

## بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش (مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی)

کاوه لطفی کیا

گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

محمد رضا کاباران زاد قدیم

گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

*moh.kabaranzad@iauctb.ac*

تیمور مرجانی

گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، پژوهشکده مطالعات توسعه جهاد دانشگاهی، تهران، ایران.

جلال حقیقت منفرد

گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** هدف این تحقیق بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش در جهاد دانشگاهی به عنوان یک سازمان پژوهش محور می باشد.

**روش پژوهش:** ماهیت این تحقیق از نوع تحقیقات کمی و از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی می باشد. جامعه آماری این تحقیق را روسای واحدهای سازمانی، مدیران میانی و پایه جهاد دانشگاهی تشکیل داده اند که براساس جدول مورگان، نمونه‌ای ۲۱۰ نفری از آنان با روش نمونه‌گیری غیر تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش چند متغیره مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار (AMOS) انجام شده است.

**یافته‌ها:** بارعاملی یا ضرایب همبستگی تحقیق، مقدار مثبتی می باشد، بنابراین بین فرهنگ سازمانی و توسعه مدیریت دانش رابطه مستقیم، معنادار و مثبتی وجود دارد. هم‌چنین، بین چهار بعد فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت) و توسعه مدیریت دانش رابطه مستقیم، معنادار و مثبتی وجود دارد، ولی رابطه و تأثیر ویژگی سازگاری با توسعه مدیریت دانش قوی تر است.

**نتیجه‌گیری:** فرهنگ سازمانی عاملی موثر در استقرار سیستم مدیریت دانش بوده و تقویت ابعاد فرهنگ سازمانی به توسعه مدیریت دانش در سازمان جهاد دانشگاهی کمک می کند.

**کلید واژه‌ها:** ابعاد فرهنگ سازمانی، توسعه مدیریت دانش، جهاد دانشگاهی.

## مقدمه

آن‌ها بتوانند از منبع دانشی که توسط سازمان مدیریت می‌شود، به دانش دست پیدا کنند، آن‌ها قادر خواهند بود که کارهای خود را بصورتی مناسبتری تکمیل نمایند. تحقق این موضوع نیازمند یکپارچگی دانش موجود در منابع مختلف به منظور بهبود عملکرد است (وانگ، ۲۰۰۵). فرهنگ حاکم در سازمان‌ها با اهداف و راهبردهای مدیریت دانشی که این سازمان‌ها، بر احتمال موفقیت اجرای این پروژه‌ها و انجام مؤثر اقدامات مدیریت دانش تأثیری کلیدی دارد. بدون وجود این هم راستایی، تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری‌های بسیاری زیادی که در این زمینه انجام می‌شود، به احتمال زیاد با شکست روبه رو خواهند شد یا دست کم از اثربخشی کافی برخوردار نخواهند بود. وجود فرهنگ مناسب، پیش‌نیازی اساسی برای اثربخشی مدیریت دانش به شمار می‌رود. اگر فرهنگ سازمانی آمادگی پذیرش تغییر را نداشته باشد، بهترین برنامه‌های مدیریت دانش نیز ممکن است در اجرا با شکست روبه رو شوند و هیچ‌میزانی از مهارت‌های تکنولوژیکی یا مهارت‌های مدیریت پروژه، موجب موفقیت یک پروژه نخواهد شد (داونپورت و پروساک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). فرهنگ سازمانی یک الزامی برای مدیریت موفق دانش است فرهنگ معرف اعتقادات، ارزش‌ها، هنجارها و آداب اجتماعی بوده و بر رفتار و کردار افراد در سازمان ناظر است. در کل یک فرهنگ حامی مدیریت دانش آن است که به دانش ارزش داده و تسهیم، توسعه، خلق و کاربرد آن را تشویق کند. بزرگ‌ترین چالش در تلاش مدیریت دانش در توسعه چنین فرهنگی است (وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). شناسایی دانش کلیدی و توانایی توسعه در سازمان جهاد دانشگاهی به عنوان یک چالش اصلی سازمان مطرح است، پروژه‌های متنوعی توسط این نهاد علمی انجام می‌شود و هر چند از لحاظ ماهیت کاری مشابه می‌باشند، هر یک مانند سازمانی جدا رفتار می‌کند. نتیجه‌ی این استقلال در پروژه‌ها موجب دشوار شدن یادگیری و تسهیم و توسعه دانش در پروژه‌ها شده است. اعضای پروژه‌ها در جهاد دانشگاهی به دلیل آگاهی از

امروزه سازمان‌ها با اعتقاد به نقش حیاتی دانش در دستیابی به برتری رقابتی پایدار می‌کوشند تا با به کارگیری سیستم‌های نوین، ارزش‌داری‌های دانشی خود را به طور سیستماتیک در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک مهار نموده و از این داری‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد خود بهره‌مند شوند. مدیریت دانش به مدیریت نظام‌مند دانش برای بکارگیری و اجرای اثربخش از دانش مربوط می‌شود (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت دانش اثربخش و قابل اجرا به مدیران سازمان کمک می‌کند تا فاصله بین آن‌هایی که می‌دانند و نمی‌دانند حذف گردد (مهرعلیان و همکاران، ۲۰۱۴). چنانچه سازمان‌ها بخواهند به مدیریت دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی بپردازند، بایستی عوامل زیرساختی مناسبی را فراهم آورند فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین زیر ساخت‌های مدیریت دانش می‌باشد که بازتابی از عقاید، هنجارها و محرک‌هایی است که رفتار سازمان را به عنوان یک کلیت هدایت می‌کنند (فرناندز و گونزالس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). از آنجا که محیط فرهنگی سازمان پدیده‌ترین، عمیق‌ترین و بلندمدت‌ترین تأثیر را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضای یک سازمان می‌گذارد. از طرف دیگر دانش نیز یک پدیده اجتماعی است، رشد دانش خود به خود اتفاق نمی‌افتد بلکه مستلزم وجود بسترهای مناسب است (رایبِنز<sup>۲</sup>، ۱۳۸۵). در تضمین جریان بهینه دانش وجود یک فرهنگ پشتیبان و متناسب عامل مهمی است در واقع فرهنگ سازمانی زیر بنای مدیریت دانش است (بالتزاد و کوک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). توسعه دانش یکی از مولفه‌های مدیریت دانش بوده و معمولاً در اجتماعاتی اتفاق می‌افتد که افراد در یک کار پروژه‌ای فعالیت‌های مختلفی را با یکدیگر انجام می‌دهند. یکی از اهداف اصلی توسعه دانش گردآوری و ادغام داده‌های در دسترس در زمینه موضوعی معین به شکلی ساده است. اشتراک‌گذاری و توسعه دانش منجر به گسترش دانش شده و دانش‌گرایی را تسهیل می‌کند و کارکنان به خودشان به عنوان دانشکاران می‌نگرند. اگر

فشار زمانی پروژه‌ها به جای این‌که به تسهیم و توسعه دانش معطوف باشند عمدتاً به تحویل کار و رضایت کارفرما توجه دارند. این امر موجب جلوگیری از انتقال تجربیات موفق و توسعه دانش پروژه‌ها می‌شود. بنابراین سازمان جهاد دانشگاهی مستلزم ایجاد زیرساخت‌های مناسب فرایندهای مدیریت دانش است تا بتواند از دانش ایجاد شده در پروژه‌ها استفاده حداکثری را داشته باشد. در این پژوهش هدف بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از زیر ساخت‌های مدیریت دانش بر توسعه آن به عنوان یکی از ابعاد مهم فرایند مدیریت دانش است. از این رو این تحقیق به دنبال پاسخ‌گویی به این سوال می‌باشد که آیا رابطه‌ای بین ابعاد فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش در نهاد علمی، فرهنگی جهاد دانشگاهی وجود دارد؟

#### ادبیات تحقیق

#### پیشینه پژوهش

آشنایی با تعریف و پیشینه‌ی شکل‌گیری مفهوم توسعه مدیریت دانش نیازمند تحقیقات گسترده‌ای است. در اینجا به بخشی از این موضوعات پرداخته می‌شود تا بتوان نسبت به این مفهوم و رابطه‌ی آن با مفهوم فرهنگ سازمانی دست یافت. به باور بسیاری از اندیشمندان، فرهنگ سازمانی تأثیر بسیار مهمی بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش دارد

(داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). برای موفقیت مدیریت دانش، سازمان باید فرهنگ و محیط ویژه‌ای را در خود توسعه دهد که از اهداف مدیریت دانش حمایت کنند؛ یعنی باید افرادی وجود داشته باشند که دوست داشته باشند یاد بگیرند و تمایل داشته باشند که چیزهای جدید را امتحان کنند و همچنین به سیستم‌های جدیدی نیاز است که به رشد و توسعه‌ی مهارت‌های جدید پاداش دهد (لانگ و کولتمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). خلق و تسهیم دانش فعالیت‌های ناملموسی هستند که نمی‌توان آن‌ها را به اجبار ایجاد کرد. تنها زمانی که فرهنگ اعتماد و گشودگی به وسیله‌ی اعضای سازمان احساس و ایجاد شود، مدیریت دانش می‌تواند موجب شایستگی ممتاز شود. از این رو همکاری، هماهنگی و تیم‌های توانمند شده‌ی کارکنان، باید نگرش‌های استاندارد در محیط مدیریت دانش شمرده شده و حمایت شوند (بوکمن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹، به نقل از عسگری، ۱۳۹۰). فرهنگ دانش محور مناسب باید گرایش مثبتی به تسهیم دانش و نوآوری داشته باشد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

در جدول شماره (۱) به طور خلاصه به برخی تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج از کشور در خصوص رابطه‌ی بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بیان شده است.

جدول ۱- تحقیقات پیشین در خصوص رابطه‌ی بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی

نام تحقیق	عنوان تحقیق	خلاصه نتایج
اصغری (۱۳۸۸)	«نقش نخبگان در توسعه فرهنگی»	با یک روش منظم و سیستماتیک مبانی نظری و تئوریک نقش نخبگان را در کنار نهادهای آموزشی و علمی در توسعه فرهنگی جامعه مورد بررسی قرار داده و بر تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم آنان در جهت‌گیری‌ها و تغییرات فرهنگی جامعه تأکید نمودند.
لیدنر، علوی و کی وورس (۲۰۰۶)	نقش فرهنگ در مدیریت دانش	در این تحقیق رویکردهای مدیریت دانش با تمرکز بر اجتماعات سازمانی و تمرکز بر فرایند ایجاد، سهیم شدن و توزیع دانش در نظر گرفته شده است. برخی فرهنگ‌های سازمانی ممکن است رویکرد اجتماع را بپذیرند در حالی که برخی دیگر ممکن است به رویکرد فرایند نزدیکتر باشند. با استفاده از یک مطالعه موردی، مقایسه و تقابل فرهنگ‌ها و رویکردهای مدیریت دانش دو سازمان بررسی شد. این مطالعه ضمن بررسی تکامل تدریجی مدیریت دانش، راه‌هایی را پیشنهاد کرد که طی آن تأثیر فرهنگ سازمانی بر ابتکارات مدیریت دانش بررسی گردید

بر اساس یافته‌های حاصل از پرسشنامه‌ی این پژوهش، فرهنگ سازمانی تأثیر مهمی بر اثربخشی مدیریت دانش داشته است. هم‌چنین عوامل جوی سازمانی مانند انصاف، تعلق و اعتماد، عوامل تعیین‌کننده مهم اثربخشی مدیریت دانش معرفی شده‌اند.	بررسی اثرات عوامل فرهنگی، جوی، ساختاری و تکنولوژیکی بر اثربخشی مدیریت دانش	آلن پیچی <sup>۸</sup> (۲۰۰۶)
نتایج بررسی نوع فرهنگ غالب در استانداری مازندران، حکایت از آن دارد که در سطح واحدها فرهنگ قبیله‌ای و در سطح سازمانی، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ غالب است؛ ضمن آن‌که قدرت خرده فرهنگ‌ها بیش از فرهنگ سازمانی است.	عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های دولتی استان مازندران	سجادی و همکاران (۱۳۸۶)
از دید زیرساخت‌های فنی برای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها هم اکنون مشکلی وجود ندارد؛ ولی از نظر مدیریتی و از نیز نظر فرهنگ سازمانی، جو مناسبی وجود ندارد.	بررسی وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش (از سه محور مدیریتی، فرهنگ سازمانی و عوامل فنی) در دانشگاه اصفهان	حسینی (۱۳۸۶)

در جدول شماره (۲)، خلاصه‌ای از مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت‌های لازم برای مدیریت دانش در مدل‌ها و نظرات محققین قبلی جهت جمع‌بندی بیان شده است.

جدول ۲- مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت‌های مدیریت دانش

مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت‌های مدیریت دانش	محقق
استراتژی و رهبری، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، جریان مدیریت دانش	اندرسون (۱۹۹۶)
فناوری اطلاعات، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی	ایرال (۱۹۹۷)
فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، استراتژی‌های سازمان	دلفی (۱۹۹۸)
حمایت مدیریت ارشد سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ، فناوری اطلاعات	پروبیست (۱۹۹۸)
فناوری اطلاعات، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی	اندرسون (۱۹۹۹)
ساختار سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات	پاولسکی (۲۰۰۰)
فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی	اندریو (۲۰۰۱)
ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، فرایندها	لی و هونگ (۲۰۰۲)
ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات	گلد (۲۰۰۲)
ساختار سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات	لی و چویی (۲۰۰۳)
رهبری، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های سازمانی	خلیفا و وانيسا (۲۰۰۳)
منابع انسانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی	چونگ (۲۰۰۴)
منابع انسانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی	اسمیت (۲۰۰۶)
سرمایه فکری، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی	زعیم و تات اوغلو (۲۰۰۷)
منابع انسانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی	نک (۲۰۰۸)

همان‌طور که مشاهده می‌شود فرهنگ سازمانی فصل مشترک اکثر تحقیقات زیرساختی توسعه مدیریت دانش است.

الف: مدیریت دانش

تعریف مفاهیم و متغیرهای پژوهش

حدود ۸۰۰۰ مقاله افزایش یافته (گالیندز<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۴) و اکنون، در اواخر سال ۲۰۲۰ تعداد مقالات در این خصوص در حدود ۱۸۷۱۵۵ مورد<sup>۱۷</sup> رسیده است.

دانش قابلیت اصلی برای سازمان‌هاست و بنابراین نیاز به مدیریت دارد (اسکایرم<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۹). با مدیریت مناسب و صحیح دانش، هر سازمانی می‌تواند پایدارتر، منعطف‌تر، هوشمندتر، و نوآورانه‌تر شود؛ و در نتیجه اثربخشی و عملکرد خود را بهبود دهد (هلم و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۶). بیشتر سازمان‌ها با سیل انبوهی از اطلاعات مواجه اند که قادر به استفاده از همه‌ی اطلاعاتی که ذخیره کرده‌اند نیستند، این دقیقاً همان وضعیتی است که مدیریت دانش در پی حل آن می‌باشد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). با این وجود، مدیریت دانش را نمی‌توان تنها از این منظر مورد توجه قرار داد. طیف وسیعی از تعاریف در ادبیات مربوط به این موضوع ارائه شده است زیرا ریشه‌های مدیریت دانش به حوزه‌های مختلفی مربوط می‌باشد (متازیوتیس و همکاران<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۵). مدیریت دانش شامل حوزه‌های مختلف مانند: "دانش مشتریان"، "دانش محصولات و خدمات"، "دانش کارکنان"، "دانش فرایندها"، "حافظه سازمانی"، "دانش ارتباطات" و "دانش دارایی‌ها" می‌باشد (اسکایرم، ۱۹۹۹).

اساس یا بنیان‌های لازم برای ایجاد یک نظام، سازمان یا سازه را زیر ساخت می‌گویند. چنانچه سازمان‌ها بخواهند به مدیریت دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی بپردازند، بایستی عوامل زیرساختی مناسبی را فراهم آورند (حسن‌زاده، ۱۳۸۸). این عوامل که بر استقرار درست مدیریت دانش اثرگذارند، به عنوان زیرساخت‌های مدیریت دانش شناخته می‌شوند. در واقع این زیرساخت‌ها نیروهای پیش برنده برای استقرار مدیریت دانش در سازمان هستند که نه تنها کارکنان را تشویق به خلق دانش می‌کنند، بلکه زمینه مناسبی را برای تسهیل در انتقال دانش و تجربیات اعضای سازمان فراهم

مدیریت دانش فرایندی پیچیده است که پیاده‌سازی آن به یکباره انجام نمی‌شود. اجرا و کاربرد مؤثر مدیریت دانش به درکی دقیق و شفاف از عواملی نیاز دارد که بر فرایند آن تأثیر می‌گذارند (یونگ<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

### ب: فرهنگ سازمانی

به الگویی از ارزش‌ها، عقاید و رفتارهای یادگرفته شده از گذشته به همراه تجربه‌ای که در طول تاریخ سازمان‌ها، توسعه یافته و تمایل دارد در ترتیبات عمده و رفتاری اعضای آشکار شود (هیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). فرهنگ سازمانی به عنوان الگویی از مفاهیمی است که از به هم پیوسته شدن مظاهر فرهنگی گوناگون مانند داستان‌ها، آداب و رسوم، تجربیات رسمی و غیر رسمی حاصل شده است (مارتین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲). اساساً فرهنگ سازمان شخصیت آن سازمان است. فرهنگ شامل مفروضات، ارزش‌ها، قالب‌ها و نشانه‌های آشکار اعضای سازمان و رفتارشان می‌باشد. اعضای یک سازمان، فرهنگ ویژه سازمان‌شان را درک می‌کنند (نامارا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۲). فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و مفروضاتی است که از تعامل بین اعضای سازمان حاصل شده است (کیتون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵). فرهنگ سازمانی عبارت است از؛ توافقات عمومی درباره هنجارهای اجتماعی، انتظارات، ارزش‌ها، مفاهیم و اداراکات کلیدی برای درک رفتار فردی و اثربخشی سازمانی (گلیسون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸).

### چارچوب نظری

مدیریت دانش مورد توجه روز افزون سازمان‌هایی است که می‌خواهند منفعی را از این زمینه نو ظهور کسب کنند. با نگاهی به تعداد مقالات منتشر شده در خصوص این موضوع، به روند صعودی این توجه پی می‌بریم. برای مثال در پایگاه اطلاعات مقالات پروکووست<sup>۱۵</sup> در سال ۱۹۹۵ حدود ۴۵ مقاله مرتبط با این موضوع موجود بوده که این تعداد در سال ۲۰۰۶ به

می‌کنند و اجازه می‌دهند دانش سازمانی به صورتی منظم و هماهنگ در سراسر سازمان رشد کند. زیرساخت‌های مدیریت دانش ساز و کارهایی هستند که سازمان‌ها را قادر به کسب، خلق، نگهداری، تسهیم و به کارگیری دانش در سازمان می‌کنند (یه و لایی و هو، ۲۰۰۶).

زیرساخت‌های مدیریت دانش به عنوان ستون فقرات مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته‌اند و تقریباً همه سازمان‌هایی که مدیریت دانش را با موفقیت به کار گرفته‌اند به نیاز و اهمیت وجود زیرساختی حمایت‌گر و آشکار برای پشتیبانی از نظام مدیریت دانش به خوبی واقف هستند، لذا این واقعیت که کارایی و اثربخشی کاربرد مدیریت دانش در سازمان نیازمند وجود زیرساخت‌هایی قوی و مناسب است تأیید می‌شود (زعیم و تات اوغلو<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۷). بنابراین، برای این‌که از موفقیت در استقرار مدیریت دانش در سازمان مطمئن شویم، بسیار مهم است که از وجود زیرساخت‌های کلیدی مدیریت دانش در سازمان مطمئن شویم تا بتوانیم علاوه بر استفاده اثربخش از منابع محدود سازمانی، استفاده از نیروی انسانی، مواد و زمان را نیز کاهش دهیم و به اهداف مورد انتظار سازمان دست یابیم (یه و لایی و هو، ۲۰۰۶). مدیریت دانش قابلیت یک سازمان در استفاده از دارایی فکری و دانش دسته جمعی به منظور دستیابی به اهداف خود از طریق فرآیندی است که به شش مرحله تقسیم می‌شود: "نیاز به دانش"، "توسعه و بهبود"، "توزیع و نشر دانش"، "بهره‌برداری از دانش"، "حفظ و ذخیره دانش" و "ارزیابی دانش" است (زریباف و همکاران، ۱۳۸۵).

۱- نیاز به دانش: تشخیص نیازهای دانش سازمان در گرو تعیین دو عامل اصلی می‌باشد. در مرحله اول اهداف دانش در سه سطح ارزشی، راهبردی و برنامه‌های عملیاتی تعریف می‌شوند. اهداف ارزشی، فرصت‌هایی برای مدیریت سازمان فراهم می‌کند تا وی بتواند یک فرهنگ سازمانی مناسب و علاقه‌مند به دانش را در سازمان خود ایجاد کرده و

سیاست‌های مناسبی را در راستای آن اتخاذ کند. اهداف راهبردی دانش دو کارکرد مهم دارند. اگر این اهداف بر مبنای استراتژی‌های موجود تدوین شوند، این امکان را فراهم می‌کند تا امکان‌پذیری استراتژی از نقطه نظر نیازهای سازمان به دانش، مورد ارزیابی قرار گیرد. اما اگر اهداف راهبردی دانش، جدای از استراتژی‌های موجود تعیین شوند، می‌تواند منجر به ایجاد گزینه‌های جدید راهبردی شوند. اهداف عملیاتی دانش به نظارت و کنترل دانش در چارچوب طرح‌ها و فرایندهای اجرایی منجر می‌پردازد و باید به طور واضح تدوین شده و در کل سازمان دنبال شود (پروست<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۰).

۲- توسعه و بهبود دانش: توسعه و بهبود دانش در یک سازمان به روش‌های مختلفی امکان پذیر است. برخی از این روش‌ها منجر به بهبود دانش از طریق منابع خارج از سازمان می‌شوند. مستقیم‌ترین و گاهی موثرترین راه برای کسب دانش بیرونی، خرید آن است یعنی استخدام فرد یا افرادی که از دانش مورد نیاز برخوردارند. دانش مورد نیاز موجود در بیرون سازمان را نه تنها می‌توان خرید، بلکه می‌توان آن را اجاره کرد. روش رایج در اجاره‌ی دانش، حمایت مالی شرکت‌ها از موسسه‌های پژوهشی یا دانشگاه‌ها به ازای کسب حق استفاده از نتایج تحقیقات، بلافاصله بعد از بدست آمدن آن‌ها می‌باشد (داونپورت<sup>۲۳</sup>، ۱۹۹۸).

۳- توزیع و نشر دانش: دانش کالا و یا خدمتی است که در اثر تعامل افراد و ارتباطات آن‌ها قابل انتقال می‌باشد. در توزیع دانش باید به یک اصل عمومی توجه کرد، که "لازم نیست همه کس همه چیز بداند". بنابراین برخی از دانش‌های سازمان که محرمانه بوده و یا جزء اسرار تلقی می‌گردد، نباید توزیع شود. فناوری اطلاعات، ساختارها و ارتباطات غیر رسمی در توزیع دانش نقش مهمی ایفا می‌کنند (پیچ<sup>۲۴</sup>، ۱۹۹۹).

۴- بهره‌برداری از دانش: می‌توان بهره‌برداری از دانش را معادل مرحله‌ی اجرا و پیاده‌سازی<sup>۲۵</sup> در فرآیند مدیریت دانش دانست. البته موانعی نیز بر سر راه

معین به شکلی ساده است. اشتراک‌گذاری و توسعه‌ی دانش منجر به گسترش دانش شده و دانش‌گرایی را تسهیل می‌کند و کارکنان به خودشان به عنوان دانش‌کاران می‌نگرند. اگر آن‌ها بتوانند از منبع دانشی که توسط سازمان مدیریت می‌شود، به دانش دست پیدا کنند، آن‌ها قادر خواهند بود که کارهای خود را بصورتی مناسب‌تری تکمیل نمایند. البته تحقق این موضوع نیازمند یکپارچگی دانش موجود در منابع مختلف به منظور بهبود عملکرد است (وانگ، ۲۰۰۵).

فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترکی است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و بیان‌گر مشخصات مشترک و ثابتی است که موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (رایبیز، ۲۰۰۰).

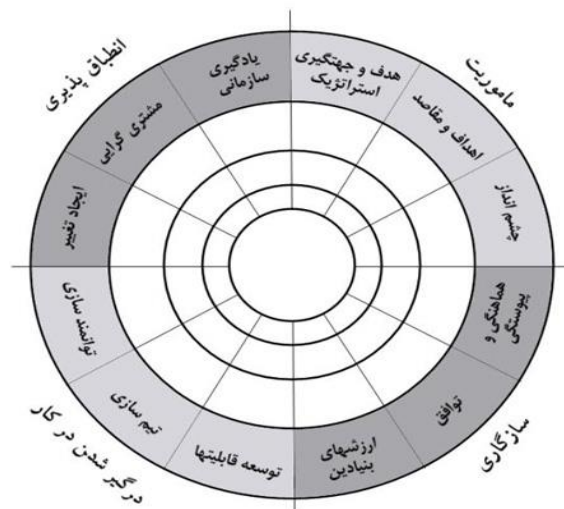
فرهنگ سازمانی نتیجه‌ی سه منبع اصلی می‌باشد: "باورها"، "ارزش‌ها" و "مفروضات" بنیانگذاران سازمان؛ تجربه‌های آموخته شده‌ی اعضای گروه در حین تکامل سازمانی شان و باورها، مفروضات و ارزش‌های جدیدی هستند که به وسیله‌ی اعضا و رهبران جدید به سازمان آورده می‌شوند (ادگار شاین، ۲۰۰۹). در خصوص تبیین اجزا و ابعاد گوناگون فرهنگ سازمانی، در سال‌های اخیر الگوها و مدل‌های زیادی از سوی متخصصان مختلف طراحی شده است، اما ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۰) دارای ابزار و شاخص‌های قدرتمندی است که مدیران و تمام ذی‌نفعان کلیدی یک سازمان را قادر می‌سازد تا تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان را بهتر درک نمایند. لذا با عنایت به گستردگی و عمق این مدل، مبنای مدل مفهومی این تحقیق براساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و به شرح شکل شماره (۱) بیان شده است:

بکارگیری دانش وجود دارد. از جمله مهم‌ترین موانع بهره‌برداری از دانش، کوری سازمانی<sup>۳۶</sup> است و وقتی اتفاق می‌افتد که رویه‌های جاری سازمان در عمل با موفقیت همراه باشند. در آن صورت دانش افراد تثبیت می‌شود و آنگاه نسبت به هر نوع دانش جدیدی که در صدد بهبود عملکرد با ارتقاء کارایی آن‌ها باشد، با دید شک و تردید نگاه می‌کنند (پروست، ۲۰۰۰).

۵- حفظ و ذخیره‌سازی دانش: برخی از برنامه‌های سازمانی باعث خروج افرادی از سازمان‌ها شده است که دارای تجربیات و دانایی‌های با ارزشی هستند. چنین پدیده‌ای می‌تواند منجر به از دست دادن دائمی و غیرقابل برگشت قسمتی از دانش این سازمان‌ها شود. فرایند محافظت از دانش سازمانی در سه مرحله "انتخاب"، "ذخیره" و "به روزرسانی دانش" انجام می‌شود (مایلز، ۱۹۹۸).

۶- ارزیابی دانش: از آن جهت اهمیت دارد که زمینه‌ی ارتقاء و توسعه‌ی دانش را فراهم می‌کند. در این مرحله اولین اقدام فراهم شدن امکان اندازه‌گیری سطح دانش در سازمان است و چنانچه سازمان‌ها در این مرحله نتوانند سطح دانش خود را اندازه بگیرند و یا قادر نباشند که روش‌های تغییر در سطح دانش را ارزیابی کنند، در آن صورت چرخه‌ی مدیریت دانش ناقص باقی خواهد ماند چون هیچ بازخوردی ایجاد نمی‌شود تا در صورت لزوم بتوان در مراحل مختلف مدیریت دانش از جمله مرحله‌ی خلق و توسعه دانایی اصلاحاتی انجام داد.

توسعه دانش یکی از مولفه‌های مدیریت دانش بوده و معمولاً در اجتماعاتی اتفاق می‌افتد که افراد در یک کار پروژه‌ای فعالیت‌های مختلفی را با یکدیگر انجام می‌دهند. یکی از اهداف اصلی توسعه‌ی دانش گردآوری و ادغام داده‌های در دسترس در زمینه‌ی موضوعی



شکل ۱- مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

### ابعاد فرهنگ سازمانی در مدل دنیسون

در این مدل فرهنگ سازمانی به آسانی قابل رویت و تماس نیست. اما به گونه‌ای با اهمیت، افراد سازمان آن را به خوبی می‌شناسند و قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی تر است. در بسیاری از سازمان‌ها این مهم‌ترین پیام و برداشت از فرهنگ سازمانی است. در این مدل ابعاد فرهنگ سازمانی در چهار محور اصلی شامل "درگیر شدن در کار"، "سازگاری"، "انطباق پذیری" و "ماموریت" تقسیم شده است.

**الف: درگیر شدن در کار<sup>۳۱</sup>:** سازمان‌های اثربخش حول محور تیم‌ها، گروه‌های کاری تشکیل و قابلیت‌های منابع انسانی خود را در همه‌ی سطوح توسعه می‌دهند. در چنین سازمان‌هایی اعضای سازمان نسبت به کار و مسئولیت‌های خود احساس تعهد جدی دارند و خود را بخشی از پیکره‌ی سازمان می‌دانند. افراد در همه‌ی سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

**توانمندسازی<sup>۳۲</sup>:** افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

**تیم‌سازی<sup>۳۳</sup>:** در سازمان به کارگروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها اتکاء می‌کنند.

**توسعه قابلیت‌ها<sup>۳۴</sup>:** سازمان به منظور تأمین نیازها و باقیماندن در صحنه‌ی رقابت به طور مستمر به توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

**ب: سازگاری<sup>۳۵</sup>:** سازمان‌های اثربخش غالباً باثبات و یکپارچه‌اند. در این سازمان‌ها رفتارهای کارکنان از ارزش‌های بنیادی در سازمان نشأت می‌گیرد، حتی زمانی که مدیر و کارکنان دیدگاه متقابل دارند، فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته هستند. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایز هستند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:



د: مأموریت یا رسالت<sup>۴۳</sup>: بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند مهم‌ترین مشخصه‌ی فرهنگ سازمانی، رسالت (مأموریت) آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بی‌راهه می‌روند. برعکس، سازمان‌های موفق شناخت و درک روشنی از چشم‌انداز و مسیر حرکت خود دارند و براساس آن، اهداف سازمانی و راهبردی مشخصی را تعریف می‌کنند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

**گرایش و جهت‌گیری استراتژیک<sup>۴۴</sup>**: گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش مشارکت دهد.

**اهداف و مقاصد<sup>۴۵</sup>**: اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان پیوند یافته و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند.

**چشم‌انداز<sup>۴۶</sup>**: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند.

#### مدل مفهومی پژوهش

با بررسی مبانی نظری و تحقیقات انجام شده، مدل مفهومی این تحقیق با هدف بررسی تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر توسعه‌ی مدیریت دانش ترسیم شده است. یکی از مهم‌ترین کارکردهای چارچوب نظری، ارائه متغیرهای مرتبط با مسئله تحقیق است (خاکی، ۱۳۸۶). شکل شماره (۲)، مبنای اصلی متدولوژی مورد استفاده این مدل می‌باشد. در این متدولوژی سعی شد با استفاده از مدل دنیسون تاثیر هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش در جهاد دانشگاهی بررسی و نتایج آن تحلیل گردد.

**ارزش‌های بنیادین<sup>۳۶</sup>**: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند، شریک هستند.

**توافق<sup>۳۷</sup>**: اعضاء سازمان قادر هستند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.

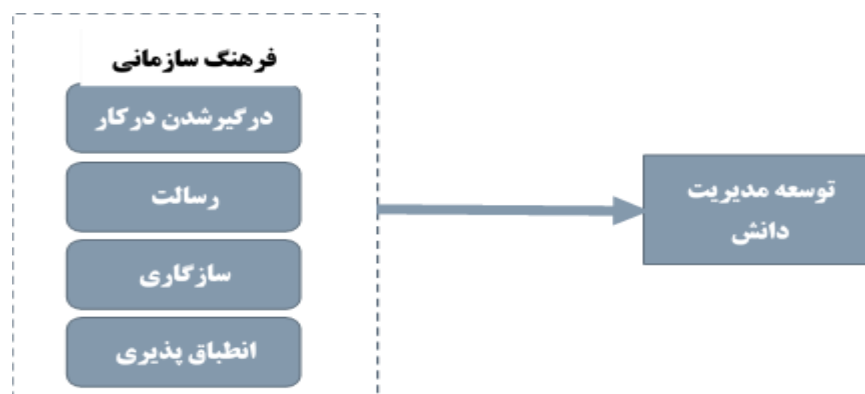
**هماهنگی و پیوستگی<sup>۳۸</sup>**: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با یکدیگر و در کنار هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این‌گونه کارکردن بهم نمی‌ریزد.

**ج: انطباق‌پذیری<sup>۳۹</sup>**: سازمان‌های اثربخش علی‌رغم انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات بیرونی، یکپارچه‌اند و به لحاظ اصول و ارزش‌های سازمانی به سختی تغییر می‌کنند، از این‌رو، یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان از مهم‌ترین مشخصه‌های چنین سازمان‌هایی برشمرد. این سازمان‌ها از اشتباهات خود در طول زمان درس گرفته و ظرفیت ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در راستای ارزش قائل شدن برای مخاطبان خود می‌باشند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

**ایجاد تغییر<sup>۴۰</sup>**: سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازها تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط پیرامون خودش را به اعضاء بشناسد، تا آن‌ها به محرک‌های جاری پاسخ دهند و از تغییرات آتی پیشی جویند.

**مشتری‌گرایی<sup>۴۱</sup>**: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصدد تأمین آینده برمی‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای است که سازمان‌ها در جهت رضایت‌مندی مشتریان از خود نشان می‌دهند.

**یادگیری سازمانی<sup>۴۲</sup>**: میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، تفسیر و ترجمه می‌کنند و فرصت‌هایی که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه‌ی توانایی‌ها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد.



شکل ۲- مبنای اصلی مدل مفهومی پژوهش

### یافته‌های تحقیق

#### تحلیل عامل تاییدی

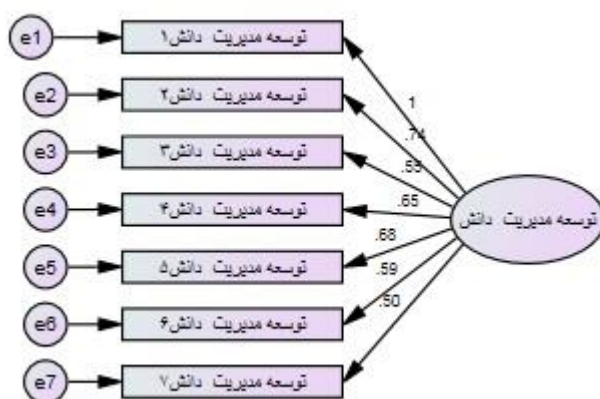
#### تحلیل عامل تاییدی توسعه مدیریت دانش

قبل از ارزیابی مدل اندازه‌گیری، باید تحلیل عامل تأییدی به صورت مجزا برای همه‌ی متغیرهایی که بیش از سه آیتم برای اندازه‌گیری آن‌ها در نظر گرفته شده، انجام گیرد. از آنجا که همه متغیرهای پژوهش حداکثر با سه گویه سنجیده شده‌اند، تحلیل عاملی تاییدی مرتبه‌ی

اول برای متغیر توسعه دانش با ۹ گویه در پرسشنامه انجام شده است. دو گویه از ۹ گویه به علت بار عاملی کوچکتر از ۰,۵ و به منظور افزایش شاخص‌های برازش و افزایش بارهای عاملی مدل، حذف و متغیر توسعه دانش با ۷ گویه مورد سنجش قرار گرفت و بارهای عاملی برای همه‌ی هفت گویه بالاتر از ۰,۵ می‌باشد که نشان دهنده‌ی برازش این مدل و ارتباط مناسب بین گویه‌ها و متغیر مکنون توسعه‌ی مدیریت دانش است.

جدول ۳- بارهای عاملی گویه‌های متغیر توسعه دانش

بارهای عاملی	گویه‌های متغیر توسعه دانش
۱/۰۰	DKM1 مساعادت مالی سازمان در زمینه تالیفات و نوآوری کارکنان
۰/۷۵	DKM2 توجه و حمایت سازمان به ارتقای حرفه‌ای و تحصیلات تکمیلی کارکنان
۰/۵۵	DKM3 توسعه سیستم‌های مدیریت اطلاعات و پشتیبانی علمی و حرفه‌ای به همکاران
۰/۶۵	DKM4 تاثیر مستندسازی فعالیت‌های دانشی کارکنان (تالیف کتاب، مقاله، سایت) بر ارزشیابی عملکرد آن‌ها
۰/۶۸	DKM5 اطلاع رسانی ابتکارات، نوآوری‌ها و آثار کارکنان
۰/۵۹	DKM6 موظف نمودن کارکنان به شرکت در دوره‌های کاربری رایانه و اینترنت
۰/۵۰	DKM7 تاثیر ساعات آموزش ضمن خدمت و گواهینامه‌های مهارت بر مزایای شغلی



شکل ۳- تحلیل عاملی تاییدی توسعه مدیریت دانش

شاخص‌های برازش مدل توسعه مدیریت دانش به شرح جدول (۴) می‌باشد:

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل توسعه دانش

مدل شاخص	ریشه میانگین مجذور باقی مانده‌ها (RMR)	شاخص برازندگی (GFI)	تعدیل یافته برازندگی (AGFI)	برازش اصلاح شده مقتصد (PGFI)
مدل توسعه دانش	۰/۰۳۵	۰/۹۱۴	۰/۹۱۶	۰/۴۲۵
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	-	-
مدل استقلال	۰/۰۶۹	۰/۷۷۱	۰/۶۹۵	۰/۵۷۸

زیربنایی‌تر و به عبارتی متغیر پنهان، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند (قاسمی، ۱۳۸۹). متغیر فرهنگ سازمانی با چهار بعد مطابق شکل شماره (۵)؛ درگیر شدن در کار (۴ ایتام)، سازگاری (۴ ایتام)، انطباق‌پذیری (۴ ایتام) و رسالت یا مأموریت (۴ ایتام) مورد تحلیل تاییدی مرتبه دوم قرار گرفت که در مراحل برازش مدل سه گویه از پرسشنامه که آلفای کرونباخ کمتری داشتند. به منظور بهبود شاخص‌های برازش مدل و همچنین افزایش بارهای عاملی حذف شدند همان طور که در مدل فرهنگ سازمانی مشخص است بارهای عاملی بقیه‌ی گویه‌ها بزرگتر و یا مساوی ۰,۵ می‌باشند و مدل مرتبه‌ی دو فرهنگ سازمانی برازش می‌شود.

باتوجه به جدول شماره (۴) که دامنه‌ی قابل قبول شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد، مدل در بهترین حالت قرار دارد. کای اسکوئر (Chi Square) در حداقل قرار گرفته و میزان  $p > \alpha$  است. همچنین دیگر شاخص‌ها با توجه به استانداردهای برازش، در سطح قابل قبول است. به طوری که شاخص AGFI از حداقل خود بالاتر است.

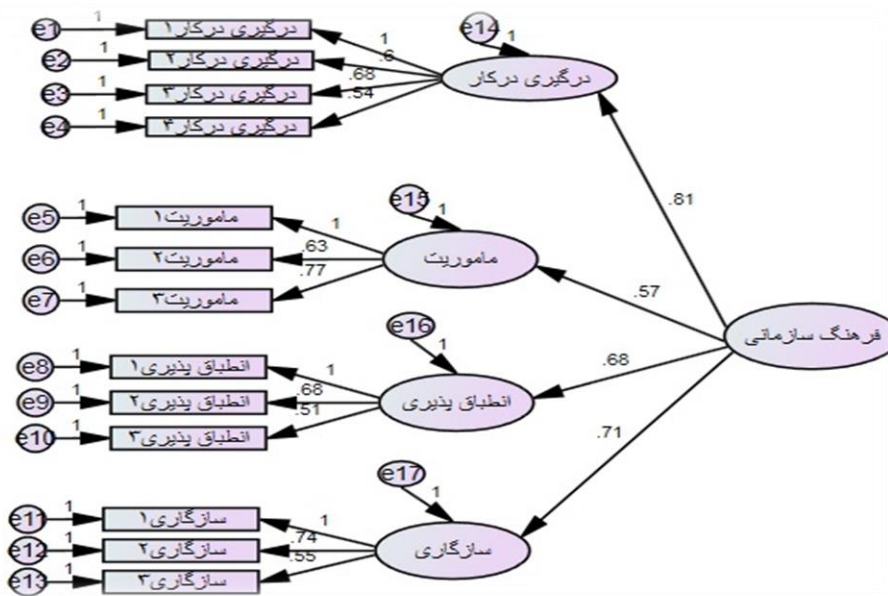
#### تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم فرهنگ سازمانی

مدل‌های عاملی مرتبه دوم را به عنوان نوعی از مدل‌های عاملی تعریف می‌کنند، که در آن عامل‌ای پنهانی، که با استفاده از متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری می‌شوند، خود تحت تاثیر یک متغیر

جدول ۵- سوال‌های مرتبط با ابعاد متغیر فرهنگ سازمانی

سوال‌های مرتبط	ابعاد فرهنگ سازمانی
درگیر بودن کارکنان در کار دسترسی و استفاده‌ی تمامی کارکنان از اطلاعات شرکت	درگیر شدن در کار

اعتقاد شخص بر وجود تأثیر مثبت در سازمان عمل کردن کارکنان به عنوان عضو یک گروه	
برخوردارای سازمان از اهداف و مقاصد بلندمدت وجود استراتژی روشنی برای آینده سازمان واضح بودن جهت‌گیری استراتژیک سازمان برای کارکنان تعیین اهداف بلندپروازانه و واقع‌گرایانه توسط مدیران	ماموریت (رسالت)
ایجاد شرایط برد - برد در سازمان هنگام اختلاف نظر سهولت رسیدن به توافق عمومی سهیم شدن کارکنان بخش‌های مختلف در شکل‌گیری دیدگاه‌های سازمان انعطاف پذیر بودن روش انجام کارها	سازگاری
مقاومت کارکنان در برابر ایجاد تغییر در سازمان هماهنگ و یکپارچه بودن بخش‌های مختلف سازمان در برابر ایجاد تغییرات درک عمیق کارکنان از خواسته‌ها و نیازهای مشتریان مدنظر قراردادن علایق مشتری در تصمیم‌گیری سازمان	انطباق‌پذیری



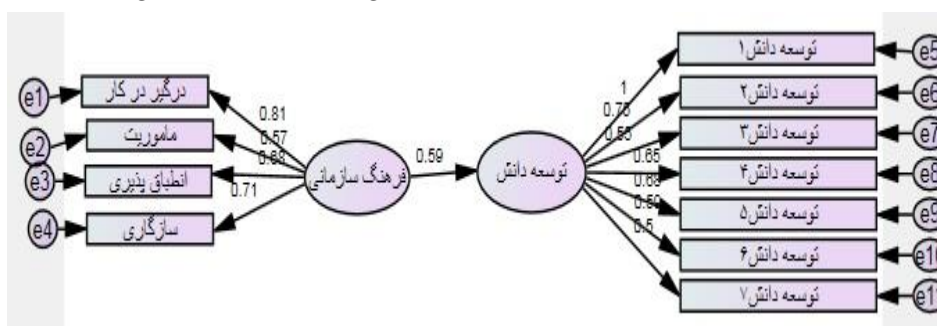
شکل ۴- تحلیل عاملی تاییدی فرهنگ سازمانی

جدول ۶- شاخص‌های برازش مدل فرهنگ سازمانی

مدل شاخص	ریشه میانگین مجذور باقی مانده‌ها (RMR)	شاخص برازندگی (GFI)	تعدیل یافته برازندگی (AGFI)	برازش اصلاح شده مقتصد (PGFI)	شاخص هنجار شده (NFI) (Delta 1)	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
فرهنگ سازمانی	۰.۰۱۱	۰.۹۹۵	۰.۹۵۵	۰.۱۰۰	۰.۹۶۳	۰.۹۷۳
مدل اشباع	۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	-	-	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
مدل استقلال	۰.۰۵۲	۰.۸۸۶	۰.۸۱۰	۰.۵۳۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

### تجزیه و تحلیل مدل ساختاری

مدل ساختاری این پژوهش تاثیر متغیر فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۰) را بر توسعه مدیریت دانش که برگرفته از مدل پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های پژوهش محور (لطفی کیا، ۱۳۹۹) است را مورد ارزیابی قرار داده و میزان بارعاملی یا ضریب رگرسیونی میزان ۰/۵۹ را نشان می دهد.



شکل ۵- مدل ساختاری

و AGFI می باشد که نشان دهندهی برازش مدل مفهومی تحقیق است.

بارعاملی با توجه به شکل شماره (۴) بالاتر از ۰/۵ بوده و شاخص های برازش مدل با توجه به جدول شماره (۶) در حد استاندارد می باشد و مدل به خوبی برازش می شود. به طوری که شاخص GFI از حداقل خود یعنی ۰/۹۵ بالاتر است. شاخص AGFI از حداقل خود بالاتر است. شاخص CFI از عدد ۰/۹۵ بالاتر است.

هم چنین میزان شاخص های برازش مدل مطابق جدول شماره (۷) معادل:  $RMR < 0/05$  و  $GFI \geq 0/9$

جدول ۷- شاخص های برازش مدل مفهومی تحقیق

مدل شاخص	ریشه میانگین مجذور باقی مانده ها (RMR)	شاخص برازندگی (GFI)	تعدیل یافته برازندگی (AGFI)	برازش اصلاح شده مقتصد (PGFI)
مدل اندازه گیری	0/047	۰/۹۰۲	۰/۸۰۳	۰/۴۵۱
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	-	-
مدل استقلال	۰/۰۶۳	۰/۸۰۰	۰/۷۳۴	۰/۶۰۰

جامعه انتخاب شده است. روش نمونه گیری غیر تصادفی بوده است.

### ابزار و روش گردآوری داده ها

ابزار گردآوری داده ها در این تحقیق پرسشنامه بود که از سه بخش متغیرهای جمعیت شناختی، پرسشنامه محقق ساخته مدل مدیریت دانش در جهاد دانشگاهی و پرسشنامه دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شده است. برای بررسی روایی پرسشنامه روایی محتوایی و روایی سازه (شامل روایی همگرا و منطقی) به کار گرفته شد. روایی محتوایی پرسشنامه با نظر خبرگان زمینه ای موضوع مورد

### روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر ماهیت از نوع تحقیقات کمی، با توجه به هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ نحوه ی گردآوری داده ها، توصیفی - همبستگی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری است.

### جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه ی آماری این تحقیق روساء واحدهای سازمانی، مدیران میانی و پایه ی جهاد دانشگاهی بوده که براساس جدول مورگان نمونه ای به تعداد ۲۱۰ نفر از این

پژوهش تأیید شد. در بررسی روایی سازه، برای ارزیابی روایی همگرا سه معیار مختلف شامل بارهای عاملی مساوی و بزرگتر از ۰/۵، میانگین واریانس بزرگتر و مساوی ۰/۵ و پایایی ترکیبی مساوی و بزرگتر از ۰/۷ محاسبه شد (هیر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). برای بررسی روایی منطقی ضرایب همبستگی بین متغیرهای مکنون (توسعه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی) بررسی شد که باید معنادار باشند. پایایی ابزار تحقیق بوسیله پایایی ترکیبی یا آلفای گرونباخ بررسی شد که باید بزرگتر و مساوی ۰/۷ باشد. برای برازش مدل مفهومی حاصل از داده‌های میدانی از شاخص‌های برازش استفاده می‌شود که در جدول شماره (۸) نشان داده شده است.

جدول ۸- شاخص‌های برازش

ردیف	نام آزمون	معیار اصلی	چه زمانی مدل برازنده است؟	توضیحات
1	X <sup>2</sup>	تفاوت فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار	معنادار باشد (بزرگتر از میزان جدول)	حساس به حجم نمونه
2	RMR	واریانس باقیمانده و کوواریانس	هر چه به صفر نزدیکتر باشد	Root Mean Square Residual
3	GFI	ارزیابی مقدار نسبی واریانس و کوواریانس	بین صفر و یک. باید برابر یا بزرگتر از ۰/۹ باشد	Goodness of fit index
4	AGFI	میانگین مجذورات به جای مجموع مجذورات در مدل بالا	بین صفر و یک. باید برابر یا بزرگتر از ۰/۹ باشد	Adjusted Goodness of Fit Index
5	RMSEA	خطای مجموع مجذورات میانگین	اگر کوچکتر از ۰/۱ باشد	Root Mean Square Error of Approximation
6	NFI	مقایسه مدل مورد نظر با مدل بدون رابطه‌هایش	باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	شاخص برازش هنجار شده (بتلر بونت، ۱۹۸۷)
7	CFI	مقایسه مدل مورد نظر با مدل بدون رابطه‌هایش	باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	شاخص برازش تطبیقی

#### فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه اول:** بعد درگیر شدن فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش سازمان جهاد دانشگاهی تاثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**فرضیه دوم:** بعد رسالت فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش سازمان جهاد دانشگاهی تاثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**فرضیه سوم:** بعد سازگاری فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش سازمان جهاد دانشگاهی تاثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**فرضیه چهارم:** بعد انطباق‌پذیری فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش سازمان جهاد دانشگاهی تاثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**بررسی فرضیه‌های پژوهش**

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون‌های آماری انجام شده، بررسی فرضیه‌ها مطرح شده و نتایج حاصل از آن‌ها به شرح ذیل است:

جدول ۹- بررسی فرضیه‌های تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر مستقیم <sup>۴۸</sup>	اثر غیرمستقیم <sup>۴۹</sup>	اثر کل	P اثر مستقیم	P اثر غیرمستقیم
فرهنگ سازمانی ←	توسعه مدیریت دانش	۰/۵۹	.....	۰/۵۹	.....	۰/۰۰۵
درگیری در کار ←		۰/۵۵	.....	۰/۵۵	.....	۰/۰۰۴
ماموریت ←		۰/۶۴	.....	۰/۶۴	.....	۰/۰۰۵
سازگاری ←		۰/۷۱	.....	۰/۷۱	.....	۰/۰۱
انطباق پذیری ←		۰/۵۴	.....	۰/۵۴	.....	۰/۰۴

### فرضیه اول

فرضیه صفر: درگیر شدن در کار بر توسعه مدیریت دانش تاثیر مثبت و معنادار ندارد  $\beta=0$

فرضیه یک: درگیر شدن در کار بر توسعه مدیریت دانش تاثیر مثبت و معنادار دارد  $\beta \neq 0$

با توجه به نتایج تحلیل مسیر در جدول شماره (۹)،  $\beta=0/55$  و  $p=0/004$  که تاثیر معنادار را نشان می‌دهد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرضیه صفر رد می‌شود و فرضیه اول پذیرفته می‌شود. یعنی بین درگیر شدن در کار و توسعه مدیریت دانش در سازمان جهاد دانشگاهی ارتباط وجود دارد.

بر اساس نتایج بدست آمده این گونه استنباط می‌شود که متغیر مستقل درگیر شدن در کار میزان ۰,۵۵ درصد بر متغیر وابسته توسعه مدیریت دانش تاثیر داشته است. یعنی این دو متغیر تحقیق دارای رابطه مثبت و معنی داری باهم می‌باشند. بنابراین، نتایج تحقیق نشان دهنده آن است. تیم‌سازی که عبارت از دادن به کارگروهی در سازمان جهاد دانشگاهی است و توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های کارکنان این نهاد در توسعه مدیریت دانش، موثر است.

### فرضیه دوم

فرضیه صفر: رسالت بر توسعه مدیریت دانش تاثیر مثبت و معنادار ندارد  $\beta=0$

فرضیه یک: رسالت بر توسعه مدیریت دانش تاثیر مثبت و معنادار دارد  $\beta \neq 0$

با توجه به نتایج تحلیل مسیر در جدول شماره (۹)،  $\beta=0/64$  و  $p=0/005$  که تاثیر معنادار را نشان می‌دهد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرضیه صفر رد می‌شود و فرضیه دوم پذیرفته می‌شود. بین رسالت (ماموریت) و توسعه مدیریت دانش در سازمان جهاد دانشگاهی ارتباط وجود دارد. بر اساس نتایج بدست آمده این گونه استنباط می‌شود که متغیر مستقل رسالت (ماموریت) رابطه‌ای به میزان ۰,۶۴ درصد با متغیر وابسته توسعه مدیریت دانش داشته است. یعنی این دو متغیر تحقیق دارای رابطه مثبت و معنی داری باهم می‌باشند. بنابراین یافته‌ی پژوهش حاکی از آن است که گرایش و جهت‌گیری استراتژیک (راهبردی)، اهداف، مقاصد و چشم‌انداز جهاد دانشگاهی در توسعه مدیریت دانش موثر می‌باشد.

### فرضیه سوم

فرضیه صفر: سازگاری بر توسعه مدیریت دانش تاثیر مثبت و معنادار ندارد  $\beta=0$

فرضیه‌ی یک: سازگاری بر توسعه‌ی مدیریت دانش  
تاثیر مثبت و معنادار دارد  $\beta \neq 0$   
با توجه به نتایج تحلیل مسیر در جدول شماره (۹)،  
 $\beta = 0/71$  و  $p = 0/01$  که تاثیر معنادار را نشان می‌دهد  
بنابراین در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرضیه‌ی صفر رد  
می‌شود و فرضیه‌ی سوم پذیرفته می‌شود. بین سازگاری  
و توسعه‌ی مدیریت دانش در جهاد دانشگاهی ارتباط  
وجود دارد. براساس نتایج بدست آمده این‌گونه استنباط  
می‌شود که متغیر مستقل سازگازی رابطه‌ای به میزان  
۰/۷۱ درصد با متغیر وابسته توسعه‌ی مدیریت دانش  
داشته است. این متغیر در قیاس با سایر متغیرهای  
مستقل بیشترین رابطه را با متغیر وابسته توسعه  
مدیریت دانش دارد. یعنی این دو متغیر تحقیق دارای  
رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری با هم می‌باشند. بنابراین،  
یافته‌ی پژوهش حاکی از آن است که اشتراک بیشتر  
اعضاء این نهاد در ارزش‌های بنیادین آن، توافق بیشتر  
کارکنان در موضوعات حساس و هماهنگی و یکپارچگی  
واحدهای سازمانی تابعه با عملکرد و فعالیت‌های  
متفاوت در حوزه‌های مختلف کاری در توسعه مدیریت  
دانش موثر است.

#### فرضیه‌ی چهارم

فرضیه‌ی صفر: سازگاری بر توسعه‌ی مدیریت دانش  
تاثیر مثبت و معنادار ندارد  $\beta = 0$   
فرضیه‌ی یک: سازگاری بر توسعه‌ی مدیریت دانش  
تاثیر مثبت و معنادار دارد  $\beta \neq 0$   
با توجه به نتایج تحلیل مسیر در جدول شماره (۹)،  
 $\beta = 0/54$  و  $p = 0/04$  که تاثیر معنادار را نشان می‌دهد  
بنابراین در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرضیه‌ی صفر رد  
می‌شود و فرضیه‌ی چهارم پذیرفته می‌شود. بین  
انطباق‌پذیری و توسعه مدیریت دانش در جهاد  
دانشگاهی ارتباط وجود دارد. براساس نتایج بدست آمده  
این‌گونه استنباط می‌شود که متغیر مستقل انطباق‌پذیری

رابطه‌ای به میزان ۰/۵۴ درصد با متغیر وابسته‌ی  
توسعه‌ی مدیریت دانش داشته است. این متغیر در قیاس  
با سایر متغیرهای مستقل کمترین رابطه را با متغیر  
وابسته‌ی توسعه‌ی مدیریت دانش دارد. یعنی این دو  
متغیر تحقیق دارای رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری با هم  
می‌باشند. بنابراین، یافته‌ی پژوهش نشان داد که ایجاد  
تغییر، مشتری‌گرایی سازمان و یادگیری سازمانی در  
توسعه‌ی مدیریت دانش موثر هستند.

هم‌چنین براساس نتایج بدست آمده از جدول شماره (۹)  
این‌گونه استنباط می‌شود که متغیر مستقل فرهنگ سازمانی  
تاثیر نسبتاً بالایی به میزان ۰/۵۹ درصد با متغیر وابسته‌ی  
توسعه‌ی مدیریت دانش دارد، یعنی این دو متغیر اصلی  
تحقیق دارای رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری می‌باشند.

نتایج و یافته‌های تحقیق حاضر در راستای تحقیقات  
انجام شده که در قسمت پیشینه‌ی تحقیق آمده، می‌باشد  
و رابطه‌ی و تاثیر فرهنگ سازمانی در توسعه‌ی مدیریت  
دانش را تایید می‌نماید.

براساس جدول شماره (۱۰) میزان تأثیر متغیر درگیر  
شدن در کار به میزان ۰/۵۵ می‌باشد که این مطلب  
نشان‌دهنده‌ی این موضوع است که ۵۵ درصد تغییرات متغیر  
توسعه‌ی مدیریت دانش در نمونه‌ی مورد مطالعه، تحت تأثیر  
متغیر درگیر شدن در کار می‌باشد. هم‌چنین میزان تأثیر متغیر  
سازگاری به میزان ۰/۷۱ می‌باشد که این مطلب  
نشان‌دهنده‌ی این موضوع است که ۷۱ درصد تغییرات متغیر  
توسعه‌ی مدیریت دانش در نمونه‌ی مورد مطالعه، تحت تأثیر  
متغیر سازگاری می‌باشد. ضمناً میزان تأثیر متغیر  
انطباق‌پذیری به میزان ۰/۵۴ می‌باشد که این مطلب نشان  
دهنده‌ی این موضوع است که ۵۴ درصد تغییرات متغیر  
توسعه‌ی مدیریت دانش در نمونه‌ی مورد مطالعه، تحت تاثیر  
متغیر انطباق‌پذیری می‌باشد و در نهایت میزان تاثیر متغیر  
ماموریت (رسالت) به میزان ۰/۶۴ درصد می‌باشد که این  
مطلب نشان دهنده‌ی این موضوع است که ۶۴ درصد



تغییرات متغیر توسعه‌ی مدیریت دانش در نمونه‌ی مورد مطالعه، تحت تاثیر متغیر مأموریت می‌باشد.

جدول ۱۰- نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	مسیر علی			فرضیه‌ها
	میزان اثر		درگیری در کار	
تایید فرضیه	توسعه مدیریت دانش	←		۰/۵۵
تأیید فرضیه		←	۰/۶۴	فرضیه دوم
تایید فرضیه		←	۰/۷۱	فرضیه سوم
تایید فرضیه		←	۰/۵۴	فرضیه چهارم

### نتیجه و پیشنهاد

نتایج بررسی‌ها و تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد، بارعاملی یا ضرایب همبستگی تحقیق، مقداری مثبت می‌باشد، بنابراین بین فرهنگ سازمانی و توسعه‌ی مدیریت دانش رابطه‌ی مستقیم، معنادار و مثبتی وجود دارد. همچنین، بین چهار بعد فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت) و توسعه‌ی مدیریت دانش رابطه‌ی مستقیم، معنادار و مثبتی وجود دارد، ولی رابطه و تاثیر ویژگی سازگاری با توسعه‌ی مدیریت دانش بیشتر و قوی‌تر است. ضمن این‌که با عنایت به نظرات پاسخ‌دهندگان، حمایت مدیران ارشد سازمان در کلیه‌ی مراحل مدیریت دانش و تاثیر ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در توسعه‌ی مدیریت دانش، نقش بسیار اساسی ایفا می‌کند. به علاوه ایجاد فضای تعاملی و مشارکت اعضا این نهاد در ارزش‌های بنیادین جهاد دانشگاهی، توافق بیشتر کارکنان در موضوعات حساس، هماهنگی و یکپارچگی واحدهای سازمانی تابعه (واحدهای استانی، پژوهشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، دانشگاه‌ها، پارک‌های علم و فناوری، سازمان‌ها و مراکز وابسته) با عملکرد و فعالیت‌های متفاوت در حوزه‌های مختلف کاری از دیگر موارد با اهمیت اشاره شده توسط پاسخ‌دهندگان می‌باشد. بنابراین با حمایت و توسعه‌ی بیشتر ویژگی‌ای فرهنگ سازمانی در جهاد دانشگاهی می‌توان به اجرای بهتر توسعه‌ی مدیریت دانش دست یافت. توسعه‌ی مدیریت

دانش که از ابعاد اجرای مدل مدیریت دانش در جهاد دانشگاهی و برگرفته از این مدل می‌باشد با ۹ گویه در این پژوهش مورد سنجش قرار گرفته (لطفی کیا، ۱۳۹۹) و توجه به بهبود شاخص‌های این متغیر به منظور توسعه هر چه بیشتر مدیریت دانش در جهاد دانشگاهی الزامی است، موارد زیر جهت توسعه هر چه بهتر مدیریت دانش در جهاد دانشگاهی پیشنهاد می‌شود:

- ایجاد زیرساخت لازم جهت تسهیم و مبادله‌ی ایده‌ها، دانش و اطلاعات کارکنان.
- توجه و حمایت سازمان به ارتقاء حرفه‌ای و تحصیلات تکمیلی کارکنان.
- ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و سودمند که از طریق آموزش، تشکیل گروه‌های کاری و چرخش کار اعضا، حامی مبادله، انتقال و توسعه دانش بین سطوح مختلف سازمان باشد.
- ارزشیابی عملکرد اعضا براساس مشارکت، توسعه و تسهیم دانش.
- از بین بردن ترس و واهمی کارکنان در رابطه با تسهیم اطلاعات و دانش تخصصی آن‌ها و در نظر گرفتن زمان و مکان مناسب برای گفتگو و ارائه گزارش‌ها.
- تشویق نوآوری و خلاقیت و در نظر گرفتن سیستم جبران خدمت و پاداش جهت افزایش انگیزه.
- اطلاع رسانی ابتکارات، نوآوری‌ها و آثار کارکنان

قاسمی، جواد و اسدی، علی (۱۳۸۹). تحلیل عاملی عوامل موثر بر ایجاد روحیه کارآفرینی دانشجویان تحصیلات تکمیلی، دانشگاه تهران، نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی، جلد ۲۴، شماره ۱.

لطفی کیا، کاوه (۱۳۹۹). مدل بومی مدیریت دانش در سازمان‌های پژوهش محور (رساله دکتری چاپ نشده)، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.

Ahmadi, A, Nikooravesh, A. Mehrpour, M (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Dubai, UAE.

Balthazard, Pier. A & Cook, Robert. A (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior Performance Continuum. Proceedings of the 37 Hawaii International Conference on System Sciences.

Davenport, T. H & Prusak, L (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press.

Denison, Daniel (2000), Diagnosing Organizational Culture: model and method, working paper, International for management development.

Fernandez IB, Gonzalez A, Sabherwal R (2004). Knowledge management: Challenges, Solutions and Technologies. First ed. Florida: Prentice Hall.

Galindez. Alvaro (2006). Development of a knowledge management infrastructure. MSc thesis, Cranfield University.

Glisson, Ch, Schoenwald, S.K, Kelleher, K & Landsverk, J (2008). Therapist turnover and new program sustainability in mental health clinics as a function of organizational culture, climate, and service structure. Adm Policy Ment Health, 35, 124–133.

Hair, J. F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R. E & Tatham, R (2006). Multivariate data analysis: Pearson.

Halil Zaim, Ekrem Tatoglu, Selim Zaim (2007). Performance of knowledge management practices: a causal analysis.

- تاثیر مستندسازی فعالیت‌های دانشی کارکنان (تالیف کتاب، مقاله و...) بر ارزشیابی عملکرد آن‌ها.

- توسعه سیستم‌های مدیریت اطلاعات و پشتیبانی علمی و حرفه‌ای از اعضا.

## منابع

آشنا مصطفی، عسگری ناصر (۱۳۹۲). نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش، مجله مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۵، شماره ۴.

حسن‌زاده محمد (۱۳۸۷). مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها، تهران، نشر کتابدار.

حسن‌زاده محمد (۱۳۸۸). بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، سال شانزدهم، شماره ۳۵.

رایزن استیفن (۱۳۹۰). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها (مترجم علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفدهم.

زاهدی، محمدرضا، حسنوی، رضا، حاج قاسمی، رضا، دهقان ده جمالی، حسن (۱۳۹۵). طراحی مدل سرمایه فکری در سازمان‌های پژوهش محور، فصلنامه مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی.

زریباف، مهدی، موحدی، محمدمهدی، معتمدی مجید، اسفندیاری، مجتبی (۱۳۸۵). تبیین مدل مفهومی کارایی مدیریت دانش و ارائه راهکار برای به کارگیری آن در سازمان‌های ایران، نشریه مجلس و پژوهش، شماره ۵۳.

شامی زنجانی (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در مدیریت پروژه‌ها (رساله دکتری چاپ نشده)، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

عسگری، ن (۱۳۹۰). ارائه مدلی از تأثیر عوامل انسانی - اجتماعی بر اقدامات مدیریت دانش (رساله دکتری)، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

- Miles, Grant et al (1998). some conceptual and research barriers to the utilization of knowledge edge. California management review, vol 40 No 3.
- Namara, carter (2002). Organizational Behaviour culture, faculty, course.
- Page, Jan G (1999), "Communicated knowledge as a learning foundation", International journal of organizational analysis, Vol 5. Issue, 1.
- Rastogi, P. N (2000). Knowledge management & intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. Human Systems Management.
- Robbins, Stephen (2000). Management Today, San Diego state University.
- Schein, Edgar (2009). Organizations culture and leadership behavior.
- Skyrme, D (1999). KM basics, knowledge connections, David Skyrme Associates.
- Wahda (2017). Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance, Journal of Management Development, Vol. 36 No. 7.
- Wong, K.Y (2005). Critical Success Factor for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, Industrial Management & Data System, Vol. 105, No.3.
- Yeh Y. J, S. Q. Lai and C. T. Ho (2006). Knowledge management enablers: a case study, Industrial Management & Data Systems.
- Zaim, H, Tatoglu, E (2007). Performance of knowledge management practices: a causal analysis", Journal of Knowledge Management, Vol. 11 No. 6.
- Journal of Knowledge Management. VOL. 11 NO. Six.
- Hill, Adriana thorn & Phil lewis & mike millrmer (2000). A HUMAN Resource strategy Approach Managing change. Firs, publisher
- Holm, J, P. Olla, D. Moura and M. Warhaut (2006). Creating architectural approaches to knowledge management: an example from the space industry. Journal of Knowledge Management 10: 36-51.
- Keyton, Joann (2005). Communication and organizational culture, London, sage publications.
- Lange, P. and Coltham, B (2005). Organizational change management and alignment: A healthcare case study. Performance Improvement, 44 (2): 34-35.
- Leidner, Dorothy. Maryam, Alaviand, Timothy, Kayworth (2006). The Role of Culture in Knowledge Management; a Case Study of Two Global Firms. International Journal of e-Collaboration, 2(1), 17-40, January-March.
- Martin, J (2002). Organizational culture, Thousand Oaks, CA: sage.
- Mehralian, Gholamhossein, Nazari, Jamal, Akhavan, Peyman, Rasekh, HamidReza (2014). Exploring the Relationship between Knowledge Creation Process and Intellectual capital in pharmaceutical industry, the learning organization, Vol. 21, No. 4.
- Metaxiotis, K, Ergazakis K and Psarras J (2005), exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community, Journal of Knowledge Management, Vol. 9 No. 2.

یادداشت

1 Fernandez & Gonzalez  
2 Robbins  
3 Balthazard & Cook  
4 Davenport & Prusak  
5 Wong  
6 Lange & Coltham  
7 Bookman  
8 Allen Pichi  
9 Yeh et al  
10 Hill  
11 Martin

12 Namara  
13 Keyton  
14 Gilsson  
15 ProQuest  
16 Galindez  
17  
<https://www.proquest.com/resultsol/30614DE2F6CF4FABPQ/1>  
18 Skyrme  
19 Holm et al  
20 Metaxiotis et al

21 Zaim & Tatuglo

22 Probst

23 Davenport et al

24 Page

25 Implementation phase

26 Organizational Blindness

27 Miles

28 Robbins

29 Edgar Schein

30 Denison

31 Ingement

32 Empowerment

33 Team Orientation

34 Capability Development

35 Compatibility

36 Core Values

37 Agreement

38 Coordination & Integration

39 Adaptability

40 Creating Change

41 Customer Focus

42 Organizational Learning

43 Mission

44 Strategic Direction & Intent

45 Goals & Objectives

46 Vision

47 Hair

48 Direct effect

49 Indirect effect