، هنگامی است که دیدگاه های اعضای سازمان به نوعی پذیرای برنامه های پیش روی مدیریت دانش می باشند.

**ب) پذیرش:** هنگامی رخ می دهد که اعضای

تغییر سازمانی تعریف کرده است (هولت، ۲۰۰۰: ۱۰). بنابراین، «آمادگی برای مدیریت دانش» را می توان «مجموعه ای از پیش نیازهای ضروری برای اجرای موفق مدیریت دانش»، تعریف کرد. به عبارت دیگر؛ «آمادگی برای مدیریت دانش عبارت است از مجموعه ای از قابلیت های یک شرکت یا سازمان در دسترسی به زیرساخت های لازم برای مدیریت دانش و ظرفیت های به کارگیری آنها».

شاخص های مربوط به آمادگی سازمان برای مدیریت دانش طبق الگوی راس و همکارانش به شرح ذیل است: مدیریت دانش پاداش داده شود، منابع انسانی، فناوری های مدیریت دانش، ساختار فرایند، اهداف بلندمدت، کار تیمی، زمان برای پخش دانش، فرهنگ پخش دانش، وضعیت مالی در مدیریت دانش و پشتیبانی مدیریت ارشد، همه فراهم و مدیریت دانش

در راستای انتشار مفاهیم مدیریت دانش در داخل سازمان، با دیدگاهی مبتنی بر مدیریت تغییر، انتظار می رود فرایند معرفی مدیریت دانش در راستای مراحل

1. KM is Rewarded  
2. KM is top Priority  
3. Benefits of KM Known  
4. Wong

هدف ارائه راهکارهایی برای بهبود آن بررسی کرده است. این تحقیق، زیرساخت فنی را نسبتاً مناسب، اما مدیریت و فرهنگ سازمانی را نامناسب یافته است. (حسینی، ۱۳۸۶: ۱۵)

پژوهش دیگری، تأثیر به کارگیری مدیریت دانش را در افزایش کارایی هشت دانشگاه دولتی و خصوصی مالزی برای تبدیل این کشور به برترین مرکز دانشگاهی بین‌المللی در آسیا بررسی کرده است. نتایج این پژوهش نشان داده است که حمایت زیرساختی، فرهنگ اطلاعاتی، فراهم‌آوری، تولید، ذخیره و اشاعه دانش، مؤلفه‌های اساسی در شکل‌دهی ابتکارات اولیه مدیریت دانش هستند. در این تحقیق فرهنگ اطلاعاتی، به عنوان مهم‌ترین متغیر شناخته شده است. همچنین، نتایج حاکی از آن بوده که تغییر در فرهنگ و عوامل انسان بسیار مشکل است ولی تأثیر چشمگیری در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش داشته است. (موهایدین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۰۱)

پژوهش دیگری در مالزی، به بررسی واکنشها در جریان پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی دولتی در یک منطقه این کشور و پذیرش آن پرداخته و نشان داده که سیستم مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی دولتی پذیرفته شده است، اما آگاهی کم کاربران از پیاده‌سازی و عدم استفاده از سامانه مدیریت دانش و بی‌اطلاعاتی از فناوری‌های به کار رفته و کاربرد آنها را باعث ضعف کار دانسته است. محقق برای اصلاح چارچوب سیستم مدیریت دانش و موفقیت آن، بیشتر بر افزایش آگاهی از سیستم، شناساندن مزایای مدیریت دانش و همچنین اصلاح سیستم تشویق و پاداش تأکید داشته است. (عبدالله<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۸۱)

تحقیقی در ایران، به بررسی شکافهای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش با استفاده از فن تجزیه فاصله در شرکت ایران خودرو پرداخته و نشان داده است که کارکنان، زمان بسیاری را صرف ارتقای سطح دانشی خود برای بهبود عملکردشان در سازمان می‌کنند. بنابر این، سازمان باید فضایی را ایجاد کند تا کارکنان را به اشتراک‌گذاری دانش و خلاقیت تشویق کند. اگر

سازمان، دیدگاه‌ها و رفتارشان را در جهت مطابقت با انتظارات برنامه‌های مدیریت دانش تغییر می‌دهند. (ج) **نهادینه کردن**<sup>۱</sup>: هنگامی اتفاق می‌افتد که مدیریت دانش به بخش تثبیت شده‌ای از تفکرات و رفتارهای کارکنان و سازمان تبدیل می‌شود.

در این تحقیق، معیار نگرش نسبت به مدیریت دانش مورد توجه خواهد بود. در حقیقت؛ هنگامی که سازمان برای دریافت مدیریت دانش آماده باشد، عوامل فردی، محتوایی، زمینه‌ای و فرایندی، با متغیرهای بدبینی و تعهد به مدیریت دانش مرتبط خواهند بود یا به بیان دیگر؛ انتظار داریم سطوح بالاتری از آمادگی در سازمان برای مدیریت دانش، روشن‌کننده و توصیف‌کننده سطوح بالاتری از تعهد نسبت به مدیریت دانش و سطوح پایین‌تری از بدبینی نسبت به مدیریت دانش باشد.

#### ۴. پیشینه تحقیق

اکثر تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور حول الگوهای پیاده‌سازی مدیریت دانش، تعیین عوامل موفقیت در اجرای مدیریت دانش، بررسی عوامل مختلف سازمانی اعم از ساختار، فرهنگ و فناوری بر راهبردهای مدیریت دانش، برآورد اثرات به کارگیری مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمانی و در نهایت، ارائه راهکارهای ارزیابی فرایند مدیریت دانش تمرکز داشته‌اند و فقط در اندک موارد، تحقیقاتی پیرامون ارزیابی آمادگی سازمان برای پذیرش مدیریت دانش یا به بیان دیگر؛ وجود عوامل زمینه‌ای برای به کارگیری مدیریت دانش، صورت گرفته که با توجه به نرخ بالای ناکامی‌ها در به کارگیری این رویکرد، بجاست که به این موضوع بهای بیشتری داده شود.

شواهد حاکی از آن است که برخی دانشگاه‌ها در کشورهای توسعه‌یافته، نظیر دانشگاه آکلند در نیوزیلند و دانشگاه ادینبورو در انگلستان، مدیریت دانش را به کار گرفته‌اند. در ایران، مباحث نظری و مقالات متعددی در زمینه مدیریت دانش، منتشر شده، ولی پژوهش و اقدامی جدی در این زمینه صورت نگرفته است. نزدیک‌ترین پژوهش به پژوهش حاضر، زیرساخت مدیریت دانش در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان را از دیدگاه اعضای هیئت علمی با

2. Mohayidin

3. Abdullah

1. Institutionalization



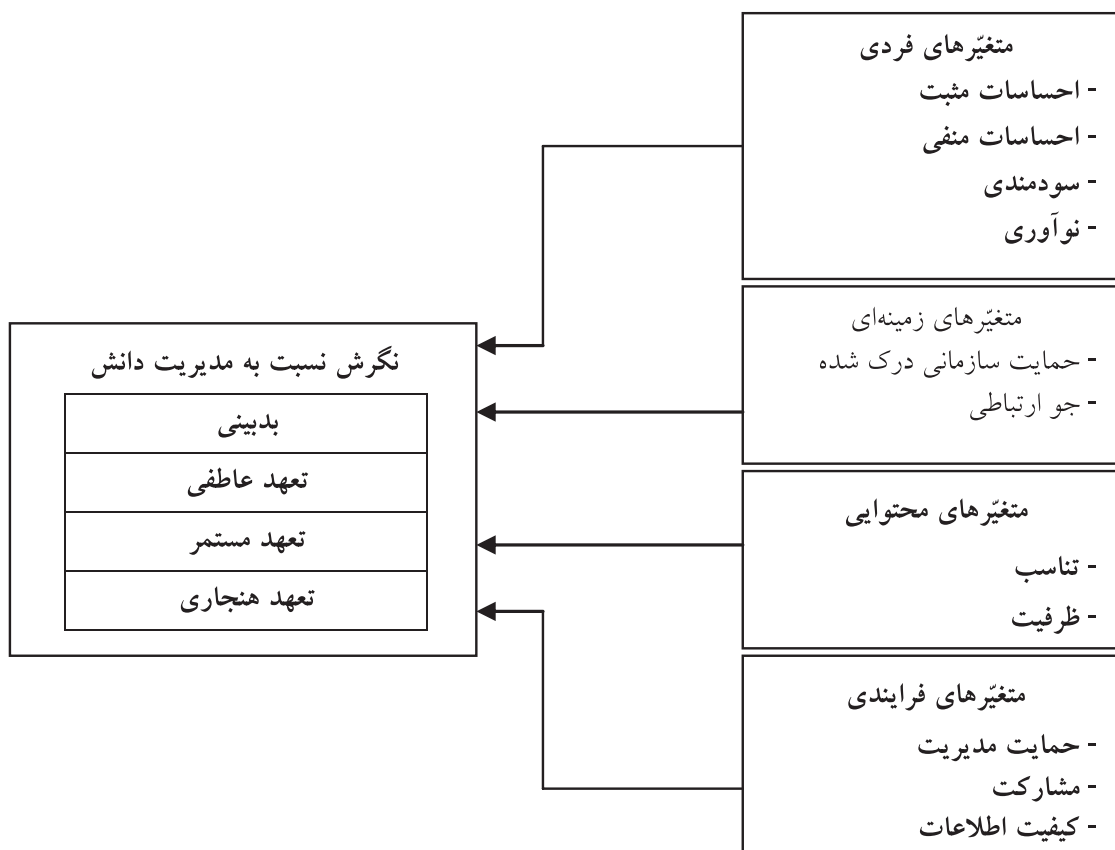
همکاران، ۱۳۹۱: ۳۵۱)

### ۵. الگوی مفهومی

با توجه به مطالب پیش گفته، سازه‌ها، مفاهیم و متغیرهای تحقیق و ارتباط مورد انتظار میان آنها به صورت شکل ۱ نشان داده شده است. در این الگو، متغیرهای فردی، زمینه‌ای، محتوایی و فرایندی، به عنوان متغیر مستقل و متغیرهای نگرش نسبت به مدیریت دانش، شامل بدبینی، تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری نسبت به مدیریت دانش، به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده‌اند. اما به لحاظ تحلیل داده‌ها، ابتدا متغیرهای فردی، سپس متغیرهای زمینه‌ای و محتوایی و در نهایت، متغیرهای فرایندی وارد رگرسیون می‌شوند. گفتنی است که روابط بین متغیرها در الگوی مفهومی، برگرفته از تحقیق هولت و همکارانش در نظر گرفته شده است.

کارکنان به این امر تشویق نشوند، از مشارکت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش امتناع خواهند کرد و دانش خود را به اشتراک نمی‌گذارند و در نتیجه، فرایند کسب دانش‌های مورد نیاز سازمان با مشکل مواجه خواهد شد. (تارخ و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۸)

در پژوهشی که برای بررسی وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از نقطه نظر مدیریت دانش انجام شده بود، بیشترین پراکندگی در مورد شاخص «تبدیل دانش آشکار به دانش آشکار» بود و پراکندگی نظرات پاسخگویان در مورد «دانش آشکار سازمانی» و «تبدیل دانش آشکار به دانش نهانی» کمتر از سایر شاخصها بودند. در دو فرایند آشکارسازی و اجتماعی کردن مشخص شد که «بحث و تبادل نظر با همکاران» و «افزایش اطلاعات در جلسات بحث و گفتگو» از میانگین بالاتری برخوردار بود. (برادر و



شکل ۱: الگوی مفهومی

تحقیق حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه هولت و همکارانش استفاده شده است. این پرسشنامه از سه بخش اصلی تشکیل شده که در تمام بخشها،

### ۶. روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی است. در

و واریانس نمونه از جدول زیر مقدار  $n_0$  به عنوان نمونه مقدماتی به دست خواهد آمد:

$$n_0 = \left( \frac{t \times S}{r \times \bar{Y}_n} \right)^2 = \left( \frac{1.71 \times 112}{1.05 \times 27.54} \right)^2 = \left( \frac{13.81}{1.377} \right)^2 = 10.16 \cong 10.1 \quad (3-2)$$

$$\hat{n} = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{102}{1 + \frac{102}{500}} = \frac{102}{\frac{204}{500}} = \frac{102 \times 500}{204} = 84/71 \cong 85$$

که در آن،  $N$  حجم جامعه و ۵۰۰ در نظر گرفته شده است.

#### ۷. هدف اصلی تحقیق

هدف تحقیق، بررسی تأثیر متغیرها و مشخصه‌های فردی، زمینه‌ای، محتوایی و فرایندی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی بر نگرش آنها نسبت به مدیریت دانش، شامل بدبینی و تعهد است.

#### ۸. فرضیه‌های تحقیق

فرضیه ۱- الف) متغیرهای فردی بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

فرضیه ۱- ب) متغیرهای فردی بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

فرضیه ۱- ج) متغیرهای فردی بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

فرضیه ۱- د) متغیرهای فردی بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

فرضیه ۲- الف) متغیرهای زمینه‌ای بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

فرضیه ۲- ب) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

فرضیه ۲- ج) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

فرضیه ۲- د) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

فرضیه ۳- الف) متغیرهای محتوایی بر بدبینی نسبت

همه متغیرهای تحقیق (به غیر از سؤالات مربوط به احساسات مثبت و منفی که در آن از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت- از بسیار کم تا بسیار زیاد- بهره برده شده)، با استفاده از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم مورد سنجش قرار گرفته‌اند.

در بخش اول، سؤالات مربوط به «دیدگاه نسبت به تسهیم دانش» آورده شده است که گویه‌های آن شامل هفت بُعد تناسب، تعهد نسبت به مدیریت دانش، مشارکت، ظرفیت شخصی، حمایت مدیریت، کیفیت اطلاعات و سودمندی می‌شود. در بخش دوم، سؤالات مربوط به «دیدگاه نسبت به شغل» آورده شده است که گویه‌های آن شامل سه بُعد حمایت سازمانی درک شده، جو ارتباطی و بدبینی نسبت به مدیریت دانش می‌شود.

در بخش سوم نیز سؤالات مربوط به «دیدگاه نسبت به خود» در نظر گرفته شده که گویه‌های آن شامل سه بُعد احساسات مثبت، احساسات منفی و نوآوری می‌شود.

برای تعیین روایی، پرسشنامه در اختیار چند تن از استادان صاحب نظر قرار گرفت. سپس برای سنجش پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ توسط نرم افزار SPSS محاسبه شد که برابر با ۶/۷۴ درصد به دست آمد که مقدار مناسبی بود.

جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی، به تعداد ۵۰۰ نفر است که بر اساس تعیین حجم نمونه، تعداد ۸۵ نفر لازم بود. از ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شده، ۱۲۹ پرسشنامه با نرخ ۸۶ درصد برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

#### فرایند تعیین حجم نمونه

برای تعیین حجم نمونه در کارهای عملی بسته به نوع تحقیق از رابطه زیر استفاده می‌شود:

$$n_0 = \frac{t^2 pq}{d^2} \text{ یا } n_0 = \left( \frac{t \times S}{r \times \bar{Y}_n} \right)^2 \quad (3-1)$$

که در آن،  $t$  آماره آزمون در جدول  $t$  استیودنت،  $S$  انحراف معیار نمونه اولیه،  $r$  خطای آزمون ( معمولاً ۰/۰۵ یا ۰/۱۰ ) است. با جایگزینی مقادیر میانگین



فرضیه ۱- الف) متغیرهای فردی بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 فرضیه ۱- ب) متغیرهای فردی بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 فرضیه ۱- ج) متغیرهای فردی بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 فرضیه ۱- د) متغیرهای فردی بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

نتایج جدول ۲ بیانگر این است که میزان همبستگی محاسبه شده بین متغیرهای فردی با بدبینی نسبت به مدیریت دانش، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری به ترتیب برابر ۰/۲۳۶، ۰/۱۲۳، ۰/۳۸۰ و ۰/۰۰۳ است که با توجه به اینکه سطح معنی‌داری بین متغیرهای فردی و شاخص اول و سوم یعنی بدبینی نسبت به مدیریت دانش و تعهد مستمر کمتر از ۰/۰۵ است (۰/۰۵)، با احتمال ۹۵٪ بین متغیرهای مورد بررسی رابطه معنی‌داری وجود دارد. لذا ادعای محقق در مورد اول و سوم یعنی فرضیه‌های الف و ج پذیرفته می‌شود و فرضیه‌های ب و د تأیید نمی‌شود.

به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 فرضیه ۳- ب) متغیرهای محتوایی بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 فرضیه ۳- ج) متغیرهای محتوایی بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 فرضیه ۳- د) متغیرهای محتوایی بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 فرضیه ۴- الف) متغیرهای فرایندی بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 فرضیه ۴- ب) متغیرهای فرایندی بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 فرضیه ۴- ج) متغیرهای فرایندی بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 فرضیه ۴- د) متغیرهای فرایندی بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

#### ۹- بررسی فرضیه‌های پژوهش ۹-۱. فرضیه اول پژوهش

جدول ۲

متغیرهای فردی	بدبینی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۲۳۶	۰/۱۲۳	۰/۳۸۰	۰/۰۰۳
P-value سطح معنی‌داری	۰/۰۰۷	۰/۱۶۵	۰/۰۰۰	۰/۹۶۹
آماره t	۲/۷۱	۱/۳۸	۴/۵۹	۰/۰۳۳
تعداد	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۸

۲-۹. فرضیه دوم  
 ۲- الف) متغیرهای زمینه‌ای بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 ۲- ب) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 ۲- ج) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 ۲- د) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 نتایج جدول ۳ بیانگر این است که میزان همبستگی محاسبه شده بین متغیرهای زمینه‌ای با بدبینی نسبت به مدیریت دانش، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری، به ترتیب برابر ۰/۳۷۰، ۰/۱۸۹، ۰/۳۱۷ و ۰/۰۸۰ است که با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معنی‌داری بین متغیرهای زمینه‌ای و سه شاخص اول؛ یعنی بدبینی نسبت به مدیریت دانش، تعهد عاطفی و تعهد مستمر، با احتمال ۹۵٪ بین متغیرهای مورد بررسی رابطه معنی‌داری وجود دارد. لذا ادعای محقق در سه مورد اول؛ یعنی فرضیه‌های ۲- الف، ب و ج پذیرفته می‌شود و فرضیه ۲- د تأیید نمی‌شود.

۲- الف) متغیرهای زمینه‌ای بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 ۲- ب) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 ۲- ج) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 ۲- د) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.  
 نتایج جدول ۳ بیانگر این است که میزان همبستگی

جدول ۳

تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	بدبینی		متغیرهای زمینه‌ای
۰/۰۸۰	۰/۳۱۷	۰/۱۸۹	۰/۳۷۰	ضریب همبستگی پیرسون	
۰/۳۶۷	۰/۰۰۰	۰/۰۳۲	۰/۰۰۰	P-value سطح معنی داری	
۰/۸۹	۳/۷۳	۲/۱۵	۴/۴۵	آماره t	
۱۲۸	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	تعداد	

۰/۱۸۴ است. با توجه به اینکه آماره t محاسبه شده برای بدبینی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری به ترتیب ۰/۶۹، ۵/۴۳ و ۲/۰۸ و از آماره t معیار (T=۱/۹۷) بزرگ‌ترند، با احتمال ۹۵ درصد، بین متغیرهای تحت بررسی رابطه معنی دار وجود دارد.

بنابر این، فرضیه سوم در سه مورد مذکور پذیرفته می‌شود. در مورد فرضیه ۳-ب، با توجه به اینکه سطح معنی داری بین متغیرهای محتوایی و تعهد عاطفی بیشتر از ۰۵/۰ است، با احتمال ۰/۹۵ نتیجه می‌گیریم بین متغیرهای مورد بررسی رابطه معنی داری وجود ندارد. لذا ادعای محقق مبنی بر اینکه «متغیرهای محتوایی بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند»، تأیید نمی‌شود.

### ۳-۹. فرضیه سوم

۳-الف) متغیرهای محتوایی بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

۳-ب) متغیرهای محتوایی بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

۳-ج) متغیرهای محتوایی بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

۳-د) متغیرهای محتوایی بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

نتایج جدول ۴ بیانگر این است که میزان همبستگی محاسبه شده بین متغیرهای زمینه‌ای با بدبینی نسبت به مدیریت دانش، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری، به ترتیب برابر ۰/۳۱۴، ۰/۱۵۷، ۰/۴۳۷ و

جدول ۴

تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	بدبینی		متغیرهای محتوایی
۰/۱۸۴	۰/۴۳۷	۰/۱۵۷	۰/۳۱۴	ضریب همبستگی پیرسون	
۰/۰۳۷	۰/۰۰۰	۰/۰۷۵	۰/۰۰۰	P-value سطح معنی داری	
۲/۰۸	۵/۴۳	۱/۷۷	۳/۶۹	آماره t	
۱۲۸	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	تعداد	

۴-ج) متغیرهای فرایندی بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

۴-د) متغیرهای فرایندی بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

نتایج جدول ۵ بیانگر این است که میزان همبستگی

### ۴-۹. فرضیه چهارم

۴-الف) متغیرهای فرایندی بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

۴-ب) متغیرهای فرایندی بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.

متغیرهای مورد بررسی رابطه معنی دار وجود دارد. لذا ادعای محقق در ۴- ج و ۴- د پذیرفته می شود. نتایج دو ستون اول در جدول ۱۰ بیانگر این است که با توجه به اینکه قدر مطلق آماره t محاسبه شده برای بدبینی و تعهد عاطفی به ترتیب ۰/۳۱۳- و ۰/۵۵۹- و از آماره t معیار (T=۱/۹۷) کوچک تر می باشند با احتمال ۹۵ درصد بین متغیرهای تحت بررسی رابطه معنی داری وجود ندارد. بنابر این، فرضیه چهارم در بخشهای الف و ب تأیید نمی شود.

محاسبه شده بین متغیرهای فرایندی با بدبینی نسبت به مدیریت دانش، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری، به ترتیب برابر ۰/۲۸-، ۰/۰۵-، ۰/۲۳۲ و ۰/۱۸۳ است. در حقیقت؛ تأثیر متغیرهای فرایندی بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش و تعهد عاطفی، منفی (معکوس) و نسبت به تعهد مستمر و تعهد هنجاری، مثبت (مستقیم) است. با توجه به اینکه سطح معنی داری بین متغیرهای فرایندی و دو شاخص تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش و تعهد هنجاری، کمتر از ۰/۰۵ است، با احتمال ۰/۹۵، بین

جدول ۵

تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	بدبینی	متغیرهای فرایندی
۰/۱۸۳	۰/۲۳۲	-۰/۰۵۰	-۰/۰۲۸	ضریب همبستگی پیرسون
۰/۰۳۹	۰/۰۰۸	۰/۵۷۳	۰/۷۵۷	P-value سطح معنی داری
۲/۰۷	۲/۶۶	-۰/۵۵۹	-۰/۳۱۳	آماره t
۱۲۸	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	تعداد

### ۱۰. تحلیل رگرسیونی

با لحاظ کردن ضرایب به دست آمده در جدول ۶ و اعمال آنها، الگوی اولیه برازش به شکل ذیل خواهد بود:

$$(Y) = ۴/۱۲۷ + ۰/۳۴۷(\text{متغیرهای زمینه‌ای}) + ۰/۳۱۸(\text{متغیرهای محتوایی})$$

$$+ (\text{متغیرهای فردی}) ۰/۰۲۵ + (\text{متغیرهای فرایندی}) -۰/۱۱۱$$

جدول ۶: ضرایب رگرسیونی برای الگوی رگرسیونی چندگانه

ضریب ثابت Constant	برآورد ضرایب رگرسیونی	انحراف معیار برآوردها	آماره t	سطح معنی داری
۴/۱۲۷	۲/۹۹۷	۱/۳۷۷	۰/۱۷۱	
۰/۳۴۷	۰/۰۸۷	۳/۹۷۲	۰/۰۰۰	
۰/۳۱۸	۰/۰۶۵	۴/۸۷۹	۰/۰۰۰	
-۰/۱۱۱	۰/۰۳۵	-۳/۱۹۳	۰/۰۰۲	
۰/۰۲۵	۰/۰۳۰	۰/۸۶۱	۰/۳۹۱	

پس از حذف متغیر فردی، نتایج الگوی نهایی رگرسیون به صورت ذیل خواهد بود. خلاصه الگوی رگرسیونی برازش داده شده در جدول ۷ ارائه شده است.

مقدار سطح معنی داری در جدول ۶ برای متغیرهای فردی بیشتر از ۰/۰۵ است. لذا در بررسی تأثیر همزمان متغیرهای مستقل مورد نظر می توان متغیرهای فردی را از الگو حذف کرد.

جدول ۷: خلاصه الگوی رگرسیونی خطی ساده

الگو	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آماره دوربین-واتسون
مرحله اول	۰/۶۲۵	۰/۳۹	۰/۳۷۶	۱/۹۱۷

بودن تمام ضرایب رگرسیونی به طور همزمان هستیم که نتایج آن در جدول ارائه شده است. در حقیقت؛ تحلیل واریانس به بررسی این فرضیه می پردازد:

$$\begin{cases} \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n \\ \mu_i \neq \mu_j \end{cases}$$

نتایج جدول ۷ بیانگر آن است که ۳۹ درصد از تغییرات مقیاس نگرش نسبت به مدیریت دانش به عنوان متغیر وابسته از تغییرات متغیرهای مستقل؛ یعنی مقیاس متغیرهای زمینه‌ای، محتوایی و فرایندی نشئت می گیرد و به واسطه الگوی پیش گفته بیان می شود. در جدول تحلیل واریانس به دنبال بررسی فرضیه صفر

جدول ۸: خلاصه نتایج تحلیل واریانس

سطح معنی داری	F آماره	میانگین مجموع مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
		۵۲۱/۷۲۲	۳	۱۵۶۵/۱۶۷	رگرسیون
۰/۰۰	۲۶/۶۷	۱۹/۵۶۲	۱۲۵	۲۴۴۵/۲۵۵	خطا
			۱۲۸	۴۰۱۰/۴۲۲	کل

پیش بینی مقیاس نگرش نسبت به مدیریت دانش از متغیرهای مستقل لحاظ شده در مدل نهایی این پژوهش استفاده کرد.

در جدول شماره ۸ تحلیل واریانس چون مقدار سطح معنی داری  $p\text{-value} = ۰۰/۰$  است، بنابراین الگوی برازش داده شده کارایی مناسبی را دارد و می توان برای

جدول ۹: ضرایب رگرسیونی برای الگوی رگرسیونی چندگانه

سطح معنی داری	آماره t	انحراف معیار برآوردها	برآورد ضرایب رگرسیونی	
۰/۱۱	۱/۶۰۳	۲/۹۲۳	۴/۶۸۷	ضریب ثابت Constant
۰/۰۰	۴/۶۲	۰/۰۸۱	۰/۳۷۴	متغیرهای زمینه‌ای
۰/۰۰	۵/۲۳	۰/۰۶۳	۰/۳۳۱	متغیرهای محتوایی
۰/۰۰۲	-۳/۲۱	۰/۰۳۵	-۰/۱۱۲	متغیرهای فرایندی
۰/۳۹۱	۰/۸۶۱	۰/۰۳۰	۰/۰۲۵	متغیرهای فردی

زمینه‌ای، محتوایی و فرایندی با تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد. با برآزش الگوی رگرسیونی به الگوی نهایی ذیل برای پیش‌بینی در تحقیقات آینده رسیدیم:

$$y_1 = \beta_0 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \varepsilon$$

(Y) نگرش نسبت به مدیریت دانش  
 (متغیرهای محتوایی) + ۰/۳۳۱ + (متغیرهای زمینه‌ای)  
 + (متغیرهای فرایندی) - ۰/۱۱۲

$$R^2 = ۰/۳۹$$

$$F = ۲۶/۶۷$$

که بیانگر کارایی مناسب در سطح ۹۵٪ و تبیین ۳۹ درصدی تغییرات متغیر وابسته به دلیل تغییرات در متغیرهای مستقل است.

مقدار سطح معنی‌داری در جدول ۹ برای تمام متغیرها کمتر از ۰/۰۵ است. لذا در بررسی تأثیر همزمان متغیرهای مستقل مورد نظر لازم به حذف متغیرهای باقیمانده نیست. به عبارت دیگر؛ الگوی مذکور، الگوی نهایی در این پژوهش خواهد بود:

$$= ۴/۶۸۷ + ۰/۳۷۴$$

$$+ ۰/۳۳۱$$

$$- ۰/۱۱۲ + \varepsilon$$

#### یافته ها

در بررسی فرضیه‌های پژوهش، تمام متغیرهای مورد نظر با تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش رابطه معنی دار دارند. به عبارت دیگر؛ بین متغیرهای فردی،

جدول ۱۰: تابلو رگرسیون

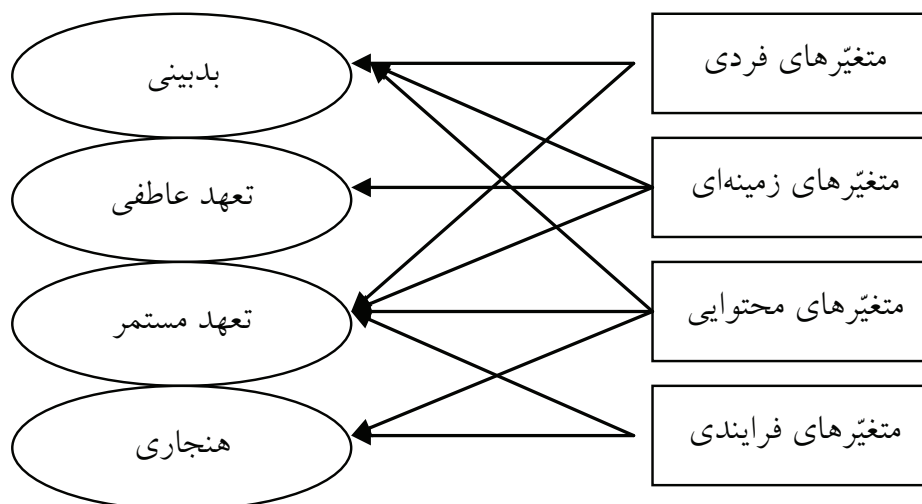
$R^2 = ۳۹$	F آماره = ۲۶/۶۷	D-W = ۰/۰۱۷
مدل رگرسیونی اولیه:		
$(متغیرهای محتوایی) + ۰/۳۱۸ + (متغیرهای زمینه‌ای) + ۰/۳۴۷ + ۴/۱۲۷ =$ $+ (متغیرهای فردی) + ۰/۰۲۵ - ۰/۱۱۱ + \varepsilon$		
الگوی رگرسیونی نهایی:		
$= (نگرش نسبت به مدیریت دانش)$ $+ (متغیرهای فرایندی) - ۰/۱۱۲ + (متغیرهای محتوایی) + ۰/۳۳۱ + (متغیرهای زمینه‌ای) + ۴/۶۸۷ + ۰/۳۷۴$		
متغیرها به ترتیب تأثیر گذاری:		
۱. متغیرهای زمینه‌ای		
۲. متغیرهای محتوایی		
۳. متغیرهای فرایندی		

## خلاصه نتایج جدول تحلیل آماری در جدول ۱۱

نوع	فرضیه	رد	پذیرش
اول	الف) متغیرهای فردی بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	ب) متغیرهای فردی بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	ج) متغیرهای فردی بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	د) متغیرهای فردی بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
دوم	الف) متغیرهای زمینه‌ای بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	ب) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	ج) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	د) متغیرهای زمینه‌ای بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
سوم	الف) متغیرهای محتوایی بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	ب) متغیرهای محتوایی بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	ج) متغیرهای محتوایی بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	د) متغیرهای محتوایی بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
چهارم	الف) متغیرهای فرایندی بر بدبینی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	ب) متغیرهای فرایندی بر تعهد عاطفی نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	ج) متغیرهای فرایندی بر تعهد مستمر نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*
	د) متغیرهای فرایندی بر تعهد هنجاری نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارند.	*	*

تأیید شده بین متغیرهای مستقل و وابسته در مراحل مختلف الگوی رگرسیونی سلسله‌مراتبی را نشان می‌دهد.

در نهایت با توجه به الگوی مفهومی ارائه شده و فرضیه‌های تحقیق و نتایج به دست آمده، شکل ۲ روابط



شکل ۲: الگوی کلی روابط بین متغیرهای الگوی رگرسیونی



## ۱۱. نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر را می‌توان به عنوان قدمی اولیه در توسعه و گسترش چارچوبهای نظری و کاربردی در مبحث ارزیابی میزان آمادگی سازمانها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و ارائه راهکارها، معیارها و ابزارهایی برای سنجش این میزان آمادگی قلمداد کرد.

پیاده‌سازی و توسعه پروژه‌ها و طرحهای مدیریت دانش یا مبانی فلسفی تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمانها، عموماً نیازمند تغییرات سازمانی معنی‌دار است. با توجه به این مهم، این تحقیق با تلفیق ادبیات موضوع در بخشهای مدیریت دانش و مدیریت تغییر، سعی در فراهم آوردن درک بهتری در زمینه مفهوم آمادگی برای مدیریت دانش داشته است. مدیریت دانش، مفهومی چند وجهی و متأثر از افراد و کارکنان حاضر در سازمان، بافت و زمینه موجود در سازمان، ویژگی‌های طرحهای مدیریت (که از آن به محتوای سازمان یاد شده) و در نهایت، فرایندی است که در راستای آن این مفهوم برای سایر کارکنان از سوی مدیریت تعریف می‌شود.

در ارزیابی آمادگی دانشگاه برای مدیریت دانش، تنها در نظر گرفتن عوامل سازمانی کافی به نظر نمی‌رسد؛ چرا که ادراکات و نگرشهای اعضای سازمان نسبت به هر گونه تغییر یا فعالیتی نیز اهمیت بسیاری دارد. بنابراین، لازم است تا مفاهیم انسانی دانشگاه و نحوه تأثیرگذاری آنها بر نگرش نسبت به مدیریت دانش ارزیابی شود تا گام مهمی در سنجش وجود زمینه‌های حیاتی در دانشگاه برای ایجاد سیستم مدیریت دانش برداشته شود. در ضمن، در راستای انتشار مفاهیم مدیریت دانش در دانشگاه با دیدگاهی مبتنی بر مدیریت تغییر، انتظار می‌رود فرایند معرفی مدیریت دانش در راستای مراحل آمادگی، پذیرش و نهادینه کردن آشکار شود. اما به لحاظ محدودیتهای تحقیق، از دیدگاهی که اخیراً مورد استفاده قرار گرفته (هولت، ۲۰۰۴: ۹۲؛ ۲۰۰۷: ۲۲۳) و شامل معیارهای مبتنی بر ویژگی‌های مدیریت دانش است، استفاده شده است. در این دیدگاه، هنگامی که دانشگاهی برای پذیرش مدیریت دانش آماده باشد، عوامل فردی، محتوایی، زمینه‌ای و فرایندی، قادر به تبیین تغییرات معنی‌دار به وجود آمده در آمادگی کارکنان برای مدیریت دانش (شامل متغیرهای بدبینی و تعهد به مدیریت دانش) و سنجش میزان این آمادگی خواهند بود. به بیان دیگر؛ همان‌طور که از نتایج تحلیل داده‌های به دست آمده در این تحقیق مشخص شد،

به طور کلی سطوح بالاتری از متغیرهای نمایانگر آمادگی سازمان برای مدیریت دانش، مبین سطوح بالاتری از تعهد نسبت به مدیریت دانش و سطوح پایین‌تری از بدبینی نسبت به مدیریت دانش می‌باشند.

با استفاده از چارچوب ذکر شده در این تحقیق، مزایای کاربردی بسیاری پدیدار شد. به طور کلی، ادبیات موضوع پیرامون مباحث مدیریت تغییر و مدیریت دانش، این‌گونه پیشنهاد کرده است که ابزار مورد استفاده در ارزیابی آمادگی مدیریت دانش، می‌بایستی از قابلیت سنجش چند بُعدی عوامل فردی، زمینه‌ای، محتوایی و فرایندی برخوردار باشد. بُعد اول؛ یعنی عوامل فردی، همان‌طور که یافته‌های تحقیق نشان دادند، در پیش‌بینی میزان تعهدات مستمر نسبت به اجرای طرح مدیریت دانش و همچنین ارزیابی میزان بدبینی کارکنان نسبت به این طرحها، شناخته شدند. بُعد دوم؛ یعنی عوامل زمینه‌ای نیز در پیش‌بینی تغییرات بدبینی نسبت به مدیریت دانش و تعهد مستمر و عاطفی در اجرای طرح مدیریت دانش شناخته شدند.

بُعد سوم؛ یعنی عوامل محتوایی، در پیش‌بینی تعهد عاطفی و مستمر و بدبینی نسبت به مدیریت دانش برخوردار بوده‌اند؛ در حالی که متغیرهای فرایندی به عنوان آخرین بُعد از ابعاد سازمانی، تنها قادر به پیش‌بینی تغییرات در متغیر تعهد مستمر و هنجاری بودند.

نتیجه‌ای که از تحلیل فرضیه اول به دست آمد، این بود که اولاً؛ بخش عوامل فردی، شامل احساسات مثبت و منفی، سودمندی و نوآوری، باعث کاهش بدبینی در اجرای مدیریت دانش در بین کارکنان می‌شود. ثانیاً؛ عوامل فردی باعث می‌شوند که احساس ماندن در سازمان در مقابل تغییرات به وجود آمده در افراد تقویت شود و در سازمان ادامه همکاری دهند.

نتایج حاصل برای فرضیه دوم حاکی از آن بود که عوامل زمینه‌ای با بدبینی، تعهد مستمر و تعهد عاطفی مرتبط است و رابطه معنی‌داری بین متغیرهای زمینه‌ای و بدبینی و تعهد مستمر و عاطفی وجود دارد. این بدین معناست که اولاً؛ درک کارکنان از اهمیتی که سازمان برایشان قائل است و میزان توجهی که سازمان به رضایت، رفاه و موقعیت آنان دارد و میزان و کیفیت اطلاعاتی که درباره این فرایندها دریافت می‌کند، در پیش‌بینی میزان وابستگی‌های احساسی و عاطفی و تغییر در سازمان، به طرح مدیریت دانش و وجود حس بدبینی نسبت به این طرحها مؤثر است.

تقویت کند، از میزان بدبینی نسبت به طرحها می‌کاهد. ۲. برای ارتقای احساس وابستگی، تغییر در سازمان و کاهش بدبینی، مدیران باید حس مهم بودن را در کارکنان القا کنند و اطلاعات مفید، به موقع و کافی پیرامون پیاده‌سازی مدیریت دانش در دسترس کارکنان وجود داشته باشد. لذا سازمان می‌تواند با ایجاد جوّی که کارکنان را به صورتی مناسب و البته آشکار مورد حمایت قرار دهد و به کار بستن حداکثر تلاش خود برای فراهم آوردن ملزومات پیاده‌سازی مدیریت دانش، اعم از دانش و اطلاعات مورد نیاز برای کارکنان، حس بدبینی آنان را درباره تغییرات سازمانی کاهش دهد.

۳. ارزیابی آمادگی برای مدیریت دانش باید در دو مرحله انجام پذیرد تا هر چه بیشتر مدیران را در معرفی و توسعه مدیریت دانش در سازمان خود یاری رساند. در مرحله نخست، مدیران به سوی سنجش و ارزیابی ویژگی‌های فردی کارکنان سازمان و همچنین زمینه‌ها و بافت کلی سازمان برای دریافت ادراکاتی از آمادگی عمومی سازمان برای پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش، سوق داده می‌شوند. به واسطه این امر، مدیران و رهبران در سازمان قادر خواهند بود انتظاراتی معقول و واقع‌گرایانه برای اهداف برنامه‌های خود داشته، با استفاده از سیستم‌های کنترلی (همانند ایجاد و توسعه سیستم‌های بازخور برای فراهم آوردن جوّی حمایتی در سازمان) و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (همانند گزینش افرادی که از لحاظ ویژگی‌های فردی شرایط مناسب‌تری دارند)، به سمت ایجاد محیطی با قابلیت همراستایی بیشتر با مدیریت دانش، حرکت کنند. در مرحله دوم، پس از اینکه مدیران و رهبران سازمان افرادی با ویژگی‌های مورد نظر را انتخاب کردند و طرحهای مدیریت دانش را با مرکزیت فناوری موجود در سازمان در نظر گرفتند، ابعاد محتوایی و فرایندی مدیریت دانش اهمیت پیدا می‌کنند. این عوامل، به طور مشخص با مشارکت دادن نظرات، مهارتها و توانایی‌های بالقوه و بالفعل کارکنان در بخشهای مختلف طرح مدیریت دانش، مدیران را در پیشبرد هر چه بهتر این طرحها یاری می‌رساند.

در بررسی فرضیه سوم به این نتیجه رسیدیم که سازمان با توجه به عوامل محتوایی شامل تناسب و ظرفیت و آگاه ساختن کارکنان از نفع آنها در پیاده‌سازی مدیریت دانش، می‌تواند از میزان بدبینی آنها بر اجرای مدیریت دانش بکاهد. در همین راستا توجه به این عوامل محتوایی باعث حس مسئولیت و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تغییر در سازمان می‌شود و در جهت آمادگی برای اجرای مستقیم مدیریت دانش کارکنان احساس مسئولیت کرده، حداکثر تلاش خود را در بهتر پیاده شدن آن می‌کنند و منافعی که در پیاده‌سازی دانش در تعهد مستمر برای آنان دارد، مؤثر خواهد بود. لذا ارتقای ظرفیت و تناسب از جانب اجرای مدیریت دانش نه تنها بدبینی را کاهش می‌دهد، بلکه تعهد هنجاری و مستمر را نیز بهبود می‌بخشد.

از فرضیه چهارم این‌گونه استنباط شد که اولاً؛ میزانی که مدیران ارشد، کارکنان را برای استقبال از برنامه‌های منجر به ارتقای تسهیم دانش تشویق می‌کنند، حمایت همه‌جانبه‌ای از آنها به عمل می‌آورند، تأکید زیادی بر اهمیت ارتقای تسهیم دانش در سازمان دارند و در نهایت، خود را نسبت به اجرای چنین برنامه‌هایی متعهد می‌کنند، باعث می‌شود تعهد مستمر و هنجاری در کارکنان افزایش یابد. ثانیاً؛ بالا بردن سطح مشارکت کارکنان در اجرای این برنامه‌ها و همچنین فراهم آوردن بسترهای لازم برای اینکه کارکنان در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و کنترل بر فرایندهای مرتبط با مدیریت دانش سهیم باشند، نقش بسیار مهمی در وابستگی و تعهد قلبی آنان نسبت به موفقیت طرحهای مدیریت دانش دارد. ثالثاً؛ به موقع، جامع، مناسب و مفید بودن اطلاعاتی که کارکنان درباره اجرای چنین برنامه‌هایی دریافت می‌کنند، می‌تواند در ارتقای میزان تعهد هنجاری آنان نسبت به مدیریت دانش؛ یعنی تمایل آنان به ماندن در سازمان بر اساس حس مسئولیت، وفاداری یا الزام، مؤثر باشد.

## ۱۲. پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج تحقیق، موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

۱. اگر مدیران، شجاعت و عزت نفس را برای مقابله با چالشها و تغییرات کلان سازمانی در کارکنان خود به نوعی تقویت کرده و حس مزیت‌جویی از این طرحها و حس تعهد و مسئول بودن در قبال آنها را به خوبی

## منابع

• افخمی روحانی، حسین و حبیب‌الله دعایی (۱۳۹۱): «رابطه اقدامات منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت

- محمدی، کریم. (۱۳۸۵)؛ سنجش میزان آمادگی سازمانها برای مدیریت دانش از طریق طراحی مدل مفهومی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- موسی خانی، محمد و همکاران (۱۳۸۹)؛ «ادامه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمانها در زمینه مدیریت دانش»، مدرس علوم انسانی، پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره چهاردهم، ش ۲ (تابستان).
- Abdullah, R. & et.al (2008). "An Empirical Study of Knowledge Management System Implementation in Public Higher Learning Institution", IJCSNS, 8(1), P.281-290.
- Argyris, C. & Donald A. Schon (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*, Addison Wesley.
- Davenport, T. (1999). "Think Tank. Making the most of an Information- Rich Environment: the Future Knowledge Management", From: <http://www.itconsultancy.com/etern/articles/futurekm.html>.
- Duffy N. (2009). "Benchmarking Knowledge Strategy", In *Leveraging Knowledge for Business Performance Knowledge, Action Business School, Johannesburg*.
- Gupta A. & J. McDaniel (2002). "Creating Competitive Advantage by Effectively Management Knowledge: a Framework for Knowledge Management"; *Journal of Knowledge Management Practice*, October. Available From: <http://www.tlince.com/article39.htm>.
- Holm, J. (20001). "Capturing the Spirit of Knowledge Management", Paper Presented at the American Conference of Information Systems, Boston, M.A, August, P.3-5.
- Holt, D.T. (2000). "The Measurement of Readiness for Change: A Review of Instruments and Suggestions for Future Research", Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, دانش در دانشگاه فردوسی مشهد، پژوهش نامه کتابداری و اطلاع رسانی، سال دوم، ش ۱، ص ۷۱-۸۶.
- برادر، رویا و همکاران (۱۳۹۱)؛ «بررسی وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه های عمومی کشور از نقطه نظر مدیریت دانش»، فصلنامه تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی، دوره هجدهم، ش ۲، ص ۳۳۱-۳۵۵.
- بهرامی، سوسن و همکاران (۱۳۹۱)؛ «رابطه مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانش از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان»، مدیریت اطلاعات و سلامت، دوره نهم، ش ۴، ص ۵۵۸-۵۶۶.
- تاریخ، محمدجعفر و همکاران (۱۳۹۱)؛ «بررسی شکافهای پیاده سازی سیستم مدیریت دانش با استفاده از تکنیک آنالیز فاصله»، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال نهم، ش ۲۵، ص ۵۱-۸۴.
- حاضری، افسانه و مریم صراف زاده (۱۳۸۵)؛ «مدیریت دانش در کتابخانه ها، نقش کتابخانه های دانشگاهی»، نما، ۴، بازبانی ۵ خرداد ۱۳۸۷ از: <http://www.irandoc.ac.ir>
- حسینی، میرکاظم (۱۳۸۶)؛ «بررسی وضعیت زیرساختهای مدیریت دانش در دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیئت علمی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن»، بازبانی ۲۴ اردیبهشت ۱۳۸۷، از: [www.civilica.com/paper-ikmc01-005.htm](http://www.civilica.com/paper-ikmc01-005.htm)
- فتح اللهی، بنفشه و همکاران (۱۳۸۹)؛ «آیا دانشگاه اصفهان برای پیاده سازی مدیریت دانش آماده است؟»، فصلنامه کتاب، ش ۸۳، ص ۶-۲۰.
- فرید، داریوش و همکاران (۱۳۹۰)؛ «شناسایی و سنجش موانع پیاده سازی مدیریت دانش با رویکرد تصمیم گیری چندمعیاره و تئوری خاکستری»، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت، سال سوم، ش ۱۱، ص ۱۹۵-۲۲۲.
- قربانی زاده، وجه الله و یوسف محمدی مقدم (۱۳۹۱)؛ «الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا»، فصلنامه پژوهشهای مدیریت انتظامی، سال هفتم، ش ۳، ص ۳۲۸-۳۴۵.
- کوچکی سیاه خاله سر، مروارید و همکاران (۱۳۹۱)؛ «بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان پذیری استقرار مدیریت دانش»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ش ۱۲، ص ۱۰۱-۱۲۴.

- Toronto, Canada.
- Holt, D.T.; S.E. Bartzak; S.W. Clarck & M.R. Trent (2007). "Readiness for Organizational Change, the Systematic Development of a Scale", Journal of Applied Behavioral Science, Vol.43, No.2, P.220-223.
  - Holt, D.T.; S.E. Bartzak; S.W. Clarck & M.R. Trent (2004). "The Development of an Instrument to Measure Readiness for Knowledge Management", Knowledge Management Research Practice, Vol.5, P.75-92.
  - Lang J.C. (2001). "Management Concerns in Knowledge Management"; Journal of knowledge Management, Vol.5. No.1, 1998; available  
From: <http://www.emerald-library.com/ft,2001>.
  - Maisbilt, Y. (1997). "Knowledge Management, Knowledge, Organization, Knowledge Workers"  
From: <http://www.Brint.com/interview/mail.htm>
  - Mohayidin, Mohd Chazali & et.al (2007). "The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities", Electronic Journal of Knowledge Management, 5(3): 301-312. From: [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com).
  - Soliman F. (1998). "Optimum Level of Process Mapping and Least Cost Business Process Re-Engineering", International Journal of Operations and Production Management, Vol.18, No.5.
  - Watson, L. (2003). *Applying Knowledge Management (e-book): Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann Publishers.
  - Wong, K.Y. (2005). "Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises", Industrial Management & Data Systems, Vol.105, No.3, P.261- 279.