

تاثیر مدیریت دانش بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر

مهرداد صادقی ده چشمه*^۱، رضا ابراهیم زاده دستجردی^۲، عباس قائدامینی هارونی^۳، مجید

ماهرانی برزانی^۴

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۹/۵/۰۷

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تاثیر مدیریت دانش بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) به تعداد ۶۶۰ نفر تشکیل دادند که از طریق فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۴۴ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳)، پرسشنامه استاندارد تعهد به تغییر فدور و همکاران (۲۰۰۹)، پرسشنامه استاندارد ارتباطات درک شده از تغییر میلر و مانگ (۱۹۸۵) و پرسشنامه استاندارد آمادگی بر تغییر هولت و همکاران (۲۰۰۷) بودند که روایی پرسشنامه‌ها بر اساس روایی محتوایی با استفاده از نظر صاحب نظران، صوری بر مبنای دیدگاه تعدادی از جامعه آماری و سازه با روش تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفتند و پس از اصطلاحات لازم روایی مورد تأیید قرار گرفت و از سوی دیگر پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب پرسشنامه مدیریت دانش (۰/۹۳) و پرسشنامه تعهد به تغییر (۰/۸۱) و پرسشنامه ارتباطات درک شده از تغییر (۰/۸۵) و پرسشنامه آمادگی بر تغییر (۰/۹۲) برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت دانش از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۵۵ است ولی از طریق کیفیت رابطه بر تعهد به تغییر تاثیر معناداری ندارد همچنین تاثیر مستقیم بر تعهد به تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۶۶ است. لذا می‌بایستی مدیران، مدیریت دانش و فرآیندهای آن را بشناسند و به

۱. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).

ag7220550@gmail.com

۲. استادیار، دکتری مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

منظور اعمال مدیریت دانش به صورت اثربخش باید تغییرات را مدیریت نمایند. تا مدیران دانشگاه با بکارگیری مدیریت دانش و اعمال کارآمد مدیریت تغییر به مزیت رقابتی پایداری نسبت به رقبای خود دست یابند.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، تعهد به تغییر، کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر، آمادگی بر تغییر

مقدمه

بسیاری از پژوهشگران و دست اندرکاران مدیریت معتقدند دارایی‌های نامشهود مهم‌ترین منابع در اقتصاد معاصر هستند. سازمان‌هایی که به عوامل سنتی، یعنی سرمایه، نیروی کار ارزان و منابع طبیعی متکی هستند، از رقابت خارج می‌شوند. مهم‌ترین دارایی‌هایی نامشهود، دانش سازمان است که توانایی انطباق آن با شرایط دائماً در حال تغییر در خارج را تعیین می‌کند (هایزگک^۱، ۲۰۰۹). دانش، محور خلق ارزش در سازمان‌های عصر حاضر است، ذخیره دانش به عنوان سرمایه استراتژیک هر سازمان، مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌رود. در دنیای امروز و جهان رو به رشد که اطلاعات در آن به حد انفجار رسیده است، تکیه کردن به اطلاعات و دانش عینی نمی‌تواند سازمان را در چرخه حیات، به سلامت به مقصد برساند، در صورتی می‌توان به رقابت در این بازار جهانی ادامه داد که در کنار استفاده از اطلاعات و دانش عینی، دانش ضمنی را با تشریک مساعی، برقراری روابط عاطفی و استفاده از نظام‌های خیره با غلبه بر تمام مشکلات موجود در جهت دانش ورزی و خردورزی به کار گرفت، چرا که امروزه کشوری در جهان، قدرتمند خواهد بود که بتواند اطلاعات موجود را به دانش تبدیل کند و از دانش تولید شده به خرد جمعی دست یابد. در همین راستا عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوری‌ها است، عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی، خلاق و دانش‌گرا است. در گذشته‌ای نه چندان دور قدرت و مزیت رقابتی یک سازمان یا یک جامعه انسانی دسترسی به منابع مادی بیشتر محسوب می‌شد. سازمان پیشتاز سازمانی بود که به مواد خام و ذخایر زیرزمینی، مواد اولیه، نیروی انسانی ارزان، زمین و ... به عنوان عوامل تولید در اقتصاد کلاسیک دسترسی بیشتری داشت. در عرصه رقابت کنونی اصلی‌ترین مزیت رقابتی برای

سازمان‌ها توان آنها در مدیریت دانش محسوب می‌شود و عمده‌ترین سرمایه آن‌ها دانشی است که به آن دسترسی دارند. سازمان‌های پیش‌تاز و پیشرو که رهبری بازارهای جهانی را در دست دارند آن‌هایی هستند که قادرند بیشترین، معتبرترین و به‌روزترین دانش بشری را در حوزه کسب و کارشان در اختیار گیرند و از آن استفاده بهینه نمایند. بنا بر آنچه گفته شد می‌بایست در سازمان‌ها آنچه می‌دادند (سرمایه فکری) بیش از آنچه دارند (سرمایه عادی) اهمیت داشته باشد. در واقع باید دانش را تنها منبع بی‌پایانی دانست که با استفاده بیشتر از آن، حجم آن بیشتر می‌شود (خلیلیان و اکرامی، ۱۳۹۴). سازمان‌ها از دانش برای دستیابی به سه هدف متفاوت اما مکمل استفاده می‌کنند: تشخیص تحولات در محیط خارجی، ایجاد نوآوری‌ها و تصمیم‌گیری. این اهداف به جنبه‌های مختلفی از تغییرات سازمانی مربوط می‌شود، بنابراین می‌توان فرض کرد که تنها اجرای مشترک مدیریت دانش و تغییرات سازمانی تأثیر قابل توجهی در بهره‌وری در سازمان دارد (زلنکوف^۱، ۲۰۱۶). از این منظر آمادگی تغییر سازمانی که بر اساس ارتباطات، آگاهی گسترده و درگیری فعال کارکنان شکل می‌گیرد، از اهمیت بالایی برخوردار است (زلنکوف، ۲۰۱۸).

دانش منبع اصلی تحول در سازمان است. بنابراین، توانایی اجرای تغییر مهم‌ترین عاملی است که ایجاد ارزش را براساس دانش تعیین می‌کند و اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش را تعیین می‌کند (روسلی و همکاران^۲، ۲۰۱۲).

پنج جز برای ایجاد آمادگی جهت تغییر، نقش سودمند بر ایجاد آمادگی برای تحول ایفا می‌کند. کیفیت حاصل از ارتباط تغییر باید نقش بسیار مهمی در چهار جزء از پنج جزء ایفا کند. درک اختلاف و تناسب مستلزم آن است که به صورت موثر توسط طرفین تحول احساس شود و کیفیت بالای ارتباط تنها راه منطقی است که تضمین می‌کند، این آگاهی‌ها مشترک هستند. لازم است که اشخاص بفهمند آنها می‌توانند در تحول موفق شوند و برخی منافع برای آنها وجود دارد که مجدداً ارتباط بالا تنها راه منطقی برای انتشار است مدیریت دانش یک راهنما در یک رابطه در قالب صراحت، سرمایه‌گذاری و فوریت محسوب می‌شود. درک یک فرد از صراحت و سرمایه‌گذاری باید خصوصاً طی یک ارتباط تحول اهمیت داشته باشد. به نظر می‌رسد اجزاء اعتماد سازمانی، توانایی، خیرخواهی و تمامیت‌درستی به

1. Zelenkov
2. Rusly et al

عنوان چهارچوب منطقی برای یک تفسیر شخصی ارتباط تحول باشد. پرسش‌هایی که ممکن است یک فرد هنگام تفسیر یک پیغام تغییر مطرح کند عبارتند از: آیا عامل تغییر توانایی برای تکمیل کردن تحول را دارد؟ آیا عامل تغییر به منفعت من در این تحول مطرح شده توجه می‌کند؟ آیا عامل تغییر به صورت عادی تصمیمات اخلاقی و معنوی می‌گیرد؟

از آنجایی که ارتباط شامل تعاملات غیر کلامی است می‌تواند استنتاج شود که درک ارتباط تحول با کیفیت عالی از طریق مدیریت دانش تسهیل می‌شود (کای و فینک^۱، ۲۰۰۹). تعهد به تغییر، رابطه‌ای است که تضمین‌کننده تعهد نسبت به یک تغییر خاص است و یک موضوع معیار است. تعهد تحول به صورت خاص متفاوت از تعهد سازمانی است (فیلدر و همکاران^۲، ۲۰۰۶). که این ساختار صرفاً فقدان مقاومت برای تغییر یا گرایش‌های منفی نیست بلکه مفهوم منحصر به فرد خودش است. تعهد تغییر متفاوت از برخی ساختارهای توأم با یک گرایش مطلوب در جهت تحول است مانند آمادگی برای تغییر یا استقبال برای تغییر که آن تمایل رفتاری برای کار در جهت توفیق یک تحول است. تلاش یک کارمند برای کار در جهت توفیق یک تغییر اهمیت دارد اگر یک سازمان به مزایای یک تحول پی‌برد (فورد و همکاران^۳، ۲۰۰۳). با عملی کردن تعهد به تغییر به عنوان یک ساختار جداگانه امکان دارد پیوستگی میان اجزاء شناختی و محرک آمادگی برای تغییر با تعهد را بعنوان یک تمایل بررسی شود. اتصال میان تمایل رفتاری و رفتار واقعی در کار نشان داده می‌شود که یک رابطه قوی میان این دو را معلوم کرد هرچند رخدادهای مداخله‌ای می‌تواند این موضوع را تضعیف کند (پیدریت^۴، ۲۰۰۰).

در سازمان‌هایی آموزشی، مدیریت دانش در آن‌ها به عنوان یک عامل اساسی محسوب نمی‌شود احتمالاً دلیل این امر این است که سازمان‌های آموزشی هنوز هم به سبک مدیریت سنتی عمل می‌کنند، که متکی به سلسله مراتب تصمیم‌گیری و سرکوب ابتکار کارکنان است، این مسئله باعث می‌شود که اشتراک و استفاده از دانش را پیچیده می‌کند. به طور کلی، چنین سازمان‌هایی بهره‌وری کمتری دارند، این نتیجه شیوه‌های ضعیف مدیریت دانش

-
1. Cai & Fink
 2. Fedor&etal
 3. Ford&etal
 4. Piderit

است. اهمیت تمایل را به عنوان یک شاخص مهم حمایت برای یک تغییر مشخص می‌کند (زلنکوف، ۲۰۱۸).

از آنجایی که سازمان‌های آموزشی در رویه‌های کاری و دستورالعمل‌ها و حتی استفاده از سیستم‌ها و نرم افزارهای کاری روبه تغییر است و از سوی دیگر دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) به عنوان یک ضرورت دایما در حال بهبود و توسعه می‌باشد و بسیاری از کارکنان در پذیرش و کنار آمدن با تحولات و تغییرات این چنینی دچار مشکل هستند این پژوهش به دانشگاه کمک می‌کند تا در صورتی که مدیریت دانش در دانشگاه افزایش دهند نیاز به اصلاح تمایل به تغییر کارکنان دارد از طریق ارائه برنامه‌های آموزشی و سبک رهبری مناسب تمایل به تغییر در کارکنان دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) بهبود یابد و تعهد به تغییر می‌تواند انگیزش و تلاش کارکنان در راستای تغییر را بالا برد و احتمال غیبت، ترک شغل و نارضایتی آنان بعد از اعمال تغییر را کاهش دهد. همچنین تعهد به تغییر آموزش‌ها را تسهیل می‌کند و همین امر سبب می‌شود تا کارایی، اثربخشی و بهره‌وری را در دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) افزایش یابد. از آنجا که تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری افراد سازمان صورت گیرد و با توجه به این که محققان بر ایجاد آمادگی قبل از هر نوع تلاش برای پیاده‌سازی و مدیریت تغییر تأکید کرده‌اند، به نظر می‌رسد مدیریت دانش می‌تواند از طریق ایجاد کیفیت روابط درک شده از تغییر اعضای سازمان زمینه آمادگی برای تغییر را فراهم نماید. اما بر اساس جستجوهای صورت پذیرفته پژوهشی که به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر آمادگی سازمان برای تغییر صورت گرفته است، یافت نشد. از طرفی در زمینه آمادگی برای تغییر باید اذعان نمود که بسیاری از سازمان‌ها تغییر را به عنوان چالشی واقعی مورد توجه قرار داده‌اند و بر اساس آن نتیجه گرفته‌اند که تغییر در سازمان‌ها موضوع اصلی مورد توجه بسیاری از کارکنان آن سازمان‌ها نیز است اما مسائل و زمینه‌های تأثیرگذار بر این مسأله کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است و یا این که پژوهشات بسیار اندکی در این زمینه صورت گرفته است. همچنین اغلب پژوهش‌های انجام شده، در جهان غرب صورت گرفته و در ایران، پژوهش‌های بسیار اندکی در این حوزه انجام شده است. لذا هدف اصلی این پژوهش تعیین اثر مدیریت دانش بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر در دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) است.

۲. مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

مدیریت دانش: مدیریت دانش به این شرح تعریف می‌شود: مدیریت فرایندهای سازمانی است که دانش سازمانی را خلق، انتقال، ذخیره و تکرار می‌کند (خلیل^۱، ۲۰۰۶) لی و چيو^۲ مدیریت دانش را پدیده‌ای چندوجهی و میان عملکردی معرفی می‌کنند. سازمان‌ها در صورتی می‌توانند در مدیریت دانش مؤثر عمل کنند که نگرش آنها به دانش سازمانی، نگرشی فرایندی باشد (بونتیس و فیتزینز^۳، ۲۰۰۲). فرایند مدیریت دانش سازمانی شامل کسب، ایجاد، مستندسازی، انتقال و کاربرد دانش است که در حال تبدیل شدن به یک وظیفه کاملاً تجاری است (خلیل، ۲۰۰۶). اولین مرحله از مدیریت دانش، کسب دانش است. دانش می‌تواند از طریق خلق دانش در داخل محدوده سازمان تولید شود، یا از طریق یک منبع خارجی بدست آید و به داخل سازمان آورده شود (فورد^۴، ۲۰۰۳). خلق دانش بعد دوم مدیریت دانش است، که به این مفهوم اشاره دارد که چگونه دانش توسط افراد در داخل سازمان ایجاد می‌شود. نوناکا و تاکشی عقیده دارند افراد از اجزای مهم خلق دانش در داخل سازمان اند (فرانکلین^۵، ۲۰۰۶). طبق نظر نوناکو دانش از طریق یک سری تغییرات مداوم بین دانش ضمنی و صریح از طریق اجتماعی سازی، ترکیب، درون سازی و برون سازی، ایجاد می‌شود (نوناکا^۶، ۱۹۹۴). انتقال دانش به فعالیت‌هایی اشاره می‌کند که دانش را به بیرون انتشار می‌دهند (خلیل، ۲۰۰۶). الیور معتقد است رویکرد بهبود مداوم فعالیت‌های تجاری، سازمان را قادر می‌کند تا موقعیت رقابتی خود را از طریق افزایش درآمدهای مالی، از راه روابط بهبود یافته با مشتریان، یا از طریق بهبود هزینه‌ها از راه بهبود فرایندها توسعه بخشد. این بدان معناست که سازمان باید فرهنگ یادگیری داشته باشد که در آن کارمندان برای کسب، مستند کردن، ایجاد، انتقال و کاربرد اطلاعات جدید برای کمک به فعالیت‌های سازمانی تشویق شوند. یک برنامه مدیریت دانش قوی به کارکنان اجازه خواهد داد تا یاد بگیرند و رشد کنند و به دارایی‌های قوی شرکت‌ها تبدیل شوند (الیور^۷، ۲۰۰۸). تدوین راهبردهای

-
1. Khalil
 2. Lee & Chio
 3. Bontis&fitzenz
 4. Ford
 1. Franklin
 6. Nonaka
 7. Oliver

مدیریت دانش مناسب برای بسیاری از سازمان‌ها با توجه به اهمیت آن برای رسیدن به نتایج سازمانی ضروری است.

در این پژوهش فرایندهای مدیریت دانش دارای پنج مولفه خلق دانش، اکتساب دانش، سازمان‌دهی دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش است که از مدل مدیریت دانش لاسون^۱ (۲۰۰۳) اقتباس شده است. ۱) خلق دانش: خلق دانش، اولین مرحله از مراحل وسیع فرآیند دانش است؛ دانش در سازمان در دو چرخه متمایز شخصی و گروهی خلق می‌شود. دانش شخصی وقتی در بافت سازمانی به کار می‌رود دانش جدیدی خلق شده که می‌توان آن را دانش سازمانی نامید. دانش از تجربیات و مهارت‌های کارکنان ناشی می‌شود. دانش توسط افراد با مشخص کردن شیوه‌های جدید انجام کارها یا توسعه علم، خلق می‌شود. گاهی اوقات چنانچه دانش در سازمانی وجود نداشته باشد دانش بیرونی وارد سازمان می‌شود. همه سازمان‌ها در قالب عملکردها و فعالیت‌های سازمانی، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. ایجاد دانش به توانایی سازمان‌ها در بسط ایده‌ها و راه‌حل‌های نوین و مفید اشاره دارد. هر سازمانی با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و فعلی با روش‌های مختلف به خلق واقعیت و معناهای جدید می‌پردازد (بوس^۲، ۲۰۰۴). ۲- اکتساب دانش: کسب دانش برای پاسخ‌گویی به نیازهای فعلی و قابل پیش‌بینی آینده و تحقق اثر بخش اهداف ضروری است. دانش را می‌توان از مکانیزم‌های مختلفی کسب کرد. به منظور شناسایی مکانیزم اکتساب دانش می‌توان آن را در دو طبقه قرار داد: منبع درون سازمان و منبع بیرون سازمان. منبع درونی اکتساب دانش، ذهن کارکنان (دانش تلویحی و مستتر) یا پایگاه داده سازمان که به شکل اطلاعات کد گذاری شده است. منبع بیرونی اکتساب دانش الگوبرداری و همکاری بین سازمانی است. اکتساب دانش شامل به دست آوردن دانش برای استفاده داخل سازمان، از طریق دانش برون سازمانی است که در دسترس دیگران قرار دارد (گابریل و ناوارو^۳، ۲۰۱۵). به عقیده یانگ^۴ و همکاران (۲۰۱۰)، کسب دانش به معنای به دست آوردن دانش جدید از منابع مختلف به ویژه شرکای خارجی بوده و در بسیاری از سازمان‌ها به مثابه یک اهرم رقابتی به شمار می‌رود.

-
1. Lawson
 2. Bose
 3. Gabriel & Navarro
 4. Yang

کسب دانش عبارت است از فرایند بازیابی دانش صریح^۱ و هم دانش نهان^۲ است (فدیا و کامل^۳، ۲۰۱۴). ۳- سازمان دهی دانش: دانشی که ایجاد شده باید به شکل اولیه اش در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شود. بسیاری از سازمان‌ها از انواع مختلف منابع، جهت ضبط و نگهداری دانش استفاده می‌کنند (بوس، ۲۰۰۴). در این فرایند، سازمان مجموعه عظیم دانش را بعد از ورود به پایگاه دانش، برای کاربرد باید ذخیره و سازماندهی کند. هدف نهایی این مرحله، کمک به اعضای سازمان جهت دسترسی به دانش لازم در فرایندهای اخذ تصمیم است. فرآیند سازماندهی در هر کجای سازمان ممکن است صورت گیرد مانند: الف- حافظه سازمانی و حافظه افراد، ب- فرهنگ سازمانی، ج- روش‌های یادگیری، درک، تفکر، احساس، سهیم سازی و انتقال بین اعضای سازمان، د- فرآیند و رویه‌ها، ر- محل‌های فیزیکی، ز- بایگانی (دیجیتالی و کاغذی) (زید^۴ و همکاران، ۲۰۱۲). ۴- انتشار دانش: دانش باید در دسترس هر کسی در سازمان قرار گیرد تا در هر زمان و مکانی که نیاز است آن را مورد استفاده قرار دهد. فناوری‌های جدید مانند کارهای گروهی، اینترنت و دیگر فناوری‌ها به انتشار دانش کمک می‌کند. انتشار دانش، مستلزم برداشتن دو گام است: ارسال، فرستادن یا عرضه دانش به گیرنده ای بالقوه و جذب آن توسط شخص. منظور از انتشار دانش، افزایش توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت بالا بردن ارزش آن‌هاست. فقط ایجاد تغییر در رفتار می‌تواند گویای انتقال موثر دانش باشد. صرف در دسترس بودن دانش به معنای انتشار آن نیست (لوپز-نیکولاس و مر نو^۵، ۲۰۱۱). ۵- کاربرد دانش: از دیدگاه اکثر پژوهشگران مهم‌ترین فرآیند مدیریت دانش است. آن‌ها بیان می‌کنند، مزیت رقابتی متعلق به سازمان‌هایی که بهترین دارایی‌های دانش را دارند نیست، بلکه متعلق به سازمان‌هایی است که به بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می‌نمایند. اگر دانش تبدیل به عمل نشود و فعالیت‌های سازمانی بر اساس دانش سازمان نباشد همه فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش، عقیم بی اثر است. به کارگیری دانش شامل فعالیت‌هایی است که از دانش در فرایندهای کسب و کار استفاده می‌کنند. به منظور توسعه کاربرد دانش در مجموعه‌های دولتی می‌توان در ساختار

۱. دانشی که از طریق کتاب‌ها، اسناد مشابه و فایل‌ها که افراد ممکن است از آن آگاه باشند، قابل دستیابی است.

۲. دانشی که از طریق افراد، محصولات و اشخاص سازمان قابل دستیابی است.

3. Fadia& Kamel
4. Zaied
5. Lope z& mer no

سازمانی رسمی سازمان، جایگاهی را برای مدیریت دانش در نظر گرفت که به صورت کاملاً تخصصی، فعالیت تسهیم و استفاده از دانش را رهبری کرده و پایه‌های فکری افراد را در زمینه اصلاح کرد (بوس، ۲۰۰۴). کاربرد دانش فرایندی است که تضمین می‌کند، سازمان دانش به دست آمده را به درستی استفاده می‌کند از منظر دیگر کاربرد دانش بیانگر جمع آوری دستورالعمل‌ها و فرایندهای حل مسئله است که در تصمیم‌گیری‌ها به کار می‌رود (گابریل و ناوارو، ۲۰۱۵). کاربرد دانش عبارت است از فرایند استفاده از دانش برای حل مسائل کسب و کار و اخذ تصمیمات کاری که شامل بازیابی و به کارگیری دانش است (فدیا و کمل، ۲۰۱۴).

تعهد به تغییر: مهم‌ترین مسائل مطرح در زمینه تغییر، کاستن مقاومت افراد در مقابل تغییر و پس از ایجاد آن، تعهد به تغییر است. تعهد مهم‌ترین عاملی است که حمایت کارکنان را برای اجرای تغییر جلب می‌کند. تنها زمانی تغییر به صورت موفقیت‌آمیز رخ می‌دهد که کارکنان از روی میل و علاقه برای تأمین هدف‌های جدید از صرف وقت و نیروی مورد نیاز دریغ نکنند، هر نوع سختی و تنش روانی را تحمل نمایند، و به اصطلاح، در راه تأمین این هدف‌ها از خودگذشتگی داشته باشند (فدور و همکاران، ۲۰۰۶). از اولین کسانی که برای ایجاد تغییر به ارائه یک فرایند سه مرحله‌ای اقدام کرد لوین بود و از آن‌ها با عنوان مرحله خروج از انجماد، مرحله تغییر و مرحله انجماد مجدد نام برد. برای مثال لوین در فرایند سه مرحله‌ای خود، خروج از انجماد را مرحله اول محسوب کرد. گالپین در فرایند نه مرحله‌ای خود، ایجاد نیاز به تغییر، کاتر در فرایند هشت مرحله‌ای خود، ایجاد حس ضرورت نسبت به تغییر، کامینگز و ورلی در فرایند پنج مرحله‌ای خود، ایجاد انگیزه برای تغییر و آرمناکیس و بدیان در فرایند پنج مرحله‌ای خود تهییج افراد در جهت نیاز به تغییر را مرحله آغازین فرایند خود در نظر گرفتند که هر یک با عناوین مختلف به نوعی به ایجاد درگیری عاطفی افراد با برنامه تغییر و همچنین متعهد کردن آن‌ها نسبت به تغییر اشاره می‌کنند؛ زیرا تغییر سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان تصمیم بگیرند در آینده به طور متفاوتی فکر و عمل کنند و اگر افراد تغییر نکنند، تغییر سازمانی نیز ایجاد نخواهد شد. به عبارت دیگر تمام این مدل‌ها در تلاش هستند تا تعهد به تغییر را در فرایند تغییر برجسته سازد و لزوم تعهد به

تغییر و ایجاد آمادگی نسبت به آن را به مدیران یادآوری کنند (آرمیناکیز و همکاران^۱، ۲۰۰۰). عاملی که بین افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد می‌کند تعهد به تغییر است. یعنی افراد هدف خود را تغییر پیشنهاد شده بدانند. مهم‌ترین عامل در شکست پروژه‌های تغییر، فقدان تعهد افراد است (آدیل^۲، ۲۰۱۶). در واقع داشتن تعهد بدین معنی است که فرد نه تنها تمایل به حمایت از چیزی دارد بلکه می‌خواهد بخشی از آن کار شود و در اجرا نیز نقش مثبتی داشته باشد. بنابراین تعهد به تغییر یک هماهنگی روانی، یا وابستگی به تغییر را نشان می‌دهد؛ نه این که تنها یک واکنشی باشد به یک وضع مطلوب مانند باز بودن و یا پذیرا بودن تغییر. علاوه بر این تعهد به یک تغییر نه تنها از نظر مفهومی بلکه از نظر عملی نیز با تعهد سازمانی فرق دارد و پیش‌بینی بهتری از حمایت از تغییر به نسبت تعهد سازمانی، دارد (فورد و همکاران^۳، ۲۰۰۳).

کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر: دنس^۴ در دهه ی ۱۹۷۰، پس از بررسی تعریف به این نتیجه رسید که ارتباطات در سه مفهوم قابل طبقه‌بندی است: الف) ارتباطات حیوانات، ب) ارتباطات انسانی، ج) ارتباطات مؤثر. همچنین در بحث ارتباط مؤثر باید گفت، دو عامل مشارکت و اعتماد اساس ارتباط اثربخش می‌باشد و بر پایه میزان دریافت پیام چهار حالت زیر را پیش‌بینی و تفسیر کرد: - ارتباط کامل: ارتباطی است که گیرنده پیام، منظور فرستنده را درک می‌کند. - عدم ارتباط: موقعی است که پیام اساساً درک نشده یا ارتباطی برقرار نگردیده است. - ارتباط ناقص: ارتباطی است که به طور کامل انجام نشده و گیرنده از ادراک کامل پیام عاجز است. - ارتباط تحلیلی: ارتباطی است که افزون بر درک کامل پیام، علل مشکلات فرد نیز، درک می‌شود. داونز نیز سه معیار برای ارتباط اثربخش ارائه می‌دهد: ۱. کیفیت پیام و نحوه ی ارائه آن، روشنی، تطابق و علاقه دو طرف، ویژگی‌های کیفی پیام را می‌سازد. ۲. به دست آوردن نتایج مطلوب: نتایج مطلوب، همان رسیدن به اهداف سازمان است. ۳. در نظر گرفتن زمان و موقعیت: بسیاری از مسائلی که امروز قدیمی و کهنه است، روزگاری مسائلی داغ به شمار می‌آمد. صحبت کردن و تأکید بر این مسائل، نظرها را جلب نمی‌کند. پس، زمان و موقعیت، ارزش و تأثیر زمانی ارتباط باید در نظر گرفته شود (وانگ

-
1. Armenakis
 2. Adil
 3. Ford et al
 4. dance

و مونتگومری^۱، (۲۰۰۷). به طور کلی، منظور از ارتباط اثربخش، تطابق مفهومی است که فرستنده ارسال می دارد با مفهومی که گیرنده از آن درک می کند. با توجه به موضوع این پژوهش، مدیران به منزله ی گروهی از افراد یک جامعه، برای این که بتوانند به گونه ای اثربخش، به وظایف خود عمل کنند. به اطلاعات نیاز دارند و برای به دست آوردن این اطلاعات، می باید نظام ارتباطی اثربخش وجود داشته باشد. بارنارد در سال ۱۹۳۸ چنین می گوید، "اولین وظیفه مدیر ایجاد یک نظام ارتباطی اثربخش است" افزون بر این، برقرار کردن ارتباط مؤثر به عکس العمل هایی نیاز دارد که نشان دهنده علاقمندی، درک و توجه به پیروان همچنین به نیازها و مسائل آنها باشد. بنابراین، مدیران بیش از افراد دیگر به یک ارتباط مؤثر برای انجام هر کار وابسته هستند (تامسون و همکاران^۲، ۲۰۰۹) در مجموع کیفیت ارتباطات ادراک شده از تغییر عبارت است از ادراکات و نگرش های افراد نسبت به پدیده های تغییر سازمانی، که شکل دهنده رفتارهای آینده آنها در قبال تغییرات خواهد بود (باینستوک^۳ و همکاران، ۲۰۰۳).

آمادگی برای تغییر: یکی از زمینه های لازم برای تغییر و نوآوری در سازمان، وجود آمادگی برای پذیرش روشها و نظرات جدید است. آمادگی عبارت از میزان آمادگی سازمان و قابلیت های مشهود آن در زمینه منابع انسانی، فرایندها، داده ها و فناوری ها و همچنین شیوه های اندازه گیری سازگاری آنها است که شامل سه نوع فردی، فرایندی و سازمانی می شود (زیهم^۴، ۲۰۱۰). آمادگی برای تغییر را دیدگاه ها و عقاید مثبت کارکنان درباره نیاز برای تغییر و پیامدهای مثبت حاصل از تلاش های مرتبط با تغییر برای خود کارکنان و سازمان تعریف می کنند. وینر^۵ (۲۰۰۷)، آمادگی برای تغییر را دربردارنده باورهای کارکنان درباره پتانسیل های خود و خود کارآمدی آنان به منظور تلاش برای ایجاد تغییرات می داند. همچنین آمادگی به باورها، نگرش ها و قصد آگاهانه اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت آمیز این تغییرات اطلاق می شود. سازمان ها می توانند مساله آمادگی برای تغییر را به عنوان نقطه قوتی برای توسعه سازمانی تلقی نمایند

-
1. Wang & Montgomery
 2. Thomson & etal
 3. Ienstock
 4. Zayim
 5. Wiener

(کمپبل^۱، ۲۰۰۶) و از طریق ایجاد آمادگی برای تغییر زمینه پاسخگویی به شرایط محیطی و موفقیت سازمان‌ها رانیز افزون سازند. از سوی دیگر سازمان‌های مختلف به منظور جذب منابع از محیط و بقای معنادار در آن ناچارند خود را با تغییرات محیطی همسو و هماهنگ سازند و توان خود را برای پاسخگویی به موقع و به جا به اقتضایات درونی و بیرونی خود افزایش دهند. برنرس^۲ (۲۰۰۴) عقیده دارد آمادگی مسأله‌ای فراتر از درک تغییر و باور به تغییر است و به مجموعه افکار و اندیشه‌ها و تلاش آگاهانه به سوی ایجاد تغییر خاصی اطلاق می‌گردد. در واقع، آمادگی به عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان برای موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است (وینر، ۲۰۰۷). زمانی که مدیران تلاش دارند تا تغییراتی را در سطوح مختلف سازمان خود ایجاد نمایند سازمان‌هایی که دارای آمادگی بهتری برای تغییر هستند نسبت به آنهایی که آمادگی کمتری دارند نتایج بهتری کسب می‌کنند و درجه همکاری کارکنان و میزان مقاومت آنان در برابر تغییر پیشنهادی نیز متفاوت است (باتان^۳، ۲۰۱۵). در مقابل زمانی که آمادگی کافی وجود نداشته است نتایجی جز مقاومت، تعارض و شکست پیش نخواهد آمد. آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای است که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن، مشاهده کردند که تغییر در سطوح سازمانی نمی‌تواند اینک افراد برای آن آماده هستند سازمان‌ها باید بتوانند محیط مساعدی برای تغییر سازمانی ایجاد کنند (وبر و وبر^۴، ۲۰۰۱). و این مهم جز با ایجاد آمادگی‌های لازم برای ایجاد تغییر فراهم نمی‌گردد. آمادگی برای تغییر را به عنوان حدودی که کارمندان نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد، تعریف کرده‌اند. آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای است که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن، هستند (وینر، ۲۰۰۹).

۲-۱. مطالعات پیشین

-
1. Campbell
 2. Bronzer
 3. Batan
 4. Weber and Weber

افچه و رضایی ابنیانه (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه که با روش توصیفی از نوع همبستگی که در بین تعداد ۱۱۰ نفر از مدیران بیمه انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که: می‌توان استدلال کرد که ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در شرکت‌های بیمه خصوصی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، بخصوص در ارتباط با بعد پژوهش و گفت و گو برای آمادگی بر تغییر که یکی از ابعاد مهم مدل بود. یزدانی و پرویزی عمران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر استراتژی تحول سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان استان اصفهان که با روش توصیفی پیمایشی با نمونه آماری ۲۰۰ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که که ابعاد مدیریت دانش در دو بعد فنی و بعد انسانی بر آمادگی برای پذیرش تحول سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان استان اصفهان مورد تأیید واقع شد و در بعد ساختاری مورد تأیید واقع نشد. موعلی و خودپالار (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان ارتباط مدیریت دانش با مدیریت تغییر در سازمان به این نتیجه رسیدند که عوامل انسانی و عوامل فرهنگی و فن آوری اطلاعات بیشترین تأثیر را بر موفقیت مدیریت دانش داشتند و منجر به تقویت عملکرد سازمانی و بالابردن سطح کارایی سازمان شد. قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری کوانتومی بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۲۸۷ نفر از کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری کوانتومی از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر مثبت و معناداری داشت که ضریب این تأثیر ۰/۳۹ بود ولی از طریق کیفیت رابطه بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری نداشت و همچنین تأثیر مستقیم بر تعهد به تغییر نیز معنادار نبود. مجلسی ارده جانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان تدوین مدل مدیریت دانش و تفکر راهبردی بر اساس آمادگی سازمانی وزارت ورزش و جوانان که با نمونه آماری ۳۵۰ نفر و با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین سنجش آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش و تفکر راهبردی ارتباط معناداری وجود داشت. روسلی و همکاران^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان آمادگی برای تغییر در وضعیت مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش تأثیر مثبت معناداری بر آمادگی برای تغییر داشت و

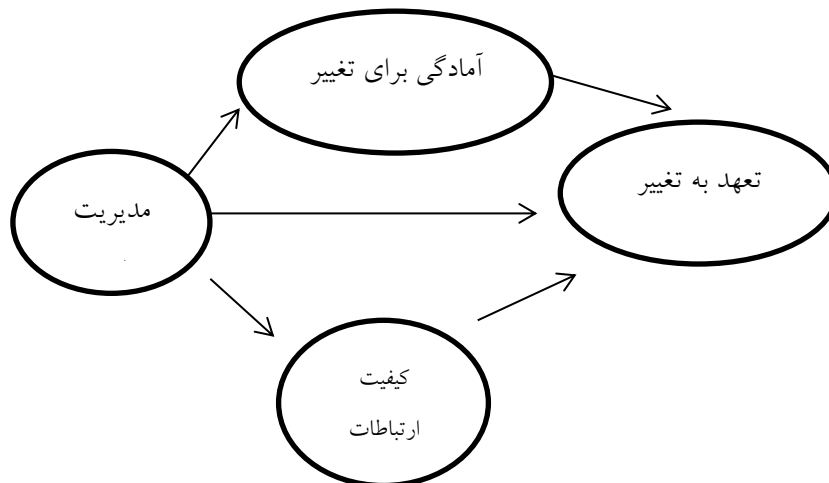
1. Rusly & et al

بعکس. کانینگ‌هام^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان رابطه میان تعهد به تغییر، کنار آمدن با تغییر و تمایل به ترک خدمت که باروش توصیفی از نوع همبستگی در ده سازمان آمریکائی انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری بر تمایل به ترک خدمت تاثیر داشته و کنار آمدن با تغییر نقش واسطه را در این زمینه ایفا می کرد. ورنندن‌هاول و همکاران^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان اثر نگرش مثبت نسبت به تغییر بر رفتار و عملکرد کارکنان با نقش میانجی اعتماد و نیاز ادراک شده به تغییر با روش توصیفی از نوع همبستگی که در هلند انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که سه بعد نگرش نسبت به تغییر از طریق قراردادهای روانشناختی نیاز به تغییر ادراک شده و اعتماد سازمانی تعدیل می شود و از سوی دیگر اطلاع از تغییر و نگرش نسبت به تغییر بایکدیگر ارتباط داشتند. شوجاهت^۳ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری با نقش میانجی بهره وری کارکنان دانشی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش بر نوآوری با نقش میانجی بهره وری کارکنان دانشی تاثیر مثبت داشت. کاشف عمران و همکاران^۴ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان استراتژی مدیریت دانش سازمان برای اجرای موفقیت آمیز تغییر چیست؟ نتایج پژوهش نشان داد که استراتژی‌های مدیریت دانش از طریق یادگیری سازمانی و آمادگی تغییر تاثیر غیرمستقیم در تغییر سازمانی موفق داشتند. علاوه بر این، بدینی تغییر تاثیر تضعیف کننده ای بر روند تغییر داشت و می توان از طریق جهت گیری یادگیری مؤثر کارکنان و توسعه آمادگی برای تغییر در سازمان‌ها مدیریت کرد. زلنکوف^۵ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تاثیر مدیریت دانش و آمادگی تغییر، اثربخشی: مورد مطالعه سازمان‌های روسیه که روش مدل سازی معادلات ساختاری و ۱۰۳ سازمان روسی مورد بررسی قرار دادند به این نتیجه رسیدند که مدل‌های جداگانه ای برای سازمان‌های دولتی و خصوصی ساخته شد برای سازمان‌های خصوصی، مدیریت دانش و آمادگی تغییر یافته به طور مشترک بر اثربخشی تاثیر می گذاشتند و برای سازمان‌های دولتی، مدیریت دانش عامل اثربخشی نیست. این نتایج دو پیامد عملی دارد. اول اینکه، مدیرانی که به دانش سازمانی اعتماد می کنند باید روی آن ها تمرکز کنند اجرای مشترک و هماهنگ مدیریت دانش و مدیریت تغییر. باید توجه ویژه

-
1. Cunningham
 2. Vernedehavel & et al
 3. Shujahat
 4. Kashif Imran & et al
 5. Zelenkov

ای به زمینه‌های سازمانی باشد که از آمادگی تغییر فردی پشتیبانی می‌کند. دوم، سازمان‌های دولتی در روسیه از نظر مؤسسات مؤثر و کم اهمیت تر عمل می‌کنند، دلیل این امر آن است که مدیریت دانش برای آنها عامل اثربخشی نیست بلکه نتیجه سرکوب ابتکارات در سطح فردی است.

مدل مفهومی پژوهش: با توجه به فرضیه‌های توسعه یافته، مدل پژوهش در زمینه مدیریت دانش، تعهد به تغییر، کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی به تغییر در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بنابراین، با توجه به مباحث مطرح شده، فرضیه‌های زیر را می‌توان بیان کرد:
فرضیه اول: مدیریت دانش از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

فرضیه دوم: مدیریت دانش بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

فرضیه سوم: مدیریت دانش از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: مدیریت دانش بر آمادگی برای تغییر تأثیر دارد.

فرضیه پنجم: مدیریت دانش بر کیفیت روابط درک شده از تغییر تأثیر دارد.

فرضیه ششم: مدیریت دانش بر کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

فرضیه هفتم: کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

فرضیه هشتم: آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به تعهد به تغییر می پردازد. از سوی دیگر پژوهش مذکور از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. زیرا به بررسی اثرات مدیریت دانش بر تعهد به تغییر از طریق متغیرهای کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی به تغییر می پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می دهد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد واحد اصفهان به تعداد ۶۶۰ نفر می باشد که نمونه گیری از بین این افراد صورت خواهد گرفت. حجم جامعه آماری محدود است و زمانی که حجم جامعه آماری محدود است تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۴۴ نفر است. در این پژوهش از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم استفاده شده است. علت استفاده از این روش نمونه گیری آن است که برخی از متغیرهای مذکور پژوهش در سطح دانشگاه هستند، لذا به منظور نمونه گیری دقیق تر هر دانشکده این دانشگاه به عنوان یک سازمان هدفمند قرار گرفت و از آن نمونه گیری به عمل آمد. در این پژوهش برای گردآوری داده های مورد نیاز پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. سوالات تخصصی در طیف لیکرت بوده که نحوه امتیاز دهی به صورت زیر می باشد: ترکیب سوالات پرسشنامه به ترتیب زیر می باشد:

جدول ۱. ترکیب سوالات پرسشنامه ها

متغیرهای مورد بررسی	مولفه ها	شماره سوالات در پرسشنامه	جمع سوالات	نگارنده پرسشنامه
کیفیت ادراک شده از تغییر	۷-۱	۷	۷	میلر و مانگ (۱۹۸۵)
مدیریت دانش	۲۷-۸	۲۰	۲۰	لاوسون (۲۰۰۳)
صحت	۴۱-۲۸	۱۴	۱۴	
آمادگی برای تغییر	کارآمدی تغییر	۴۵-۴۲	۴	هولت و همکاران (۲۰۰۷)
	منافع فردی	۴۸-۴۶	۳	
تعهد به تغییر	۵۲-۴۹	۴	۴	فدور و همکاران (۲۰۰۶)

روایی پرسشنامه ها: الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تایید

قرار گرفت ب: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سئوالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سئوالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سئوالات، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. ج: روایی سازه اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه‌های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در پژوهش حاضر استفاده گردید. پایایی پرسشنامه‌ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار بدین شرح می‌باشد.

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های پژوهش

مولفه‌ها	شماره سئوالات در پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
کیفیت ادراک شده	۱-۷	۰/۸۵
مدیریت دانش	۸-۲۷	۰/۹۳
آمادگی برای تغییر	۲۸-۴۸	۰/۹۲
تعهد به تغییر	۴۹-۵۲	۰/۸۱
کل	۵۲-۱	۰/۹۵

یافته‌ها

آمارهای توصیفی متغیرهای مورد مطالعه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۳. آمارهای توصیفی متغیرهای مورد مطالعه در گروه نمونه

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
کیفیت ادراک شده از تغییر	۲۸۷	۴/۷۰	۱/۱۸
مدیریت دانش	۲۸۷	۴/۶۵	۱/۹۰
آمادگی برای تغییر	۲۸۷	۴/۵۷	۱/۸۸
تعهد به تغییر	۲۸۷	۴/۶۴	۱/۷۲

برای بررسی بودن توزیع نمرات متغیرها در گروه نمونه از آزمون کولموگروف-اسمیرنف تک نمونه‌ای استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴ نشان داده شده است.

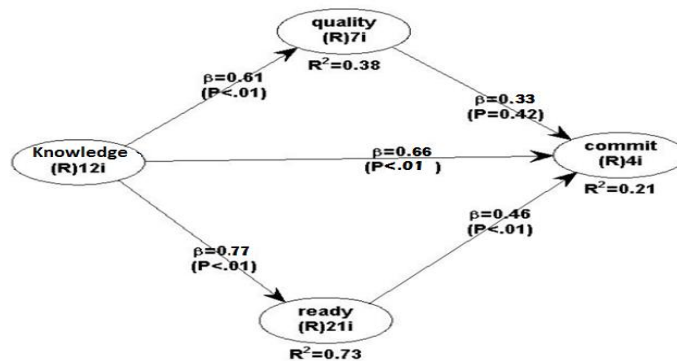
جدول ۴. نتایج آزمون کولموگروف جهت نرمال بودن توزیع داده‌ها در مقایسه مشارکت فرهنگی

متغیر	مقدار آماره KS	سطح معنی‌داری
کیفیت ادراک شده از تغییر	۲/۸۵	۰/۰۰۵
مدیریت دانش	۲/۷۷	۰/۰۰۳
آمادگی برای تغییر	۲/۰۲	۰/۰۰۱
تعهد به تغییر	۳/۰۰	۰/۰۰۴

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که پیش فرض غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها در مقیاس کیفیت ادراک شده از تغییر و مقیاس مدیریت دانش و مقیاس آمادگی برای تغییر و مقیاس تعهد به تغییر است ($P < 0/05$).

آماره‌های استنباطی: هدف پژوهش حاضر بررسی تعیین اثر مدیریت دانش از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر می‌پردازد، برای نیل به این هدف از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است که خروجی نهایی مدل با استفاده از نرم‌افزار WarpPls6 در شکل ۱ ارائه شده است.

فرضیه اول: مدیریت دانش از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.
بررسی مدل اصلی:



شکل ۱. مدل اصلی پژوهش

جدول ۵. برازش مدل

شاخص‌های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه‌گیری
---------------------	-----------------	-----------	------------

برازش مدل مناسب است	۲/۹۸	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	ا.وی.آی.اف	AVIF
برازش مدل مناسب است	۰/۴۵	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	جی.او.اف	GOF
برازش مدل مناسب است	۱	حالت ایده آل ۱	اس.پی.آر	SPR
برازش مدل مناسب است	۱	حالت ایده آل ۱	آر.اس.سی.آر	RSCR
برازش مدل مناسب است	۱	بیش از ۰/۷	اس.اس.آر	SSR
برازش مدل مناسب است	۱	بیش از ۰/۷	آن.ال.بی.سی.دی.آر	NLBCDR

با توجه به جدول ۵ مدل وضعیت مناسب و ایده آلی دارد لذا برازش مدل معنادار است. با توجه به جدول و مدل ارائه شده در بالا، ضرایب تأثیر مدیریت دانش از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر به طور کلی به شرح زیر است:

جدول ۶. ضرایب تأثیر مدیریت دانش از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر

مدیریت دانش	کیفیت درک شده	درک آمادگی برای تغییر	تعهد به تغییر
مدیریت دانش	۰/۶۱		
کیفیت درک شده		۰/۷۷	
آمادگی برای تغییر			۰/۶۶
تعهد به تغییر	۰/۳۳	۰/۴۶	

جدول ۷. بررسی معنی داری ضرایب مدل

مدیریت دانش	کیفیت درک شده	آمادگی برای تغییر	تعهد به تغییر
مدیریت دانش			
کیفیت درک شده	<۰/۰۰۱		
آمادگی برای تغییر	<۰/۰۰۱		
تعهد به تغییر	<۰/۰۰۱	۰/۴۲	<۰/۰۰۱

جدول ۸. بررسی معنی داری روابط مدل

رابطه	میزان اثر	معناداری
مدیریت دانش - تعهد به تغییر	۰/۶۶	<۰/۰۰۱
مدیریت دانش - کیفیت - تعهد به تغییر	۰/۰۰۶	>۰/۰۰۵
مدیریت دانش - آمادگی - تعهد به تغییر	۰/۵۵	<۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۸ مدیریت دانش از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۵۵ است ولی از طریق کیفیت رابطه بر تعهد به تغییر تاثیر معناداری ندارد همچنین تاثیر مستقیم بر تعهد به تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۶۶ است.

جدول ۹. همبستگی بین متغیرهای مکنون و خطا

مدیریت دانش	کیفیت درک شده	آمادگی برای تغییر	تعهد به تغییر
مدیریت دانش (۰/۶۸)	۰/۶۱	۰/۸۵	۰/۴۵
کیفیت درک شده (۰/۶۱)	۰/۶۴	۰/۴۰	۰/۴۰
آمادگی برای تغییر (۰/۸۵)	۰/۶۴	(۰/۷۲)	۰/۴۰
تعهد به تغییر (۰/۴۴)	۰/۴۰	۰/۴۰	(۰/۶۶)

فرضیات ۲ تا ۸ پژوهش:

جدول ۱۰. آزمون فرضیه‌های فرعی مدل پژوهش

فرضیه‌ها	میزان اثر	مقدار معناداری	خطای معیار	نتیجه فرضیه
فرضیه دوم: مدیریت دانش بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.	۰/۶۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۶	تأیید

فرضیه سوم	مدیریت دانش از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد	۰/۵۵	< ۰/۰۰۱	۰/۳۵	تأیید
فرضیه چهارم	مدیریت دانش بر آمادگی برای تغییر تاثیر دارد.	۰/۷۷	< ۰/۰۰۱	۰/۳۸	تأیید
فرضیه پنجم	مدیریت دانش بر کیفیت درک شده تاثیر دارد	۰/۶۱	< ۰/۰۰۱	۰/۳۸	تأیید
فرضیه ششم	مدیریت دانش از طریق کیفیت درک شده بر تعهد به تغییر تاثیر دارد	۰/۰۰۶	> ۰/۰۵	۰/۳۵	عدم تأیید
فرضیه هفتم	کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.	۰/۳۳۳	> ۰/۰۵	۰/۳۴	عدم تأیید
فرضیه هشتم	آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.	۰/۴۶	< ۰/۰۰۱	۰/۳۴	تأیید

با توجه به جدول (۱۰)، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده و کلیه روابط معنادار است و نتایج بالا نشان داد که مدیریت دانش بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری مثبت دارد ضریب این تأثیر ۰/۶۶ است، می توان گفت با بهبود مدیریت دانش میزان تعهد به تغییر افزایش می یابد و مدیریت دانش از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۵۵ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با بهبود مدیریت دانش و با میانجی گری آمادگی برای تغییر میزان تعهد به تغییر افزایش می یابد و مدیریت دانش بر آمادگی برای تغییر تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۷۷ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با بهبود مدیریت دانش میزان آمادگی برای تغییر افزایش می یابد و مدیریت دانش بر کیفیت درک شده تاثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۶۱ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با بهبود مدیریت دانش میزان کیفیت درک شده افزایش می یابد و مدیریت دانش از طریق کیفیت درک شده بر تعهد به تغییر تاثیر ندارد لذا فرضیه آزمون تایید نمی شود. یعنی مدیریت دانش از طریق کیفیت درک شده بر تعهد به تغییر تاثیر معناداری ندارد و کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر ندارد و لذا فرضیه آزمون تایید نمی شود. یعنی مدیریت دانش از طریق کیفیت درک شده بر تعهد به تغییر تاثیر معناداری ندارد و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد. یعنی آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر معناداری دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۶ است. با

توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می‌توان گفت با بهبود آمادگی برای تغییر میزان تعهد به تغییر بهبود می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

مطابق با نتایج ارائه شده می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تمامی روابط پژوهش تایید می‌گردد به غیر از رابطه کیفیت روابط درک شده بر تعهد به تغییر تاثیر معناداری ندارد و مدیریت دانش از طریق کیفیت درک شده بر تعهد به تغییر تاثیر ندارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های روسلی و همکاران (۲۰۱۱) مبنی بر این که مدیریت دانش اثر مثبت معناداری بر آمادگی برای تغییر داشت و شوجاهت و همکاران (۲۰۱۶) مبنی بر این که مدیریت دانش بر نوآوری با نقش میانجی بهره‌وری کارکنان دانشی تاثیر مثبت داشت و کاشف عمران و همکاران (۲۰۱۶) مبنی بر این که استراتژی‌های مدیریت دانش از طریق یادگیری سازمانی و آمادگی تغییر تاثیر غیرمستقیم در تغییر سازمانی موفق داشتند. زلنکوف (۲۰۱۸) مبنی بر این که مدل‌های جداگانه‌ای برای سازمان‌های دولتی و خصوصی ساخته شد برای سازمان‌های خصوصی، مدیریت دانش و آمادگی تغییر یافته به طور مشترک بر اثربخشی تاثیر می‌گذاشتند و برای سازمان‌های دولتی، مدیریت دانش عامل اثربخشی نیست. این نتایج دو پیامد عملی دارد. اول اینکه، مدیرانی که به دانش سازمانی اعتماد می‌کنند باید روی آنها تمرکز کنند اجرای مشترک و هماهنگ مدیریت دانش و مدیریت تغییر. باید توجه ویژه‌ای به زمینه‌های سازمانی باشد که از آمادگی تغییر فردی پشتیبانی می‌کند. دوم، سازمان‌های دولتی در روسیه از نظر مؤسسات مؤثر و کم اهمیت تر عمل می‌کنند، دلیل این امر آن است که مدیریت دانش برای آنها عامل اثربخشی نیست بلکه نتیجه سرکوب ابتکارات در سطح فردی است. همسویی غیرمستقیم دارد.

در تفسیر این یافته‌ها باید گفت که فرایند مدیریت دانش سازمانی شامل کسب، ایجاد، مستندسازی، انتقال و کاربرد دانش است که اولین مرحله از مدیریت دانش، کسب دانش است. دانش می‌تواند از طریق خلق دانش در داخل محدوده سازمان تولید شود، یا از طریق یک منبع خارجی بدست آید و به داخل سازمان آورده شود خلق دانش بعد دوم مدیریت دانش است، که به این مفهوم اشاره دارد که چگونه دانش توسط افراد در داخل سازمان ایجاد می‌شود و افراد از اجزای مهم خلق دانش در داخل سازمان اند و دانش از طریق یک سری تغییرات مداوم بین دانش ضمنی و صریح از طریق اجتماعی سازی، ترکیب، درون

سازی و برون سازی، ایجاد می شود و در نهایت انتقال دانش به فعالیت‌هایی اشاره می کند که دانش را به بیرون انتشار می دهند. این بدان معنا است که دانشگاه باید فرهنگ یادگیری داشته باشد که در آن کارمندان برای کسب، مستند کردن، ایجاد، انتقال و کاربرد اطلاعات جدید برای کمک به فعالیت‌های سازمانی تشویق شوند. یک برنامه مدیریت دانش قوی به کارکنان اجازه خواهد داد تا یاد بگیرند و رشد کنند و به دارایی‌های قوی شرکت‌ها تبدیل شوند. تدوین راهبردهای مدیریت دانش مناسب برای دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان با توجه به اهمیت آن برای رسیدن به نتایج سازمانی ضروری است و این مساله باعث می شود که آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر و کیفیت روابط درک شده از تغییر تحت تاثیر قرار داده و باعث می شود که کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) نوعی احساس تعلق خاطر به تغییرات پیدا کنند و به تغییرات متعهد شوند.

مدیریت دانش می تواند تأثیر بسزایی در اثربخشی سازمان داشته باشد تنها زمانی که سازمان می تواند تغییرات سازمانی را با سرعت مناسب شناسایی و تحقق ببخشد که از نظر، آمادگی برای تغییر در جایگاه مناسب باشد که امکان ارزیابی آن را فراهم آورد امکان سنجی تغییرات، تحکیم و تلاش‌های متمرکز، ارزیابی کیفیت منابع یک عنصر مهم است که نتایج ابتکار مدیریت دانش را در سازمان شکل می دهد. کارکنان با درک تأثیرات روانشناختی و ساختاری فردی از مدیریت دانش می توانند فرایندهای آمادگی برای تغییر که یک عامل مهم در نظر گرفتن در انتخاب و آموزش افراد برای شرکت در هر فرایند است. باعث ایجاد استقرار مناسب مدیریت دانش مؤثر در کارکنان است را اجرا کنند.

بعلاوه، ارتقاء آمادگی روانشناختی برای پذیرش تغییرات در ابتکارات مدیریت دانش باید بر متقاعد کردن کارکنان در مورد نیازها، اهداف و مزایای آن متمرکز شود و تغییرات پیشنهادی به حداقل رساندن این فرض که می توان رفتار افراد را تغییر داد به راحتی در اجرای مدیریت دانش برای موفقیت مدیریت دانش ضروری است. بنابراین، مدیریت باید در مورد اهمیت آن درک کافی در بین کارمندان ایجاد کنید

علاوه بر این، سطح آمادگی ساختاری در بین کارکنان می تواند از طریق دوره‌های آموزشی و آموزش‌هایی مناسب افزایش یابد که نوآوری و سازگاری افراد را در کنار آمدن با تغییرات ترغیب می کند. نفوذ بر دیگران می تواند ابتکار تغییر را تسهیل کند. علاوه بر این، فرصتی برای رشد حرفه ای از طریق مشارکت در فرآیندهای مدیریت دانش باید به عنوان

بخشی از پیشرفت شغلی کارکنان مورد توجه قرار گیرد تا بتواند مشارکت و تعهد مستمر کارمندان را در طی فرایند تحریک دانش سازمانی ارتقا بخشد.

راهبردی که یادگیری در فرآیندهای مدیریت دانش را تشویق می‌کند یکی دیگر از ضروریات مدیریت دانش موفق است. یک فضای یادگیری مناسب باعث می‌شود اشتباهات قابل توجهی برای کارکنان در هنگام فراگیری، ایجاد و به اشتراک گذاری دانش کاهش دهد و می‌تواند آمادگی کارمندان را برای انجام مسئولیت‌های جدید و الزامات شغلی را افزایش دهد. تجزیه و تحلیل جامع از تأثیرات آمادگی تغییر می‌تواند یک سازمان را در تهیه یک برنامه مدیریت دانش مستحکم که به مسائل روانشناختی و ساختاری می‌پردازد راهنمایی کند. در نتیجه، تجزیه و تحلیل بیشتر از اجرای مدیریت دانش از منظر تغییر می‌تواند باعث ایجاد تعهد به تغییر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) شود.

کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر معناداری ندارد. علت این امر را می‌توان این گونه توصیف کرد که کیفیت روابط درک شده از تغییر خود یک متغیر واسط است که به خودی خود نمی‌تواند بر تعهد به تغییر تاثیر گذار باشد. یعنی آن که کیفیت روابط درک شده از تغییر بایستی از متغیرهای مانند آمادگی برای تغییر و مدیریت دانش به سازمان بر تعهد به تغییر تاثیر بگذارد. زمانی که مدیریت دانش به سازمان وجود نداشته باشد یا آمادگی برای تغییر وجود نداشته باشد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان هیچ درکی از کیفیت درک شده از تغییر را ندارند به عبارت دیگر کیفیت روابط درک شده از تغییر تنها به عنوان یک متغیر واسط می‌تواند این روابط را تعدیل کند و به طور مستقیم نمی‌تواند تعهد به تغییر را تحت تاثیر قرار دهد.

آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد. در تفسیر این فرضیه باید گفت که آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) بر اساس سه متغیر اساسی ارزیابی می‌شود اول صحت اقدامات انجام شده در گذشته، به نظر می‌رسد که تمامی فرایندهای تغییری که در گذشته در این شرکت رخ داده است به سمت مثبت حرکت کرده و باعث می‌شود که تغییرات برای کارکنان معنادار باشد. به همین دلیل تمام کارکنان بر فرایندهای تغییری که تا کنون در این شرکت اعمال شده است صحنه می‌گذارد. دومین مساله ای که رخ داده است کارآمدی فرایندهای تغییر بوده است. کارکنان اعتقاد دارند که تغییرات انجام شده در دانشگاه شان کارآمد بوده و این کارآمدی باعث احساس

خشنودی از فرایند تغییر در آن‌ها شده است. و سوم این که تمامی تغییراتی که تاکنون انجام شده است برای دانشگاه و کارکنان منافع و مطلوبیت‌های مثبتی به همراه داشته است و باعث شده تا کار آن‌ها راحت تر شود و فرایندهای انجام کار بهینه گردد و به همین دلیل این سه مساله صحت، کارآمدی و منافع مشترک در ادراک کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) باعث شده است تا آن‌ها نسبت به تغییراتی که در آینده این سازمان در حال انجام و وقوع است متعهد شده و تعهد عاطفی و رفتاری مثبتی به این تغییرات پیدا کنند.

منابع

افجه، سید علی اکبر. رضایی ابنیانه، ندا. (۱۳۹۲) رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۳، شماره ۷۰، ص ۲۳۱-۲۴۷.

خلیلیان، سعیده. اکرامی، محمود (۱۳۹۴). توسعه سلامت سازمانی بر پایه مدیریت دانش مدیران دانشگاهی. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، سال ۲، شماره ۶، ص ۹۷-۱۲۷.

قائدامینی‌هارونی، عباس. ابراهیم زاده دستجردی، رضا. صادقی ده چشمه، مهرداد. عبدی، حمیرا. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری کوانتومی بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، سال ۴، شماره ۱۵، ص ۱-۳۳.

مجلسی ارده جانی، سهیلا. شعبانی بهار، غلامرضا. سلیمانی، مجید. هنری، حبیب. (۱۳۹۷). تدوین مدل مدیریت دانش و تفکر راهبردی براساس آمادگی سازمانی وزارت ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*. دوره ۵، شماره ۱، ص ۷۵-۸۸.

موغلی، علیرضا. خودپالار، نگار. (۱۳۹۴). ارتباط مدیریت دانش با مدیریت تغییر در سازمان، *اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد کاربردی و تجارت*، تهران، شرکت دانش محور ارتاخه، ص ۱-۱۵.

یزدانی، ناصر. پرویزی عمران، فرزاد. (۱۳۹۳). تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر استراتژی تحول سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان استان اصفهان. *کنفرانس بین المللی توسعه و تعالی کسب و کار*. ص ۱-۱۱.

- Adil, Muhammad Shahnawaz (2016). Impact of change readiness on commitment to technological change, focal, and discretionary behaviors Evidence from the manufacturing sector of Karachi. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 29 No. 2, pp222-242.
- Armenakis, A. A., Harris. S. G., & Feild, S. F. (2000). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. In R. Woodman, W. Pasmore. & A. B. Shani (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 12, pp. 97 – 128). New York, NY: JAI.
- Batan, J. (2015). Employee resistance to organizational change. *International Jouana of mangemant and In formation*. Vol17.no2.
- Bienstock, C. C; DeMoranville, C. W; & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17 (4), 357 - 378.
- Bontis, N.; Fitz-enz, J. (2002). "Intellectual capital ROI: A current map of human capital antecedents and consequent". *Journal of Intellectual Capital*, 223-247.
- Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Journal leadership organization*; 22 (9): 225-238.
- Burnes, B. (2004) "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal". *Journal of Management Studies*, 41 (6): 977-1002.
- Cai, D. A., & Fink, E. L. (2009). Communicate successfully by seeking balance. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behaviour* (2nd ed., pp. 425 – 444). Chichester, UK: Wiley.
- Campbell, D. (2006)" Embracing Change: Examination of a Capabilities and Benevolence Beliefs Model in a Sample of Military Cadets". *Military Psychology*, 18 (2): 131-148.
- Cunningham, G. B. (2014). The Relationships among Commitment to Change, Coping with Change, and Turnover Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), pp. 29–45.
- Fadia M. Hegazy, Kamel E. Ghorab. (2014). The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits. *International Journal of Business and Social Science*.5 (1):148-172.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59 (1), 1-29.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A., & Plamondon, K. E(2003 (Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, 20 (1): 159-185.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A., & Plamondon, K. E. (2003) Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, 20 (1): 159-185.

- Franklin, J. (2006). Successful implementation of technology projects in the steel industry: the effect of technology acceptance, organizational culture and leadership. Doctoral Dissertation. St. Ambrose University
- Gabriel, J& Navarro, C. (2015). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility of Business Research, retrieved from. Volume 69, Issue 5,, Pages 1544-1549.
- Heisig, P. (2009), "Harmonisation of knowledge management-comparing 160 KM frameworks around the globe", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 4-31.
- Kashif Imran, Muhammad. Abdul Rehman, Chaudhry. Aslam, Usman. Bilal, Ahmad Raza (2016) Knowledge Management strategy. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 29 No. 7, pp. 1097-1117.
- Khalil, O.; Claudio, A.; Selim, A. (2006). "Knowledge Management: The case of the Acushnet company". *SAM Advanced Management Journal*, 71 (3), 34-44.
- Lawson, S. (2003). Examining the relationship between organizational culture and knowledge management. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Lopez-Nicolas, C., & Merono Cerdan, A. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502-509.
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, 14-37.
- Oliver, J. (2008). "Knowledge management practices to support continuous improvement". *Journal of Knowledge Management Practice*, 9 (4).55-87.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- Rusly, F. H., Corner, J. L. and Sun, P. (2012), "Positioning change readiness in knowledge management research", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 329-355.
- Rusly, Fariza H. Corner, James L. Sun, Peter (2012) Positioning change readiness in knowledge management research. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*. VOL. 16 NO. 2 2012, pp. 329-355,
- Shujahat, M. and Sousa, M. J. and hussain, S. and Nawaz, F. and Wang, M. and Umer, M. (2016). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity, *Journal of Business Research*.
- Thomson, A.M., J.L. Perry, & T.K. Miller (2009). Conceptualizing and measuring collaboration, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, No.1, pp.23-56.

- Vernedenhavel et al (2015) The Effect of Positive Attitude Towards Change on Employee Performance Behavior with the Role of Trust and Perceived Need for Change. *Manag. Stud. Econ. Syst.*, 2 (1), 11-25.
- Wang, X., & W.W. Montgomery (2007). When public participation leads to trust: an empirical assessment of managers' perceptions, *Public Administration Review*, Vol. 67, No.2, pp.265-78
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (6), 291-300.
- Weiner, B.J. (2009) "A Theory of Organizational Readiness for Change". *Implementation Science*, 4 (67):1-9.
- Zaied, A., Soliman Hussein, G& . Hassan, M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *of Information Engineering and Electronic Business*, 4 (5), 27-35.
- Zelenkov, Y. (2016), "Impact of knowledge management and change management on the effectiveness of the firm: Evidence from the Russian companies" in *Proceedings of the 11th International Knowledge Management in Organizations Conference*. ACM New York, NY, USA. Article No. 51.1-22.
- Zelenkov, Yu. A. (2018). The Impact of Knowledge Management and Change Readiness on the Effectiveness: Case of Russian Organizations. *Russian Management Journal*. 16 (4): 513-536.
- Zelenkov, Yuri (2018). The Impact of Knowledge Management and Change Readiness on the Effectiveness: Case of Russian Organizations. *Russian Management Journal*. 16 (4): 513-536.