

## رابطه زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش با ظرفیت تغییر سازمانی (مطالعه موردی: یکی از دانشگاه‌های دولتی شهر تهران)

لطفعلی جباری<sup>۱</sup>

**چکیده:** در دانشگاه‌ها توجه به زیرساخت‌هایی که در مدیریت دانش به کار می‌رود، از ضرورت خاصی برخوردار است. همچنین امروزه مراکز آموزش عالی برای انطباق مداوم با شرایط متغیر بیرونی، باید ضمن نوآوری، ظرفیت مناسبی برای تغییر داشته باشند. بنابراین هدف پژوهش پیش رو، سنجش رابطه میان زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی و مطالعه وضعیت آنها است. پژوهش به روش پیمایشی - همبستگی انجام گرفت. جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه بوده است که از بین آنها ۱۶۷ نفر برای نمونه انتخاب شد. داده‌ها و اطلاعات لازم پژوهش به کمک ابزار پرسشنامه، از نوع محقق ساخته به دست آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد میان زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی، همبستگی معنادار و مثبتی وجود دارد و وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی در مجموع مناسب است. بر اساس یافته‌ها، اگر دانشگاه از زیرساخت مناسب دانش برخوردار باشد، مدیریت دانش تسهیل شده و مدیریت کارآمد دانش، می‌تواند (تند) بر بهبود ظرفیت تغییر سازمانی مؤثر باشند.

واژه‌های کلیدی: تغییر سازمانی، زیرساخت‌های مدیریت دانش، ظرفیت تغییر سازمانی، مدیریت دانش.

۱. دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۲۷

E-mail: Lajabary2005@gmail.com

## مقدمه

امروزه نقش دانشگاه‌ها را از تک‌نقشی<sup>۱</sup> و تک‌نهادی به چندنقشی<sup>۲</sup> و چندنهادی تبیین کرده‌اند و بر این اساس برای دانشگاه‌ها پنج وظیفه اصلی برشمرده‌اند که عبارتند از: ۱. آموزشی؛ ۲. پژوهشی؛ ۳. خدماتی؛ ۴. تولید و نشر علم و ۵. رشد حرفه‌ای (نیازی و ابونوری، ۱۳۹۰).

دانشگاه‌ها رسالت رشد و توسعه جوامع را برعهده دارند و باید منادی تغییر باشند. بنابراین با توجه به ماهیت رسالت و وظایف مراکز آموزش عالی، می‌توان گفت دانشگاه‌ها به‌منزله مراکز تولید و نشر دانش، بیش از هر سازمان دیگری به اجرای مدیریت دانش نیازمندند (کنجکاو منفرد، سعیداردکانی، طباطبائی‌نسب و زنجیرچی، ۱۳۹۲). مراکز آموزش عالی، از جمله منابع اصلی دانش به‌شمار می‌روند، از این رو نیاز به مدیریت دانش و اطلاعات در مراکز آموزشی را نمی‌توان انکار کرد (ربیعی و معالی، ۱۳۹۱). مطابق دیدگاه آکلی (۲۰۰۲)، تمامی فعالیت‌های سیستم‌های دانشگاهی دانش‌محورند (گیل، ۲۰۰۹). تسهیم و استفاده اثربخش از دانش، زمینه‌ساز تعالی و تغییر سازمانی در دانشگاه خواهد بود.

مدیریت دانش و تغییر سازمانی و حوزه‌های مربوطه، ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. برای مثال، اگر فرهنگ سازمانی - به‌منزله یکی از زیرساخت‌های مدیریت دانش - آمادگی پذیرش تغییر را نداشته باشد، بهترین برنامه‌های مدیریت دانش نیز در اجرا ممکن است با شکست روبه‌رو شود (آشنا، عسگری، مرادی صالح و غفوری، ۱۳۹۲).

بلو نشان داد، اگر به پروژه‌های مدیریت دانش همچون پروژه‌های تغییر سازمانی فرایندگرا نگریسته شود، موفق‌تر خواهند بود (رنجبرفرد، اقدسی، البدوی و حسن‌زاده، ۱۳۹۲). پژوهش‌های شایان توجهی که در این باره انجام گرفته‌اند، به پیش‌نیاز بودن تسهیم دانش در توسعه محصولات، خدمات و فناوری‌های جدید، تأکید دارند (علی‌پور درویشی، ۱۳۹۱). همچنین نتایج پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در محصولات و خدمات، به‌صورت خلق ارزش نمود می‌یابد (محمود صالحی، ۱۳۹۱).

در عمل، هرگونه خلق ارزش و روش‌های جدید و توسعه محصولات در سازمان‌ها، به مثابه تغییر سازمانی قلمداد می‌شود. به بیان خاص‌تر، زیرساخت‌های مدیریت دانش، سازوکاری است که سازمان از طریق آن به‌کارگیری دانش را در جهت ایجاد نوآوری و تغییر سازمانی امکان‌پذیر می‌کند (نیازی و ابونوری، ۱۳۹۰). در واقع، تغییر سازمانی مستلزم زمینه‌ها و شرایطی است که آن را ظرفیت تغییر سازمانی می‌نامند و زیرساخت‌های مدیریت دانش می‌تواند ظرفیت تغییر سازمانی

1. University  
2. Multiversity

دانشگاه را ارتقا دهد. از سوی دیگر، تغییرات سازمانی کارآمد در دانشگاه می‌تواند به‌طور بالقوه زمینه‌ها و بسترهای مناسبی را برای بهبود ظرفیت مدیریت دانش در دانشگاه فراهم کند. اساساً در دانشگاه مورد مطالعه ایجاد تغییر سازمانی در وجوه مختلف، ضروری است؛ زیرا در غیر این حالت، دانشگاه دچار سکون خواهد شد. از طریق فرایند تغییر سازمانی، دانشگاه مورد مطالعه می‌تواند نوآوری و تغییر به‌وجود آورد. ایجاد مراکز پژوهشی متناسب با نیازهای اجتماعی و صنعتی، طرح‌های پژوهشی تقاضامحور، ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان، راه‌اندازی رشته‌های تحصیلی جدید بین رشته‌ای و اجرای سایر برنامه‌های مدیریتی، مصداق بارز تغییر سازمانی در دانشگاه محسوب می‌شود. این‌گونه جریان‌ها همواره با دانشگاه همراه هستند. وجود زیرساخت‌های مدیریت دانش سبب تسهیل چنین تغییراتی می‌شود و آن را اثربخش‌تر خواهد کرد؛ زیرا زیرساخت‌های مذکور سبب سیال شدن جریان تبادل دانش و اطلاعات بین حوزه‌های آموزشی و پژوهشی، دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی دانشگاه می‌شود؛ در نتیجه قابلیت دانشگاه برای نوآوری و تغییر سازمانی افزایش می‌یابد.

اهمیت پژوهش پیش رو را باید در جایگاه مهم مدیریت دانش در دانشگاه‌ها جست‌وجو کرد. ضرورت توجه به مدیریت دانش در سیستم‌های دانشگاهی و همچنین در دانشگاه مورد مطالعه دو چندان است. در چنین مراکزی می‌توان به دو نوع دانش اشاره کرد:

الف) دانش مبتنی بر علم (دانشگاهی) که هدف اصلی دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی و متخصصان دانشگاهی است.

ب) دانش سازمانی که مشتمل بر دانش صریح<sup>۱</sup> و دانش ضمنی<sup>۲</sup> است.

از سوی دیگر توجه به ظرفیت تغییر سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه، نوعی تلاش برای مشخص‌سازی مزیت برجسته در حوزه قابلیت‌های سازمان یا یک واحد سازمانی است (جاد و الن کو، ۲۰۰۵).

بنابراین مطالعه و ارائه راهبردهای علمی برای افزایش اثربخشی زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی، می‌تواند زمینه‌ساز نوگرایی و تعالی دانشگاه مورد مطالعه در عرصه‌های آموزشی، پژوهشی و خدمات تخصصی باشد. بدین ترتیب سؤال اصلی پژوهش حاضر این‌گونه مطرح می‌شود، رابطه بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی چگونه است؟ زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه چه وضعیتی دارند؟

1. Explicit knowledge  
2. Tacit knowledge

## پیشینه نظری پژوهش

### ظرفیت تغییر سازمانی

تغییر سازمانی به نتایج حاصل از تعامل نیروهای درونی و بیرونی مؤثر بر سازمان اشاره می‌کند و از سوی دیگر به تأثیرگذاری سازمان بر محیطی که در آن فعالیت می‌کند، توجه دارد (دی لارد، ۲۰۱۱: ۵). قرن بیست‌ویکم را زمان تغییرات وسیع در دنیای کار می‌نامند (براتی، عربی و نوری ۱۳۹۰). سازمان‌ها در وضعیت پیچیده و متغیر محیطی، مستلزم به‌کارگیری نگرشی نو در تدوین استراتژی‌های سازمانی هستند (رضاییان، شهباز، مقبل و مشبکی، ۱۳۸۸). شایان ذکر است امروزه با وجود رقابت جهانی، مدیران سازمان‌ها باید به‌طور دائم به بازاندیشی و نوگرایی فرایند کارها و افق‌های آینده بپردازند (پتوکان، ۲۰۱۲: ۲۹۱). اگر تغییری به‌وجود نیاید، وضعیت زندگی انسان‌ها به شکل سنتی و اولیه باقی می‌ماند. بنابراین در هزاره سوم، ایجاد تغییر برای سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است.

تغییر سازمانی مقوله‌ای است که نظریه‌ها، ابعاد، مفاهیم، اصول و رویکردهای خاص خود را دارد. ظرفیت تغییر سازمانی نیز در همین مقوله می‌گنجد. ظرفیت تغییر سازمانی به ترکیبی از قابلیت‌های مدیریتی و سازمانی اشاره دارد که اجازه می‌دهد مؤسسه‌ای سریع‌تر و کارآمدتر با وضعیت ایجادشده حاصل از تغییر، انطباق پیدا کند (جاد و داگلاس، ۲۰۱۰).

به باور بیل جاد (۲۰۰۷)، ظرفیت تغییر سازمانی، قابلیت تعمیم‌یافته‌ای است که به سازمان توانایی می‌دهد در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان دهد و برای آینده کارآمدتر فرصت‌ها را سریع‌تر از رقبا پیش‌بینی کند. صاحب‌نظران و پژوهشگران برای مفهوم‌سازی و مطالعه ظرفیت تغییر سازمانی، مقیاس‌ها و ابعاد مختلفی پیشنهاد کرده‌اند که بنو (۲۰۰۹)، جاد و داگلاس (۲۰۰۹) و اروین و گارمن (۲۰۱۰) از آن جمله هستند. در این زمینه می‌توان به مؤلفه‌هایی همچون نگرش به تغییر، زیرساخت‌های تسهیل‌ساز تغییر، تأمین منابع، رهبری اعتمادساز، مشارکت مدیران میانی، قهرمانان تغییر، پیروان معتمد، تفکر سیستمی، تعهد سازمانی، ارتباطات و یادگیری سازمانی اشاره کرد. وجود ظرفیت تغییر سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز اثربخشی راهبردهای تغییر سازمانی و به‌تبع آن، نوگرایی و تعالی سازمانی باشد. مدیریت دانش و زیرساخت‌های مناسب آن می‌تواند ظرفیت تغییر سازمانی را پشتیبانی و تقویت کند.

سپارنات (۲۰۱۱) مقیاسی را برای ظرفیت تغییر سازمانی طراحی کرده است. یافته‌های وی سه بعد اصلی را برای این مقوله ارائه می‌کند که عبارتند از:

الف) بعد زمینه‌ای: این جنبه مشتمل بر شرایط و منابعی است که فرایند تغییر را تسهیل می‌کند؛

(ب) بعد فرایندی: شامل اصولی است که اجرای تغییر را هدایت می‌کند؛  
(ج) بعد یادگیری: این بعد به ظرفیت درونی رشدیابنده سازمان اشاره می‌کند.  
بنو نیز برای مفهوسازی ظرفیت تغییر سازمانی، مؤلفه‌هایی را در سه سطح عمده معرفی می‌کند که عبارتند از (بنو، ۲۰۰۹):

۱. سطح خرد: شامل درک و پذیرش رویکردهای مختلف نسبت به تغییر، تقویت گرایش و توانایی در خصوص تغییر؛
  ۲. سطح میانی: ایجاد زیرساخت‌های تسهیل‌ساز تغییر، تضمین تأمین منابع مناسب؛
  ۳. سطح کلان: ساخت فرهنگ تسهیل‌ساز، تداوم راهبردهای تسهیل‌ساز.
- شایان ذکر است جریان‌های فوق، در سطوح مختلف سازمان روی می‌دهد. عوامل مختلفی بر تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد. اروین و گارمن در پژوهشی موارد زیر را از جمله مواردی معرفی کرده‌اند که می‌تواند بر تغییر سازمانی مؤثر باشد (اروین و گارمن، ۲۰۱۰):

- پیش‌آمادگی برای پذیرش تغییر؛
- ملاحظات مربوط به احساس تهدیدها و منافع فردی؛
- ارتباطات؛
- ادراکات فردی؛
- مشارکت در تغییر؛
- اعتماد به مدیریت؛
- سبک مدیریت و ماهیت ارتباط با کارگزاران تغییر.

موارد مذکور به‌طور عمده بر بعد انسانی تغییر در سازمان‌ها اشاره می‌کنند. پژوهش دیگری عوامل درونی تغییر سازمانی را در سه دسته عمده با عناوین مدیریتی، سازمانی و فردی گروه‌بندی کرده است (میرکمالی و زینلی‌پور، ۱۳۸۸). این ابعاد در فرایند اجرای تغییر تأثیر متقابلی بر یکدیگر دارند و تعامل سازنده آنها موجب پیاده‌سازی موفق برنامه تغییر می‌شود.

گروه دیگری از پژوهشگران، از جمله جاد و داگلاس (۲۰۰۹) و جاد و الن کو (۲۰۰۵) برای مطالعه ظرفیت تغییر سازمانی، ابعاد رهبری اعتمادساز، مشارکت مدیران میانی، ارتباطات مؤثر، قهرمانان تغییر، پیروان معتمد و تفکر سیستمی را معرفی کرده‌اند.

در جدول ۱ اندیشمندان و خلاصه‌ای از نظرات آنان در خصوص ظرفیت تغییر سازمانی درج شده است.

## جدول ۱. ابعاد ظرفیت تغییر سازمانی

صاحب نظر(ان) / پژوهشگر(ان)	ابعاد/ معیارهای ظرفیت تغییر سازمانی
جاد و داگلاس (۲۰۰۹)	رهبری اعتمادساز، مشارکت مدیران میانی، ارتباطات مؤثر، قهرمانان تغییر، پیروان معتمد، تفکر سیستمی.
جاد و الن کو (۲۰۰۵)	بعد زمینه‌ای، بعد فرایندی، بعد یادگیری.
سپارنات (۲۰۱۱)	بعد زمینه‌ای، بعد فرایندی، بعد یادگیری.
بنو (۲۰۰۹)	- سطح خرد: درک رویکردهای مختلف نسبت به تغییر، تقویت گرایش و توانایی در خصوص تغییر؛ - سطح میانی: ایجاد زیرساخت‌های تسهیل‌ساز تغییر، تضمین تأمین منابع مناسب؛ - سطح کلان: ساخت فرهنگ تسهیل‌ساز، تداوم راهبردسازی.
زینعلی پور (۱۳۸۸)	آموزش‌دادن، اطلاع‌رسانی و ارتباطات، توانمندسازی، پشتیبانی، مشارکت‌دادن، پاداش‌دادن، سبک رهبری، نظارت، سیاست‌گذاری، منابع، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، جو سازمانی، برنامه تغییر، ساختار سازمانی، احساس مالکیت، احساس خودکفایتی، تعهد سازمانی، نگرش به تغییر، تجربه و تخصص و اعتماد به مدیران.
اروین و گارمن (۲۰۱۰)	پیش‌آمدگی برای پذیرش تغییر، ملاحظات مربوط به احساس تهدیدها و منافع فردی، ارتباطات، ادراکات فردی، مشارکت در تغییر، اعتماد به مدیریت، سبک مدیریت و ماهیت ارتباط با کارگزاران تغییر.

## زیرساخت‌های مدیریت دانش

مدیریت دانش، حوزه‌ای میان‌رشته‌ای است که در اواسط دهه هشتاد پا به عرصه رقابت گذاشت و در زمان کوتاهی، ابزار کسب مزیت رقابتی پایدار قلمداد شد. در فضای حاکم بر دانشگاه‌ها، مدیریت دانش می‌تواند فرصتی مناسب برای بهره‌برداری از دانش موجود خلق کند (نیکوکار، سلطانی و پاشایی، ۱۳۹۳). مدیریت دانش در آموزش عالی، مجموعه‌ای از فرایندهای سازمانی است که ضمن حمایت از ایجاد و انتقال دانش در این مؤسسه‌ها، دستیابی به اهداف سازمانی دانشگاه را امکان‌پذیر می‌کند (کنجکاو منفرد و همکاران، ۱۳۹۲). طبیعی است که این مهم مستلزم زیرساخت‌های متناسب باشد. توجه به زیرساخت‌های مدیریت دانش در عرصه دانشگاهی، امری طبیعی و شایان تأمل است.

مطالعه ادبیات موجود مؤید آنست که صاحب‌نظران و پژوهشگران، مقوله‌ها و جنبه‌های مختلفی را به مثابه زیرساخت‌های مدیریت دانش مطرح کرده‌اند. استانکوسکی و بالدانزا (۲۰۰۱) فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، رهبری و آموزش و یادگیری را

عوامل و زیرساخت‌های اساسی در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌دانند. چوی بر مدیریت سطح بالا تأکید می‌کند (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۳). در این زمینه می‌توان به ابعادی که پژوهشگران داخلی از جمله کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۲)، ربیعی و معالی (۱۳۹۱)، منوریان، موسی‌خانی، اخوان و اصغری (۱۳۹۱)، نیازی و ابونوری (۱۳۸۸)، بی‌بی‌عشرت، حسینی و یارمحمدزاده (۱۳۸۶) به آن توجه کرده‌اند، اشاره کرد. پژوهشگران مذکور با توجه به تئوری‌ها و نظر اندیشمندی چون، آرتور آندرسون، سینه‌فین، هانک، لیندسی، گلد و نیل‌پری و ایلکاتومی (ربیعی و معالی، ۱۳۹۱)، ابعاد و عواملی را به‌مثابه زیرساخت‌های مدیریت دانش معرفی کرده و آنها را به‌کار برده‌اند که ضمن برخورداری از تشابهات، تفاوت‌هایی نیز دارند. در جدول‌های ۲ و ۳ ابعاد یا شاخص‌های مطرح یا مد نظر برای مدیریت دانش جمع‌آوری شده است.

جدول ۲. عوامل زیرساختی پیشنهادی محققان و نویسندگان صاحب‌نظر در حوزه مدیریت دانش

شاخص	محققان
حمایت مدیریت ارشد	داونپورت، ۲۰۰۱؛ دس و پیکنس، ۲۰۰۰؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳.
الگوسازی	دیویس، ۱۹۹۶؛ درو، ۱۹۹۷؛ دی و وندلر، ۱۹۹۸؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳.
معماری دانش	داونپورت، ۱۹۹۸؛ باکمن، ۱۹۹۹؛ تاینن، ۱۹۹۹؛ گرکو، ۱۹۹۹؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳.
مشارکت افراد	ویلسون و آسی، ۱۹۹۹؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳.
زیرساخت سیستم‌های اطلاعات	داونپورت، ۱۹۹۸؛ گرکو، ۱۹۹۹؛ سیوری، ۱۹۹۹؛ لی و هونگ، ۲۰۰۲.
راهبرد و اهداف	چریدس و همکاران، ۲۰۰۳؛ ماتی، ۲۰۰۴؛ خلیفه و لیو، ۲۰۰۳.
سنجش دانش	ماتی، ۲۰۰۴؛ هونگ و همکاران، ۲۰۰۵؛ کوان، ۲۰۰۴.
زیرساخت سازمانی	هونگ و همکاران، ۲۰۰۵؛ کوان، ۲۰۰۴؛ داونپورت، ۱۹۹۸.
آموزش	گرین‌گارد، ۱۹۹۸؛ کوهن و بیکلر، ۱۹۹۹؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳.
منابع انسانی	چریدس و همکاران، ۲۰۰۳؛ کوان، ۲۰۰۴؛ داونپورت و گرور، ۲۰۰۱.
ایجاد انگیزه	یحیی و گاه، ۲۰۰۲؛ هاشیلد، ۲۰۰۱؛ گیبونز، ۱۹۹۸.
فرهنگ سازمانی	داونپورت، ۱۹۹۸؛ باکمن، ۱۹۹۹؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳.
کار تیمی	گرین‌کارد، ۱۹۹۸؛ کوهن و پیکر، ۱۹۹۹؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳.

## جدول ۳. عوامل زیرساختی مطالعه شده محققان حوزه مدیریت دانش (داخل کشور)

محقق(ان)	ابعاد زیرساخت‌های مدیریت دانش
بی‌بی‌عشرت و همکاران (۱۳۸۶)	عامل فنی، عامل فرهنگ، عامل مدیریت.
نیازی و ابونوری (۱۳۹۰)	عامل فنی، عامل فرهنگ، عامل مدیریت، فرایندهای تخصصی دانش.
ربیعی و معالی (۱۳۹۱)	ساختار سازمانی، فرهنگ، فناوری، منابع انسانی، فرایندهای دانش.
منوریان و همکاران (۱۳۹۱)	سرمایه فرهنگی (فرهنگ یادگیری، فرهنگ مشارکت و ...)، سرمایه اجتماعی (تعهد، اعتماد و هنجارها و ...)، سرمایه انسانی (مهارت، خبرگی، خلاقیت و ...).
کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۲)	فناوری، ساختار، فرهنگ
نیکوکار و همکاران (۱۳۹۳)	فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کارگروهی، توانمندسازی، الگوبرداری.

## پیشینه تجربی پژوهش

مقانی (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان ارزیابی آمادگی پژوهشگاه‌های ایران برای مدیریت دانش به نتیجه رسیده است که عوامل موفقیت در این مراکز، وجود استراتژی دانش، حمایت مدیریت، مشوق‌های انگیزشی برای اشتراک دانش و زیرساخت‌های فنی مناسب بوده است. همچنین در این پژوهش مشخص شد، باید به منافع حاصل از مدیریت دانش و قرار دادن آن در برنامه‌های راهبردی توجه شود.

پژوهشی را نیکوکار و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در یکی از دانشگاه‌های نیروهای مسلح انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داده است، در مجموع دانشگاه زیرساخت مناسبی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد. همچنین دانشگاه از فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، کارگروهی، توانمندسازی کارکنان و الگوبرداری بالایی برخوردار است و باید نسبت به آموزش کارکنان و سنجش عملکرد آنان اهتمام بیشتری داشته باشد.

پژوهشی را که مرادی، صبا، عظیمی و امامی (۲۰۱۲) با عنوان ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در رابطه با کارکنان دانشگاه تکنولوژی مالزی انجام دادند، نشان داد بین فرهنگ سازمانی ترجیح داده شده و مدیریت دانش، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

صادقی و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (مورد مطالعه: بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران) انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد، پاسخ‌دهندگان وضعیت مدیریت دانش را متوسط (۶۳ درصد) ارزیابی کردند. همچنین در این پژوهش مشخص شد بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، رابطه معناداری وجود دارد.



آدینه قهرمانی، هاشم‌پور و عطاپور (۱۳۹۰) در پژوهشی با هدف مطالعه زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه، به ارزیابی عوامل زیرساختی مدیریت دانش پرداختند. نتایج پژوهش مؤید آن است که میزان آشنایی جامعه پژوهش با مفهوم مدیریت دانش در سطح پایینی قرار دارد. همچنین از میان عوامل زیرساختی بررسی شده، چهار عامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرایندها و منابع مالی، در وضعیت نامناسب قرار دارند و دو عامل نیروی انسانی و فناوری وضعیت مناسبی دارند.

زینلی‌پور (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود سه دسته عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه تغییر در دانشگاه‌ها را معرفی کرده است که عبارتند از: عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل فردی. پژوهش نورشیدا نوردین (۲۰۱۱) نشان داد ۴۴/۱ درصد تغییرات آمادگی برای تغییر سازمانی، از طریق هوش هیجانی، رفتار تعاملی رهبری و تعهد سازمانی تبیین و پیش‌بینی می‌شود.

ریس و هاسارد (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان چشم‌اندازهای تغییر سازمانی در آسیا، بدین نتیجه رسیدند که موفقیت تغییر سازمانی در آسیا به شدت از دو عامل احساس مالکیت از سوی اعضای سازمان و نحوه مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌پذیرد و این دو عامل باهم ارتباط دارند.

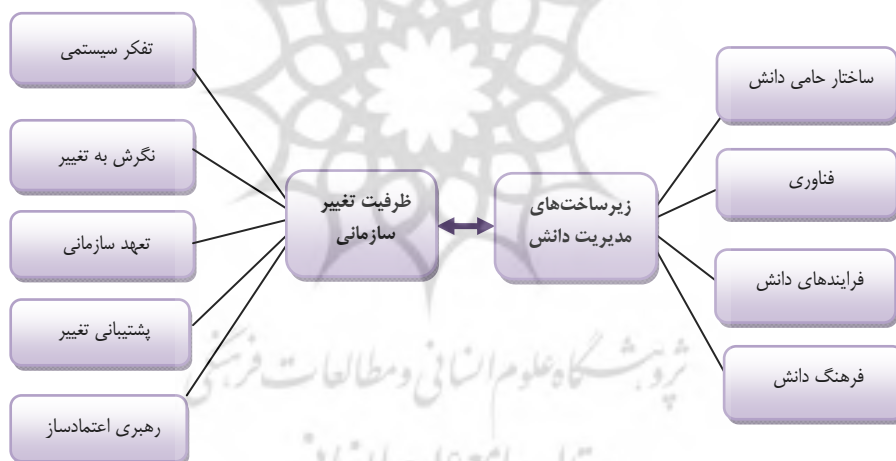
اروین و گارمن (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان «علل مقاومت در برابر تغییر سازمانی: ایجاد ارتباط بین پژوهش و عمل» انجام دادند. این پژوهش با هدف تبیین علل مقاومت در برابر تغییر بر اساس فراتحلیل یافته‌های مقاله‌های منتشر شده در بازه زمانی ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۹ انجام شده است. نتایج پژوهش دلایل مقاومت در برابر تغییر سازمانی را پیش‌آمادگی برای پذیرش تغییر، ملاحظات مربوط به احساس تهدیدها و منافع فردی، ارتباطات، ادراکات فردی، مشارکت در تغییر، اعتماد به مدیریت، سبک مدیریت و ماهیت ارتباط با کارگزاران تغییر شناسایی کرده است. جاد و داگلاس (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «ظرفیت تغییر سازمانی: طراحی مقیاس نظام‌مند»، مقیاسی را برای مطالعه ظرفیت تغییر سازمانی پیشنهاد کردند. یافته‌های پژوهش مؤلفه‌های ظرفیت تغییر سازمانی را رهبری اعتمادساز، پیروان معتمد، کارگزاران شایسته تغییر، مدیریت میانی درگیر، فرهنگ نوآوری، فرهنگ حسابگر، ارتباطات مؤثر و تفکر سیستمی معرفی کرده است.

اسمیت (۲۰۰۵) در پژوهشی بدین نتیجه دست یافت که کارکنان در سازمان‌ها هم می‌توانند کلید تحقق تغییر سازمانی باشند و هم بزرگترین مانع آن. بنابراین مدیران مجبور به ایجاد آمادگی در سطح فردی و سازمانی هستند.

می‌توان گفت اساساً در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، ایجاد زیرساخت‌های لازم به‌منظور استقرار موفق مدیریت دانش، به‌گونه‌ای که افراد در بخش‌های متفاوت بتوانند دانش

خود را از طریق این زیرساخت تسهیم کنند و از آن به‌طور اثربخشی بهره ببرند، ضروری است (کنجکاو منفرد و همکاران، ۱۳۹۲). اگر سازمان‌ها دانش را خلق و سازمان‌دهی کنند، توان و ظرفیت‌شان برای پاسخگویی به شرایط متغیر دنیای امروز افزایش می‌یابد (زاهدی، اسدپور و حاجی نوری، ۱۳۹۰).

زیرساخت‌های مدیریت دانش می‌تواند ظرفیت تغییر سازمانی را ارتقا دهد. در عین حال تغییرات سازمانی می‌تواند به‌طور بالقوه، زمینه‌ها و بسترهای مناسبی را برای مدیریت دانش فراهم کند. با توجه به مباحث فوق، هدف اصلی پژوهش حاضر، سنجش همبستگی بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی است؛ ضمن آنکه وضعیت هریک از متغیرهای مذکور در دانشگاه مد نظر مطالعه می‌شود و سرانجام به ارزیابی میزان پیش‌بینی‌پذیری ظرفیت تغییر سازمانی دانشگاه براساس زیرساخت‌های مدیریت دانش می‌پردازد. در راستای اهداف پژوهش و همچنین با توجه به ادبیات نظری و پیشینه موجود، چارچوب مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

در مجموع می‌توان گفت زیرساخت‌های مدیریت دانش، می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیر مستقیم از طریق زمینه‌سازی و ایجاد شرایط مساعد برای تبادل دانش و به‌کارگیری آن، به‌طور بالقوه در تقویت ظرفیت تغییر سازمانی تأثیرگذار باشد. از سوی دیگر، وجود ظرفیت تغییر سازمانی مناسب، زمینه‌ساز ارتقای زیرساخت‌های مدیریت دانش خواهد بود. بنابراین با توجه به اهداف پژوهش و چارچوب نظری آن، سؤال اصلی تحقیق به شرح زیر تدوین شده است:

آیا بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی دانشگاه مورد مطالعه، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟

همچنین سؤال‌های فرعی پژوهش نیز به شرح زیر مطرح می‌شود:

- وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه مورد مطالعه چگونه است؟
- وضعیت ظرفیت تغییر سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه چگونه است؟
- آیا بین ساختار حامی دانش و ظرفیت تغییر سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟
- آیا بین فناوری و ظرفیت تغییر سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟
- آیا بین فرایندهای تخصصی دانش و ظرفیت تغییر سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟
- آیا بین فرهنگ دانش و ظرفیت تغییر سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش پیمایشی - همبستگی انجام گرفته است و از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش را کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه تشکیل می‌دهند. حجم نمونه لازم، با استفاده از فرمول کوکران ۱۶۷ نفر برآورد شد. به منظور انتخاب نمونه کافی و تأمین پراکندگی مناسب نمونه آماری، اعضای نمونه از تمام دانشکده‌ها انتخاب شده است. با توجه به پراکندگی متفاوت جامعه آماری در دانشکده‌های دانشگاه، انتخاب نمونه آماری به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انجام گرفت. مشخصات فردی و سازمانی اعضای نمونه به شرح زیر بوده است:

از نظر جنسیت ۳۳ درصد مؤنث و ۶۷ درصد مذکر بودند. رتبه علمی ۱۳/۳ درصد مربی، ۶۹ درصد استادیار، ۱۴/۱ درصد دانشیار و ۳/۶ درصد استاد بوده است. ۱۳/۷ درصد از پاسخگویان ۱ تا ۵ سال، ۲۵ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۲۶/۲ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و ۳۵ درصد ۱۶ سال و بیشتر سابقه خدمت داشتند و در آخر ۶۰/۱ درصد اعضا، حداقل یک سال و بیشتر سِمَت مدیریت را تجربه کرده‌اند.

برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز پژوهش، از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه محقق‌ساخته، در سه بخش به شرح زیر تنظیم شده است:

- بخش اول سؤال‌های مربوط به مشخصات فردی و سازمانی اعضای نمونه؛
- بخش دوم سؤال‌های اصلی پرسشنامه که به صورت بسته پاسخ، بر مبنای طیف لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد طراحی شده است؛
- بخش سوم سؤال‌های باز پاسخ.

در مجموع پرسشنامه حاوی ۴۶ سؤال بوده است که به ترتیب ۲۴ سؤال به زیرساخت‌های مدیریت دانش اختصاص داشت و ۲۲ سؤال مربوط به ظرفیت تغییر سازمانی بود. پس از تدوین و جمع‌آوری مصادیق مربوط به هریک از متغیرهای پژوهش برای تعیین و اطمینان از روایی پرسشنامه، ضمن استفاده از منابع علمی، از راهنمایی و نظر استادان و کارشناسان نیز بهره‌جویی شد. تعداد سؤال‌ها و پایایی سؤال‌های هریک از مقوله‌ها به ترتیب بدین شرح است: ساختار دانشی ۵ سؤال با پایایی ۰/۹۳ درصد، فرهنگ دانش ۵ سؤال با پایایی ۰/۹۳ درصد، فناوری ۴ سؤال با پایایی ۰/۹۶، فرایندهای تخصصی دانش ۱۰ سؤال با پایایی ۰/۹۱ درصد، تفکر سیستمی ۴ سؤال با پایایی ۰/۸۷، نگرش به تغییر ۵ سؤال با پایایی ۰/۹۰ درصد، تعهد سازمانی ۴ سؤال با پایایی ۰/۸۸، پشتیبانی ۴ سؤال با پایایی ۰/۹۰ درصد و رهبری اعتمادساز ۵ سؤال با پایایی ۰/۸۵ درصد. به علاوه با توزیع آزمایشی پرسشنامه، نکات مبهم و نامفهوم سؤال‌ها تا حد امکان اصلاح شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی استفاده شد و برای طبقه‌بندی، تنظیم جداول، رسم نمودارها و محاسبه میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. همچنین به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون‌های آمار استنباطی شامل آزمون تی. تک‌گروهی برای تعیین معناداری میانگین هریک از متغیرهای پژوهش، تحلیل واریانس یک‌طرفه (F) برای برآورد میزان یکپارچگی یا همخوانی پاسخ‌های اعضای نمونه بر حسب مشخصات فردی و سازمانی و در نهایت از تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام برای تعیین میزان پیش‌بینی‌پذیری متغیر ملاک استفاده شد. تمامی عملیات تجزیه و تحلیل داده‌ها و اجرای آزمون‌های آماری در محیط نرم‌افزار SPSS انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش

طبق آماره‌های جدول ۴، بیشترین میانگین امتیاز مربوط به متغیر ساختار حامی دانش (۳/۷۱) است و کمترین مقدار به حاکمیت تفکر سیستمی (۳/۰۳) اختصاص دارد. میانگین مربوط به مجموع ابعاد زیرساخت مدیریت دانش ۳/۴۲ به دست آمد و میانگین مربوط به ظرفیت تغییر سازمانی ۳/۳۵ است. به علاوه، مقدار تی. محاسبه شده مربوط به ابعاد زیرساخت مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی، به ترتیب ۱۰/۹۵ و ۶/۷ به دست آمد که در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار است.

بنابراین یافته‌های پژوهش مؤید آنست که وضعیت وجود تفکر سیستمی مناسب نیست، اما در مجموع ابعاد زیرساخت مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه، مناسب است. شایان توجه اینکه هیچ‌یک از مؤلفه‌های پژوهش در سطح عالی قرار ندارند.

جدول ۴. یافته‌های مربوط به متغیرهای پژوهش

نام متغیر	درصد توزیع انتخاب گزینه‌ها				
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
فرهنگ دانش	۱۰/۶	۳۱/۲	۳۳/۳	۱۳/۳	۱۱/۶
ساختار حامی دانش	۲۵/۴	۳۶/۷	۲۶/۷	۶/۳	۴/۹
فناوری	۱۹	۲۵/۶	۳۳/۷	۱۵/۵	۶/۲
فرایندهای تخصصی دانش	۱۸/۶	۳۴/۶	۲۹/۱	۸/۷	۹
تفکر سیستمی	۹/۸	۲۹/۴	۳۲/۶	۱۰/۴	۱۷/۷
نگرش به تغییر	۱۳/۸	۳۶/۷	۳۴/۳	۱۰/۱	۵/۱
تعهد سازمانی	۱۵/۷	۳۶/۵	۳۱/۶	۱۰/۵	۵/۷
پشتیبانی تغییر	۱۳/۲	۳۶	۳۴/۲	۹/۵	۷/۱
رهبری اعتمادساز	۱۸/۳	۳۵/۸	۲۸	۸/۱	۹/۷
زیرساخت‌های مدیریت دانش	۱۸/۷	۳۲/۹	۳۰	۱۰/۹	۷/۹
ظرفیت تغییر سازمانی	۱۴/۱	۳۴/۹	۳۲/۲	۹/۷	۹/۱

### تحلیل وضعیت متغیر ملاک بر حسب مشخصات فردی و سازمانی

آماره‌های جدول ۵ مؤید آنست که براساس تحلیل واریانس، ظرفیت تغییر سازمانی برحسب دانشکده‌ها،  $F=۱/۲۶$  به دست آمده است. با توجه به اینکه مقدار  $F$  محاسبه شده در سطح آلفای  $۰/۰۵$  معنادار نیست، فرض صفر رد نمی‌شود. بر این اساس در متغیر ظرفیت تغییر سازمانی برحسب دانشکده‌ها، تفاوت معناداری دیده نمی‌شود؛ به این معنا که ظرفیت تغییر سازمانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشکده‌های مختلف، مشابه بوده است.

جدول ۵. تحلیل واریانس یک طرفه ظرفیت تغییر سازمانی بر حسب دانشکده‌های نمونه‌ها

منابع تغییرات	SS	DF	MS	F	Sig
بین گروه‌ها	۳/۵۶	۷	۰/۵۱۰		
درون گروه‌ها	۶۰/۲	۱۵۰	۰/۴۰	۱/۲۶	۰/۲۶
کل	۶۳/۷۸	۱۵۷			

آماره های جدول ۶ نشان می‌دهد براساس تحلیل واریانس، ظرفیت تغییر سازمانی برحسب مرتبه علمی نمونه‌ها،  $F = ۲/۸۸$  (به دست آمده است. با توجه به اینکه مقدار  $F$  محاسبه شده در سطح آلفای  $۰/۰۵$  معنادار است، فرض صفر رد می‌شود. بنابراین در ظرفیت تغییر سازمانی برحسب مرتبه علمی نمونه‌ها تفاوت معنادار مشاهده می‌شود. آزمون تعقیبی شفه نشان داد که تفاوت مذکور ناشی از آنست که اعضای نمونه دارای مرتبه علمی استاد و دانشیار، میزان ظرفیت تغییر سازمانی را بیشتر از مربیان و استادیاران برآورد کرده‌اند. میانگین دو گروه به ترتیب  $۳/۳۵$  و  $۳/۲۷$  بوده است.

جدول ۶. تحلیل واریانس یک طرفه ظرفیت تغییر سازمانی بر حسب مرتبه علمی نمونه‌ها

منابع تغییرات	SS	DF	MS	F	Sig
بین گروه‌ها	۳/۳۹	۳	۱/۱۳		
درون گروه‌ها	۶۰/۳	۱۵۴	۰/۳۹	۲/۸۸	۰/۰۳۸
کل	۶۳/۷	۱۵۷			

### تحلیل همبستگی بین متغیرهای پژوهش

شاخص‌های جدول ۷ نشان می‌دهد بین تمام عناوین زیرساخت‌های مدیریت دانش و ابعاد ظرفیت تغییر سازمانی، همبستگی مثبت وجود دارد؛ البته در تمامی موارد شدت آن قوی نیست. همچنین بیشترین مقدار همبستگی بین فرایندهای تخصصی دانش و نگرش به تغییر  $R_{xy} = ۰/۴۸$  است. به علاوه، بین فناوری دانش و تفکر سیستمی رابطه بسیار ضعیف ( $R_{xy} = ۰/۰۲$ ) مشاهده شد. نکته مهم دیگر آنکه بین متغیر مستقل (زیرساخت‌های مدیریت دانش) با هر یک از ابعاد ظرفیت تغییر سازمانی، شامل نگرش به تغییر، تفکر سیستمی، تعهد سازمانی، پشتیبانی تغییر و رهبری اعتمادساز، همبستگی مثبت و بالایی وجود دارد که مقدار آنها به ترتیب  $۰/۵۱$ ،  $۰/۳۵$ ،  $۰/۴۹$ ،  $۰/۳۶$  و  $۰/۵۵$  است. از سوی دیگر متغیر وابسته (ظرفیت تغییر سازمانی) کمترین مقدار همبستگی

(۰/۱۷) را با فناوری نشان می‌دهد. در نهایت شاخص‌های جدول ۷ مؤید آنست که مقدار همبستگی بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی  $R_{xy} = ۰/۵۷$  به دست آمده که در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار است. بنابراین فرض صفر ( $H_0: R_{xy} = ۰$ ) رد می‌شود و فرض مقابل  $H_1: R_{xy} \neq ۰$  به تأیید می‌رسد. به این معنا که بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی همبستگی مثبت و قوی وجود دارد.

جدول ۷. مقادیر همبستگی بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمان

ظرفیت تغییر سازمانی		رهبری اعتمادساز		پشتیبانی تغییر		تعهد سازمانی		تفکر سیستمی		نگرش به تغییر		(y)
p	r	p	r	P	r	P	r	p	r	p	r	(x)
۰/۰۰۰	۰/۴۱	۰/۰۰۰	۰/۴۰	۰/۰۰۰	۰/۳۲	۰/۰۰۰	۰/۲۸	۰/۰۰۰	۰/۲۹	۰/۰۰۰	۰/۳۳	فرهنگ دانش
۰/۰۲۹	۰/۱۷	۰/۰۰۱	۰/۲۰	۰/۰۰۵	۰/۱۵	۰/۰۱۱	۰/۱۳	۰/۰۸۳	۰/۰۲	۰/۰۱۵	۰/۱۹	فناوری اطلاعاتی
۰/۰۰۰	۰/۴۲	۰/۰۰۰	۰/۴۵	۰/۰۰۰	۰/۳۵	۰/۰۰۱	۰/۲۶	۰/۰۰۰	۰/۲۹	۰/۰۰۰	۰/۳۴	ساختار حامی دانش
۰/۰۰۰	۰/۴۸	۰/۰۰۰	۰/۳۸	۰/۰۰۰	۰/۳۹	۰/۰۰۰	۰/۳۵	۰/۰۰۰	۰/۳۹	۰/۰۰۰	۰/۴۸	فرایندهای تخصصی دانش
۰/۰۰۰	۰/۵۷	۰/۰۰۰	۰/۵۵	۰/۰۰۰	۰/۳۶	۰/۰۰۰	۰/۴۹	۰/۰۰۰	۰/۳۵	۰/۰۰۰	۰/۵۱	زیرساخت‌های مدیریت دانش

y: مؤلفه‌های ظرفیت تغییر.

x: ابعاد زیرساختی مدیریت دانش.

### تحلیل رگرسیون

آماره‌های جداول ۸ و ۹ مؤید آنست که طبق یافته‌های حاصل از رگرسیون چندمتغیره گام‌به‌گام، متغیرهای فرایندهای تخصصی دانش، ساختار حامی دانش و فرهنگ دانش با ظرفیت تغییر سازمانی همبستگی چندگانه دارند و در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادارند. در واقع متغیرهای مستقل یاد شده با هم‌دیگر ۰/۳۸ درصد از واریانس ظرفیت تغییر سازمانی را پیش‌بینی و تبیین می‌کنند. با توجه به اینکه F محاسبه شده در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار است؛ فرض صفر رد شده و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. لذا همبستگی چندگانه متغیرهای پیش‌بین و ملاک (ظرفیت تغییر سازمانی) تأیید می‌شود. همچنین براساس نتایج رگرسیون، وجود فرایندهای تخصصی مدیریت دانش دارای بیشترین تأثیر خالص بر ظرفیت تغییر سازمانی است و بعد از آن به ترتیب ساختار حامی دانش و فرهنگ دانش، تأثیر بیشتری بر ظرفیت تغییر سازمانی می‌گذارند.

جدول ۸. رگرسیون چندمتغیره گام به گام بین ابعاد زیرساختی مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی

sig	F	MS	df	ss	
		۷/۸	۳	۲۳/۴	رگرسیون
۰/۰۰۰	۲۹/۸	۰/۲۶	۱۵۴	۴۰/۳	باقی مانده
			۱۵۷	۶۳/۷	کل

جدول ۹. ضرایب مدل رگرسیون

sig	t	RS	MR	Beta	ضرایب غیر استاندارد		مدل
					B	خطای معیار	
۰/۰۰۱	۳/۲	-	-	-	۰/۲۶	۰/۸۷	عدد ثابت
۰/۰۰۰	۵/۵	۰/۲۲	۰/۴۷	۰/۳۷۴	۰/۰۶۷	۰/۳۷	فرایندهای تخصصی دانش
۰/۰۰۰	۳/۶	۰/۳۳	۰/۵۸	۰/۲۶۱	۰/۰۵۱	۰/۱۸	ساختار حامی دانش
۰/۰۱۰	۲/۶	۰/۳۸	۰/۶۲	۰/۱۹۲	۰/۶۱	۰/۱۶۰	فرهنگ دانش

## بحث و تحلیل یافته‌ها

هدف اصلی پژوهش حاضر، سنجش رابطه بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی بوده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین ابعاد زیرساختی مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج پژوهش کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۲) نیز نشان می‌دهد که بین ابعاد زیرساختی مدیریت دانش و نوآوری فنی و اجرایی، رابطه معناداری وجود دارد. لذا با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. یافته دیگر پژوهش حاضر آنست که وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در مجموع مناسب است. مطالعه آدینه و همکاران (۱۳۹۰) در دانشگاه تبریز نیز نشان می‌دهد دو مورد از زیرساخت‌های مدیریت دانش، شامل فناوری و منابع انسانی در دانشگاه مذکور مناسب است که با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد. اما در یافته دیگر این پژوهش، ابعاد ساختار، منابع مالی و فرایندها نامناسب ارزیابی شده است که با یافته‌های پژوهش پیش رو مطابقت ندارد. در این زمینه باید اشاره شود که در دانشگاه مورد مطالعه نیز زیرساخت‌های مذکور در حد عالی نیست و همچنان به توجه و ارتقا نیاز دارد. یافته‌های بی‌بی‌عشرت و همکاران (۱۳۸۶) نیز نشان داد، دانشگاه اصفهان از نظر زیرساخت‌های فنی و حرفه‌ای برای مدیریت دانش مناسب است و از این نظر با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. از آنجا



که در سال‌های اخیر مدیریت دانش و اثربخشی آن در جامعه دانشگاهی بیش از پیش کانون توجه قرار گرفته و الزامات تکنولوژیکی آن گسترش یافته است، لذا زمینه‌ها و شرایط مناسبی در جنبه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری این رابطه به‌وجود آمده است.

در بخش دیگر از یافته‌های این پژوهش، در دانشگاه مورد مطالعه ظرفیت تغییر سازمانی در حد معنادار تأیید شده است. این یافته با نتایج پژوهش نوردین (۲۰۱۱) و اسمیت و طورپا (۲۰۱۰) همخوانی دارد. وجود ظرفیت مناسب برای تغییر سازمانی، به‌طور بالقوه می‌تواند در هدایت دانشگاه به سمت بهبود و پیشرفت سازمانی مؤثر باشد؛ بدین معنا که اگر شرایط سازمانی مناسب برای تغییر در حوزه‌های قوانین و مقررات، ساختار و منابع وجود داشته باشد، در این صورت می‌توان گفت ظرفیت تغییر سازمانی، برقرار شده است و به‌طور بالقوه می‌تواند در اثربخشی دانشگاه عملکرد مؤثری داشته باشد. در غیر این صورت توانمندی‌ها و سرمایه‌های مرتبط با تغییر سازمانی، نقش چندانی در بهبود بهره‌وری دانشگاه ایفا نخواهد کرد. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که وجود تفکر سیستمی در حد معنادار تأیید نمی‌شود؛ در صورتی که حاکمیت تفکر سیستمی می‌تواند یکپارچگی، جامع‌نگری و دوراندیشی را در دانشگاه تقویت کند. به‌علاوه می‌تواند نوعی هم‌نوایی راهبردی میان سطوح و حوزه‌های مختلف دانشگاه، مانند حوزه‌های آموزشی و پژوهشی، گروه‌های آموزشی، رشته‌های تحصیلی و سایر عناصر دانشگاه به‌وجود آورد. در این صورت تمام دانشگاه به‌صورت یک کل عمل خواهد کرد.

به‌منظور کارآمدسازی و نهادینه‌سازی تغییر و نوآوری در دانشگاه‌ها، تقویت ظرفیت تغییر سازمانی مراکز آموزش عالی، ضروری به نظر می‌رسد. در این مسیر ابعاد زیرساختی مدیریت دانش می‌تواند نقش بسزایی ایفا کند. بنابراین باید به دو راهبرد اساسی توجه شود: ۱. برای تقویت و بهبود ظرفیت تغییر سازمانی و زیرساخت‌های مدیریت دانش، تدابیر منطقی برنامه‌ریزی و اجرا شود؛ ۲. سیاست‌ها، زمینه‌ها و امکانات سخت و نرم برای بهره‌مندی از آنها تأمین شود و در اختیار کاربران قرار گیرد. پیش‌بینی و تأمین مقیاس‌ها، استانداردها، سرمایه فکری و ساختاری، تأکید بر ارتباط میان دانش و عمل، از جمله این موارد هستند. به‌طور کلی زمانی ظرفیت تغییر سازمانی و زیرساخت‌های مدیریت دانش کارآمد خواهد بود که تغییر و بهبود مستمر در رابطه با ابعاد سازمانی و تخصصی دانشگاه‌ها به‌مانند یک ارزش، کانون توجه و تأکید قرار گیرد.

بهره‌گیری از زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی موجود در دانشگاه، ضرورتی انکارناپذیر است. در عین حال چون بین ابعاد زیرساختی مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد، لذا باید به هر دو بخش به‌طور هم‌زمان و در کنار همدیگر توجه شود. در این صورت می‌توان انتظار داشت که دانشگاه از نظر عملکرد آموزشی،

پژوهشی و خدمات تخصصی، به سمت تغییر تعالی گرایانه و پیشرفت منطقی حرکت کند. در کل بدون تغییر و پیشرفت، وضعیت زندگی بشر در حالت بدوی و سنتی باقی می ماند. بخش عمده رشد و پیشرفت تمدن بشری با کوشش اندیشمندان و انسان های آگاه صورت گرفته است و امروزه این نقش به طور رسمی و سازمان یافته برعهده جامعه دانشگاهی است. دانشگاه ها رکن اساسی آموزش عالی به شمار می روند و نقش مهمی از طریق تولید دانش (قابلیت های مناسب و رشد آگاهی) در شکل گیری آینده جامعه برعهده دارند. این مهم بدون توجه به دو مقوله زیرساخت های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی از یک سو و رسالت ها و کارکردهای تخصصی دانشگاه مانند آموزش، پژوهش، تولید علم و فناوری و خدمات تخصصی از سوی دیگر، میسر نخواهد بود.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

نتیجه نهایی به دست آمده از پژوهش نشان می دهد بین زیرساخت های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی در دانشگاه، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. از آنجا که دانشگاه ها به طور مستقیم با تولید و نشر دانش سروکار دارند، به طور طبیعی زیرساخت های مدیریت دانش نیز در حد معنادار وجود دارد. اگر زیرساخت های مدیریت دانش به شکلی کارآمد مدیریت شود و به بهره برداری برسد، موجب افزایش یادگیری، نوآوری، رقابت پذیری، تغییر و بهبود عملکرد دانشگاه خواهد شد. این جریان می تواند بر ظرفیت تغییر سازمانی دانشگاه تأثیرگذار باشد. در نتیجه کارآیی و اثربخشی دانشگاه همواره محقق خواهد شد. به بیان روشن تر، دانشگاه باید توجه خود را بر فرهنگ دانش، ساختار حامی دانش، فرایندهای تخصصی مدیریت دانش و فناوری های مناسب متمرکز کند. در کنار آن توجه به تعهد سازمانی، انگیزش و نگرش های اعضای هیئت علمی دانشگاه نسبت به برنامه های تغییر ضروری است. همچنین در سیاست ها و برنامه های تغییر و تعالی دانشگاه تفکر سیستمی حاکم باشد.

به طور مشخص براساس یافته ها و مباحث مطرح شده می توان گفت، برخورداری دانشگاه از زیرساخت های مناسب و لازم، می تواند مدیریت دانش را تسهیل کند و مدیریت دانش کارآمد می تواند بر ظرفیت تغییر سازمانی مؤثر باشد. در این صورت دانشگاه می تواند در تحقق رسالت و وظایف خود در عرصه های آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی و تولید علم، اثربخشی روزافزونی داشته باشد. در این مسیر توجه به ابعاد رفتاری و انسانی، از اهمیت خاصی برخوردار است. با توجه به مجموع یافته ها، پیشنهادهای زیر بیان می شود:

۱. سیاستگذاری و برنامه‌ریزی جامعی با امعان نظر به ایجاد یکپارچگی و تناسب در روند فعالیت‌های تخصصی دانشگاه با تأکید بر زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی، انجام گیرد؛
۲. به شناسایی و بهره‌گیری از سازوکارهای رسمی برای تقویت و اشاعه ابعاد انسانی و فرهنگی مدیریت دانش و تغییر و نوآوری در عرصه دانشگاه، توجه شود؛
۳. سیستمی ایجاد شود که زمینه انتقال دانش و مهارت‌ها و تبادل تجربه‌های مدیریت دانش و تغییر و نوآوری را فراهم کند؛
۴. نظام تشویقی و انگیزشی مناسبی برای بهره‌گیری و توسعه راهبردها و طرح‌های جذب، نهادینه‌سازی و کاربرد دانش و همچنین ظرفیت تغییر سازمانی در حوزه‌های مختلف دانشگاه برقرار شود؛
۵. سیستم فناوری اطلاعات در دانشگاه کارآمدتر شود و تناسب آن با دانش‌محوری مد نظر قرار گیرد؛
۶. شرایط حمایتی و تسهیل ایجاد تغییر و نوآوری در دانشگاه تأمین و اجرا شود؛
۷. رویکردها و روش‌های مناسبی برای نظارت، ارزیابی، بازخورد و پاسخگویی درخصوص عملکرد حوزه‌های مختلف دانشگاه، در رابطه با زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی اتخاذ شود؛
۸. کمیته یا مرجعی تشکیل شود که مسئولیت هماهنگی، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، طراحی راهبردها، تأمین منابع و حساب‌خواهی در مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی را برعهده گیرد.

## References

- Adineh, G. A., Hashempour, L., Atapour, H. (2011). The Study of knowledge management infrastructure from the perspective of the university faculty members. *Journal of Librarianship and Information Science Research*, 45(57): 63-85. (in Persian)
- Ahmad, J. R., Gul, S. and Ashraf, Z. W. (2010). University libraries: step towards a web based knowledge management system, *The journal of information and knowledge management systems*, 40 (1): 24-38.
- Alipour Darvishi, Z. (2014). Compound model of Islamic Azad University academic member's intent to knowledge sharing with the approach of perceptual factors (Survey around North Branch of Tehran and Science and Researches Campus), *Journal of information technology management*, 6 (1): 107-126. (in Persian)

- Ashena, M., Asgari, N., Moradi Saleh, A., Ghafouri, D. (2014). The Role of Organizational Culture in Facilitating Knowledge Management Practices, *Journal of information technology management*, 5(4): 1-22. (in Persian)
- Barati, H., Arisi, H.R. & Noori, A. (2001). The assessment of reliability and validity of commitment scale to organizational change in Iranian Gaz Company, *Quarterly journal of Human resource management*, 3 (9): 27-46. (in Persian)
- Bibi Eshrat, Z., Hossaini, G. & Yarmohammadzadeh, P. (2008). The study of establishment fundamentals of knowledge management in Isfahan university as Perceived By Its Faculty Members, *Journal of Educational Sciences Studies*, 1 (2): 49-66. (in Persian)
- Buono, A. & Kerber, K. (2009). *Building Organizational change capacity*, Experience-based Paper, Department of Management, Bentley University, USA.
- Dillard, J., Rogers, R. and Yuthas, K. (2011). Organizational change: in search of the golden mean, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(1): 5-32.
- Ervin, D. & Garman, A. (2010). Resistance to organizational change, linking research and practice, *leadership and organizational development journal*, 31 (1): 31-56.
- Gill, A. (2009). Knowledge management initiatives at a small university, *International Journal of Educational Management*, 23 (7): 604-616.
- Judge, B. (2007). *Assessing organizational capacity for change: evolution of a research stream*, Dean's research seminar, September 14. Retrieved from: [http://bpa.odu.edu/bpa/news\\_events/deans\\_seminar/attachments/Fall07/bjudge.pdf](http://bpa.odu.edu/bpa/news_events/deans_seminar/attachments/Fall07/bjudge.pdf).
- Judge, W. & Douglas, T. (2009). organizational change capacity: the systematic development of a scale, *Journal of organizational change management*, 22 (6): 635-649.
- Judge, W. & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms, *Journal of Business Research*, 58 (7): 893-901.
- Judge, W. & Douglas, T. (2009). organizational change capacity: the systematic development of a scale, *Journal of organizational change management*, 22 (6): 635-649.
- Konjkave Monfared, A., Saeida Ardekani, S., Tabatbaei Nasab, S., Zanjirchi, S. (2013). Technical and administrative innovation in Yazd University with

- emphasis on knowledge management infrastructures. *Quarterly journal of Research and Planning in Higher Education*, 19 (2): 69-90. (in Persian)
- Mahmoudsalehi, M., Dorri, B., Safari, K. (2012). The Effect of Electronic Services Quality on Trust-Building in Online Customers of Tehran's Brokerage Firms, *Journal of information technology management*, 4(11): 92-69. (in Persian)
- Mamaghani, N. (2011). Evaluating the Readiness of Iranian Research Centers in Knowledge Management. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3 (1): 203-212.
- Monavarian, A., Mosakhani, M., Akhavan, P., Asgari, N. (2012). Providing a model for behavior in organizati, *Journal of information technology management*, 4 (10):159-178. (in Persian)
- Moradi, E., Saba, A., Azimi, S., Emami, R. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management, *International Journal of Innovative Ideas (IJI)*, 12 (3): 30-46.
- Nikoukar, Gh., Soltani, M., Pashai, H. (2014). Investigating Knowledge Management Infrastructure in a Military University, *Journal of information technology management*, 6 (3): 505-528. (in Persian)
- Nordin, N. (2011). the influence of emotional intelligence, leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *The 2nd International Conference on Education and Educational Psychology 2011*, ScienceDirect, 129-138.
- Nyazie, A., Abounori A. (2012). Ranking of Selected Universities based on Infrastructures of Knowledge Management, *Journal of Daneshvar*, 1(50): 263-286. (in Persian)
- Potocan, V., Nedelko, Z. & Mulej, M. (2012). Influence of Organizational Factors on Management Tools Usage in Slovenian Organizations, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23 (3): 291-300.
- Rabiee, A., Maali, M. (2012). The Effect of Protection of Intellectual Property Rights on Brain Drain from Selected Developing Investigating Infrastructural Barriers in Knowledge Management Implementation and Proposing an Improvement Model in Higher Education. *Journal of Science and Technology Policy*, 5 (1): 1-16. (in Persian)
- Ranjbar Fard, M., Aghdasi, M., Albadvi, A., Hassanzadeh, M. (2013). Knowledge Management Barriers Identification for the Four Kinds of Business Processes, *Journal of information technology management*, 5(1): 61-88. (in Persian)

- Reazaeyan, A., Shahbaz, N., Moghbel, A. & Moshabaki, A. (2009). Designing organizational change model to expenditure management: The case; Iran Khodro Industrial Group, *Quarterly journal of Modares*, 13 (2):159-180. (in Persian)
- Rees, C. and Hassard, J. (2010). Perspective on organizational change in Asia, *Journal of organizational change management*, 5 (5): 480-484.
- Sadeghi, A., Jafari, H., KHodayari, R., Pakdaman, M., Mohammadi, R. & Ahadi, N. (2011). A case study: the association between organizational culture with management knowledge in Hasheminezhad hospital – Tehran, *Journal of Hospital*, 3(2):1-7.
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity, *Journal of Organizational Change Management*, 24 (5): 640-661.
- Zahedi, S., Asadpoor, A. & Hajinoori, KH. (2011). The relationship between cybernetics and knowledge management in organization, *Management studies in development and evaluation*, 22(63): 1-25. (in Persian)
- Zeanalipoor, H., Mirkamali, S. (2009). Designing suitable model of organizational change in state comprehensive universities by factor analysis, *Journal of educational sciences*, 5 (3):139-164. (in Persian)