

# Designing a Model to Explain the Relationship Between Competent Organizational Culture and Knowledge Management Establishment: A Study of Faculty Members

1. Mahbubeh Abdollahi<sup>1</sup>\*: Department of Educational Sciences, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

\*Corresponding Author's Email Address: mahbubeh.abdollahi@iau.ac.ir

## Abstract:

This study aimed to design and test a model explaining the relationship between competent organizational culture and knowledge management establishment among faculty members of Islamic Azad Universities in Tehran Province. This applied study used a descriptive-correlational, cross-sectional design based on structural equation modeling. The statistical population consisted of 4,687 male and female faculty members working at Islamic Azad Universities in Tehran Province. Using cluster random sampling, 357 questionnaires were distributed, and 304 complete and analyzable questionnaires were included in the final analysis. Data were collected through two researcher-made questionnaires measuring competent organizational culture and knowledge management establishment. The validity of the instruments was assessed through content validity, construct validity, exploratory factor analysis, and confirmatory factor analysis. Reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficients. Data analysis was conducted using SPSS and AMOS. Structural equation modeling indicated that the final model had an acceptable fit to the data, with fit indices including  $\chi^2/df=1.848$ , CFI=0.966, GFI=0.876, AGFI=0.851, and RMSEA=0.053. Competent organizational culture positively and significantly predicted the organization stage of knowledge management establishment ( $\beta=0.929$ ,  $p<0.01$ ). Moreover, competent organizational culture had significant positive effects on identification ( $\beta=0.912$ ), acquisition ( $\beta=0.889$ ), dissemination and sharing ( $\beta=0.878$ ), application and implementation ( $\beta=0.846$ ), review ( $\beta=0.816$ ), and audit and evaluation ( $\beta=0.793$ ). The internal paths among the sequential stages of knowledge management establishment were also positive, strong, and statistically significant. The findings demonstrate that competent organizational culture is a fundamental antecedent of successful knowledge management establishment in universities. Strengthening dimensions such as quality orientation, justice and professional ethics, participation, citizenship behavior, empowerment and knowledge orientation, trust-building leadership, and transcendental culture can facilitate the organization, identification, acquisition, sharing, application, review, and evaluation of knowledge in academic institutions.

**Keywords:** Competent organizational culture; Knowledge management; Knowledge management establishment; Faculty members; Islamic Azad University; Structural equation modeling

**How to Cite:** Abdollahi, M. (2026). Designing a Model to Explain the Relationship Between Competent Organizational Culture and Knowledge Management Establishment: A Study of Faculty Members. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(2), 1-21.



## طراحی مدل تبیین رابطه فرهنگ سازمانی شایسته و استقرار مدیریت دانش: مطالعه اعضای هیئت علمی

۱. محبوبه عبداللہی\*، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

\*پست الکترونیک نویسنده مسئول: mabubeh.abdollahi@iau.ac.ir

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و آزمون مدل تبیین رابطه فرهنگ سازمانی شایسته و استقرار مدیریت دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل ۴۶۸۷ نفر از اعضای هیئت علمی زن و مرد دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران بود. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، ۳۵۷ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت ۳۰۴ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل وارد فرایند تحلیل شد. داده‌ها با استفاده از دو پرسشنامه محقق ساخته فرهنگ سازمانی شایسته و استقرار مدیریت دانش گردآوری شدند. روایی ابزارها از طریق روایی محتوایی، روایی سازه، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و پایایی آنها با ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS انجام شد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد مدل نهایی از برازش قابل قبول برخوردار است؛ به گونه‌ای که شاخص‌های برازش مدل شامل  $\chi^2/df=1.848$ ،  $CFI=0.966$ ،  $GFI=0.876$ ،  $AGFI=0.851$  و  $RMSEA=0.053$  بود. فرهنگ سازمانی شایسته به طور مثبت و معنادار بعد سازماندهی استقرار مدیریت دانش را پیش‌بینی کرد ( $\beta=0.929$ ،  $p<0.01$ ). همچنین اثرهای مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی شایسته بر ابعاد شناسایی ( $\beta=0.912$ )، اکتساب ( $\beta=0.889$ )، انتشار و تسهیم ( $\beta=0.878$ )، به‌کارگیری و اجرا ( $\beta=0.846$ )، بازنگری ( $\beta=0.816$ ) و ممیزی و ارزیابی ( $\beta=0.793$ ) تأیید شد. مسیرهای درونی مراحل استقرار مدیریت دانش نیز مثبت، قوی و معنادار بودند. نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی شایسته یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای استقرار موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌هاست. بنابراین، تقویت مؤلفه‌هایی مانند کیفیت‌محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، مشارکت، رفتار شهروندی، توانمندی و دانش‌محوری، رهبری اعتمادساز و فرهنگ متعالی می‌تواند زمینه لازم را برای سازماندهی، شناسایی، اکتساب، تسهیم، به‌کارگیری، بازنگری و ارزیابی دانش فراهم کند.

**کلیدواژه‌گان:** فرهنگ سازمانی شایسته؛ مدیریت دانش؛ استقرار مدیریت دانش؛ اعضای هیئت علمی؛ دانشگاه آزاد اسلامی؛ مدل‌یابی معادلات ساختاری

**نحوه استناددهی:** عبداللہی، محبوبه. (۱۴۰۵). طراحی مدل تبیین رابطه فرهنگ سازمانی شایسته و استقرار مدیریت دانش: مطالعه اعضای هیئت علمی. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۲)، ۱-۲۱.



## مقدمه

دانشگاه‌ها در جهان معاصر دیگر صرفاً نهادهایی آموزشی برای انتقال دانش رسمی نیستند، بلکه به عنوان سازمان‌های دانش‌بنیان، شبکه‌هایی پویا برای تولید، ذخیره‌سازی، تبادل، بازآفرینی و کاربرد دانش محسوب می‌شوند. در چنین بستری، کیفیت عملکرد دانشگاه نه فقط به منابع مالی، تجهیزات آموزشی یا ساختار اداری آن وابسته است، بلکه به ظرفیت فرهنگی سازمان برای هدایت رفتارهای دانشی، تقویت همکاری علمی، اعتمادسازی، یادگیری جمعی و استفاده نظام‌مند از سرمایه فکری اعضای هیئت علمی بستگی دارد. از این منظر، دانشگاه‌ها نقشی بنیادین در توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و علمی جوامع ایفا می‌کنند و به عنوان ارکان جامعه مدرن، در تربیت نیروی انسانی متخصص، مسئول، خلاق و متعهد نقش تعیین‌کننده دارند (Ohani Zanouz et al., 2022). از سوی دیگر، نظام‌های آموزشی بخش مهمی از سرمایه‌گذاری ملی بر منابع انسانی را به خود اختصاص می‌دهند و به همین دلیل، ارتقای کیفیت مدیریت آنها برای پیشگیری از اتلاف سرمایه‌های مادی، انسانی و دانشی ضرورتی راهبردی است (Mosaddeghrad, 2015). در این میان، اعضای هیئت علمی به عنوان اصلی‌ترین کنشگران تولید و انتقال دانش، نقشی محوری در تحقق مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی و اجتماعی دانشگاه دارند و هویت حرفه‌ای، پاسخگویی، اخلاق سازمانی و جهت‌گیری دانشی آنان می‌تواند مسیر توسعه نهادی دانشگاه را تحت تأثیر قرار دهد (Jabbari Moraghoosh et al., 2021).

در محیط پیچیده و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای بقا و رشد نیازمند استفاده آگاهانه از دانش هستند. دانش، زمانی به مزیت راهبردی تبدیل می‌شود که از سطح دارایی فردی فراتر رود و در قالب فرآیندهای سازمانی شناسایی، اکتساب، تسهیم، به‌کارگیری، بازنگری و ارزیابی نهادینه شود. مدیریت دانش دقیقاً در همین نقطه اهمیت می‌یابد؛ زیرا با طراحی سازوکارهای لازم برای خلق، ذخیره، انتقال و کاربرد دانش، امکان تبدیل تجربه‌های فردی و جمعی به سرمایه سازمانی را فراهم می‌کند. مطالعات جدید نشان می‌دهند که مدیریت دانش با ارتقای عملکرد کارکنان، توسعه نوآوری و بهبود قابلیت‌های سازمانی ارتباط دارد، اما اثربخشی آن وابسته به بسترهای فرهنگی، رهبری و ساختاری سازمان است (Muis, 2025). به بیان دیگر، مدیریت دانش یک پروژه صرفاً فناورانه یا اداری نیست، بلکه نوعی تحول فرهنگی است که نیازمند پذیرش، مشارکت، اعتماد، انگیزش و تعامل مستمر میان اعضای سازمان است. در همین راستا، کسب و به‌کارگیری دانش برای موفقیت تلاش‌های سازمانی، به‌ویژه در فعالیتهایی که با تبادل اطلاعات و دانش داخلی و خارجی سروکار دارند، ضروری دانسته شده است (Ghasemi et al., 2021).

فرهنگ سازمانی در این میان نقش زیرساختی دارد؛ زیرا تعیین می‌کند اعضای سازمان تا چه اندازه تمایل دارند دانش خود را به اشتراک بگذارند، از تجربه‌های دیگران بیاموزند، خطاها را به فرصت یادگیری تبدیل کنند و در مسیر اهداف مشترک حرکت نمایند. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، انتظارات و الگوهای رفتاری مشترک است که شیوه اندیشیدن، تصمیم‌گیری و عمل اعضای سازمان را شکل می‌دهد. هنگامی که فرهنگ سازمانی از شایستگی لازم برخوردار باشد، یعنی با اهداف راهبردی، ارزش‌های حرفه‌ای، نیازهای دانشی و مأموریت سازمان همسو باشد، می‌تواند به بستری قدرتمند برای استقرار مدیریت دانش تبدیل شود. در چنین فرهنگی، دانش پنهان افراد به رسمیت شناخته می‌شود، مشارکت و گفت‌وگو تشویق می‌گردد، یادگیری مادام‌العمر ارزش تلقی می‌شود و عدالت، اعتماد و اخلاق حرفه‌ای مانع از انحصارطلبی دانشی می‌شود. پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی نقشی مهم در افزایش اثربخشی، کارایی و بهبود عملکرد سازمانی دارد (Adinelu et al., 2021).

در سازمان‌های دانشگاهی، اهمیت فرهنگ سازمانی بیش از سایر سازمان‌هاست؛ زیرا دانشگاه ذاتاً با دانش، یادگیری، تفکر انتقادی، نوآوری و تعامل علمی سروکار دارد. اگر فرهنگ غالب دانشگاه سلسله‌مراتبی، بسته، فردگرایانه یا فاقد اعتماد باشد، حتی وجود سامانه‌های رسمی مدیریت دانش نیز نمی‌تواند به تسهیم واقعی دانش منجر شود. در مقابل، فرهنگی که بر کیفیت‌محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، مشارکت و همکاری، رفتار شهروندی، توانمندسازی، دانش‌محوری، رهبری اعتمادساز و تعالی سازمانی تأکید کند، می‌تواند اعضای هیئت علمی را به مشارکت فعال در تولید و تبادل دانش ترغیب نماید. مطالعات مربوط به فرهنگ دانشگاهی و توسعه پایدار نیز نشان می‌دهد که فرهنگ دانشگاه می‌تواند در جهت‌دهی به رفتارهای سازمانی، مسئولیت‌پذیری نهادی و پایداری علمی و اجتماعی تأثیرگذار باشد (Ranf et al., 2024). بنابراین، بررسی فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌ها باید فراتر از توصیف هنجارهای موجود انجام شود و به سمت طراحی مدل‌هایی حرکت کند که بتوانند نسبت فرهنگ را با فرآیندهای دانشی و عملکردی تبیین کنند.

یکی از مفاهیم کلیدی در این زمینه، «فرهنگ سازمانی شایسته» است. فرهنگ سازمانی شایسته را می‌توان نوعی الگوی فرهنگی مطلوب دانست که در آن ارزش‌های سازمانی با الزامات حرفه‌ای، اخلاقی، دانشی و راهبردی سازمان سازگار هستند. چنین فرهنگی فقط به وجود ارزش‌های مثبت محدود نمی‌شود، بلکه ناظر بر میزان تناسب این ارزش‌ها با مأموریت سازمان و توان آنها در هدایت کنش سازمانی است. در دانشگاه، فرهنگ سازمانی شایسته باید بتواند هم از استقلال علمی اعضای هیئت علمی حمایت کند و هم آنان را در مسیر اهداف جمعی، کیفیت آموزشی، پاسخگویی پژوهشی، نوآوری و کاربرد دانش سازمانی همسو سازد. مطالعاتی که بر نقش فرهنگ مناسب در استقرار مدیریت دانش تأکید کرده‌اند، نشان می‌دهند که بدون آماده‌سازی فرهنگی، اجرای مدیریت دانش با مقاومت، بی‌اعتمادی، ضعف مشارکت و عدم استمرار مواجه می‌شود (Abdollahi, 2015). از این رو، فرهنگ سازمانی شایسته پیش‌شرطی نرم اما تعیین‌کننده برای موفقیت مدیریت دانش است.

مدیریت دانش نیز خود دارای فرآیندی مرحله‌ای و نظام‌مند است. سازمان ابتدا باید راهبرد دانشی خود را سازماندهی کند، حوزه‌های دانشی و شکاف‌های موجود را شناسایی نماید، دانش لازم را از منابع درونی و بیرونی کسب کند، زمینه انتشار و تسهیم آن را فراهم سازد، دانش را در تصمیم‌گیری و عمل سازمانی به کار گیرد، پیامدهای حاصل را بازنگری کند و در نهایت، با ممیزی و ارزیابی، راهکارهایی برای بهبود مستمر ارائه دهد. چنین فرآیندی زمانی اثربخش خواهد بود که فرهنگ سازمانی، رفتارهای پشتیبان هر مرحله را تقویت کند. برای مثال، مرحله شناسایی دانش نیازمند شفافیت و پذیرش ضعف‌هاست؛ مرحله اکتساب دانش به گشودگی نسبت به یادگیری نیاز دارد؛ مرحله تسهیم دانش مستلزم اعتماد و همکاری است؛ و مرحله ممیزی دانش نیازمند فرهنگ پاسخگویی و کیفیت‌محوری است. بنابراین، رابطه فرهنگ سازمانی شایسته و استقرار مدیریت دانش را باید رابطه‌ای عمیق، چندبعدی و ساختاری دانست.

پژوهش‌های پیشین در ایران و جهان از زوایای مختلف این رابطه را تأیید کرده‌اند. برای نمونه، مطالعه‌ای درباره سازمان‌های ایرانی نشان داده است که میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد و الگوهای فرهنگی می‌توانند بر وضعیت مدیریت دانش در سازمان‌ها اثر بگذارند (Kiakjoori et al., 2025). همچنین، بررسی عوامل فرهنگ سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی نشان داده است که فرهنگ سازمانی در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها نقشی برجسته در جهت‌دهی به تغییرات سازمانی دارد (Pazhouhan, 2025). از سوی دیگر، پژوهشی درباره رابطه فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش و خلاقیت نیز وجود ارتباط مثبت و معنادار میان این متغیرها را گزارش کرده است (Haghani, 2021). این یافته‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی نه تنها بر مدیریت دانش اثر می‌گذارد، بلکه می‌تواند زمینه‌ساز خلاقیت، تحول و بهبود عملکرد نیز باشد.

در مطالعات تخصصی‌تر، فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی اثرگذار بر موفقیت مدیریت دانش بررسی شده است. برای مثال، پژوهشی که با استفاده از الگوریتم چندمعیاره TOPSIS به ارزیابی تأثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش پرداخته است، بر این نکته تأکید دارد که موفقیت مدیریت دانش متأثر از ترکیب و اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرهنگی سازمان است (Tabatabaei, 2024). همچنین، پژوهش‌های مرتبط با رهبری و فرهنگ دانش‌محور نشان داده‌اند که فرهنگ و رهبری دانش‌گرا از طریق فرایندها و اقدامات مدیریت دانش می‌توانند نوآوری و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (Shemshadi, 2024). این دیدگاه با ماهیت دانشگاه به عنوان سازمانی دانش‌محور سازگار است؛ زیرا در دانشگاه، مدیریت دانش بدون رهبری اعتمادساز، فرهنگ یادگیری و حمایت نهادی از نوآوری، به سطحی صوری و اداری محدود خواهد شد.

از منظر نوآوری سازمانی، مدیریت دانش زمانی کارآمدتر است که با فرهنگ نوآورانه و شیوه‌های منابع انسانی دانش‌بنیان همراه شود. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که اقدامات منابع انسانی مبتنی بر دانش می‌توانند از طریق مدیریت دانش بر قابلیت‌های نوآوری اثرگذار باشند و فرهنگ نوآورانه نیز این رابطه را تعدیل کند (Nguyen, 2024). همچنین، در شرکت‌های دانش‌بنیان، راهبردهای مدیریت دانش می‌توانند از طریق قابلیت‌های نوآوری و مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد مالی اثر بگذارند (Shahbeyki & Jafari Titkanlou, 2024). اگرچه دانشگاه‌ها با شرکت‌های اقتصادی تفاوت ماهوی دارند، اما هر دو در محیط دانش‌بنیان فعالیت می‌کنند و هر دو برای حفظ مزیت رقابتی، اعتبار نهادی و اثربخشی عملکردی نیازمند مدیریت هدفمند دانش هستند. بر این اساس، می‌توان گفت فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه نیز می‌تواند با تقویت قابلیت‌های نوآوری، کیفیت پژوهش، مشارکت علمی و پاسخگویی اجتماعی، زمینه اثربخشی مدیریت دانش را فراهم کند.

یکی از ابعاد مهم فرهنگ سازمانی شایسته، فرهنگ تسهیم دانش است. دانش تا زمانی که در ذهن افراد باقی بماند و وارد جریان سازمانی نشود، به سرمایه جمعی تبدیل نمی‌شود. فرهنگ تسهیم دانش زمانی شکل می‌گیرد که اعضا احساس کنند انتقال دانش موجب تهدید جایگاه آنان نمی‌شود، بلکه به رشد جمعی، اعتبار علمی و توسعه سازمانی

کمک می‌کند. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که فرهنگ تسهیم دانش از طریق تسهیم دانش آشکار و ضمنی می‌تواند بر خلاقیت سازمانی اثر بگذارد (Yildiz et al., 2025). در دانشگاه، بخش عمده‌ای از دانش اعضای هیئت علمی از نوع ضمنی است؛ یعنی در تجربه تدریس، شیوه پژوهش، ارتباط با دانشجویان، حل مسائل علمی، تعاملات حرفه‌ای و شبکه‌های تخصصی نهفته است. بنابراین، استقرار مدیریت دانش در دانشگاه بدون ایجاد فرهنگ تسهیم دانش، نمی‌تواند از ظرفیت واقعی اعضای هیئت علمی بهره‌برداری کند. بررسی‌های داخلی نیز همسو با این مباحث نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش در میان اعضای هیئت علمی رابطه معنادار دارند (Ghaedamini Harouni et al., 2021). همچنین، شناسایی مبانی فرهنگ سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نشان داده است که متغیرهای فرهنگی می‌توانند به عنوان مبانی اصلی استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دانشی عمل کنند (Akbari et al., 2020). در پژوهشی دیگر، واکاوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمانی نشان داد که مؤلفه‌هایی مانند یادگیری، مشارکت، حمایت مدیران و تسهیم دانش در استقرار و استمرار مدیریت دانش اهمیت دارند (Elyasi et al., 2020). این شواهد بیانگر آن است که هرچند نوع سازمان‌ها متفاوت است، اما در همه سازمان‌های دانش‌محور، فرهنگ سازمانی نقشی بنیادین در تسهیل یا تضعیف مدیریت دانش دارد.

با وجود غنای نسبی مطالعات پیشین، همچنان چند خلأ مهم در این حوزه مشاهده می‌شود. نخست، بسیاری از پژوهش‌ها رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را به صورت کلی بررسی کرده‌اند، اما کمتر به طراحی مدل مرحله‌ای و ساختاری برای تبیین نقش فرهنگ سازمانی شایسته در استقرار مدیریت دانش پرداخته‌اند. دوم، در بسیاری از مطالعات، فرهنگ سازمانی به عنوان متغیری عام سنجیده شده و ابعاد شایسته آن، مانند عدالت و اخلاق حرفه‌ای، رفتار شهروندی حرفه‌ای، فرهنگ کیفیت‌محور، توانمندی و دانش‌محوری، رهبری عاطفی و اعتمادساز و فرهنگ متعالی، به طور همزمان در مدل لحاظ نشده است. سوم، با آنکه دانشگاه‌ها مهم‌ترین سازمان‌های دانشی محسوب می‌شوند، شواهد تجربی کافی درباره مدل مناسب رابطه فرهنگ سازمانی شایسته و مراحل استقرار مدیریت دانش در میان اعضای هیئت علمی، به‌ویژه در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی، محدود است. از این رو، ضرورت دارد مدلی طراحی و آزمون شود که بتواند هم ساختار فرهنگ سازمانی شایسته را مشخص کند و هم نشان دهد این فرهنگ چگونه مراحل مختلف استقرار مدیریت دانش را پیش‌بینی و پشتیبانی می‌کند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با اتکا به مبانی نظری و شواهد تجربی موجود، فرهنگ سازمانی شایسته را به عنوان بستری راهبردی برای استقرار مدیریت دانش در نظر می‌گیرد. اهمیت این موضوع از آنجا ناشی می‌شود که دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یکی از گسترده‌ترین نهادهای آموزش عالی کشور، دارای سرمایه انسانی عظیم، تنوع دانشی بالا، شبکه گسترده آموزشی و پژوهشی و ظرفیت قابل توجه برای تولید و انتقال دانش است. با این حال، بهره‌گیری مؤثر از این ظرفیت‌ها نیازمند فرهنگی است که دانش را ارزشمند بداند، تسهیم آن را تشویق کند، مشارکت اعضای هیئت علمی را تقویت نماید، عدالت و اخلاق حرفه‌ای را در تعاملات سازمانی نهادینه سازد و یادگیری و بهبود مستمر را به بخشی از زندگی روزمره دانشگاه تبدیل کند. در چنین شرایطی، طراحی مدل تبیینی رابطه فرهنگ سازمانی شایسته و استقرار مدیریت دانش می‌تواند هم از نظر نظری به توسعه ادبیات مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی کمک کند و هم از نظر کاربردی، راهنمایی برای مدیران دانشگاهی در جهت تقویت زیرساخت‌های فرهنگی مدیریت دانش فراهم آورد. هدف پژوهش حاضر طراحی و آزمون مدل تبیین رابطه فرهنگ سازمانی شایسته و استقرار مدیریت دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران است.

## روش‌شناسی پژوهش

باتوجه به این که نتایج این پژوهش برای سایر بخش‌های خدماتی از جمله واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی قابل استفاده می‌باشد، پژوهش از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود. از نظر روش اجرا، نحوه گردآوری داده‌ها، موضوع مورد بررسی، هدف، ابزار گردآوری اطلاعات و داده‌ها، شیوه انتخاب و دستیابی به جامعه آماری، زیرگروه‌های آن و آزمودنی‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. از نظر زمان، یک تحقیق مقطعی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اعضای هیأت علمی زن و مرد پیمایشی، رسمی آزمایشی و رسمی قطعی هستند که در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران با درجات دانشگاهی مختلف، مشغول به خدمت بودند. با توجه به این که مورگان برای جامعه آماری ۵۰۰۰



نفری حجم نمونه ۳۵۷ نفر را مناسب می‌داند، پژوهشگر ۳۵۷ نفر را به‌عنوان نمونه انتخاب نمود و پرسش‌نامه‌ها بین آن‌ها توزیع شد. با پیگیری‌های مستمر ۳۰۴ پرسش‌نامه غیر مخدوش و قابل بررسی مورد تجزیه و تحلیل و تحلیل قرار گرفت. شیوه نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی از نوع خوشه‌ای است، به این ترتیب که به طور تصادفی از بین واحدهای دانشگاه آزد اسلامی استان تهران به قید قرعه از ۴ منطقه جغرافیایی مختلف شمال، جنوب، شرق، غرب ۴ دانشگاه انتخاب شد و به طور تصادفی پرسش‌نامه‌ها در بین اعضا توزیع شد. پرسش‌نامه از سه قسمت به شرح زیر تشکیل شده است: الف) نامه همراه، ب) سوال‌های عمومی، ج) سوال‌های تخصصی: جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز سوال‌های تخصصی در دو قسمت به این شرح طراحی شده است: الف- پرسشنامه فرهنگ سازمانی شایسته: با بررسی منابع و مطالب موجود و در دسترس پژوهشگر و پس از مطالعه‌ی مجموعه گسترده‌ای از متون فرهنگ سازمانی و با مشورت متخصصان و با توجه به انواع پرسش‌نامه‌ها و مدل‌های فرهنگ سازمانی، ابعاد و مولفه‌های فرهنگ سازمانی شایسته شناسایی شد و پرسشنامه‌ای با ۶۶ گویه به این شرح: گویه‌های مربوط به رهبری عاطفی و اعتمادساز سوال ۱-۶، فرهنگ متعالی سوال ۷-۱۴، رفتار شهروند حرفه‌ای سوال ۱۵-۲۱، رفتار شهروند سازمانی سوال ۲۲-۳۲، فرهنگ کیفیت محوری سوال ۳۳-۴۰، مشارکت و همکاری سوال ۴۱-۴۵، توانمندی و دانش محوری سوال ۴۶-۵۰، عدالت و اخلاق حرفه‌ای سوال ۵۱-۵۹، مشتری محوری سوال ۶۰-۶۶ طراحی شد. پس از تعیین پایایی تعداد گویه‌ها به ۵۶ کاهش یافت. ب- پرسشنامه استقرار مدیریت دانش: با بررسی منابع و مطالب موجود و در دسترس پژوهشگر و پس از مطالعه‌ی مجموعه گسترده‌ای از متون مدیریت دانش و با مشورت متخصصان و با توجه به پرسش‌نامه‌ها، نظرات و مدل‌های موجود مراحل و مولفه‌های استقرار مدیریت دانش شناسایی شد و پرسشنامه‌ای با ۹۲ گویه به این شرح طراحی شد: مرحله اول- سازماندهی است که شامل تعیین استراتژی مدیریت دانش، فرهنگ سازی، تیم سازی است (سوال ۱-۲۰) تعیین استراتژی مدیریت دانش (سوال ۱-۱۰) شامل: حمایت مدیریت ارشد (سوال ۱-۵)، تعیین مأموریت و چشم‌انداز مدیریت دانش (سوال ۶-۱۰)، فرهنگ سازی (سوال ۱۱-۱۵)، تیم‌سازی (سوال ۱۶-۲۰)، مرحله دوم- شناسایی: (سوال ۲۱-۳۳) و شامل: جستجو و تحلیل حوزه‌های مختلف کاری (سوال ۲۱-۲۱)، تشخیص شکاف‌های موجود و موانع اجرایی (سوال ۲۶-۳۰)، عرضه یابی و تعیین ریشه مشکلات موجود (سوال ۳۱-۳۲)، مرحله سوم - اکتساب: (سوال ۳۳-۴۵) و شامل: خلق راهکارهای مناسب (سوال ۳۳-۳۷)، تجسم: (سوال ۳۸-۴۰)، توسعه راهکارهای پیشنهادی منطبق با واقعیت‌های موجود (سوال ۴۱-۴۵)، مرحله چهارم - انتشار و تسهیم: (سوال ۴۶-۶۱) شامل: پالایش (سوال ۴۶-۴۷)، یکپارچه سازی (سوال ۴۸-۵۱)، آموزش: (سوال ۵۲-۵۶)، به اشتراک گذاری نتایج (سوال ۵۷-۶۱)، مرحله پنجم- بکارگیری و اجرا: (سوال ۶۲-۷۱) شامل: مدل سازی و برنامه ریزی (سوال ۶۲-۶۶)، اجرا: (سوال ۶۷-۷۱)، مرحله ششم- بازنگری: (سوال ۷۲-۸۳) شامل: شناسایی و گردآوری دستاوردها و تعیین پیامدهای مورد انتظار (سوال ۷۲-۷۷)، بازنگری پیامدهای حاصل شده (سوال ۷۸-۸۳)، مرحله هفتم- ممیزی و ارزیابی: (سوال ۸۴-۹۲) شامل: مقایسه پیامدهای واقعی و مورد انتظار و تعیین نقاط غیر منطبق (سوال ۸۴-۸۶)، انتشار نتایج (سوال ۸۷-۸۸)، ارائه راهکار برای بهبود: (سوال ۸۹-۹۲). هردو پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم ۵، ... تا کاملاً مخالفم ۱ طراحی شد.

در این پژوهش رواسازی مقیاس اندازه‌گیری به دو روش وابسته به محتوا و وابسته به سازه انجام شد. در پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی شایسته با استفاده از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش دایرکت ابلیمین مورد تحلیل قرار گرفت. در پرسش‌نامه استقرار مدیریت دانش نیز شاخص‌های برازندگی برای هر مرحله و مولفه محاسبه شد. تحلیل عاملی تاییدی سازه‌های پرسش‌نامه‌ها دارای برازش مناسب بوده و سازه‌های پرسش‌نامه به خوبی متغیرهای مربوطه را نشان می‌دهد و روایی سازه پرسش‌نامه‌ها تایید شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق محاسبه آلفای کرونباخ و به کمک نرم‌افزار SPSS تعیین شد که میزان آلفای هر پرسش‌نامه به تفکیک شرح داده می‌شود. پایایی پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی شایسته: پس از تعیین روایی محتوایی توسط متخصصان پرسش‌نامه اولیه با ۶۶ گویه تدوین شد سپس پرسش‌نامه بین ۳۰ نفر از اعضا توزیع شد و آلفای کرونباخ برای هر بعد به تفکیک و به این شرح: رهبری عاطفی و اعتمادساز برابر با ۰/۸۵ و با حذف سوال ۵ آلفای ۰/۸۷، فرهنگ متعالی ۰/۸۸، رفتار شهروند حرفه‌ای ۰/۸۹، رفتار شهروند سازمانی ۰/۹۴، فرهنگ کیفیت محوری ۰/۹۵، مشارکت و همکاری ۰/۹۴، توانمندی و دانش محوری ۰/۸۷، عدالت و اخلاق حرفه‌ای ۰/۴۷ با حذف سوال ۵۱ آلفای ۰/۸۹، مشتری محوری ۰/۸۹ محاسبه شد. آلفای کرونباخ کل سوالات ۰/۹۵۳ شد. ارزیابی نقش هر یک از سوالات در آلفای کرونباخ کل نشان داد که سوالات شماره ۳، ۴، ۶، ۵۱ و ۶۰ نقش منفی در آلفای کرونباخ کل دارند بنابراین آن سوالات باید حذف شوند. پس از حذف آن سوالات آلفای کرونباخ کل ۰/۹۸۶ شد. در ادامه ارزیابی ارزش‌های چولگی و کشیدگی سوالات نشان داد که سوالات شماره ۲۱، ۲۴، ۲۶ و ۳۰ کشیدگی بالاتر از ۵ دارند بنابراین آن سوالات نیز بهتر است حذف شوند. پس از حذف آن سوالات آلفای کرونباخ کل به ۰/۹۸۴ رسید.

پایایی پرسش‌نامه استقرار مدیریت دانش: پس از تعیین روایی محتوایی توسط متخصصان پرسش‌نامه اولیه با ۹۲ گویه تدوین شد سپس پرسش‌نامه بین ۳۰ نفر از اعضا توزیع شد و آلفای کرونباخ برای هر بعد به تفکیک و به این شرح: مرحله اول- سازماندهی ۰/۹۷ و شامل: حمایت مدیریت ارشد ۰/۹۳، تعیین مأموریت و چشم‌انداز مدیریت دانش ۰/۹۳، فرهنگ سازی ۰/۸۸ و با حذف سوال ۱۵، ۰/۹۰، تیم سازی ۰/۸۵، مرحله دوم- شناسایی: ۰/۹۵ و شامل: جستجو و تحلیل حوزه‌های مختلف کاری ۰/۸۵، تشخیص شکاف‌های موجود و موانع اجرایی ۰/۹۵، عارضه یابی و تعیین ریشه مشکلات موجود ۰/۸۲، مرحله سوم - اکتساب: ۰/۹۵ و شامل: خلق راهکارهای مناسب ۰/۹۰، تجسم: ۰/۹۱، توسعه راهکارهای پیشنهادی منطبق با واقعیت‌های موجود ۰/۸۲، مرحله چهارم - انتشار و تسهیم: ۰/۹۶ شامل: پالایش ۰/۷۷، یکپارچه سازی ۰/۹۳، آموزش ۰/۹۳، به اشتراک گذاری نتایج ۰/۹۵، مرحله پنجم- بکارگیری و اجرا ۰/۹۶ و شامل: مدل‌سازی و برنامه‌ریزی ۰/۹۵، اجرا ۰/۹۴، مرحله ششم- بازنگری ۰/۹۴ و شامل: شناسایی و گردآوری دستاوردها ۰/۸۹، تعیین پیامدهای مورد انتظار و بازنگری پیامدهای حاصل شده ۰/۸۷، مرحله هفتم- ممیزی و ارزیابی ۰/۹۴ و شامل: مقایسه پیامدهای واقعی و مورد انتظار و تعیین نقاط غیر منطبق ۰/۸۳، انتشار نتایج ۰/۷۹، ارائه راهکار برای بهبود ۰/۹۳ محاسبه شد. آلفای کرونباخ کل ۰/۹۹۱ شد و هیچ کدام از آنها نقش منفی در آلفای کرونباخ کل نداشتند و هیچ کدام از سوالات دارای ارزش کشیدگی و چولگی بالاتر از ۲ نداشتند. بنابراین همه سوالات آن مناسب است. لازم به یادآوری است که یکی از دلایل بالا بودن آلفای کرونباخ سوالات، تعداد زیاد آنها است.

به منظور گردآوری داده‌ها و اجرای پژوهش از طریق مراجعه به کتابخانه‌ی ملی، مرور و بررسی اسناد و مدارک، کتاب‌ها، سایتها و پایگاه‌های داده معتبر انجام شد. درحین جمع‌آوری اطلاعات فیش برداری از مطالب صورت می‌گرفت. این مرحله به منظور ایجاد زمینه‌ای مناسب جهت شناسایی ابعاد و مولفه‌های فرهنگ سازمانی شایسته و مراحل و مولفه‌های استقرار مدیریت دانش و گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی و چارچوب نظری و پیشینه پژوهش انجام شد. از منابع کتابخانه‌ای جهت تدوین ادبیات و پیشینه‌ها و تدوین چارچوب نظری و مدل اولیه فرضی با در نظر گرفتن ابعاد و مولفه‌ها استفاده شد. همچنین با بهره‌گیری از مبانی نظری و پیشینه‌های گردآوری شده پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی با ۹۶ و ۶۶ گویه (پس از محاسبه آلفای کرونباخ به ۵۶ گویه کاهش یافت) و پرسش‌نامه استقرار مدیریت با ۹۲ گویه براساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شد. پس از طراحی و تایید ابزار، پرسش‌نامه‌ها توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری شد. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها و اتمام گردآوری اطلاعات، بازبینی و کدگذاری پرسش‌نامه‌ها انجام شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج شده حاصل از پرسشنامه‌ها و تبدیل آنها به اطلاعات معنی‌دار، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمار توصیفی برای داده‌های جمعیت شناختی بصورت شاخص‌های مرکزی، جدول، نمودار و درصد استفاده شد. در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی (تحلیل مولفه‌های اصلی) استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار spss و AMOS انجام شده است.

## یافته‌ها

برای پاسخ به این سوال که آیا بعد سازمان‌دهی (مرحله اول) به صورت معنادار بعد شناسایی (مرحله دوم) استقرار مدیریت دانش را پیش بینی می‌کند؟ مدل ترسیم شده نشان داد که مؤلفه سازماندهی، مؤلفه دیگر استقرار مدیریت دانش یعنی شناسایی را پیش بینی می‌کند. در مدل مذکور چنین فرض شده است که مؤلفه سازماندهی به واسطه نشانگرهای تعیین استراتژی مدیریت دانش، فرهنگ سازی و تیم سازی و مؤلفه شناسایی به واسطه نشانگرهای عارضه یابی، تشخیص شکاف‌ها و موانع و تحلیل حوزه‌ها سنجیده می‌شود. چگونگی برازش مدل با داده‌های گردآوری شده، به کمک تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شد و نتایج نشان داد، شاخص کای اسکوئر در سطح ۰/۰۱ معنادار بود ( $\chi^2(N=304, df=8) = 20.69, p < 0.01$ ). این به آن معنا است که بین مدل طراحی شده و داده‌های گردآوری شده تفاوت معنادار وجود دارد. اما از آنجا که شاخص کای اسکوئر نسبت به حجم نمونه حساس است، لذا دیگر شاخص‌های برازندگی مورد بررسی قرار گرفت و ملاحظه شد که همه شاخص‌های برازندگی از مدل مربوطه حمایت می‌کند. به عنوان مثال شاخص برازندگی تطبیقی ( $CFI=0.990$ )، شاخص مجذور کای نرم شده ( $\chi^2/df=2/5.05$ )، شاخص نکویی برازش ( $GFI=0.979$ ) شاخص تعدیل شده‌ی برازندگی ( $AGFI=0.944$ ) و شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب ( $RMSEA=0.071$ ) جمله‌گی بیانگر برازش قابل قبول مدل با داده‌ها بود. مدل ساختاری پژوهش در تبیین رابطه بین سازماندهی (مرحله اول استقرار مدیریت دانش) و شناسایی (مرحله دوم استقرار مدیریت دانش) را نشان می‌دهد و رابطه بسیار قوی بین فرهنگ سازمانی و سازمان‌دهی وجود

دارد ( $\beta=0/959, P < 0/01$ ). این رابطه در سطح  $0/01$  معنادار است و به این معنا است که با افزوده شدن یک انحراف استاندارد بر متغیر مکنون سازماندهی،  $0/931$  انحراف استاندارد بر عامل شناسایی افزوده می‌شود. مجذور همبستگی‌های چندگانه ( $R^2$ ) سازماندهی  $0/92$  است. این موضوع نشان می‌دهد که تقریباً ۹۲ درصد از واریانس شناسایی را بعد سازماندهی تبیین می‌کند.

محاسبه و بررسی میانگین، انحراف استاندارد، ضریب آلفای کرونیخ، چولگی و کشیدگی دو مؤلفه شناسایی (عارضه‌یابی، تشخیص شکاف‌ها و موانع و تحلیل حوزه‌ها) و اکتساب (خلق راه‌کار و تجسم و توسعه راه‌کار) استقرار مدیریت دانش نشان داد که کشیدگی و چولگی هیچکدام از عامل‌های پژوهش حاضر بیشتر از  $\pm 2$  نیست. همبستگی‌های بین دو مؤلفه شناسایی (عارضه‌یابی، تشخیص شکاف‌ها و موانع و تحلیل حوزه‌ها) و اکتساب (خلق راه‌کار و تجسم و توسعه راه‌کار) استقرار مدیریت دانش نشان می‌دهد که تمام روابط همبستگی در جهات مورد انتظار است. همبستگی بین ابعاد دو مؤلفه شناسایی و اکتساب بالاتر از  $0/5$  بوده لذا براساس ملاک‌های کوهن روابط دو بعد دو مؤلفه یاد شده قوی محسوب می‌شود.

برای پاسخ به این سوال: آیا بعد شناسایی (مرحله دوم) به صورت معنادار بعد اکتساب (مرحله سوم) استقرار مدیریت دانش را پیش بینی می‌کند؟ مدل ترسیم شد که در آن مؤلفه شناسایی، مؤلفه اکتساب استقرار مدیریت دانش را پیش بینی می‌کند. در مدل مذکور چنین فرض شده است که مؤلفه شناسایی به واسطه نشانگرهای عارضه‌یابی، تشخیص شکاف‌ها و موانع و تحلیل حوزه‌ها و مؤلفه اکتساب به واسطه نشانگرهای خلق راه‌کار و تجسم و توسعه راه‌کار سنجیده می‌شود.

چگونگی برازش مدل شکل ترسیم شده با داده‌های گراوری شده، به کمک تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شد و نتایج نشان داد، شاخص کای اسکوتر در سطح  $0/05$  معنادار است ( $\chi^2(N=304, df=4) = 11/899, p < 0/05$ ). این به آن معنا است که بین مدل طراحی شده و داده‌های گردآوری شده تفاوت معنادار وجود دارد. اما از آنجا که شاخص کای اسکوتر نسبت به حجم نمونه حساس است، لذا دیگر شاخص‌های برازندگی مورد بررسی قرار گرفت و ملاحظه شد که همه شاخص‌های برازندگی از مدل شکل طراحی شده حمایت می‌کند. به عنوان مثال شاخص برازندگی تطبیقی ( $CFI=0/993$ )، شاخص مجذور کای نرم شده ( $\chi^2/df=2/975$ )، شاخص نکویی برازش ( $GFI=0/986$ )، شاخص تعدیل شده‌ی برازندگی ( $AGFI=0/947$ ) و شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب ( $RMSEA=0/079$ ) جمله‌ی بیانگر برازش قابل قبول مدل با داده‌ها بود. شکل مدل ساختاری پژوهش در تبیین رابطه بین شناسایی (مرحله دوم استقرار مدیریت دانش) و اکتساب (مرحله سوم استقرار مدیریت دانش) نشان داد که رابطه بسیار قوی بین بعد شناسایی و اکتساب وجود دارد ( $\beta=0/947, P < 0/01$ ). این رابطه در سطح  $0/01$  معنادار است و به این معنا است که با افزوده شدن یک انحراف استاندارد بر متغیر مکنون شناسایی،  $0/931$  انحراف استاندارد بر عامل اکتساب افزوده می‌شود. همچنین مجذور همبستگی‌های چندگانه ( $R^2$ ) اکتساب  $0/90$  است. این موضوع نشان می‌دهد که تقریباً ۹۰ درصد از واریانس اکتساب را بعد شناسایی تبیین می‌کند.

میانگین، انحراف استاندارد، ضریب آلفای کرونیخ، چولگی و کشیدگی دو مؤلفه شناسایی (عارضه‌یابی، تشخیص شکاف‌ها و موانع و تحلیل حوزه‌ها) و اکتساب (خلق راه‌کار و تجسم و توسعه راه‌کار) استقرار مدیریت دانش نشان می‌دهد، کشیدگی و چولگی هیچکدام از عامل‌های پژوهش حاضر بیشتر از  $\pm 2$  نیست. همبستگی‌های بین دو مؤلفه شناسایی (عارضه‌یابی، تشخیص شکاف‌ها و موانع و تحلیل حوزه‌ها) و اکتساب (خلق راه‌کار و تجسم و توسعه راه‌کار) استقرار مدیریت دانش نشان می‌دهد که تمام روابط همبستگی در جهات مورد انتظار است. همبستگی بین ابعاد دو مؤلفه شناسایی و اکتساب بالاتر از  $0/5$  بوده لذا براساس ملاک‌های کوهن روابط دو بعد دو مؤلفه یاد شده قوی محسوب می‌شود. برای پاسخ به این سوال که آیا بعد اکتساب (مرحله سوم)، بعد انتشار و تسهیم (مرحله چهارم) استقرار مدیریت دانش را پیش بینی می‌کند؟ مدل ترسیم شده نشان داد که مؤلفه اکتساب، مؤلفه انتشار و تسهیم استقرار مدیریت دانش را پیش بینی می‌کند. مؤلفه اکتساب به واسطه نشانگرهای خلق راه‌کار و تجسم و توسعه راه‌کار، انتشار و تسهیم به واسطه نشانگرهای پالایش و یکپارچه‌سازی، آموزش و به اشتراک‌گذاری سنجیده می‌شود.

چگونگی برازش مدل با داده‌های گراوری شده، به کمک تکنیک مدلیابی معادلات ساختاری تحلیل شد و نتایج نشان داد، شاخص کای اسکوئر در سطح ۰/۰۵ معنادار است ( $\chi^2(N=304, df=4) = 11/498, p < 0/05$ ). این به آن معنا است که بین مدل طراحی شده و داده‌های گردآوری شده تفاوت معنادار وجود دارد. اما از آنجا که شاخص کای اسکوئر نسبت به حجم نمونه حساس است، لذا دیگر شاخص‌های برازندگی مورد بررسی قرار گرفت و ملاحظه شد که همه شاخص‌های برازندگی از مدل مربوطه حمایت می‌کند. به عنوان مثال شاخص برازندگی تطبیقی ( $CFI=0/994$ )، شاخص مجذور کای نرم شده ( $\chi^2/df=2/872$ )، شاخص نکویی برازش ( $GFI=0/988$ ) شاخص تعدیل شده‌ی برازندگی ( $AGFI=0/944$ ) و شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب ( $RMSEA=0/079$ ) جمله‌گی بیانگر برازش قابل قبول مدل با داده‌ها بود. مدل ساختاری پژوهش در تبیین رابطه بین اکتساب (مرحله سوم استقرار مدیریت دانش) و انتشار و تسهیم (مرحله چهارم استقرار مدیریت دانش) نشان داد که رابطه بسیار قوی بین بعد اکتساب و انتشار و تسهیم وجود دارد ( $\beta=0/978, P < 0/01$ ). این رابطه در سطح ۰/۰۱ معنادار است و به این معنا است که با افزوده شدن یک انحراف استاندارد بر متغیر مکنون اکتساب، ۰/۹۷۸ انحراف استاندارد بر عامل انتشار و تسهیم افزوده می‌شود. مجذور همبستگی‌های چندگانه ( $R^2$ ) اکتساب ۰/۹۶ است. این موضوع نشان می‌دهد که تقریباً ۹۶ درصد از واریانس انتشار و تسهیم را بعد اکتساب تبیین می‌کند.

میانگین، انحراف استاندارد، ضریب آلفای کرونباخ، چولگی و کشیدگی دو مؤلفه انتشار و تسهیم (پالایش و یکپارچه‌سازی، آموزش و به اشتراک‌گذاری) و به کارگیری و اجرای (مدل‌سازی و برنامه‌ریزی و اجرا) استقرار مدیریت دانش نشان داد که کشیدگی و چولگی هیچکدام از عامل‌های پژوهش حاضر بیشتر از  $\pm 2$  نیست. همبستگی‌های بین دو مؤلفه انتشار و تسهیم (پالایش و یکپارچه‌سازی، آموزش و به اشتراک‌گذاری) و به کارگیری و اجرای (مدل‌سازی و برنامه‌ریزی و اجرا) استقرار مدیریت دانش نشان داد تمام روابط همبستگی در جهات مورد انتظار است. همبستگی بین ابعاد دو مؤلفه انتشار و تسهیم و به کارگیری و اجرا بالاتر از ۰/۵ بوده لذا براساس ملاک‌های کوهن روابط ابعاد دو مؤلفه یاد شده قوی محسوب می‌شود.

برای پاسخ به این سوال که آیا بعد انتشار و تسهیم (مرحله چهارم) بعد به کارگیری و اجرای (مرحله پنجم) استقرار مدیریت دانش را پیش بینی می‌کند؟ مدل ترسیم شده نشان داد که مؤلفه انتشار و تسهیم، مؤلفه به کارگیری و اجرای استقرار مدیریت دانش را پیش بینی می‌کند. مؤلفه انتشار و تسهیم به واسطه نشانگرهای پالایش و یکپارچه‌سازی، آموزش و به اشتراک‌گذاری و مؤلفه به کارگیری و اجرا به واسطه نشانگرهای مدل‌سازی و برنامه‌ریزی و اجرا سنجیده می‌شود.

چگونگی برازش مدل مربوطه با داده‌های گردآوری شده، به کمک تکنیک مدلیابی معادلات ساختاری تحلیل شد و نتایج نشان داد، شاخص کای اسکوئر در سطح ۰/۰۵ معنادار نبود ( $\chi^2(N=304, df=4) = 0/871, p > 0/05$ ). این به آن معنا است که بین مدل طراحی شده و داده‌های گردآوری شده تفاوت معنادار وجود ندارد. شاخص برازندگی تطبیقی ( $CFI=1/00$ )، شاخص مجذور کای نرم شده ( $\chi^2/df=0/218$ )، شاخص نکویی برازش ( $GFI=0/999$ ) شاخص تعدیل شده‌ی برازندگی ( $AGFI=0/996$ ) و شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب ( $RMSEA=0/001$ ) جمله‌گی بیانگر برازش قابل قبول مدل با داده‌ها بود. مدل ساختاری پژوهش در تبیین رابطه بین انتشار و تسهیم (مرحله چهارم استقرار مدیریت دانش) و به کارگیری و اجرای (مرحله پنجم استقرار مدیریت دانش) نشان می‌دهد که رابطه بسیار قوی بین بعد انتشار و تسهیم و به کارگیری و اجرای وجود دارد ( $\beta=0/968, P < 0/01$ ). این رابطه در سطح ۰/۰۱ معنادار است و به این معنا است که با افزوده شدن یک انحراف استاندارد بر متغیر مکنون انتشار و تسهیم، ۰/۹۶۸ انحراف استاندارد بر عامل به کارگیری و اجرای افزوده می‌شود. همچنین، لازم به ذکر است که مجذور همبستگی‌های چندگانه ( $R^2$ ) اکتساب ۰/۹۴ است. این موضوع نشان می‌دهد که تقریباً ۹۴ درصد از واریانس به کارگیری و اجرا را بعد انتشار و تسهیم تبیین می‌کند.

میانگین، انحراف استاندارد، ضریب آلفای کرونباخ، چولگی و کشیدگی دو مؤلفه به کارگیری و اجرا (مدل‌سازی و برنامه‌ریزی و اجرا) و بازنگری (شناسایی و گردآوری دستاوردها و تعیین پیامدهای مورد انتظار) استقرار مدیریت دانش نشان داد که کشیدگی و چولگی هیچکدام از عامل‌های پژوهش حاضر بیشتر از  $\pm 2$  نیست. همبستگی‌های بین دو مؤلفه به کارگیری و اجرا (مدل‌سازی و برنامه‌ریزی و اجرا) و بازنگری (شناسایی و گردآوری دستاوردها و تعیین پیامدهای مورد انتظار) استقرار مدیریت دانش نشان داد که تمام روابط همبستگی در جهات مورد انتظار است. همبستگی بین ابعاد دو مؤلفه بالاتر از ۰/۵ بوده لذا براساس ملاک‌های کوهن روابط ابعاد دو مؤلفه یاد شده قوی محسوب می‌شود.

برای پاسخ به این سوال که آیا بعد به کارگیری و اجرای (مرحله پنجم) بعد بازنگری (مرحله ششم) استقرار مدیریت دانش را پیش بینی می‌کند؟ مدل ترسیم شد و نشان داد که در آن مؤلفه به کارگیری و اجرا، بازنگری استقرار مدیریت دانش را پیش بینی می‌کند. مؤلفه به کارگیری و اجرا به واسطه نشانگرهای مدل سازی و برنامه ریزی و اجرا و مولفه بازنگری به واسطه نشانگرهای شناسایی و گردآوری دستاوردها و تعیین پیامدهای مورد انتظار سنجیده می‌شود.

چگونگی برازش مدل مربوطه با داده‌های گراوری شده، به کمک تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شد و نتایج نشان داد، شاخص کای اسکور در سطح  $0/05$  معنادار نبود ( $\chi^2(N=304, df=1) = 0/045, p > 0/05$ ). این به آن معنا است که بین مدل طراحی شده و داده‌های گردآوری شده تفاوت معنادار وجود ندارد. شاخص‌های برازندگی نیز از مدل مربوطه حمایت نمود. به عنوان مثال شاخص برازندگی تطبیقی ( $CFI=1/00$ )، شاخص مجذور کای نرم شده ( $\chi^2/df=0/045$ )، شاخص نکویی برازش ( $GFI=1/00$ ) شاخص تعدیل شده‌ی برازندگی ( $AGFI=0/999$ ) و شاخص ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب ( $RMSEA=0/001$ ) جملگی بیانگر برازش قابل قبول مدل با داده‌ها بود. مدل ساختاری پژوهش در تبیین رابطه بین به کارگیری و اجرا (مرحله پنجم استقرار مدیریت دانش) و بازنگری (مرحله ششم استقرار مدیریت دانش) نشان داد که رابطه بسیار قوی بین بعد به کارگیری و اجرا و بعد بازنگری وجود دارد ( $\beta=0/941, P < 0/01$ ). این رابطه در سطح  $0/01$  معنادار است و به این معنا است که با افزوده شدن یک انحراف استاندارد بر متغیر به کارگیری و اجرا،  $0/941$  انحراف استاندارد بر عامل بازنگری افزوده می‌شود. مجذور همبستگی‌های چندگانه ( $R^2$ ) اکتساب  $0/88$  است و نشان می‌دهد که تقریباً  $88$  درصد از واریانس بازنگری را بعد به کارگیری و اجرا تبیین می‌کند.

میانگین، انحراف استاندارد، ضریب آلفای کرونباخ، چولگی و کشیدگی دو مؤلفه بازنگری (شناسایی و گردآوری دستاوردها و تعیین پیامدهای مورد انتظار) و ممیزی و ارزیابی (ارائه راهکار، تعیین نقاط منطبق - غیر منطبق و انتشار نتایج) استقرار مدیریت دانش نشان داد کشیدگی و چولگی هیچکدام از عامل‌های پژوهش حاضر بیشتر از  $\pm 2$  نیست. همبستگی‌های بین دو مؤلفه بازنگری (شناسایی و گردآوری دستاوردها و تعیین پیامدهای مورد انتظار) و ممیزی و ارزیابی (ارائه راهکار، تعیین نقاط منطبق - غیر منطبق و انتشار نتایج) استقرار مدیریت دانش نشان می‌دهد که تمام روابط همبستگی در جهات مورد انتظار است. همبستگی بین ابعاد دو مؤلفه بالاتر از  $0/5$  بوده لذا براساس ملاک‌های کوهن روابط ابعاد دو مؤلفه یاد شده قوی محسوب می‌شود.

برای پاسخ به این سوال که آیا بعد بازنگری (مرحله ششم) بعد ممیزی و ارزیابی (مرحله هفتم) استقرار مدیریت دانش را پیش بینی می‌کند؟ مدل ترسیم شده نشان داد مؤلفه بازنگری، مولفه ممیزی و ارزیابی استقرار مدیریت دانش را پیش بینی می‌کند. مؤلفه بازنگری به واسطه نشانگرهای شناسایی و گردآوری دستاوردها و تعیین پیامدهای مورد انتظار و ممیزی و ارزیابی به واسطه نشانگرهای ارائه راهکار، تعیین نقاط منطبق - غیر منطبق و انتشار نتایج سنجیده می‌شود.

چگونگی برازش مدل با داده‌های گراوری شده، به کمک تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شد و نتایج نشان داد، شاخص کای اسکور در سطح  $0/05$  معنادار نبود ( $\chi^2(N=304, df=4) = 3/279, p > 0/05$ ). این به آن معنا است که بین مدل طراحی شده و داده‌های گردآوری شده تفاوت معنادار وجود ندارد. شاخص برازندگی تطبیقی ( $CFI=1/00$ )، شاخص مجذور کای نرم شده ( $\chi^2/df=0/120$ )، شاخص نکویی برازش ( $GFI=0/996$ ) شاخص تعدیل شده‌ی برازندگی ( $AGFI=0/984$ ) و شاخص ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب ( $RMSEA=0/001$ ) جملگی بیانگر برازش قابل قبول مدل با داده‌ها بود. مدل ساختاری پژوهش در تبیین رابطه بین بازنگری (مرحله ششم استقرار مدیریت دانش) و ممیزی و ارزیابی (مرحله هفتم استقرار مدیریت دانش) نشان داد رابطه بسیار قوی بین بعد بازنگری و بعد ممیزی و ارزیابی وجود دارد ( $\beta=0/922, P < 0/01$ ). این رابطه در سطح  $0/01$  معنادار است و به این معنا است که با افزوده شدن یک انحراف استاندارد بر متغیر بازنگری،  $0/922$  انحراف استاندارد بر عامل ممیزی و ارزیابی افزوده می‌شود. مجذور همبستگی‌های چندگانه ( $R^2$ ) اکتساب  $0/85$  است که نشان می‌دهد که تقریباً  $85$  درصد از واریانس ممیزی و ارزیابی را بعد بازنگری تبیین می‌کند.

جدول ۱. ماتریس همبستگی، میانگین، انحراف استاندارد، کشیدگی، چولگی و آلفای کرونباخ ابعاد فرهنگ سازمانی

متغیرهای تحقیق	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
فرهنگ سازمانی									
۱. فرهنگ کیفیت محوری	-								
۲. عدالت و اخلاق حرفه ای	۰/۶۷۸**	-							
۳. مشارکت و همکاری	۰/۷۱۲**	۰/۶۷۱**	-						
۴. رفتار شهروند حرفه ای	۰/۶۶۹**	۰/۶۰۱**	۰/۵۵۷**	-					
۵. مشتری حرفه ای	۰/۶۹۲**	۰/۶۹۳**	۰/۶۶۲**	۰/۶۱۷**	-				
۶. رفتار شهروند سازمانی	۰/۶۸۱**	۰/۷۱۵**	۰/۶۱۴**	۰/۶۹۷**	۰/۶۸۷**	-			
۷. توانمندی و دانش محوری	۰/۵۲۴**	۰/۵۶۵**	۰/۶۰۹**	۰/۶۲۷**	۰/۵۹۷**	۰/۴۹۳**	-		
۸. رهبری عاطفی و اعتماد ساز	۰/۶۵۸**	۰/۵۷۸**	۰/۵۸۰**	۰/۵۱۶**	۰/۵۹۲**	۰/۶۲۹**	۰/۳۸۰**	-	
۹. فرهنگ متعالی	۰/۶۲۰**	۰/۶۲۳**	۰/۵۵۰**	۰/۷۲۹**	۰/۶۱۱**	۰/۷۰۰**	۰/۵۰۴**	۰/۵۳۳**	-
میانگین	۹/۳۱	۹/۷۴	۶/۱۶	۶/۵۸	۹/۵۲	۱۰/۲۲	۶/۷۲	۹/۴۸	۱۳/۶۱
انحراف استاندارد	۲/۶۷	۲/۳۶	۱/۷۱	۱/۴۶	۲/۳۸	۲/۲۱	۱/۴۶	۲/۸۷	۲/۸۱
چولگی	۰/۰۳۰	-۰/۳۶۳	-۰/۰۳۵	-۰/۲۹۴	-۰/۱۹۹	-۰/۴۵۲	۰/۲۹۴	-۰/۱۴۵	-۰/۳۱۷
کشیدگی	-۰/۵۹۱	۰/۱۹۶	-۰/۴۳۳	۰/۰۲۲	-۰/۰۹۴	۰/۱۳۲	۰/۰۲۲	-۰/۵۶۳	-۰/۰۱۳
آلفای کرونباخ	۰/۹۰۳	۰/۸۴۸	۰/۸۵۵	۰/۷۹۴	۰/۸۶۰	۰/۸۳۷	۰/۷۳۰	۰/۷۸۸	۰/۸۴۴

\*P &lt; ۰/۰۵ و \*\*P &lt; ۰/۰۱

جدول شماره ۱ میانگین، انحراف استاندارد، ضریب آلفای کرونباخ، چولگی و کشیدگی ابعاد فرهنگ سازمانی شایسته و بعد سازماندهی استقرار مدیریت دانش را نشان می‌دهد، همچنان که ملاحظه می‌شود کشیدگی و چولگی هیچکدام از عامل‌های پژوهش حاضر بیشتر از  $\pm ۲$  نیست. جدول شماره ۱ همبستگی‌های بین ابعاد متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. ابعاد فرهنگ سازمانی همبستگی بالایی باهم دیگر دارند.

برای پاسخ به سوال پژوهش مدل شکل شماره ۱ ترسیم شد که در آن فرهنگ سازمانی شایسته هر یک از مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش را به ترتیب مرحله پیش بینی می‌کند. در مدل مذکور چنین فرض شده است، فرهنگ سازمانی شایسته به واسطه نشانگرهای رهبری عاطفی و اعتمادساز، فرهنگ متعالی، رفتار شهروند حرفه‌ای، رفتار شهروند سازمانی، فرهنگ کیفیت محوری، مشارکت و همکاری، توانمندی و دانش محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای و مشتری محوری سنجیده می‌شود، متغیر مکنون سازماندهی به وسیله نشانگرهای تعیین استراتژی مدیریت دانش، فرهنگ‌سازی و تیم‌سازی، متغیر مکنون شناسایی به واسطه عارضه‌یابی، تشخیص شکاف‌ها و موانع و تحلیل حوزه‌ها، متغیر مکنون به واسطه نشانگرهای خلق راه کار و تجسم و توسعه راه کار، متغیر مکنون انتشار و تسهیم به وسیله نشانگرهای پالایش و یکپارچه‌سازی، آموزش و به اشتراک‌گذاری، متغیر مکنون به کارگیری و اجرا به وسیله نشانگرهای مدل‌سازی و برنامه‌ریزی و اجرا، متغیر مکنون بازنگری به وسیله نشانگرهای شناسایی و گردآوری دستاوردها و تعیین پیامدهای مورد انتظار و در نهایت متغیر مکنون ممیزی و ارزیابی به واسطه نشانگرهای ارائه راهکار، تعیین نقاط منطبق - غیر منطبق و انتشار نتایج سنجیده می‌شود.

چگونگی برازش مدل شکل شماره ۱ با داده‌های گراوری شده، به کمک تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شد و نتایج نشان داد، شاخص کای اسکور در سطح  $۰/۰۱$  معنادار است ( $p < ۰/۰۱$ )،  $F(۳۱۵, ۳۰۴) = ۵۸۲/۱۲۵$ ،  $(N=۳۰۴, df=۳۱۵)$ . این به آن معنا است که بین مدل طراحی شده و داده‌های گردآوری شده تفاوت معنادار وجود دارد. اما به دلیل حساسیت فوق العاده شاخص کای اسکور به حجم نمونه، دیگر شاخص‌های برازندگی مورد بررسی قرار گرفت و ملاحظه شد که همه آنها از برازش مدل با داده‌ها حمایت می‌کند. به عنوان مثال شاخص برازندگی تطبیقی ( $CFI=۰/۹۶۶$ )، شاخص مجذور کای نرم شده ( $\chi^2/df=۱/۸۴۸$ )، شاخص نکویی برازش ( $GFI=۰/۸۷۶$ ) شاخص تعدیل شده‌ی برازندگی ( $AGFI=۰/۸۵۱$ ) و شاخص ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب ( $RMSEA=۰/۰۵۳$ ) جمله‌ی بیانگر برازش قابل قبول مدل با داده‌ها بود. جدول شماره ۲ روابط استاندارد شده بین فرهنگ سازمانی و مدل هر یک از ابعاد استقرار مدیریت دانش (به ترتیب مرحله) را نشان می‌دهد.



جدول ۲. ضرایب مسیر استاندارد و غیر استاندارد بین متغیرهای پژوهش

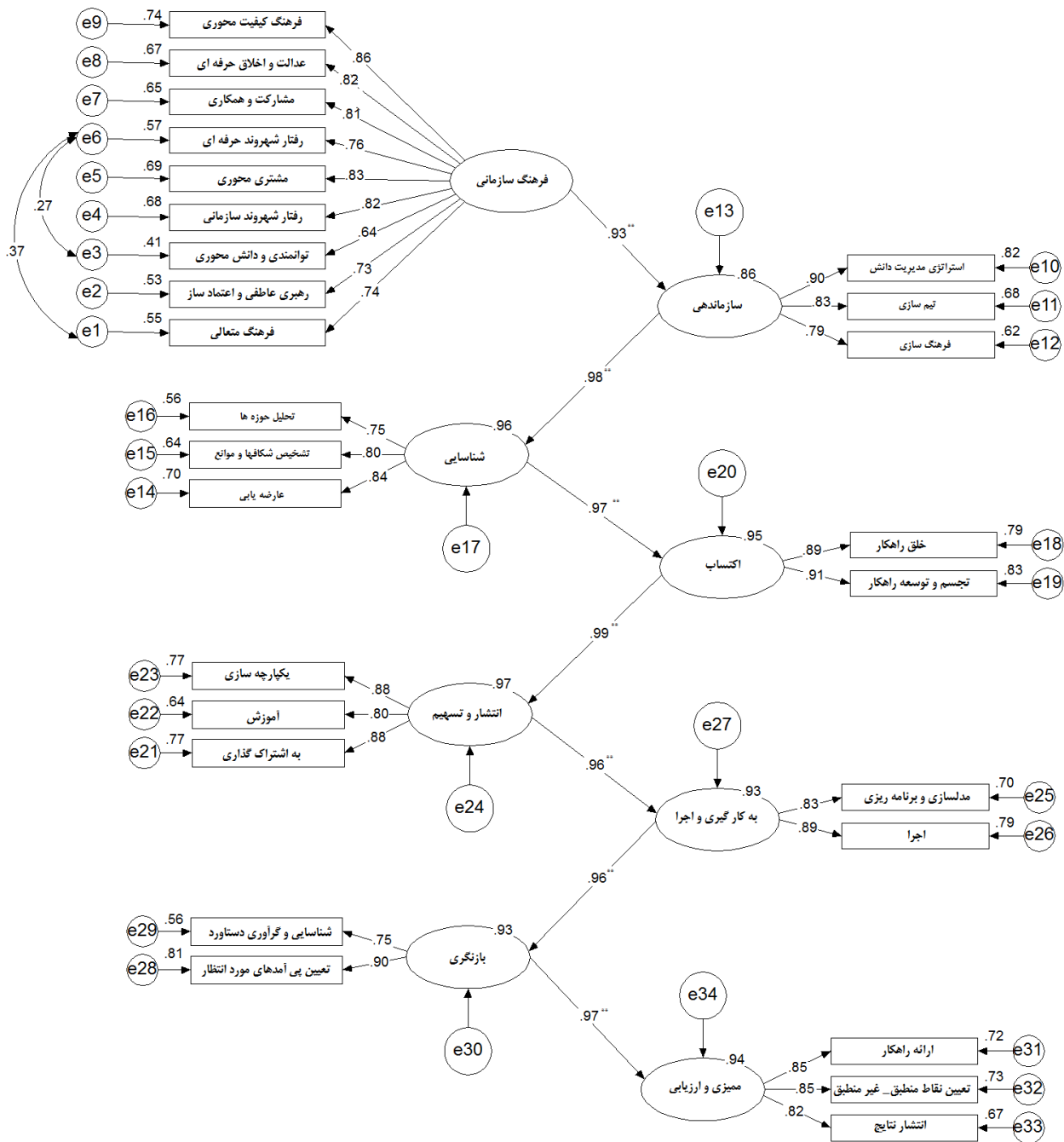
خطای استاندارد	پارامتر غیر استاندارد $\beta$	پارامتر غیر استاندارد b	مسیرها
۰/۰۱۷	۰/۹۲۹**	۳/۱۹۳	فرهنگ سازمانی شایسته - سازمان دهی
۰/۰۱۹	۰/۹۱۲**	۰/۹۷۷	فرهنگ سازمانی شایسته - شناسایی
۰/۰۲۰	۰/۸۸۹**	۱/۳۶۲	فرهنگ سازمانی شایسته - اکتساب
۰/۰۲۲	۰/۸۷۸**	۱/۷۰۰	فرهنگ سازمانی شایسته - انتشار و تسهیم
۰/۰۲۴	۰/۸۴۶**	۱/۲۴۵	فرهنگ سازمانی شایسته - به کارگیری و اجرا
۰/۰۲۷	۰/۸۱۶**	۱/۲۰۲	فرهنگ سازمانی شایسته ی - بازنگری
۰/۰۲۹	۰/۷۹۳**	۱/۱۳۳	فرهنگ سازمانی شایسته - ممیزی و ارزیابی
۰/۰۱۳	۰/۹۸۱**	۰/۳۰۶	سازمان دهی - شناسایی
۰/۰۱۳	۰/۹۵۷**	۰/۴۲۷	سازمان دهی - اکتساب
۰/۰۱۵	۰/۹۴۵**	۰/۵۳۲	سازمان دهی - انتشار و تسهیم
۰/۰۱۹	۰/۹۱۰**	۰/۵۹۰	سازمان دهی - به کارگیری و اجرا
۰/۰۲۳	۰/۸۷۸**	۰/۳۷۶	سازمان دهی - بازنگری
۰/۰۲۵	۰/۸۵۳**	۰/۳۵۵	سازماندهی - ممیزی و ارزیابی
۰/۰۰۹	۰/۹۸۷**	۱/۲۴۸	اکتساب - انتشار و تسهیم
۰/۰۱۳	۰/۹۵۱**	۰/۹۱۴	اکتساب - به کارگیری و اجرا
۰/۰۱۷	۰/۹۱۸**	۰/۸۸۲	اکتساب - بازنگری
۰/۰۲۱	۰/۸۹۱**	۰/۸۳۴	اکتساب - ممیزی و ارزیابی
۰/۰۱۱	۰/۹۶۳**	۰/۷۳۲	انتشار و تسهیم - به کارگیری و اجرا
۰/۰۱۶	۰/۹۲۹**	۰/۷۰۷	انتشار و تسهیم - بازنگری
۰/۰۲۰	۰/۹۰۳**	۰/۶۶۷	انتشار و تسهیم - ممیزی و ارزیابی
۰/۰۱۳	۰/۹۶۵**	۰/۹۶۶	به کارگیری و اجرا - بازنگری
۰/۰۱۸	۰/۹۳۷**	۰/۹۱۰	به کارگیری و اجرا - ممیزی و ارزیابی
۰/۰۱۷	۰/۹۷۱**	۰/۹۴۲	بازنگری - ممیزی و ارزیابی

\*\* $P < 0.01$ 

همچنان که در جدول فوق دیده می‌شود، فرهنگ سازمانی شایسته بعد سازماندهی استقرار مدیریت دانش را به صورت مثبت، مستقیم ( $\beta=0.929, P < 0.01$ ) و ابعاد بعد شناسایی ( $\beta=0.912, P < 0.01$ )، اکتساب ( $\beta=0.889, P < 0.01$ )، انتشار و تسهیم ( $\beta=0.878, P < 0.01$ )، به کارگیری و اجرا ( $\beta=0.846, P < 0.01$ )، بازنگری ( $\beta=0.816, P < 0.01$ ) و ممیزی و ارزیابی ( $\beta=0.793, P < 0.01$ ) را به صورت مثبت، غیر مستقیم و معنادار پیش بینی می‌کند. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که فرهنگ سازمانی شایسته هر یک از ابعاد استقرار مدیریت دانش را به صورت مثبت و معنادار پیش‌بینی می‌کند.

شکل شماره ۱، مدل ساختاری پژوهش در تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی شایسته و هر یک از مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش (به ترتیب مرحله) را نشان می‌دهد.





شکل ۱. مدل ساختاری پژوهش در تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی شایسته و هر یک از مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش (به ترتیب مرحله)

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بین فرهنگ سازمانی شایسته و استقرار مدیریت دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. بر اساس نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری، مدل طراحی شده برای تبیین رابطه فرهنگ سازمانی شایسته و مراحل استقرار مدیریت دانش از برازش قابل قبول برخوردار بود؛ به‌گونه‌ای که شاخص‌های برازش مدل شامل  $CFI=0.966$ ،  $GFI=0.876$ ،  $AGFI=0.851$ ،  $RMSEA=0.053$ ، و  $\chi^2/df=1.848$  بیانگر تناسب مطلوب مدل با

داده‌های تجربی بودند. همچنین، فرهنگ سازمانی شایسته توانست مرحله سازماندهی مدیریت دانش را به صورت مستقیم، مثبت و معنادار پیش‌بینی کند و بر سایر مراحل استقرار مدیریت دانش شامل شناسایی، اکتساب، انتشار و تسهیم، به‌کارگیری و اجرا، بازنگری و ممیزی و ارزیابی نیز اثر مثبت و معنادار داشته باشد. ضرایب مسیر نشان دادند که فرهنگ سازمانی شایسته بیشترین اثر را بر سازماندهی مدیریت دانش و سپس به ترتیب بر شناسایی، اکتساب، انتشار و تسهیم، به‌کارگیری و اجرا، بازنگری و ممیزی و ارزیابی دارد. این الگو نشان می‌دهد که هرچه مدیریت دانش به مراحل عملیاتی‌تر و ارزیابانه‌تر نزدیک می‌شود، اثر مستقیم فرهنگ سازمانی شایسته کاهش نسبی می‌یابد، اما همچنان معنادار و قابل توجه باقی می‌ماند. بنابراین، فرهنگ سازمانی شایسته را می‌توان یکی از زیرساخت‌های بنیادین برای آغاز، هدایت و استمرار مدیریت دانش در محیط دانشگاهی دانست.

تبیین اصلی این یافته آن است که مدیریت دانش پیش از آنکه یک نظام فناورانه، اداری یا ابزاری باشد، یک فرایند اجتماعی و فرهنگی است. استقرار مدیریت دانش مستلزم آن است که اعضای سازمان تمایل داشته باشند دانش خود را آشکار کنند، تجربه‌های حرفه‌ای خود را در اختیار دیگران قرار دهند، از دانش همکاران استفاده کنند، خطاها و شکاف‌های دانشی را بپذیرند و در مسیر بهبود مستمر مشارکت داشته باشند. چنین رفتارهایی در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه نیازمند فرهنگی است که اعتماد، عدالت، اخلاق حرفه‌ای، مشارکت، یادگیری، کیفیت‌محوری و دانش‌محوری را به ارزش‌های روزمره سازمان تبدیل کرده باشد. از این منظر، یافته پژوهش حاضر با مطالعاتی همسو است که فرهنگ سازمانی را پیش‌شرط موفقیت مدیریت دانش دانسته‌اند. برای مثال، پژوهش کیاکجوری و همکاران در سازمان‌های ایرانی نشان داد که فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش رابطه معنادار دارد و الگوهای فرهنگی می‌توانند سطح آمادگی سازمان‌ها برای مدیریت دانش را تعیین کنند (Kiakjooi et al., 2025). همچنین، طباطبایی با ارائه مدلی برای ارزیابی اثر متغیرهای فرهنگ سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش، نشان داد که موفقیت مدیریت دانش تابعی از وزن، اولویت و ترکیب مؤلفه‌های فرهنگی سازمان است (Tabatabaei, 2024).

همسویی این مطالعات با نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت دانش بدون بستر فرهنگی مناسب ممکن است به فعالیتی صوری، ناپایدار و کم‌اثر تبدیل شود. یکی از نتایج مهم پژوهش حاضر، اثر بسیار قوی فرهنگ سازمانی شایسته بر مرحله سازماندهی مدیریت دانش بود. سازماندهی در مدیریت دانش شامل تعیین راهبرد، فرهنگ‌سازی و تیم‌سازی است؛ بنابراین، طبیعی است که فرهنگ سازمانی شایسته بیشترین اثر خود را در همین مرحله نشان دهد. زمانی که فرهنگ دانشگاه بر کیفیت‌محوری، اعتماد، مسئولیت‌پذیری، اخلاق حرفه‌ای و مشارکت استوار باشد، تعیین راهبرد مدیریت دانش با مقاومت کمتری روبه‌رو می‌شود و اعضای هیئت علمی بهتر می‌توانند نقش خود را در نظام دانشی دانشگاه درک کنند. این یافته با پژوهش اکبری و همکاران همخوان است که مبانی فرهنگ سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش را شناسایی کردند و نشان دادند که عناصر فرهنگی یکی از پایه‌های اساسی برای شکل‌دهی به نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دانشی هستند (Akbari et al., 2020). همچنین، پژوهش عبدالهی نیز بر نقش فرهنگ سازمانی مناسب در استقرار مدیریت دانش تأکید کرده و نشان داده است که موفقیت اجرای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها نیازمند آماده‌سازی فرهنگی، ایجاد تعهد و تقویت باور مشترک نسبت به ارزش دانش است (Abdollahi, 2015). بنابراین، سازماندهی مدیریت دانش در دانشگاه زمانی امکان‌پذیر است که پیش از آن، فرهنگ سازمانی به‌عنوان ظرف پذیرش و اجرای راهبردهای دانشی تقویت شده باشد.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی شایسته بر مرحله شناسایی دانش نیز اثر مثبت و معنادار دارد. شناسایی دانش به معنای تشخیص حوزه‌های دانشی، شکاف‌ها، موانع و نیازهای سازمانی است. این مرحله مستلزم شفافیت، خودارزیابی، گفت‌وگوی انتقادی و پذیرش واقعیت‌های سازمانی است. در فرهنگی که اعضای هیئت علمی از پیامدهای بیان ضعف‌ها و شکاف‌ها نگران باشند، شناسایی واقعی دانش و موانع دانشی با دشواری مواجه می‌شود. در مقابل، فرهنگ اعتمادساز و اخلاق‌مدار این امکان را فراهم می‌کند که ضعف‌های دانشی، نیازهای آموزشی و موانع اجرایی بدون هراس از سرزنش یا تنبیه مطرح شوند. این تبیین با یافته‌های حقانی همسو است که رابطه مثبت و معنادار میان فرهنگ سازمانی و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش و خلاقیت را گزارش کرده است (Haghani, 2021). همچنین، قاسمی و همکاران در بررسی فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل کوئین و امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش نشان دادند که آمادگی فرهنگی سازمان می‌تواند امکان‌پذیری و کیفیت اجرای مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار دهد (Ghasemi et al., 2021). بنابراین، فرهنگ سازمانی شایسته با ایجاد فضای اعتماد، مشارکت و یادگیری، زمینه شناسایی دقیق‌تر دارایی‌ها و خلأهای دانشی را فراهم می‌کند.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که فرهنگ سازمانی شایسته بر اکتساب دانش اثر مثبت و معنادار دارد. اکتساب دانش مستلزم توانایی سازمان برای جذب دانش از منابع داخلی و خارجی، تبدیل تجربه‌ها به راهکارهای عملی، تجسم راه‌حل‌های تازه و توسعه پیشنهادها و منطبق با واقعیت‌های سازمانی است. در دانشگاه‌ها، اکتساب دانش با فعالیت‌هایی

مانند پژوهش، تعاملات علمی، شبکه‌سازی دانشگاهی، تجربه‌های آموزشی، ارتباط با صنعت و یادگیری از محیط پیوند دارد. این فرایند زمانی تقویت می‌شود که فرهنگ سازمانی اعضای هیئت علمی را به یادگیری مستمر، نوآوری، جست‌وجوی راه‌حل و استفاده از تجربه دیگران ترغیب کند. پژوهش‌های اخیر نیز نشان داده‌اند که اقدامات منابع انسانی دانش‌بنیان از طریق مدیریت دانش بر قابلیت‌های نوآوری اثر می‌گذارند و فرهنگ نوآورانه می‌تواند این رابطه را تقویت کند (Nguyen, 2024). از این منظر، فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه می‌تواند با تشویق اعضای هیئت علمی به یادگیری، تعامل علمی و بهره‌برداری از دانش جدید، مرحله اکتساب دانش را تسهیل کند. همچنین، نتایج پژوهش شیم‌شادی درباره اثر رهبری و فرهنگ دانش‌محور بر نوآوری و عملکرد سازمانی با نقش میانجی اقدامات و فرآیندهای مدیریت دانش، از این تبیین پشتیبانی می‌کند (Shemshadi, 2024).

در خصوص مرحله انتشار و تسهیم دانش نیز نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی شایسته اثر مثبت و معناداری بر این مرحله دارد. این یافته از نظر نظری بسیار مهم است؛ زیرا تسهیم دانش حساس‌ترین و اجتماعی‌ترین مرحله مدیریت دانش است. دانش، به‌ویژه در دانشگاه‌ها، بخش زیادی از ماهیت ضمنی دارد و در تجربه‌های تدریس، پژوهش، راهنمایی دانشجویان، تعاملات علمی و داورهای تخصصی نهفته است. انتقال چنین دانشی صرفاً از طریق آیین‌نامه یا سامانه اطلاعاتی امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند فرهنگ اعتماد، همکاری، احترام متقابل و تعهد حرفه‌ای است. پژوهش بیلدیز و همکاران نشان داد که فرهنگ تسهیم دانش از طریق تسهیم دانش آشکار و ضمنی بر خلاقیت سازمانی اثرگذار است (Yildiz et al., 2025). این یافته با نتایج پژوهش حاضر همخوان است، زیرا نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی شایسته می‌تواند اعضای هیئت علمی را به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، تجربه‌ها و دانش‌های ضمنی ترغیب کند. همچنین، الیاسی و همکاران در تحلیل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمانی نشان دادند که یادگیری، مشارکت و تسهیم دانش از عناصر کلیدی در استقرار و استمرار مدیریت دانش هستند (Elyasi et al., 2020). بنابراین، هرچه فرهنگ دانشگاه مشارکتی‌تر و اعتمادمحورتر باشد، احتمال تبدیل دانش فردی اعضا به دانش سازمانی افزایش می‌یابد.

اثر مثبت فرهنگ سازمانی شایسته بر مرحله به‌کارگیری و اجرای دانش نیز نشان می‌دهد که مدیریت دانش تنها زمانی ارزشمند است که دانش تولید و تسهیم‌شده در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، آموزش، پژوهش و حل مسئله به کار گرفته شود. بسیاری از سازمان‌ها دانش را گردآوری می‌کنند، اما در کاربرد آن ناکام می‌مانند. علت این ناکامی اغلب به فرهنگ سازمانی بازمی‌گردد؛ زیرا اگر فرهنگ سازمان بر عادت‌های گذشته، مقاومت در برابر تغییر یا تصمیم‌گیری غیرمبتنی بر شواهد استوار باشد، دانش موجود به اقدام مؤثر تبدیل نمی‌شود. در مقابل، فرهنگ کیفیت‌محور، نتیجه‌گرا و یادگیرنده باعث می‌شود دانش به بخشی از عمل سازمانی تبدیل شود. یافته پژوهش حاضر با نتایج مویس همسو است که نشان داد مدیریت دانش، رهبری دیجیتال و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان اثر دارند (Muis, 2025). همچنین، شهیبکی و جعفری تیتکانلو نشان دادند که راهبردهای مدیریت دانش از طریق قابلیت‌های نوآوری و مسئولیت اجتماعی می‌توانند بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان اثرگذار باشند (Shahbeyki & Jafari Titkanlou, 2024). اگرچه زمینه سازمانی این مطالعات متفاوت است، اما منطبق مشترک آنها آن است که فرهنگ مناسب و مدیریت دانش زمانی به عملکرد بهتر منجر می‌شوند که دانش در عمل به کار گرفته شود.

در ادامه، نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی شایسته بر مراحل بازنگری و ممیزی و ارزیابی نیز اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی نه‌فقط در آغاز استقرار مدیریت دانش، بلکه در مرحله کنترل، اصلاح و بهبود آن نیز نقش‌آفرین است. بازنگری و ارزیابی دانش مستلزم فرهنگ پاسخگویی، شفافیت، کیفیت‌محوری و پذیرش اصلاح است. در محیط دانشگاهی، اگر ارزیابی صرفاً جنبه اداری یا کنترلی داشته باشد، نمی‌تواند به بهبود واقعی نظام دانشی منجر شود. اما اگر فرهنگ سازمانی بر تعالی، یادگیری از تجربه و بهبود مستمر تأکید کند، بازنگری و ممیزی می‌تواند به ابزاری برای ارتقای کیفیت آموزشی، پژوهشی و سازمانی تبدیل شود. این تبیین با پژوهش پژوهان همخوان است که فرهنگ سازمانی را یکی از مؤلفه‌های اثرگذار بر تحول سازمانی معرفی کرده است (Pazhouhan, 2025). همچنین، مطالعه رنف و همکاران درباره تأثیر فرهنگ دانشگاه بر توسعه پایدار نشان می‌دهد که فرهنگ دانشگاهی می‌تواند نقش مهمی در جهت‌دهی به رفتارهای نهادی، مسئولیت‌پذیری و بهبود پایدار داشته باشد (Ranf et al., 2024). بنابراین، بازنگری و ارزیابی مدیریت دانش در دانشگاه باید به‌عنوان بخشی از فرهنگ تعالی و یادگیری سازمانی نهادینه شود.

از منظر دانشگاهی، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اعضای هیئت علمی به عنوان سرمایه انسانی و دانشی دانشگاه، در مرکز رابطه میان فرهنگ سازمانی شایسته و مدیریت دانش قرار دارند. اعضای هیئت علمی صرفاً مجریان برنامه‌های آموزشی نیستند، بلکه تولیدکنندگان، حاملان و انتقال‌دهندگان دانش سازمانی محسوب می‌شوند. هویت حرفه‌ای، اخلاق سازمانی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی آنان می‌تواند کیفیت فرایندهای دانشی دانشگاه را تعیین کند. پژوهش جباری مراقوش و همکاران نشان داده است که شکل‌گیری هویت و پاسخگویی مدرسان علوم پزشکی و پیراپزشکی با رهبری معنوی و اخلاق سازمانی ارتباط دارد (Jabbari Moraghoosh et al., 2021). این یافته با نتایج پژوهش حاضر همسو است؛ زیرا فرهنگ سازمانی شایسته نیز از طریق مؤلفه‌هایی مانند اخلاق حرفه‌ای، رفتار شهروندی و رهبری اعتمادساز، می‌تواند هویت دانشی و مسئولیت‌پذیری اعضای هیئت علمی را تقویت کند. همچنین، مطالعه اوهانی زنوز و همکاران درباره کیفیت برنامه درسی الکترونیکی در آموزش عالی نشان می‌دهد که کیفیت در دانشگاه نیازمند مدل‌سازی، ارزیابی و توجه به ابعاد چندگانه نظام آموزشی است (Ohani Zanouz et al., 2022). بنابراین، مدیریت دانش نیز باید در قالب مدلی چندبعدی و متناسب با فرهنگ دانشگاهی طراحی شود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر با مجموعه‌ای از مطالعات داخلی و خارجی همخوان است و نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی شایسته یکی از مهم‌ترین عوامل تبیین‌کننده استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌هاست. از نظر نظری، این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی شایسته باید به صورت یک سازه چندبعدی در نظر گرفته شود و نمی‌توان آن را صرفاً به جو سازمانی یا مجموعه‌ای از ارزش‌های کلی تقلیل داد. از نظر کاربردی نیز نتایج حاکی از آن است که مدیران دانشگاهی برای استقرار موفق مدیریت دانش باید پیش از تمرکز بر ابزارها و سامانه‌ها، بر اصلاح و تقویت فرهنگ سازمانی تمرکز کنند. مبنای مدیریت سازمان‌های آموزشی نیز تأکید می‌کند که کیفیت، اثربخشی و بهره‌وری در سازمان‌های آموزشی وابسته به هماهنگی میان ساختار، فرهنگ، منابع انسانی و اهداف سازمان است (Mosadeghrad, 2015). همچنین، نقش فرهنگ سازمانی در افزایش اثربخشی و کارایی سازمانی در پژوهش آدینه‌لو و همکاران تأیید شده است (Adinelu et al., 2021). بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که دانشگاه‌ها برای تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌محور باید فرهنگ سازمانی شایسته را به عنوان بنیان اصلی مدیریت دانش توسعه دهند و آن را در سطح رفتار، سیاست، ساختار و رهبری نهادینه سازند.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر آن است که جامعه آماری آن به اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران محدود بود؛ بنابراین، تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌های دولتی، پیام‌نور، علمی کاربردی، غیرانتفاعی یا دانشگاه‌های سایر استان‌ها باید با احتیاط انجام شود. همچنین، داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی گردآوری شد و ممکن است پاسخ‌ها تحت تأثیر ادراک فردی، تمایل به پاسخ‌دهی اجتماعی یا برداشت‌های متفاوت اعضای هیئت علمی از فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش قرار گرفته باشد. از سوی دیگر، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در طول زمان را محدود می‌کند و نمی‌توان بر اساس آن درباره روابط علی بلندمدت با قطعیت کامل داورى کرد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل طراحی شده در سایر دانشگاه‌ها و نهادهای آموزش عالی، به ویژه دانشگاه‌های دولتی و دانشگاه‌های غیردولتی در استان‌های مختلف، آزمون و مقایسه شود تا پایداری و تعمیم‌پذیری مدل روشن‌تر گردد. همچنین، استفاده از روش‌های آمیخته می‌تواند به فهم عمیق‌تر سازوکارهای فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش کمک کند؛ برای مثال، مصاحبه با اعضای هیئت علمی، مدیران گروه‌ها و مدیران دانشگاهی می‌تواند ابعاد پنهان فرهنگ دانشی، موانع تسهیم دانش و تجربه‌های واقعی استقرار مدیریت دانش را آشکار سازد. افزون بر این، انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد که تغییرات فرهنگ سازمانی در طول زمان چگونه بر مراحل مختلف مدیریت دانش اثر می‌گذارد و کدام مؤلفه‌های فرهنگی بیشترین نقش را در پایداری مدیریت دانش دارند.

از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاهی استقرار مدیریت دانش را صرفاً به راه‌اندازی سامانه‌های اطلاعاتی یا تدوین آیین‌نامه‌های اداری محدود نکنند، بلکه آن را به عنوان یک برنامه تحول فرهنگی در نظر بگیرند. برای این منظور، تقویت اعتماد سازمانی، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌ها، حمایت از کار تیمی، تشویق تسهیم تجربه‌های آموزشی و پژوهشی، ایجاد سازوکارهای رسمی برای ثبت و انتقال دانش، و طراحی نظام‌های ارزیابی و پاداش مبتنی بر رفتارهای دانشی ضروری است. همچنین، لازم است مدیران دانشگاهی از طریق رهبری عاطفی و اعتمادساز، فضای امنی برای بیان ایده‌ها، نقدها، تجربه‌ها و خطاها ایجاد کنند تا دانش فردی اعضای هیئت علمی به سرمایه سازمانی دانشگاه تبدیل شود.



## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## Extended Summary

### Introduction

Universities are knowledge-intensive institutions whose effectiveness depends not only on formal structures and educational resources but also on their capacity to create, organize, share, and apply knowledge systematically. In contemporary higher education, faculty members are central actors in knowledge generation, instructional quality, academic innovation, and institutional responsiveness. Therefore, the establishment of knowledge management in universities requires more than technical infrastructure; it requires a competent organizational culture that supports trust, professional ethics, participation, learning, knowledge sharing, and continuous improvement. Higher education institutions are expected to contribute to social, cultural, economic, and scientific development, and the quality of their educational and organizational systems is closely linked to the effective management of human and intellectual capital (Mosadeghrad, 2015; Ohani Zanouz et al., 2022). Faculty members, as the main carriers of academic knowledge and professional identity, play a decisive role in institutional accountability, knowledge production, and organizational development (Jabbari Moraghoosh et al., 2021). Previous studies have emphasized that organizational culture is a key antecedent of effectiveness, efficiency, innovation, and knowledge-based performance (Adinelu et al., 2021; Muis, 2025). In particular, knowledge management is strengthened when organizational members are willing to exchange experiences, identify knowledge gaps, acquire new knowledge, and apply it in decision-making and performance improvement (Ghasemi et al., 2021; Nguyen, 2024). Research has also shown that organizational culture is significantly associated with knowledge management processes and creativity (Haghani, 2021), and that cultural foundations are among the major determinants of successful knowledge management establishment (Abdollahi, 2015; Akbari



et al., 2020). Moreover, knowledge-oriented leadership and culture can enhance organizational innovation and performance through knowledge management processes (Shemshadi, 2024), while knowledge-sharing culture contributes to organizational creativity through explicit and tacit knowledge sharing (Yildiz et al., 2025). Studies in Iranian organizations and academic environments have similarly confirmed meaningful relationships between organizational culture, leadership styles, and knowledge management (Ghaedamini Harouni et al., 2021; Kiakjoori et al., 2025). Organizational culture has also been identified as a major component of organizational transformation (Pazhouhan, 2025), sustainable university development (Ranf et al., 2024), and knowledge management success based on multi-criteria modeling approaches (Tabatabaei, 2024). Furthermore, knowledge management strategies may improve organizational and financial performance through innovation capabilities and social responsibility (Shahbeyki & Jafari Titkanlou, 2024), while empirical evidence from service and educational organizations highlights the importance of learning, participation, managerial support, and knowledge sharing in improving organizational performance (Elyasi et al., 2020). Despite these contributions, there remains a need for an integrated structural model that explains how competent organizational culture predicts the sequential stages of knowledge management establishment among university faculty members. Accordingly, the present study aimed to design and test a model explaining the relationship between competent organizational culture and knowledge management establishment among faculty members of Islamic Azad Universities in Tehran Province.

### Methods and Materials

This study was applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of design. It was conducted using a cross-sectional survey approach and was based on structural equation modeling. The statistical population consisted of all male and female faculty members working at Islamic Azad Universities in Tehran Province, including contractual, probationary, and tenured faculty members across different academic ranks. The total population included 4,687 faculty members. Based on the estimated sample size, 357 questionnaires were distributed among participants, and after follow-up and screening, 304 complete and analyzable questionnaires were included in the final analysis. The sampling method was cluster random sampling. In this process, four universities were randomly selected from four geographical regions of Tehran Province, including north, south, east, and west, and questionnaires were then distributed randomly among faculty members in the selected universities. Data were collected using two researcher-made questionnaires. The first questionnaire measured competent organizational culture and was initially developed with 66 items based on the literature, expert consultation, and existing models of organizational culture. After reliability and item screening procedures, the final version included 56 items covering nine dimensions: quality-oriented culture, justice and professional ethics, participation and cooperation, professional citizenship behavior, customer orientation, organizational citizenship behavior, empowerment and knowledge orientation, emotional and trust-building leadership, and transcendental culture. The second questionnaire measured knowledge management establishment and included 92 items covering seven stages: organization, identification, acquisition, dissemination and sharing, application and implementation, review, audit and evaluation, and providing solutions for improvement. Both questionnaires were scored on a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree. The validity of the instruments was examined through content validity, construct validity, exploratory factor analysis, and confirmatory factor analysis. Reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficients. Data were analyzed using descriptive statistics, correlation analysis, exploratory and confirmatory factor analysis, and structural equation modeling through SPSS and AMOS.

### Findings



The descriptive results indicated that the skewness and kurtosis values of the research variables were within the acceptable range, confirming the normal distribution of the data for the main variables and dimensions. Reliability analysis showed acceptable to excellent Cronbach's alpha coefficients for the dimensions of competent organizational culture and the stages of knowledge management establishment. The total Cronbach's alpha coefficient for the competent organizational culture questionnaire was very high after item refinement, and the total Cronbach's alpha coefficient for the knowledge management establishment questionnaire also indicated excellent internal consistency. Correlation analysis showed that the dimensions of competent organizational culture were positively and significantly correlated with each other. The correlations among the stages and dimensions of knowledge management establishment were also positive and generally moderate to strong, supporting the theoretical sequence of the proposed model. The structural equation modeling results showed that the overall model had an acceptable fit with the collected data. Although the chi-square statistic was significant, other fit indices supported the adequacy of the model. The reported model fit indices were  $\chi^2=582.125$ ,  $df=315$ ,  $\chi^2/df=1.848$ ,  $CFI=0.966$ ,  $GFI=0.876$ ,  $AGFI=0.851$ , and  $RMSEA=0.053$ . These indices indicated that the proposed structural model adequately explained the relationship between competent organizational culture and the stages of knowledge management establishment. The standardized path coefficients showed that competent organizational culture positively and significantly predicted the organization stage of knowledge management establishment ( $\beta=0.929$ ). It also had positive and significant effects on identification ( $\beta=0.912$ ), acquisition ( $\beta=0.889$ ), dissemination and sharing ( $\beta=0.878$ ), application and implementation ( $\beta=0.846$ ), review ( $\beta=0.816$ ), and audit and evaluation ( $\beta=0.793$ ). Furthermore, the sequential relationships among the stages of knowledge management establishment were strong and significant. Organization significantly predicted identification, identification predicted acquisition, acquisition predicted dissemination and sharing, dissemination and sharing predicted application and implementation, application and implementation predicted review, and review predicted audit and evaluation. The explained variance values also showed that each preceding stage accounted for a substantial proportion of variance in the subsequent stage, demonstrating the sequential and cumulative nature of knowledge management establishment. Overall, the findings confirmed that competent organizational culture is a strong predictor of knowledge management establishment and that the proposed model has acceptable empirical support.

### Discussion and Conclusion

The results of this study demonstrate that competent organizational culture is a fundamental prerequisite for the successful establishment of knowledge management in universities. The significant and strong relationship between competent organizational culture and all stages of knowledge management establishment indicates that knowledge management cannot be reduced to a technical or administrative system. Rather, it is a cultural, behavioral, and organizational process that depends on trust, participation, ethical conduct, quality orientation, knowledge orientation, and supportive leadership. The strongest effect of competent organizational culture was observed on the organization stage of knowledge management, suggesting that cultural readiness is particularly important at the beginning of knowledge management implementation. When faculty members perceive their organizational environment as fair, participatory, trustworthy, quality-oriented, and supportive of knowledge, they are more likely to accept knowledge management strategies, participate in knowledge teams, and contribute to the formation of a knowledge-based university structure. The positive effects on identification, acquisition, and sharing further suggest that a competent culture enables faculty members to recognize knowledge gaps, learn from internal and external sources, and exchange explicit and tacit knowledge. The effects on application, review, and audit indicate that culture also supports the practical use, evaluation, and continuous improvement of knowledge processes. Therefore, the study contributes



to the literature by presenting an integrated structural model in which competent organizational culture predicts the sequential establishment of knowledge management. From a practical perspective, university administrators should not consider knowledge management merely as a software system, documentation process, or bureaucratic mechanism. Instead, they should develop cultural conditions that encourage faculty members to share expertise, participate in decision-making, trust organizational leadership, engage in professional citizenship behaviors, and use knowledge for educational and research improvement. Strengthening competent organizational culture can help universities transform individual academic knowledge into collective organizational capital. In conclusion, the proposed model confirms that the establishment of knowledge management in higher education requires a competent organizational culture, and the development of such a culture can provide a strategic foundation for improving knowledge organization, identification, acquisition, sharing, application, review, and evaluation among faculty members.

## References

- Abdollahi, M. (2015). *The role of appropriate organizational culture in establishing knowledge management in order to present a model* [Islamic Azad University, Sari Branch, Faculty of Humanities, Department of Educational Sciences].
- Adinelu, S., Soheili, M., & Faraji, A. (2021). The role of organizational culture in increasing effectiveness and efficiency. *New Research Approaches in Management Sciences*(36), 57-74.
- Akbari, M. S., Ghadami, M., Zamani Moghadam, A., Salehi Amiri, S. R., & Azizabadi Farahani, F. (2020). Identifying the foundations of organizational culture affecting the establishment of knowledge management in the National Library and Archives Organization of the Islamic Republic of Iran. *Cultural Management*, 14(48), 57-74.
- Elyasi, K., Rezvanifar, M., Eskandari, F., & Bayat, K. (2020). Analyzing the components of organizational culture and the role of knowledge management in improving organizational performance at Ayatollah Mousavi Educational and Medical Center, Zanjan. Eighth National Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran. <https://civilica.com/doc/1114304>
- Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Sadeghi, M., & Maherani Barzani, M. (2021). Identifying the structural model of the relationship between organizational culture and leadership styles with knowledge management among faculty members of Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems Quarterly*. <https://doi.org/10.22054/jks.2020.51757.1320>
- Ghasemi, J., Ghazanfari, M., & Yadollahi, A. (2021). Investigating organizational culture using Quinn's model and the feasibility of establishing knowledge management in Soroush Media. *Journal of Cultural Management*, 14(51).
- Haghani, M. (2021). Investigating the relationship between organizational culture and the establishment of knowledge management processes and creativity. First National Conference on Organizational and Management Research, Tehran. <https://civilica.com/doc/1202234>
- Jabbari Moraghoosh, G., Yari Haj Atallah, J., & Maleki Orsin, S. (2021). Identity formation and accountability of medical and paramedical sciences instructors based on spiritual leadership with the mediating role of organizational ethics. *Urmia Nursing and Midwifery Journal*.
- Kiakjoori, D., Kiadliri, S., & Kiani, R. (2025). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Iranian Organizations. *Quarterly Journal of Applied Research in Market Management*, 11(39). <https://www.ensani.ir/fa/article/610831>
- Mosadeghrad, A. M. (2015). *Fundamentals of Health Care Organization and Management*. Dibagaran Publications.
- Muis, I. (2025). The Effects of Knowledge Management, Digital Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *Sjam*, 3(1), 1-16. <https://doi.org/10.38035/sjam.v3i1.411>
- Nguyen, L. T. (2024). How Knowledge-Based HRM Practices Affects Aspects of Innovation Capability Through Knowledge Management: The Moderating Role of Innovative Culture. *Global Knowledge Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/gkmc-03-2024-0162>
- Ohani Zanouz, V., Yari Haj Ataloo, J., Adib, Y., & Daneshvar, Z. (2022). Designing an appropriate model for evaluating the quality of electronic curriculum in higher education in the country. *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 15(4), 389-400.
- Pazhouhan, A. (2025). Investigating the components of organizational culture affecting organizational transformation in Maroon Oil and Gas Production Company. Twenty-Fifth National Conference on Economics, Management, and Accounting, Shirvan. <https://civilica.com/doc/2447314>
- Ranf, D. E., Halmaghi, E.-E., Badae, D., Gorski, A.-T., & Gorski, H. (2024). Modelling the Influences of Universities Culture on Sustainable Development. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(4), 448-466. <https://doi.org/10.2478/mdke-2024-0026>
- Shahbeyki, S., & Jafari Titkanlou, S. (2024). Examining the Effect of Knowledge Management Strategies on the Financial Performance of Knowledge-Based Agricultural Companies in Khorasan: An Analysis of the Mediating Role of Innovation Capabilities and Corporate Social Responsibility. *Quarterly Journal of Entrepreneurship Strategies in Agriculture*, 11(2), 160-172.



- Shemshadi, I. (2024). The impact of the knowledge-oriented leadership and culture on innovation and performance of organizational with emphasis on the role of mediator of Practices and process of knowledge management. *Transactions on Data Analysis in Social Science*, 6(2), 45-59. <https://civilica.com/doc/826294/>
- Tabatabaei, S. (2024). A new model for evaluating the impact of organizational culture variables on the success of knowledge management in organizations using the TOPSIS multi-criteria algorithm: Case study. *Computers in Human Behavior Reports*, 14, 100417.
- Yıldız, T., Akan, B. B., Siğrı, Ü., & Dabić, M. (2025). Impact of knowledge-sharing culture on organizational creativity: integrating explicit and tacit knowledge sharing as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 29(4), 1248-1277. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2024-0633>

