

# طراحی و پیاده‌سازی مدل سنجش آمادگی سازمانی برای تبدیل‌شدن به سازمان دانش‌محور، مورد کاوی در یک مرکز تحقیقاتی ایرانی

■ محمدرضا زاهدی\*

استادیار، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه  
صنعتی مالک اشتر

■ شایان نقدی خناچاه<sup>۱</sup>

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع،  
دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی  
مالک اشتر

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱/۱۹ و تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۵

صفحات: ۶۵-۷۶

## چکیده

امروزه سازمان‌های پیشرو دریافته‌اند که برای بقا در دنیای پرستتاب اطلاعاتی و تغییرات مستمر محیطی، حرکت به سمت دانش‌محور شدن از طریق پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان امری ضروری است. هدف از این تحقیق، طراحی و پیاده‌سازی مدل سنجش آمادگی سازمانی برای تبدیل‌شدن به سازمان دانش‌محور است. منظور از آمادگی در مدیریت دانش توانایی یک سازمان، بخش یا گروه کاری برای پذیرش، استفاده و سود بردن موفقیت‌آمیز از مدیریت دانش است. این تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی بوده و مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمانی در مدیریت دانش ارائه می‌نماید. این مدل پس از تأیید خبرگان و انجام اصلاحات لازم مشتمل بر ۲۱ معیار فرعی و ۵ معیار اصلی رهبری، کارکنان، فرهنگ، فرایند و فناوری گردید. پایایی مدل به دو روش آلفای کرونباخ و روش دونیمه کردن موردنیجش و تائید قرار گرفت. در روش دونیمه کردن ضربی پایایی کل آزمون ۰,۹۳۱ و در روش آلفای کرونباخ ۰,۸۷۷ محاسبه گردید. بر این اساس پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۵۳ پرسش طراحی و در جامعه آماری یک مرکز تحقیقاتی و پژوهشی توزیع گردید. پاسخ‌های دریافتی مورد آزمون علامت قرار گرفته و با کمک نمودارهای توصیفی و نمودار رadar وضعیت مرکز در هر یک از معیارها مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که مرکز در معیارهای «سودمندی» و «تناسب در اهداف» وضعیت مطلوبی دارد و در سایر عوامل از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. درنهایت، براساس نتایج حاصل شده پیشنهادهایی ارائه گردیده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، آمادگی سازمانی، مدل سنجش آمادگی مدیریت دانش، آزمون علامت.

\* عهده‌دار مکاتبات

+ آدرس پست الکترونیکی: Zahedy182@gmail.com

۱ آدرس پست الکترونیکی: Shayan.en24@gmail.com

## ۱- مقدمه

مفهومات نرمی از جمله فرهنگ سازمانی و افراد است؛

-۳- اکثر سازمان‌ها برای استفاده موثر از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش در مبارزه هستند. این مطالعه نشان داد که اگرچه اکثر گروه‌های تحقیق ضرورت نهادی و اقتصادی اجرای مدیریت دانش را به عنوان یک راهبرد سازمانی درک کرده‌اند؛ اما در تعداد کمی، بهینه‌گیری از بهترین اقدامات، مشاهده شده است<sup>[۴]</sup>. بنابراین توسعه ابزاری که می‌تواند به اندازه‌گیری آمادگی برای اجرای سیستم مدیریت دانش در بدنه سازمان و اجرای مدیریت دانش موثر در آن کمک کند، بسیار مهم خواهد بود. سازمان‌ها در رویارویی با چالش‌های دانش محور شدن باید آمادگی سازمانی خود را مورد سنجش قرار دهند تا با شناخت از نقاط قوت و ضعف خود و کاهش میزان ریسک در این فرآیند تبدیل، بتوانند با شناختی صحیح از خود وارد عرصه مدیریت دانش شوند<sup>[۶]</sup>. همچنین براساس توصیه محمدی و همکاران (۲۰۰۹) درخصوص تحقیقات آتی، توسعه یک مدل بلوغ برای استقرار و اجرای مدیریت دانش ضروری است<sup>[۱۵]</sup>. در این تحقیق در نظر است با مطالعه ادبیات موضوع و بهره‌گیری از نظرات خبرگان، مولفه‌های موثر بر آمادگی سازمانی شناسایی و الگوی سنجش میزان آمادگی سازمانی طراحی گردد تا به موجب آن شناخت سازمان‌ها از خود در فرآیند تبدیل شدن به سازمان دانش محور نظام‌مند و تسهیل گردد.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- آمادگی سازمانی

از جمله عوامل کلیدی و موثر بر موفقیت پذیرش و استقرار فرایند مدیریت دانش، می‌تواند مربوط به زیرساخت‌های مناسب و پیش‌نیازهای لازم برای استفاده از چنین فرایند باشد. متخصصان مدیریت بیان می‌کنند، آمادگی سازمانی به منظور تغییر، پیش‌نیازی مهم برای پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز تغییر و مواجهه با آن است. به طوری که بسیاری از نوآوری‌های تغییر در سازمان‌ها، به دلیل عدم آمادگی سازمانی به شکست انجامیده است<sup>[۲۴]</sup>. آمادگی در مدیریت دانش توانایی یک سازمان، بخش یا گروه کاری برای پذیرش، استفاده و سود بردن موفقیت‌آمیز از مدیریت دانش است<sup>[۱۵]</sup>. به عبارت دیگر، تضمین می‌کند که سازمان آماده دریافت فلسفه چرخه حیات دانش به عنوان یک شیوه زندگی اساسی<sup>۲</sup> است<sup>[۱۶]</sup>. سازمان‌هایی که

چندی است که بحث داشت در سازمان‌های عاقبت‌اندیش و دورنگ مطرح شده است. سازمان‌هایی که می‌خواهند در عرصه رقابت جهانی به موفقیت نائل شوند، می‌بایست به سازمان‌های دانش‌بنیان تبدیل شوند. در این‌گونه سازمان‌ها، دانش دارایی کلیدی و یادگیری مهم‌ترین مهارت انسان‌هاست. مزیت رقابتی این سازمان‌ها از داشتن دانش و استفاده اثربخش از آن سرچشم می‌گیرد. مدیریت دانش در این سازمان‌ها حاکی از اداره کارکنان دانشی و بهره‌گیری از ذخایر دانش در سازمان است<sup>[۹]</sup>.

برگرن (۱۳۸۶) مدیریت دانش را این‌گونه تعریف می‌کند: مدیریت دانش راهبرد بهینه‌سازی نظام‌مند و حساب‌شده تجاری است که به انتخاب، تلخیص، ذخیره‌سازی، سازمان‌دهی، دسته‌بندی و انتقال اطلاعات ضروری برای کسب‌وکار شرکت می‌پردازد، به‌گونه‌ای که عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی شرکت را بهبود ببخشد<sup>[۱۱]</sup>. مهم‌ترین نقشی که می‌توان به مدیریت دانش نسبت داد این است که آن را به عنوان یک متدولوژی تغییر در نظر بگیرند. مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش جدید به درون سیستم و از طرفی دیگر با اداره موثر آن دانش می‌تواند مهم‌ترین عامل تغییر یک سازمان باشد<sup>[۲]</sup>. توماس جی. کامینگز و کریستوفر جی. ولی مدیریت دانش را به همراه یادگیری سازمانی به عنوان یک برنامه تحول دگردیسی سازمانی معرفی می‌نمایند<sup>[۸]</sup>.

اداره کارکنان در سازمان‌های دانش‌بنیان متفاوت از اداره آنها در سازمان‌های بوروکراتیک و ماشینی خواهد بود. کارکنان سازمان‌های دانش‌بنیان که به دانش کار معروف‌اند، اغلب می‌توانند به طور همزمان روی چند پروژه کار کنند و می‌دانند وقت خود را چگونه به آنها اختصاص دهند<sup>[۹]</sup>. برای پای نهادن در چنین عرصه‌ای سازمان‌ها می‌بایست خود را برای رویارویی با چالش‌های پیشرو آماده سازند.

در یک تحقیق بین‌المللی که در سال ۱۹۹۷ با حمایت ژورنال مدیریت دانش و با همکاری انجمن بهترین اقدامات و تبادل بهینه‌کاوی‌ها در سطح ۸۰۰۰ شرکت آمریکایی و ۱۸۰۰ شرکت اروپایی صورت پذیرفت، سه نتیجه اصلی حاصل گردید:

۱- در حالی که سازمان‌ها اهمیت خلق، مدیریت و انتقال دانش را درک کرده‌اند، اما آنها قادر به انتقال این نیاز رقابتی به راهبردهای سازمانی نیستند؛

۲- اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به طور اساسی مرتبط با

ارائه می‌دهد که کجای یک سازمان نیاز دارد تا بر تلاش‌هایش بر روی مدیریت دانش نیاز تمرکز کند. در مطالعات چیونگ چیفای و همکارانش (۲۰۰۵) به عنوان دیدگاه نظاممند ممیزی دانش آمادگی سازمانی به عنوان دومین گام از هشت گام ممیزی ارائه گردیده است. رمپرساد<sup>۹</sup> (۲۰۰۲) نیز پرسشنامه‌ای در این زمینه ارائه نموده است. در این مطالعات عموماً ارزیابی آمادگی با هدف انجام ممیزی دانش و نه صرفاً در ابتدای اجرای طرح‌های مدیریت دانش بلکه در زمان پس از پیاده‌سازی و اجرای این طرح‌ها به کمک اهداف ممیزی دانش می‌آید. همچنین برخی محققان شاخص‌های مختلفی برای سنجش آمادگی استقرار مدیریت دانش استفاده نموده‌اند. اسماعیلی و همکاران (۲۰۱۷) شاخص‌های فناوری اطلاعات، فرآیندهای سازمانی، منابع انسانی، ساختار سازمانی، رهبری و فرهنگ‌سازمانی را برای استقرار مدیریت دانش موردنظر قرار داده‌اند<sup>[۳]</sup>. همچنین عموزاد و همکاران (۱۳۹۳) یک الگو برای بررسی ساختاری جهت استقرار مدیریت دانش با تکیه بر یادگیری سازمانی توسعه داده‌اند<sup>[۱۱]</sup>. محمودزاده و همکاران (۱۳۹۴) براساس چارچوب سازمان بهره‌وری آسیا<sup>۱۰</sup>، سطح آمادگی برای استقرار مدیریت دانش و قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های دانشی یک مجتمع تحقیقاتی را شناسایی و راهبرد مدیریت دانش آن را تدوین و معرفی نموده است<sup>[۱۲]</sup>. همچنین محمدی و همکاران (۲۰۰۹)، در تحقیق خود ۱۹ شاخص برای آمادگی استقرار مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده‌اند<sup>[۱۵]</sup>.

#### ۴-۲- ارزیابی آمادگی سازمانی با دیدگاه اجرایی

سیمینیچ و سینکلر<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۴) یک مدلی شامل ۱۴ عامل را جهت آمادگی برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش ارائه نمودند<sup>[۱۶]</sup>. تانودجوجو<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۶) نیز ۵۰ عامل برای مدل آمادگی سازمانی خود شناسایی نموده و آن را با مدل سیمینیچ مورد مقایسه قرار داده است<sup>[۱۷]</sup>.

سایر مطالعات که به‌طور مستقیم (یا غیرمستقیم) در زمینه آمادگی سازمانی برای اجرای مدیریت دانش صورت پذیرفته است، به توانمندسازها<sup>۱۳</sup> و عوامل حیاتی موفقیت<sup>۱۴</sup> پرداخته‌اند. هلت و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۴) معتقدند که وجود توانمندسازها به

آمادگی را در ابتدای یک طرح مدیریت دانش اندازه‌گیری می‌کنند می‌توانند روی آن عواملی که مانع خواهند شد، متوجه شده و اجرای اثربخش مدیریت دانش را پشتیبانی و حمایت نمایند<sup>[۱۷]</sup>. استفاده از ارزیابی آمادگی به عنوان یک ابزار ابتکاری جدید و نیز یک ابزار مدیریت مشهور، مورد پذیرش قرار گرفته است<sup>[۱۸]</sup>. این مسئله تقریباً در هر رشته اجتماعی، سازمانی و بازرگانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارزیابی آمادگی، بخش ضروری از طراحی فعالیت‌های شرکت در هر طرح جدید جدی به‌ویژه در کسب‌وکارهای جمعی است<sup>[۱۹]</sup>. در یک کار پروژه‌ای دو ساله از سوی کمیته تحقیق علوم فیزیکی و مهندسی دولت انگلیس<sup>۲۰</sup> به نام کلور<sup>۲۱</sup> که بر روی توسعه چارچوب فرآیند بین بخشی برای مدیریت دانش متوجه شد که شرکت‌های همکارشان نیاز دارند تا قبل از اینکه چگونگی بهترین نوع اجرای فرآیندهای مناسب مدیریت دانش را مورد توجه قرار دهند، باید بتوانند آمادگی سازمانی را برای مدیریت دانش ارزیابی کنند<sup>[۱۶]</sup>. به عبارت دیگر، "اگر می‌خواهید گل رز پرورش دهید، اول مطمئن شوید که زمین نمناک است"<sup>۲۱</sup>. به همین منظور ارزیابی آمادگی سازمانی به عنوان خط راهنمایی که رهبران را در طراحی و اجرای طرح‌های مدیریت دانش کمک می‌کند، طراحی و اجرا می‌شود.

#### ۲- پیشنهاد تحقیقات در زمینه آمادگی سازمانی

مطالعه و بررسی درخصوص مطالعات موردی در مدیریت دانش به یک دهه گذشته برمی‌گردد؛ در حالی که مطالعه موردی در خصوص ارزیابی آن بیشتر به ۶ سال گذشته برمی‌گردد<sup>[۲۲]</sup>. با بررسی ادبیات موضوع می‌توان به دو دسته (دیدگاه) عمدۀ در زمینه مطالعه و پژوهش در آمادگی سازمانی دست یافت. این دیدگاه‌ها عبارت‌اند از: ارزیابی آمادگی سازمانی با دیدگاه ممیزی دانش، ارزیابی آمادگی سازمانی با دیدگاه اجرایی و سایر (دیدگاه) عمدۀ در زمینه مطالعه و پژوهش در آمادگی سازمانی دست یافت.

#### ۲-۱- ارزیابی آمادگی سازمانی با دیدگاه ممیزی دانش

یکی از قدم‌های حیاتی در حوزه مدیریت دانش، هدایت ممیزی دانش<sup>۲۳</sup> است<sup>[۱۷]</sup>. ممیزی دانش از سوی کتابخانه ملی الکترونیک برای سلامت<sup>۷</sup> این‌گونه تعریف شده است: ارزیابی کیفی سلامت دانش یک سازمان<sup>۸</sup>. این امر مدرکی را براساس ارزیابی‌ها

10 Asian Productivity Organization (APO)

11 Siemieniuch&Sinclair

12 Tanudjojo

13 Enablers

14 Critical Success Factors

15 Holt

3 GR/M72890

4 CLEVER

5 If you would plant roses in the desert , first make

6 Knowledge Auditing

7 National Electronic Library for Health

8 a qualitative evaluation into an organization's knowledge 'health'

9 Rampersad

بیلی<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۷) نیز در همین راستاست [۲۲].  
جدول شماره ۱ طبقه‌بندی و ویژگی‌های مدل‌های آمادگی سازمانی را به‌طور خلاصه بیان می‌دارد.

آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش اشاره دارد. تمام توامندسازها باید در یک هماهنگی با یکدیگر کار کنند تا توانایی نهادی<sup>۱۶</sup> مدیریت دانش را بیافرینند [۲۱]. مطالعات

جدول ۱: طبقه‌بندی مدل‌های آمادگی سازمانی

طبقه‌بندی	مدل	طبقه‌بندی
ردیف	ردیف	ردیف
۱۹	✓ تحقیق پرسشنامه‌ای ساده‌ای که به انتخابی هر سازمان طراحی و هر یک از کارمندان باید آن را پر کنند. خروجی این مرحله می‌تواند گزارشی درباره آمادگی، فرهنگ و مسیر راهبردی سازمان برای مدیریت دانش باشد. مدل خاصی برای ارزیابی ارائه نشده است.	✓
۲۰	✓ ارائه پرسشنامه‌ای که در ۵ بعد عمومی، روش مدیریت، دیدگاه راهبردی، فرآیندهای داخلی و منابع انسانی پرسشنامه فهم کلی درخصوص وضعیت مدیریت دانش، فرهنگ و توانایی یادگیری سازمان به منظور تسهیل در ساختن ابزار ممیزی دانش ارائه می‌نماید.	✓
۱۶	✓ یک مدل اجرایی مبتنی بر ۱۴ گام ارائه می‌نماید. تقدم و تاخر گام‌ها و شکل فرآیندی مدل ارائه گردیده است. به حمایت رهبری، خطمشی‌های مالکیتی، ارزیابی عملکرد و جبران تلاش‌ها مبتنی بر ارزیابی توجه شده است. امنیت اطلاعات را مورد توجه قرار داده است. پیشنهاد شده است که برای ارزیابی سازمان گام‌های پیشنهادی در قالب پرسشنامه تنظیم و استفاده شود.	✓
۱۷	✓ پرسشنامه‌ای شامل ۵۰ سوال که ملاحظات اجرایی را درنظر گرفته است. ملاحظات ارائه شده در قالب مدل یا فرآیند خاصی ارائه نگردیده است. فصل مشترک‌هایی با مدل سیمینیچ (در حدود ۱۸ مورد) دارد. به موضوعاتی از جمله فرهنگ دانشی، ساختار و زیرساختار دانشی پرداخته شده است. ملاحظات ویژه‌ای درخصوص طراحی سیستم نرم‌افزاری دانش ارائه گردیده است.	✓
۲۱	✓ ارائه مدلی شامل معیارهای افراد، زمینه، محتوی و فرآیند که می‌تواند مبنای ارزیابی قرار گیرد. بیلی پرسشنامه‌ای مبتنی بر این مدل ارائه می‌نماید. به افراد، دیدگاه‌ها و آمادگی آنها برای تغییر توجه ویژه‌ای شده است. فاقد دستورالعمل اجرایی است.	✓

توضیح: تمامی این مدل‌ها در فضای رقابتی آزاد و با هدف حفظ و جذب مشتریان طراحی گردیده‌اند.

برخی از عباراتی که مکمل یکدیگر و در یک طبقه بودند با یکدیگر ترکیب گردیدند. همچنین برخی عبارات حذف گردیدند که چندان کاربردی به نظر نمی‌رسیدند؛  
۴- عبارات توصیفی فوق پس از اصلاحات در قالب ۶۰ توصیف دسته‌بندی شده و هر چند معیار به یک عنوان معیار اصلی نام‌گذاری گردیدند. بهنحوی که اجزای مدل از ۲۴ معیار فرعی و ۵ معیار اصلی تشکیل گردیدند (جدول شماره ۲)؛  
۵- مدل اولیه در قالب پرسشنامه موردنیش و نظر ۲۵ نفر از خبرگان قرار گرفت. خبرگان از اساتید محترم چهار دانشگاه و یک موسسه آموزشی و تحقیقاتی بودند. از آنها خواسته شده بود که نظر خود را در رابطه با اینکه «هر عامل به چه میزان می‌تواند در آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش اثرگذار باشد؟» در یک طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت اعلام دارند. از ۲۵ پرسش‌نامه توزیع شده ۱۷ پاسخ دریافت گردید که ۱۶

## ۲-۵- مدل آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش

در این تحقیق، طی یک فرایند تطبیقی با بررسی مدل‌های قبلی و بررسی اولیه بیش از ۲۰ توصیف، شاخص و معیار ارائه شده، مدل اولیه سنجش آمادگی سازمانی شامل ۲۴ معیار فرعی و ۵ معیار اصلی طراحی و در قالب یک پرسشنامه موردنیش خبرگان قرار گرفت. مراحل طراحی مدل به شرح زیر است:

- با استفاده از ادبیات تحقیق ۱۲۰ عبارت توصیفی از پرسش‌ها، توصیف‌ها، جملات امری و اصول لحاظ شده در ادبیات استخراج گردید؛
- هر یک از توصیف‌ها براساس نامی که مولفین بر آنها نهاده، طبقه‌بندی گردیده است؛
- عبارات مشابه با حفظ نام مولفین با یکدیگر ادغام شده و

جدول شماره ۲ و شکل شماره ۱، اجزای مدل سنجش آمادگی سازمانی برای دانش‌بنیان شدن را نشان می‌دهد. براساس این مدل پرسشنامه‌ای شامل ۵۳ توصیف برای توزیع در سطح سازمان تنظیم گردید.



شکل ۱: مدل سنجش آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش

مورود آن به طور تفصیلی به پرسش‌ها پاسخ داده بودند. پژوهشگر با امتیازدهی بین ۱ تا ۵ برای پاسخ‌های بسیار کم تا بسیار زیاد جمع امتیازها و متوسط آن را برای هر عامل محاسبه نمود که از ۲۴ عامل تنها ۳ عامل: بهترین اقدامات، امنیت اطلاعات و ساختار دانشی با متوسط امتیاز کمتر از ۴ حذف گردیدند.

با توجه به توضیحات فوق، ابزار اندازه‌گیری آمادگی سازمانی براساس مدلی با ۵ معیار اصلی و ۲۱ معیار فرعی طراحی گردید. این عوامل مطابق شکل شماره ۱ عبارتند از: رهبری، فرهنگ، کارکنان، فناوری و فرآیند.

جدول ۲: اجزای مدل سنجش آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش

منابع	توصیف	اجزای فرعی	جزء اصلی
[۱۳ و ۲۰، ۰، ۱۴]	وجود چشم‌انداز جذاب و قابل قبولی از دانش و تدوین استراتژی مدیریت دانش	تدوین راهبرد	رهبری
[۱۶ و ۲۰، ۲]	جو اعتماد بین مدیران و کارکنان	اعتماد	
[۲۰ و ۲]	حمایت مدیریت ارشد از طریق سرمایه‌گذاری در دانش، پیگیری و بررسی گزارشات و روند فعالیتها	حمایت مدیریت	
[۲۰ و ۱۵، ۲]	عادت کسب دانش، استقبال از چالش‌ها، انعطاف‌پذیری و جو رهبری باز در برخورد با ایده‌های جدید	دستدار دانش و یادگیری	
[۲۰ و ۲]	عدم القاء رقابت بین کارکنان و تشویق آن‌ها به کار تیمی	کار تیمی و مشارکت	
[۲۰ و ۱۳]	تحمیل شکست‌ها و یادگیری از اشتباها	یادگیری از شکست‌ها	فرهنگ
[۲۰ و ۱۷، ۲]	عدم اختکار دانش و تسهیم آن به صورت خودخواسته	تسهیم دانش	
[۱۳ و ۲۰، ۰، ۲۱]	احساس سودمندی از اجرای مدیریت دانش برای فرد	سودمندی	
[۱۵ و ۲۲، ۲۱]	لزوم اجرای مدیریت دانش از دیدگاه فرد برای اینکه سازمان به اهدافش برسد	تناسب	
[۱۷ و ۲۰]	توانایی شناخت فرآیندهای سازمان و مهارت به کارگیری دانش (شناسایی، طبقه‌بندی و استفاده)	مهارت‌ها	کارکنان
[۱۳ و ۲۰، ۰، ۲۱]	بررسی نتیجه عملکرد کارکنان در دستیابی به اهداف دانشی (جذب و ایجاد) و میزان مشارکت در تسهیم دانش و تأثیر آن بر وضعیت شغلی‌شان	ارزیابی عملکرد و انگیزش	
[۲۰ و ۱۷، ۲]	آگاهی کارکنان از مفاهیم و نتایج مدیریت دانش، ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های کارکنان	آموزش	
[۲۵ و ۲۰، ۰، ۱۵، ۲]	شناسایی افرادی که می‌دانند چه اطلاعاتی، چگونه و در کجا ذخیره‌سازی می‌شود و چگونه مراکز اطلاعاتی با یکدیگر ارتباط دارند.	نقشه دانشی	
[۲۵ و ۱۶، ۰، ۲۰، ۰، ۲]	شناسایی بهترین اقدامات در داخل و خارج سازمان و بهینه‌گزینی	بهترین اقدامات	فرآیند
[۱۷ و ۱۵، ۰، ۲۲، ۰، ۲۱]	جذب دانش مشتریان، شناسایی شکاف‌های دانشی، شناسایی فرآیندهای کسب‌وکار، بهبود و مرتبط ساختن آن‌ها با مدیریت دانش	کسب‌وکار	
[۱۷ و ۱۵]	تدوین خط‌مشی‌های لازم برای اشاعه انتضابط و کاهش درز اطلاعات	امنیت اطلاعات	
[۲۰ و ۱۵، ۰، ۲]	کانال‌های ارتباطی برای تسهیم و جذب دانش کارکنان و دستیابی به دانش برونو سازمانی	کانال‌های ارتباطی	
[۱۳ و ۲۰، ۰، ۱۴]	ساختار سازمانی ساده و با سطوح سلسه‌مراتب کم، توانایی تضمیم‌سازی افراد	ساختار سازمانی	
[۲۵ و ۲۰، ۰، ۱۵، ۰، ۳، ۲]	انتخاب مدیر دانشی، کارگزاران دانش، مبلغان و طفرداران دانش و تشکیل یک تیم ساختاریافته	ساختار دانشی	فناوری
[۱۶ و ۲۰، ۰، ۲]	بازنگری و اعتبارسنجی دانش جذب شده و میزان نتایج حاصل شده برای کاربران هدف	محتری	
[۲۵ و ۲۰، ۰، ۱۵، ۰، ۳، ۲]	تدوین خط‌مشی‌های قانونی و شناسایی مالکان دانش (مانند طرح محصول)، مالکان فرآیند (مهندسان سیستم) و عاملان فرآیند (مانند مهندسان تکنولوژی)	مالکیت معنوی	
[۲۵]	سیستم شناسایی متابع ویژه و خاص که برای ایجاد دانش در سازمان ضروری هستند (دارایی‌های دانشی) و توانایی شناخت صحیح از منافع و هزینه‌های فعالیت‌های در سازمان	اندازه‌گیری	
[۱۵ و ۱۷]	توانایی دست‌یابی سریع و آسان کاربران هدف به دانش، وجود شبکه‌های داخلی مستعد، تدوین استانداردها و خط‌مشی‌های لازم	زیرساخت	فناوری
[۲۰ و ۱۵، ۰، ۲]	سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه و کاربر دوست و ایجاد پایگاه داده مهارت‌ها و دانش	سیستم‌های اطلاعاتی	

آماری برابر بوده و تمام شماری صورت پذیرفته است. گامهای تحقیق شامل ۸ مرحله: طرح مسئله، شناسایی مولفه‌های آمادگی سازمانی، شناسایی و تحلیل مدل، تائید خبرگان، طراحی پرسشنامه، جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل آماری داده‌ها و ارائه راهکار و پیشنهاد است که به تفصیل در جدول شماره ۳ شرح داده شده است.

### ۳- روش تحقیق

این تحقیق از نظر نتایج یک تحقیق کاربردی و به لحاظ روش تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری آن، مدیران، کارشناسان و محققان یک مرکز آموزشی و پژوهشی است. همچنین با توجه به تعداد کارکنان (محدود به ۵۰ نفر) کل جامعه موردنرسی و سنجش قرارگرفته و میزان نمونه و جامعه

جدول ۳: مراحل انجام تحقیق

نام مرحله	فعالیت‌ها	خرجهی مرحله
طرح مسئله	مصاحبه با خبرگان مطالعه کلی ادبیات مدیریت دانش	مفهوم مدیریت دانش و سازمان دانشی شناسایی ابعاد مسئله
	مطالعه ادبیات مدیریت دانش، سازمان دانشی، پیشینه ادبیات آمادگی سازمانی	مدل‌های آمادگی سازمانی
شناسایی مولفه‌های آمادگی سازمانی	طبقه‌بندی عوامل موثر و انتخاب (طراحی) مدل	طرح اولیه یک مدل برای ارزیابی
	مصاحبه با خبرگان (اساتید محترم، کارشناسان و محققان مرتبط با موضوع در سازمان) سنجش روابی مدل	کسب نظر خبرگان تائید خبرگان
طراحی پرسشنامه	راهنمایی و تائید اساتید	پرسشنامه
تحلیل آماری داده‌ها	جلسات توجیهی، جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه	اطلاعات آماری
	داده‌های گردآوری شده با استفاده از آزمون‌های غیرپارامتریک (مثل آزمون علامت) تحلیل شد.	شناسایی سطح قابلیت‌های سازمان در هر یک از مولفه‌های آمادگی برای سازمان دانش‌بنیان
ارائه راهکار و پیشنهاد		راهکارهای اجرایی و چارچوب پیشنهادی

به صورت یک آزمون به حساب آورده شده و همه سوال‌های زوج نیز مربوط به آزمون دیگر تعلق داده شود. ضریب همبستگی حاصل از دونیمه آزمون ضریب پایایی هر یک از دونیمه خواهد بود. برای محاسبه ضریب پایایی کل آزمون، ضریب همبستگی بین نیمه‌ها در رابطه  $\frac{2r_{1/21/2}}{1+r_{1/21/2}}$  قرار داده می‌شود. نتیجه

حاصل ضریب پایایی کل آزمون خواهد بود. در این رابطه  $r_{tt}$  ضریب پایایی کل آزمون و  $r_{1/2}$  ضریب همبستگی بین نیمه‌های آزمون است. در این پژوهش ۲۴ جزو فرعی مدل تحت عنوان متغیرهای  $x_1, x_2, \dots$  نام‌گذاری گردیده و در روش دونیمه متغیرهای شماره فرد به یک گروه و متغیرهای شماره زوج به گروه دیگر تقسیم شد. نتایج مطابق با محاسبه نرم‌افزار spss به شرح جدول شماره ۴ است.

### ۴- روابی و پایایی مدل

در تحقیق حاضر همان‌طور که در بخش قبل توضیح داده شد، روابی مدل توسط متخصصین و خبرگان مورد سنجش قرار گرفته است، پس می‌توان نسبت به روابی محتوایی آن اعتماد نمود.

در این تحقیق به کمک نرم‌افزار SPSS از دو روش دونیمه کردن و روش آلفای کرونباخ اعتبار پرسشنامه محاسبه گردید. در روش دونیمه کردن، ضریب پایایی کل آزمون ۰,۹۳۱ و در روش آلفای کرونباخ، ضریب پایایی کل آزمون ۰,۸۷۷ گردیده است که نشان از بالا بودن میزان پایایی آزمون است. در روش دونیمه کردن آزمون، آزمون موردنظر با گروه واحدی از آزمون‌شوندگان اجرا شد و پس از اجرا، به دونیمه تقسیم شد. در این روش، بهترین راه دونیمه کردن آزمون این است که همه سوال‌های فرد

جدول ۴: ضریب پایایی به روش دونیمه کردن

.812	Value	Part 1	Cronbach's Alpha			
12(a)	N of Items					
.711	Value	Part 2				
12(b)	N of Items					
24	Total N of Items					
.872	Correlation Between Forms					
.931	Equal Length		Spearman-Brown Coefficient			
.931	Unequal Length					
.928	Guttman Split-Half Coefficient					

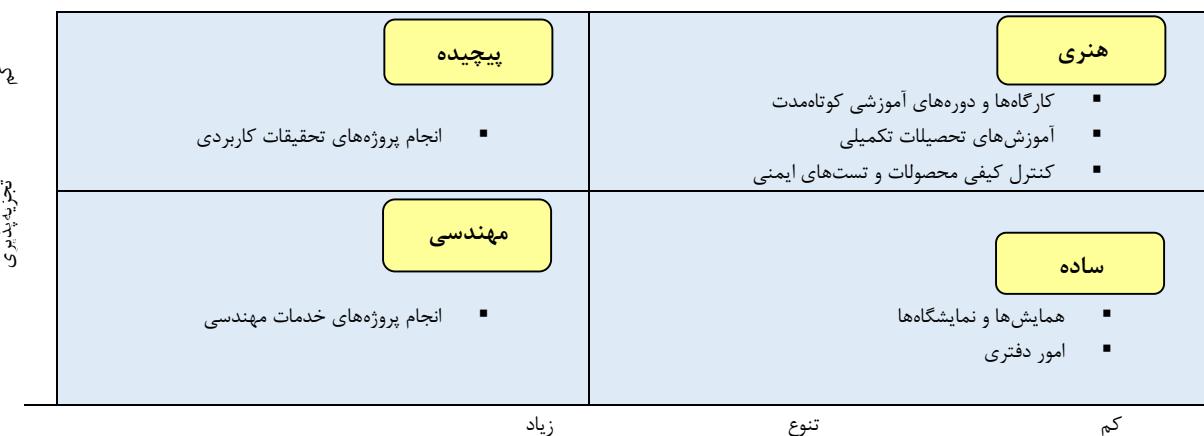
a The items are: x1, x3, x5, x7, x9, x11, x13, x15, x17, x19, x21, x23.

b The items are: x2, x4, x6, x8, x10, x12, x14, x16, x18, x20, x22, x24.

تحقیقات کاربردی در سطح ملی اقدام می‌نماید. مجموعه فعالیت‌های سازمانی مرکز را می‌توان به کمک مدل پرو [۲۰] به شرح شکل شماره ۲ تقسیم‌بندی نمود. پرو(۱۹۷۸) با ارائه چارچوبی برای فناوری‌های خدمات، دو بعد فناوری سازمان یعنی تنوع و قابل تجزیه و تحلیل بودن را مورد بررسی قرار داده و با توجه به این دو بعد، فعالیت‌های سازمان را به چهار گروه طبقه‌بندی می‌نماید: عادی(پکنواخت)، پیچیده، هنری و مهندسی.

## ۵- مطالعه موردی

براساس مدل طراحی شده، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۵۳ پرسش تنظیم و در جامعه آماری یک مرکز پژوهشی و تحقیقاتی توزیع گردید. این مرکز با هدف پشتیبانی علمی و فنی وزارت صمت<sup>۱۸</sup> در حوزه‌های مشخصی از علم و فناوری است. مرکز به منظور بسط و توسعه علوم و فنون جدید، اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی نموده و همچنین در راستای اجرای پروژه‌های مهندسی.



شکل ۲: فعالیت‌های مرکز براساس چارچوب پرو در تحقیق حاضر

در فرایندهای سازمانی از دانش آشکار به دانش ضمنی تغییر و لزوم اجرای مدیریت دانش افزایش می‌یابد. با توجه به چنانی ضرورتی و برنامه نیل به سازمان دانش‌بنیان شدن پرسشنامه

با استفاده از این نمودار می‌توان گفت که فعالیت‌های سازمان هرچه که از سمت فعالیت‌هایی با تجزیه‌پذیری زیاد به فعالیت‌هایی با تجزیه‌پذیری کم حرکت کند، دانش مورداستفاده

<sup>۱۸</sup> وزارت صنعت، معدن و تجارت

را محاسبه و بعد آن را مورد آزمون فرض قرار داد. در این تحقیق برای انجام آزمون علامت از نرم افزار Minitab استفاده شده است و معیار پذیرش یا رد فرضیه  $H_0$  به کمک مقدار سطح اطمینان (P\_Value) که توسط نرم افزار فوق و آزمون دیگری که در این تحقیق مورداستفاده قرار گرفته، تعیین می شود. در صورتی که این مقدار از  $0.05$  بزرگتر باشد، فرضیه  $H_0$  را نمی توان رد کرد. از این آزمون برای بررسی یکسان بودن اولویت بندی (رتبه بندی) تعدادی از متغیرهای مرتبط در این تحقیق استفاده می شود.

در این آزمون فرض  $H_0$  عبارت است از:

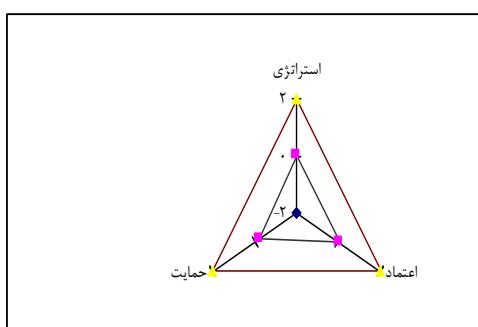
۲۱ معيار از رتبه يكسانی برخوردار شده‌اند:  $H_0$

دست کم دو معيار از رتبه متفاوتی برخوردارند:  $H_1$

نتیجه آزمون توسط نرم افزار شامل دو خروجی است. خروجی اول آماری توصیفی است که میانگین رتبه های هر متغیر را نشان می دهد. خروجی دوم نیز تعداد داده های هر متغیر، مقدار آماره کای دو، درجه آزادی و سطح معنی داری را نشان می دهد. در صورتی که سطح معنی داری کمتر از ۵ درصد باشد ادعای يكسان بودن رتبه معيارها پذیرفته نمی شود.

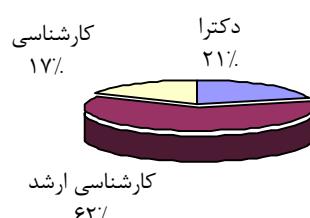
## ۷- تجزیه و تحلیل نتایج و نتیجه گیری

پاسخ های دریافتی از کارکنان (که  $60\%$  جامعه آماری را شامل می شد) مورد آزمون علامت قرار گرفته و با کمک نمودارهای توصیفی و نمودار رادار وضعیت مرکز در هر یک از معيارها مورد تحلیل قرار گرفت. نمودارهای رادار شماره ۲ تا ۶ وضعیت مرکز را در هر یک از معيارها نشان می دهد.



نمودار ۲: نمودار رادار معيار رهبری

سنجش آمادگی برای کمک به رسیدن به چنین هدفی در بین کل جامعه آماری تحقیق (حدود ۵۰ نفر) توزیع گردید که  $60\%$  افراد به پرسشنامه پاسخ دادند. نمودار توزیع مشارکت کنندگان براساس سطح تحصیلات به شرح نمودار شماره ۱ است.



نمودار ۱: توزیع مشارکت کنندگان براساس سطح تحصیلات

## ۶- آزمون های مورداستفاده

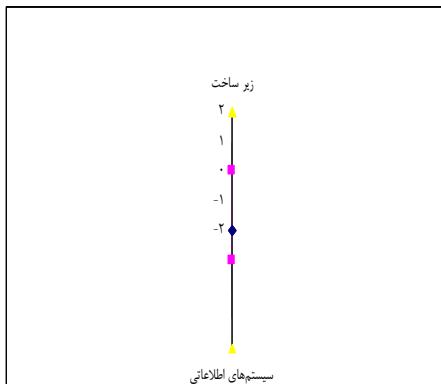
در این تحقیق از آزمون های ناپارامتری برای سنجش داده های گردآوری شده استفاده می شود. این آزمون های دارای ویژگی هایی است که آنها را از آزمون های پارامتری تمایز می سازد. این آزمون ها عموما برای بررسی فرضیه هایی با متغیرهای کیفی مورداستفاده قرار می گیرد. آزمون های ناپارامتری برخلاف آزمون های پارامتری مستلزم فرض خاصی درباره شکل توزیع جامعه (مانند نرمال بودن) نیست. همچنین برای آزمون فرضیه های مطرح شده در ارتباط با نمونه های کوچک بسیار مفید است و فهم و استفاده از آنها عموما ساده تر از آزمون های پارامتری است. در این تحقیق با توجه به این که داده های تحقیق دارای مقیاس رتبه ای است، برای سنجش و آزمون فرضیات تحقیق از آزمون علامت استفاده شده است. همچنین برای رتبه بندی معيارها از آزمون فریدمن استفاده گردیده است. برای انجام آزمون علامت ابتدا به هر یک از پاسخ های بسیار کم تا بسیار زیاد مانند جدول شماره ۶ امتیاز داده شده و سپس یک جدول کلی تشکیل شده که سطر اول آن پرسش ها و سطرهای بعد امتیاز های پاسخ دهنده های پرسشنامه است (مانند جدول شماره ۷).

آزمون های فرض اینگونه تعریف می شود:

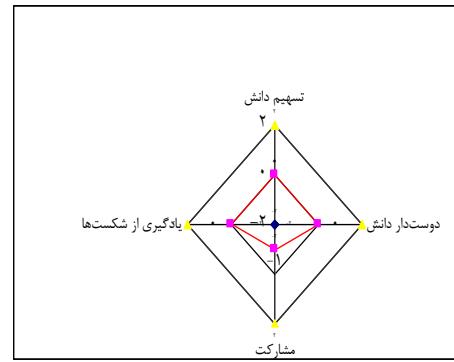
$H_0: 1 \geq \text{میانه پاسخها}$

$H_1: 1 < \text{میانه پاسخها}$

در صورتی که میانه پاسخ های برای پرسش ۱ مساوی یا بیشتر از ۱ گردد، نشان می دهد که از نظر پاسخ دهنده های در معيار اول آمادگی کافی وجود دارد. به عبارت دیگر، در این معيار سازمان از وضعیت نسبتا مطلوبی برخوردار است. در صورتی که معياری از دو پرسش یا بیشتر تشکیل شده باشد، ابتدا می بایست میانه پرسش ها



نمودار ۶: نمودار رادار معیار فناوری



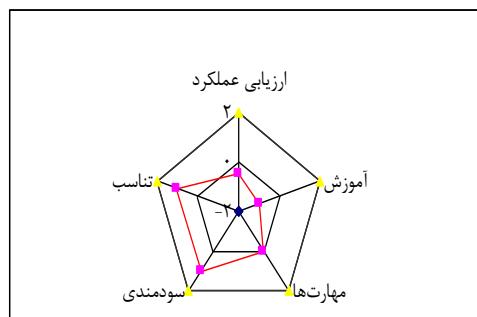
نمودار ۳: نمودار رادار معیار فرنگ

همچنین معیارهای فوق از طریق آزمون فریدمن مورد رتبه‌بندی قرار گرفت که جدول شماره ۵ و نمودار شماره ۷ نتایج آزمون را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه سطح معنی داری کمتر از ۰,۰۵ است، فرض صفر رد می‌گردد. همان‌طور که در جدول شماره ۵ ملاحظه می‌شود، معیارهای سودمندی و تناسب در اهداف از بالاترین رتبه برخوردارند.

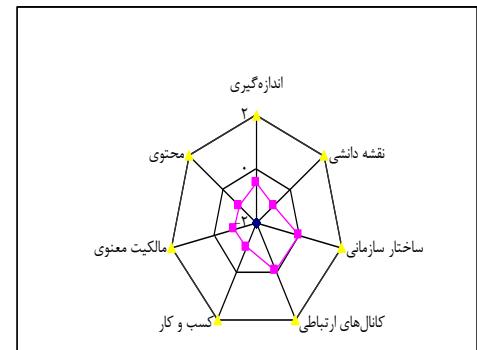
جدول ۵: نتایج آزمون فریدمن

نتایج آزمون فریدمن	
24	N
122.413	Chi-Square
20	df
0.00	Asymp. Sig.

نتایج حاصل از تحقیق در آزمون‌های قبل نشان می‌دهد که این مرکز در معیارهای «سودمندی» و «تناسب در اهداف» وضعیت مطلوبی دارد و در سایر عوامل از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. به عبارت دیگر، در معیار کارکنان افراد پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، هم مدیریت دانش را یک ارزش سازمانی دانسته و آن را با اولویت‌ها و اهداف سازمان منطبق دانسته‌اند و هم اجرای آن را برای موفقیت در کار خود مفید و مناسب دانسته‌اند که این، نقطه قوتی برای برنامه‌ریزی در اجرای مدیریت دانش است؛ زیرا که کارکنان اجرای آن را برای خود و سازمان مفید دانسته‌اند و این می‌تواند موجبات همراهی آنها را در پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم نماید. درنهایت، براساس نتایج حاصل شده پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت موجود ارائه گردیده است.

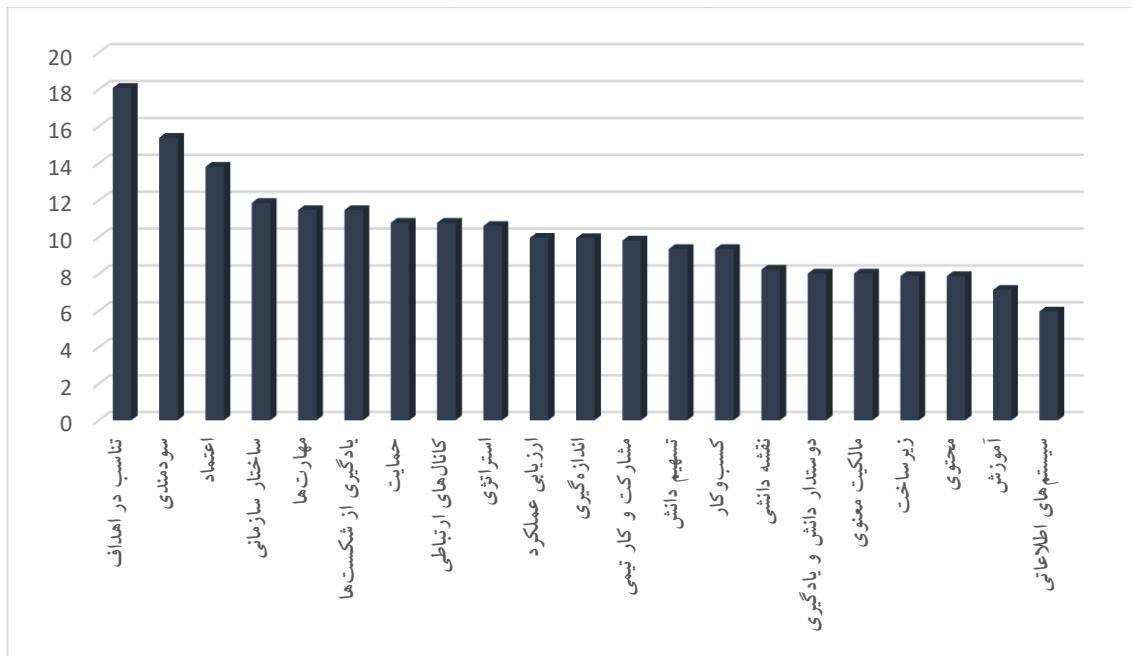


نمودار ۴: نمودار رادار معیار کارکنان



نمودار ۵: نمودار رادار معیار فرایند

#### نمودار ۷: میانگین رتبه‌های هر متغیر در آزمون



میزان آمادگی سازمانی طراحی شده و فاقد گامهای اجرایی برای ایجاد آمادگی است؛ اما می‌تواند به عنوان چارچوبی برای فعالیت‌های آماده‌سازی باشد؛<sup>۴</sup> در این مدل علاوه بر مدل‌های آمادگی سازمانی، به اصول داونپورت، مدل نوناکا و مدل مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایرانی (مدل ابظحي\_صلواتي) نيز توجه شده است؛<sup>۵</sup> پرسشنامه‌اي شامل ۵۳ پرسش تنظيم گردیده است که گزارشي در مورد آمادگي سازمانی در ابعاد رهبری، زمينه فرهنگي، كاركنان، فرایند و فناوري اطلاعات ارائه می‌كند؛<sup>۶</sup> در اين مدل به زمينه فرهنگي و كاركنان توجه ويزه‌اي شده است. همچنين در بعد فرایند، علاوه بر فرایندهای اصلی که دانش در آنها بكار گرفته می‌شود، فرایندهایی که موجب توانمندسازی اين فرایندها مي‌شود، نيز مورد توجه قرار گرفته است.

البته این نکته را باید در نظرداشت که در تحقیق فوق صرفاً معیارهای آمادگی سازمانی شناسایی گردیده است که این معیارها و عوامل موثر بر شکل گیری آنها نیز می‌تواند در تحقیقاتی جدأگاهه‌ای به صورت جزئی تر مورد بررسی قرار گیرد؛ مانند عوامل موثر بر ایجاد اعتماد در سازمان که خود می‌تواند موضوع یک تحقیق جدأگاهه باشد. نتایج حاصل از تحقیق در جامعه موردمطالعه نشان داد، این مرکز در معیارهای «سودمندی» و «تناسب در اهداف» وضعیت مطلوبی دارد و در سایر عوامل از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. به عبارت دیگر، در معیار کارکنان افاده پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، هم مدربیت

- ۸ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیق، طراحی و پیاده‌سازی مدل سنجش میزان آمادگی سازمانی برای تبدیل شدن سازمان‌ها به یک سازمان دانش‌محور بود. در این تحقیق، پس از بررسی ادبیات و جمع‌بندی آن، عوامل آمادگی و بلوغ سازمانی مورد بررسی قرار گرفته و توسط خبرگان دسته‌بندی، حذف و ادغام شده و درنهایت پس از تأیید اعتبار آن مورد ارزیابی قرار گرفت. رویکرد دانش‌بنیان سازمان‌ها و توسعه فناوری باعث گردیده تا احساس تبدیل شده به یک مرکز دانش‌پایه بیش از پیش احساس گردد. همچنین ادامه روند تحقیقات حاکی از آن است هرگاه فرهنگ یک سازمان و رهبری سازمان با هم همسو باشد، سرمایه‌های دانشی سازمان نیز تمایل زیادی به مشارکت داشته و اشتراک دانش و ذخیره و به کارگیری آن در سازمان بهتر صورت می‌پذیرد. همچنین توسعه سازمانی از جمله مواردی است که موجب احساس نیاز به مقوله آمادگی سازمانی می‌شود. ویژگی‌های مدل تحقیق حاضر عبارت است از:

- ۱- مدل از ویژگی‌های مشترک مدل‌های قبلی در پیشینه تحقیقات و همچنین مزیت‌های هر یک از آن مدل‌ها بهره‌مند می‌باشد است؛ ۲- معیارهایی که با شرایط کاری یا فرهنگی سازمان‌های ایرانی منطبق نیست، در این مدل موجود نیست (مانند زبان استاندارد در فرهنگ چندزبانه که در برخی مدل‌ها به آن اشاره شده است)؛ ۳- مدل به منظور سنجش

پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت موجود ارائه گردیده است. در تحقیقات آتی توصیه می‌شود، مدل سنجش استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های فرآیندی و پروژه‌ای به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گیرد. همچنین لازم است مدل سنجش آمادگی استقرار مدیریت دانش با درنظر گرفتن حوزه‌های دانشی مدیریت پروژه و موضوعات مرتبط با مدیریت کیفیت مورد تحقیق قرار گیرد.

دانش را یک ارزش سازمانی دانسته و آن را با اولویت‌ها و اهداف سازمان منطبق دانسته‌اند و هم اجرای آن را برای موفقیت در کار خود مفید و مناسب دانسته‌اند. که این، نقطه قوتی برای برنامه‌ریزی در اجرای مدیریت دانش است؛ زیرا که کارکنان اجرای آن را برای خود و سازمان مفید دانسته‌اند و این می‌تواند موجبات همراهی آنها را در پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم نماید. درنهایت، براساس نتایج حاصل شده

## فهرست منابع

- [۱] برگرن، برایان (ترجمه: قهرمانی، محمد؛ باقری، سید محمد؛ مبانی مدیریت دانش، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۶).
  - [۲] ابطحی، سید حسین؛ صلوتی، عادل؛ مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، ۱۳۸۵.
  - [۳] امیراسماعیلی، حسین؛ عنبری، مهدی؛ محمدی، جلال؛ امینی، حمید؛ "بورسی میزان آمادگی مراکز پهداشت کشور برای استقرار مدیریت دانش"، مجله علوم پزشکی مازندران، شماره ۲۶، ۱۴۴، ص ۱۴۷-۱۳۹۷.
  - [۴] اخوان، پیمان؛ عدالتی، محمدرضا صالح؛ "چالش‌های به کارگیری و پیاده‌سازی پورتال‌های مدیریت دانش"، ماهنامه علمی-آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر، دوره ۲۳، شماره ۲۴۰، ۴۹-۵۴، ۱۲-۲۰.
  - [۵] اخوان، پیمان؛ نقدی خناچاه، شایان؛ "ارزیابی عملکرد سازمانی در معیارهای نامشهود: الگویی مبتنی بر مدیریت دانش و مدیریت نوآوری در شرکت‌های تولید محصولات شیمیایی"، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، بلاکچین و اقتصاد، تهران، انجمن مدیریت دانش ایران، ۱۳۹۸.
- [https://www.civilica.com/Paper-BLOCKCHAIN01-BLOCKCHAIN01\\_016.html](https://www.civilica.com/Paper-BLOCKCHAIN01-BLOCKCHAIN01_016.html).
- [۶] زاهدی، محمد رضا؛ نقدی خناچاه، شایان؛ "سنجدش میزان تاثیر سرمایه اجتماعی سازمانی بر نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: گروه صنعتی ایران خودرو)", فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، دوره ۱۷، شماره ۳۷، ۴۶-۳۹.
  - [۷] زاهدی، محمد رضا؛ اخوان، پیمان؛ نقدی خناچاه، شایان؛ "شناسایی موائع کلیدی مدیریت دانش و درس آموخته‌ها در سازمان‌های پروژه‌محور نظامی"، فصلنامه مدیریت نظامی، دوره ۱۹، شماره ۷۶، ۶۸-۲۹.
  - [۸] کامینگر، توماس جی؛ ولی، کریستوفر جی (ترجمه: باراپور، کورش)؛ تحول و توسعه سازمان، موسسه انتشارات فرازندیش سبز، ۵-۲۰۰۵.
  - [۹] رضایی، حسین؛ فرضعلیزاده، احمد؛ "بررسی نقش مدیریت دانش در ارتقاء خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان‌های نظامی"، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۷، شماره ۱، ۴۸-۱۷.
  - [۱۰] مجلسی ارده‌جانی، سهیلا؛ شعبانی بهار، غلام‌رضا؛ سلیمانی، مجید؛ هنری، حبیب؛ "تدوین مدل مدیریت دانش و تفکر راهبردی براساس آمادگی سازمانی وزارت ورزش و جوانان"، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۵، شماره ۱، ۸۸-۷۵.
  - [۱۱] عموزاد، محمد؛ فرات خواه، مقصود؛ گلی نژاد، الهام؛ "بررسی کم و کیف آمادگی شرکت‌های پتروشیمی برای یادگیری سازمانی و ارائه الگوی ساختاری مناسب برای استقرار یادگیری سازمانی و مدیریت دانش"، آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۳، ۱۱۲-۹۱.
  - [۱۲] محمودزاده، ابراهیم؛ کشتکار، مهران؛ محمدی الموتی، محمد؛ "سنجدش آمادگی تدوین راهبرد استقرار نظام مدیریت دانش سازمان"، دوره ۶، شماره ۲۳، ۷۹-۱۶.
- [13] Al-Husseini, S.; El Beltagi, I.; Moizer, J.; "Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty", International Journal of Leadership in Education, pp. 1-24, 2019.
- [14] Chase,Rory, L.; "The Knowledge – Based Organization: An International Survey", The Journal of Knowledge

- Management. Vol. 1. No. 1, 1997.
- [15] Mohammadi, K.; Khanlari, A.; Sohrabi, B.; "Organizational Readiness Assessment for Knowledge Management", International Journal of Knowledge Management, Vol. 5, Issue 1, pp. 29-45, 2009.
- [16] Siemieniuch, C.E.; Sinclair, M.A.; "A framework For Organizational Readiness for Knowledge Management", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24, Issue 1, pp. 79-98, 2004.
- [17] Tanudjojo, J.Satrijo; "Measuring Readiness to Implement Systems that Create", Mobilise and Diffuse Knowledge, 2006.
- [18] Hylton, Ann; *KM Readiness Assessment is Essential in a KM and Knowledge Audit Initiative*, 2008.  
<http://hosteddocs.ittoolbox.com/ah100708.pdf>
- [19] Fai, Cheung Chi; Chin, Ko Kam; Fu, Chu Ka; Bun, Lee Wing; "Systematic Knowledge Auditing With Applications", Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 6, pp. 1-16, 2005.
- [20] Rampersad, H.; "Increasing Organizational Learning Ability Based On A Knowledge Management Quick Scan", Journal of Knowledge Management Practice, 2002.
- [21] Holt, Daniel T.; Bartzak, Summer E.; Clark, Steven W.; Trent, Martin R.; "The Development of an Instrument to Measure Readiness for Knowledge Management", Knowledge Management Research & Practice, Vol. 5, pp. 75-92, 2004.  
<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=963205>
- [22] Bailey, Landon C.; "Refinement of an Instrument to Assess Readiness for Knowledge Management", AIR FORCE INST OF TECH, 2007.  
<http://www.dtic.mil/cgi bin/GetTRDoc?AD=ADA467548&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>
- [23] Wong, Kuan Yew; "Critical Success Factors For Implementing Knowledge Management In Small And Medium Enterprises", Industrial Management & Data Systems. Vol. 105, No. 3, 2005.
- [24] Weiner, B. J.; *A theory of organizational readiness for change*, In Handbook on Implementation Science, Edward Elgar Publishing, 2020.
- [25] Davenport, T. H.; Prusak, L.; *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business Press, 1998.