فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۲۴،
دوره دوم،
سال چهارم
زمستان ۱۴۰۰
صص ۱-۳۴

تأثیر فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی

علی جوکار*[۱] ملیحه رزقی[۲]

چکیده:

پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی در کارکنان دانشگاه آزاد انجام پذیرفت. بر این اساس، روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و برحسب روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه‌ی کارکنان دانشگاه آزاد بود که تعداد آن‌ها برابر با ۳۴۰ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۱۸۱ نفر برآورد شد. داده‌ها در دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شد. در بخش میدانی با استفاده از سه پرسشنامه استاندارد فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳) و چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، داده‌ها جمع‌آوری گردید. برای سنجش روایی از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد که نشان از روا بودن ابزار داشت. همچنین پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه گردید که نتایج بیانگر پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی (میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) انجام پذیرفت. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد تأثیر دارد. یافته‌های ضمنی پژوهش نیز نشان داد که فرهنگ‌سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد؛ علاوه بر این، مدیریت دانش بر چابکی سازمانی دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

واژگان کلیدی: فرهنگ‌سازمانی، مدیریت دانش، جذب دانش، چابکی سازمان

[۱] * استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران‌غرب(نویسنده مسئول) Jokarmrs@gmail.com

[۲] دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی رودهن m.rezghi2010@yahoo.com

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

مقدمه

مدیریت دانش[1] یکی از موضوعات مهم در مدیریت نوین امروزه محسوب می‌شود. پژوهشگران بسیاری اهمیت دانش را در نائل شدن به مزیت رقابتی و حفظ آن درک کرده‌اند (آل سیفی[2] ۲۰۱۹). با توجه به گفته‌ی نوناکا[3](۲۰۰۸)، دانش منبعی بادوام از مزیت رقابتی است. برخی از پژوهشگران عقیده دارند که دانش باارزش‌ترین و پراهمیت‌ترین منبع تسخیرشده توسط سازمان و برای ادامه‌ی حیات سازمان ضروری است. مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که با شناسایی، تشریک و ایجاد دانش مرتبط هستند. این کار نیازمند سیستم‌هایی جهت ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است. در این خصوص سازمان‌هایی موفق هستند که دانش را به‌عنوان یک دارایی می‌نگرند و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که موجب حمایت از ایجاد و تشریک دانش می‌شود را توسعه می‌دهند (حیدری، ۱۳۹۳).

توسعه علمی، فرهنگی و صنعتی کشور و ارتقاء استاندارد در آن‌ها مستلزم بهبود مدیریت در سازمان‌های مختلف است. بهبود مدیریت نیز مستلزم آگاهی و تسلط به دانش مدیریت است. امروزه مدیریت به‌عنوان یکی از شاخه‌های معرفت بشری پیشرفت زیادی نموده است. به‌طورکلی موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی ازجمله مدیریت دانش، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ‌سازمانی[4] از آن راهبرد بستگی دارد. تلاش سازمان برای تبدیل‌شدن به سازمان دانش‌محور در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی موردنیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد، دانش در صورتی می‌تواند به‌طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود که موردحمایت فرهنگ‌سازمانی قرار گیرد (آل‌احبابی، سینگ، بالازابرامانیان و گور[5] ۲۰۱۹).

بنابراین، اجرای یک نظام مدیریت دانش در سازمان، یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد در رده‌های مختلف بایستی درگیر آن شوند. آنچه همه کارکنان سازمان را به‌صورت خودجوش و یکپارچه به سمت اهداف خاصی هدایت می‌نماید، فرهنگ‌سازمانی است.در سازمانی که فرهنگ جاری در آن از مدیریت دانش حکایت می‌کند، مدیریت عالی در هدف‌گذاری، خط‌مشی‌ها و حتی در رفتار و عملکرد خود همواره به دانش توجه ویژه‌ای دارد. فرهنگ‌سازمانی که در آن از دانش حمایت می‌کند، به صورتی در نگرش رفتار و عملکرد کارکنان خود تأثیر می‌گذارد که آن‌ها معتقد می‌شوند فقط متناسب با میزان کارکرد مثبت خود در فرآیند مدیریت دانش می‌توانند ارتقاء یابند و از سایر مزایای نقدی و امکانات رفاهی سازمان منتفع گردند. بنابراین با فراهم آوردن بستر فرهنگی لازم، بنیان‌های یک سیستم دانشی که شامل ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری مستمر، تشویق و ترغیب افراد در همه سطوح برای یادگیری منظم از کارشان، توجه به

[1] Knowledge Management
[2] Al Saifi
[3] - Nonaka
[4] Organizational Culture
[5] Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

قابلیت‌های کارکنان، حرکت در جهت تغییر الگوهای ذهنی کارکنان، داشتن یادگیری تیمی و تعاملی و ایجاد تفکر سیستمی می‌باشد، مهیا می‌گردد (ریاضی و درویشی،۱۳۸۸).

از طرفی، سازمان‌ها با جهانی‌شدن، توسعه فناوری و سرعت فزاینده انتشار اطلاعات مواجه‌اند و در محیطی پیچیده، پویا و غیرقابل‌پیش‌بینی قرار دارند (کوپرز و لیبراند[1] ۱۹۹۸). با تغییر و تبدیل مزیت‌های نسبی اقتصاد صنعتی که عمدتاً منابع طبیعی آن را پشتیبانی می‌کردند، به مزیت‌های رقابتی که فکر انسان‌ها، نوآوری‌های تکنولوژیکی و نوآوری‌های سازمانی سازنده آن به شمار می‌روند، چابکی جایگاه ویژه‌ای در دنیای فراصنعتی و خدماتی امروز یافته است. برای نیل به‌چابکی سازمانی[2] یک محیط سرشار از نوآوری داخلی (مدیریت و فرهنگ مؤثر در توسعه‌ی خدمت جدید) نقشی حیاتی بر عهده دارد (دی‌برنتانی و رید[3] ۲۰۱۲).

چابکی درواقع برای مهندسی بنگاه‌های رقابتی یک پارادایم جدید شده است. نیاز به این پارادایم جدید، مبتنی برافزایش نرخ تغییر در محیط است که مؤسسات را وادار به پاسخ پیش کنشی به تغییرات می‌کند. چابکی به دنبال پیروزی و موفقیت در سود، سهم بازار، و به دست آوردن مشتریان در بازارهای رقابتی است که بسیاری از کمپانی‌ها به علت اینکه این بازارها مراکز متلاطمی هستند از ورود به آن بازارها هراســـان هستند (جورکش، شکرچی‌زاده و نادری، ۱۳۹۶).

رقبای چابک تغییر را تسریع کرده، بازارها و مشتریان جدیدی ایجاد می‌کنند که خارج از شناخت آن‌ها از مسیری است که در آن بازارها و نیازهای مشتریان ظاهر می‌شوند. اگرچه چابکی به کمپانی اجازه می‌دهد تا خیلی سریع‌تر از گذشته واکنش نشان دهد، لیکن نقطه قوت رقبای چابک در پیش‌بینی پیش از عمل نیازهای مشتریان و رهبری در ایجاد بازارهای جدید از طریق نوآوری دائم است. چابکی یک پاسخ جامع به محیط رقابتی جدید است که به‌وسیله نیروهایی که تسلط سیستم تولیدی انبوه را کاهش داده‌اند، شکل‌گرفته است (چن[4] ۲۰۱۸).

فصل اول به بیان مسئله پژوهش، اهمیت و ضرورت انجام پژوهش، اهداف پژوهش، فرضیه‌ها و متغیرهای پژوهش و تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها می‌پردازد. در فصل دوم، به بیان مبانی نظری متغیرها، پیشینه پژوهشی در داخل و خارج از کشور می‌پردازد. فصل سوم، طرح کلی پژوهش، متغیرهای پژوهش، حجم نمونه ، روش نمونه‌گیری و ابزار پژوهش را بررسی می‌کند. در فصل چهارم، به تجزیه‌وتحلیل متغیرها و مؤلفه‌های آنان می‌پردازد و درنهایت، در فصل پنجم، به خلاصه طرح و نتایج پژوهش و بحث در مورد یافته‌های پژوهش می‌پردازد.

بیان مسئله

در سال‌های اخیر، عرصه‌ی کسب‌وکار جهانی به‌شدت رقابتی شده و ماهیت تقاضای مشتریان تغییر کرده و بسیار پیچیده شده است. علاوه بر این، مشتریان شروع به تقاضای انواع گوناگونی از محصولات در دوره‌های زمانی کوتاه کرده‌اند. در

[1]Coopers and Lybrand
[2] Organizational Agility
[3]De Brentani, U., & Reid, S. E
[4] Chen

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

این موقعیت، سازمان‌های جدید دریافتند که برآورده ساختن این‌گونه از تقاضاها بسیار دشوار است؛ از سویی دیگر جهانی‌شدن نیز باعث ایجاد بستر رقابت فزاینده بین سازمان‌های گوناگون در بازارهای آزادشده است (وینو، ساندراج، دوادسن و راجانیام[1] ۲۰۰۸).

از طرفی، امروزه سازمان‌ها با تغییرات سریعی در محیط مواجهه می‌شوند که آن‌ها را مجبور به انطباق و انتخاب‌های گزینشی می‌کند. تحولات سریع فناورانه، افزایش خطرات، جهانی‌شدن و انتظارات خصوصی‌سازی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمان‌های کنونی با آن‌ها مواجه‌اند. جهت فعالیت در چنین محیطی راهکارهای گوناگونی ازجمله مهندسی مجدد، تولید ناب، مدیریت کیفیت فراگیر و توانمندسازی کارکنان، ارائه‌شده است. یکی از روش‌ها که در دهه اخیر موردتوجه پژوهشگران قرارگرفته، بحث چابکی سازمانی است (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰).

اصطلاح چابکی سازمانی از سال ۱۹۹۱ برای اولین بار به‌منظور توصیف ظرفیت لازم برای تولید مدرن به کار گرفته شد. چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است. همانند تولیدکنندگان، سایر سازمان‌ها و مؤسسات ناچارند که برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی باشند چراکه سازمان‌های مدرن با فشار فزاینده‌ای جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجه هستند. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات باکیفیت بالا را ارتقا داده و درنتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها به رویکردهایی چون سازمان مجازی و تیم مجازی روی می‌آورند تا چابکی سازمانی را بهبود داده و ازلحاظ جهانی توسعه یابند. البته، گاهی چابکی ممکن است یکپارچه‌سازی فرآیندها، اعضا و نیز ویژگی‌های سازمان با تکنولوژی‌های پیشرفته به نظر آید (حاتمی نسب و زنجیرچی ، ۱۳۹۰).

چابکی سازمانی به معنای توانایی هر سازمانی برای حسگری، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کاری است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده، به آن‌ها به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد (شریفی و ژانگ[2] ۱۹۹۹). تعاریفی مختصر از ابعاد چابکی سازمانی عبارت‌اند از:

پاسخگویی: توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع به‌منظور بهبود آن‌ها؛ صلاحیت و شایستگی: حجم وسیعی از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در پرتو اهداف سازمانی فراهم می‌کند؛ به‌بیان‌دیگر، نشان‌دهنده‌ی توان دستیابی مؤثر و کارا با اهداف و راهبردهای سازمانی است؛ انعطاف‌پذیری: توانایی پردازش فرایندهای گوناگون و دستیابی به اهداف گوناگون با امکانات یکسان؛ سرعت عمل: توانایی انجام دادن عملیات و فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱).

در خصوص ضرورت‌های چابکی سازمانی نیز محققان مختلف، گروه‌بندی‌هایی از شاخص‌ها و الزامات متفاوت را ارائه کرده‌اند. گلدمن، نگل و پریس[3](۱۹۹۵)، چهار بعد استراتژیک اصلی را توسعه دادند که بر دستیابی به قابلیت‌های رقابت-پذیری چابک تأکیددارند: غنی‌سازی مشتری، همکاری برای افزایش رقابت‌پذیری، سازمان‌دهی برای تغییرات اصلی، و

[1] Vinodh, S., Sundararaj, G., Devadasan, S. R., & Rajanayagam, D
[2] Sharifi, H. & Zhang, Z
[3]. Goldman, S. L., Nagel, R. N., and Preiss, K

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

اهرمی‌کردن اثر افراد و اطلاعات. هم چنان‌که یوسف[1](۱۹۹۲)، بیان نمود، چابکی تنها از راه یکپارچگی سلسله‌مراتب نیازهای مشتریان در چارچوبی از محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل می‌شود. این امر از رهگذر یک دیدگاه کل‌گرا به تکنولوژی‌های پیشرفته تولیدی سازمان همراه با توانمندی‌های داخلی که آن‌ها را پردازش می‌کنند و نیز از طریق کاربرد فناوری سیستم‌های اطلاعاتی حاصل می‌شود (به نقل از ساها، گرگار، ون‌دیر هجدن و ساها[2] ۲۰۱۹).

یوسف، سرحدی و گوناساکارن[3](۱۹۹۹)، توانمندسازهای تولید چابک را یکپارچگی، شایستگی، تیم‌سازی، تکنولوژی، کیفیت، تحول، مشارکت، بازار، آموزش‌وپرورش، و رفاه و آسایش بیان کرده‌اند. گوناساکارن و یوسف[4](۲۰۰۲) برای تولید چابک، چهار وجه اساسی را تحت عناوین استراتژی، تکنولوژی، سیستم‌ها، و نیروی انسانی در نظر می‌گیرد.

از سویی، در عصر رقابت جهانی، اقتصاد جهانی هم به‌سرعت جایگزین بازارهای محلی می‌شود. ظهور بازارهای باز، کاهش موانع تجاری، بهبود در حمل‌ونقل و پیوندهای ارتباطی منجر به ایجاد موقعیتی شده است که بازارها و رقابت‌های محلی به‌صورت استاندارد جهانی عمل می‌کنند. درنتیجه بنگاه‌های صنعتی امروز با چالش‌ها و فشارهای رقابتی جدیدی روبرو شده‌اند. پروژه نسل آینده سیستم‌های تولیدی در موسسه تکنولوژی ماساچوست (MIT) بر چابکی در پاسخگویی به مشتری، شبکه بودن در بازار جهانی، مشارکت کارکنان، یکپارچگی در مدل بنگاه بسط یافته، توسعـــــه شایستگی و مدیریت دانش تأکید می‌کند. زمینه‌های صنعتی تغییر داده‌شده، توانمندی‌های جدیدی را جستجو می‌کند. رایز و جوهانسون (۲۰۰۱)، توانایی بنگاه‌های صنعتی برای تطبیق سریع و دقیق با شرایط در حال تغییر را یک عـــــامل کلیدی برای موفقیت در آینده می‌دانند و بیان می‌کنند که در این فرایند بنگاه باید جمع کثیری از نقطه نظرات مدیریتی، سازمانی و تکنولوژیکی را یکپارچه و متحد کند (به نقل از حضرتی، مجیدی و رحمانی، ۱۳۸۹).

بر همین اساس، سازمان‌ها برای افزایش توانایی خود درزمینه بهبود کالا و خدمات و درنتیجه، بهره‌مندی مشتریان و مصرف‌کنندگان، به دانش نیاز دارند. کالاها و خدمات بهبودیافته باید به‌وسیله تغییرات در سیستم‌ها، ساختارها و شیوه‌های حل مسئله، همراه شوند. نوناکا و تاکیشی[5](۱۹۹۵)، ادعا می‌کنند که مدیریت دانش به‌عنوان توانایی سازمان در ایجاد، ذخیره و توزیع دانش، برای برتری رقابتی در حوزه‌های کیفیت، سرعت، نوآوری و قیمت، مطلقاً حیاتی است. باوجودآنکه دانش به‌آسانی قابل‌اندازه‌گیری نیست، سازمان‌ها بایستی دانش را به‌منظور دستیابی به مزایایی که از مهارت‌ها، تجارب و دانش ضمنی کارمندان در سیستم و ساختارشان، قابل اکتساب است، به‌طور مؤثر مدیریت کنند. بااین‌وجود، یکی از مهم‌ترین چالش‌های شناسایی‌شده، توانایی فهم مدیریت دانش و اهداف آن است که هنوز توافق عمومی درباره مفهوم مدیریت دانش وجود ندارد. تحلیل تعاریف ارائه‌شده نشان می‌دهد که بسیاری از آن‌ها در یک مورد شباهت دارند و آن اینکه مدیریت دانش منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد. عوامل حیاتی مدیریت دانش موفق، متعدد هستند که برخی تحت کنترل و برخی خارج از کنترل هستند (قربانی‌زاده، هورمنش و غلامحسینی، ۱۳۹۰).

---

1. Yusoff
2 Saha, N., Gregar, A., Van der Heijden, B. I., & Sáha, P
3 Yusuf, Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A
4Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y
5.Nounaka and Tackishi

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

از طرفی لاوسون[1] (۲۰۰٤)، مدیریت دانش در سازمان را تحت تأثیر فرهنگ‌سازمانی می‌داند و آن را متشکل از مؤلفه‌های دانش‌آفرینی، جذب دانش، ذخیره دانش، سازمان‌دهی دانش، به‌کارگیری دانش و انتشار دانش ذکر می‌کند. تعاریفی مختصر از ابعاد مدیریت دانش عبارت‌اند از:

خلق دانش:[2] رفتارهای مربوط به ورود دانش جدید به سیستم انسانی یا اجتماعی است که دامنهٔ وسیعی را در بردارد، نظیر: کشف، کسب، فراخوانی، توسعه، که پیوندی نزدیک با رفتاری که نوآوری خوانده می‌شود، دارد؛ حفظ دانش:[3] تمامی فعالیت‌هایی است که منجر به بقا و نگهداری دانش بعد از ورود آن به سیستم می‌شود. فعالیت حفظ، شامل رفتارهای متنوعی است، مانند: فعالیت‌های مربوط به اعتبار دانش، به‌روز کردن آن و ...؛ انتقال دانش:[4] شامل رفتارهای بسیار متنوعی است مانند: ارتباط، ترجمه، تفسیر، پالایش و ارائه دانش؛ کاربرد دانش:[5] استفاده از دانش موجود برای تصمیم‌گیری‌ها، عملکردها و رسیدن به هدف‌هاست (نیومن و کنراد[6] ۲۰۰۰).

هم‌چنین می‌توان گفت که، مهارت و تنوع دانش از ویژگی‌های اصلی افراد چابک محسوب می‌شود. یکپارچگی و به جریان انداختن این دانش در سراسر سازمان، چالشی است که مدیریت دانش به دنبال پاسخگویی به آن است. تحقیقات پیشین رابطه مثبت مدیریت دانش و چابکی سازمانی را تأیید می‌کنند. به‌طوری‌که داو، مدیریت دانش را یکی از دو مؤلفه اصلی چابکی می‌داند (داو[7] ۱۹۹۹).

از سویی دیگر، در شکل‌گیری یک سازمان چابک عوامل متعددی ازجمله فرهنگ‌سازمانی اثرگذار است. فرهنگ‌سازمانی پایه و اساس ارزش‌هایی است که چرایی و چگونگی فعالیت در سازمان را مشخص می‌کند و فرهنگ‌سازمانی اشاره به شرایط و ویژگی‌های سازمانی دارد که زمینه و بسترهای لازم فکری و اجتماعی را برای انجام فرایندهای سازمانی فراهم می‌سازد. یافته‌های یکی از پروژه‌های انجام‌شده در موسسه ای‌تی کرنی، حاکی از آن است که ۹۰ درصد مؤسسات چابک در زمره آن دسته از سازمان‌هایی قرار می‌گیرند که در حوزه فرهنگ و ارزش‌های سازمان، بیشترین عملکرد و فعالیت را داشته‌اند (شهائی و جعفرنژاد، ۱۳۸۹).

هم‌چنین، دنیسون[8] (۲۰۰۰)، اشاره می‌کند که فرهنگ‌سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی هست که نقش مهمی در یک سیستم مدیریت سازمانی ایفا می‌کند. وی در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را این‌گونه برشمرد: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت. تعاریفی مختصر از ابعاد فرهنگ‌سازمانی عبارت‌اند از:

درگیر شدن در کار: درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که همان‌طور که یک مدیر اجرایی در یک شرکت کره‌ای اظهار داشته، بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می‌کند و هر آنچه در توان دارد در این راه به کار می‌گیرد؛ سازگاری (ثبات و یکپارچگی): سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند

[1] - Lawson
[2] Knowledge Creation
[3] . Knowledge Storage
[4] Knowledge Transfer
[5] Knowledge Application
[6] Newman & Conrad
[7] Dove
[8] Denison

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند؛ انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی که به‌خوبی یکپارچه هستند به‌سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به‌حساب آورد؛ رسالت: سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خوددارند، به‌طوری‌که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند (دنیسون، ۲۰۰۰).

فرهنگ‌سازمانی به‌خودی‌خود، عامل مطلوبی محسوب نمی‌شود، بلکه اثرگذاری مثبت یا منفی آن به محتوا و شیوه اجرا بستگی دارد. درگذشته اعتقاد بر این بود که چابکی از طریق فناوری‌های پیچیده حاصل می‌شود، اما یافته‌های تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که تولید منعطف بیش از آن‌که به فناوری وابسته باشد، به افراد چابک وابسته است (شریهی، کارواوسکی و لایر[1] ۲۰۰۷).

هم‌چنین، فرهنگ‌سازمانی منبع مزیت رقابتی پایدار است. در دنیای فوق رقابتی امروز شرکت‌ها در حال استفاده از منابع خود برای ارائه خدمات و درنتیجه ارزش‌دهی به محصولات خود هستند که منجر به مزیت رقابتی خواهد شد (اسلویتس، متیسنز، مارتنز و استروکنز[2] ۲۰۱۱). فرهنگی که هم به تمرکز خارجی (مانند بهبود موقعیت رقابتی) و هم به تمرکز داخلی (مانند حفظ سیستم‌های فنی- اجتماعی) ارزش دهد ممکن است استفاده کارآمد از نوآوری را حداکثر کند (هاروی، فیشر، مک‌فیل و مولر[3] ۲۰۱۶).

در ایران به دلیل انحصاری بودن بازار و نبود شرایط رقابتی مشتریان ناچارند هر آنچه با هر قیمتی که به آن‌ها عرضه می‌شود خریداری نمایند و از طرفی شرکت‌های خودروساز داخلی به دلیل تقاضای بالای مشتریان و عدم داشتن رقبای قوی به نظر می‌رسد توجهی به مشتری‌مداری و رضایت مشتری ندارند و آن‌چنان‌که باید به ارائه خدمات پس از فروش مناسب به‌عنوان گام اول در جلب رضایت مشتری توجه نکرده‌اند. در حال حاضر ۱۶۶۰۰۰ واحد در سطح کشور وجود دارد که به ارائه خدمات پس از فروش در این صنعت مشغول‌اند (۱۳۱۰۰۰ واحد در قسمت خدمات و ۳۵۰۰۰ واحد در قسمت قطعات) طبق نظرسنجی‌های انجام‌شده از مشتریان رضایت چندانی از فعالیت‌های این نمایندگی ندارند (شرج شریفی، ۱۳۹۰).

شرکت ایران‌خودرو؛ بر اساس ظرفیت‌های موجود و نیروی انسانی که در اختیار دارد؛ بهتر از شرایط فعلی می‌تواند موفق‌تر باشد و نسبت به رقبا سودآوری داشته باشد؛ که این امر به عدم چابکی سازمانی در این شرکت برمی‌گردد. مشکل و مسئله اصلی در تحقیق حاضر چابک نبودن سازمان در ارائه خدمات به مشتریان می‌باشد. مدیران شرکت ایران‌خودرو می‌توانند با حاکم کردن فرهنگی قوی و متناسب با شرایط کاری و مدیریت دانش موجود در سازمان؛ به‌چابکی سازمانی شرکت کمک کنند زیرا با ورود شرکت‌های خصوصی در صنعت خودروسازی ایران؛ شرکت‌هایی که از چابکی لازم برخوردارند می‌توانند نسبت به بقیه رقبا دارای مزیت رقابتی باشند و این امر به جذب مشتریان و سودآوری شرکت کمک می‌کند.

[1] Sherehiy,B., Karwowski,W. and Layer, J.K
[2] Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R., & Streukens, S
[3] Harvey, M., Fisher, R., McPhail, R., & Moeller, M

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

در این راستا، با توجه به تعاریف و ابعاد چابکی سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش، پژوهشگر تلاش کرده است، تا چگونگی ارتباط فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی را در دانشگاه آزاد بررسی نماید.

درنهایت، با توجه به اهمیت بحث مدیریت دانش و فرهنگ‌سازمانی و تأثیر آن بر چابکی سازمانی؛ هدف اصلی پژوهش حاضر پاسخ به این سؤال می‌باشد که «فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی چه تأثیری دارد؟».

تحقیقات داخلی

محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۷)، طی پژوهشی با عنوان « بررسی تأثیر قابلیت مدیریت دانش بر فرایند توسعه محصول جدید» دریافتند که رابطه بین قابلیت مدیریت دانش و توسعه محصول جدید را مثبت و معنادار نشان می‌دهد. همچنین رابطه بین قابلیت مدیریت دانش و دانش مشتری و رابطه دانش مشتری و توسعه محصول جدید معنادار بیان‌شده است.

رازینی و سینا (۱۳۹۷)، طی پژوهشی با عنوان «ارائه دسته‌بندی جامع از عوامل کلیدی مؤثر در استقرار مدیریت دانش سازمانی» دریافتند که به‌منظور استقرار مدیریت دانش باید هفت عامل فرهنگ‌سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ساختار و مؤلفه‌های سازمانی، فناوری اطلاعات، مؤلفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش، راهبردها و چشم‌اندازها و مؤلفه‌های محیطی و زیر مؤلفه‌های شناسایی‌شده هر یک را موردتوجه قرارداد و به کار بست.

بهمنی چوب‌بستی و همکاران (۱۳۹۷)، طی پژوهشی با عنوان « ارتباط فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش در بیمارستان‌های آموزشی- درمانی (مطالعه موردی بیمارستان‌های آموزشی ـ درمانی شهر همدان در سال ۱۳۹٦)» دریافتند که فرهنگ‌سازمانی پرستاران با نمره ۲/۵ و مدیریت دانش آن‌ها با نمره ۳/۱٦ در شرایط مناسبی بود. بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری دیده شد) و تمام مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش همبستگی مثبت و معناداری داشتند. در صورت بهبود فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه‌های آن، شاهد پیشرفت و بهبود مدیریت دانش و افزایش کیفیت خدمات درمانی خواهیم بود. پیشنهاد می‌شود در فرایند استقرار مدیریت دانش در مراکز درمانی به ابعاد ساختاری و فرهنگی سازمان؛ به‌ویژه توسعه خلاقیت فردی، سبک رهبری، انسجام و یکپارچگی توجه شود.

نظری، حسینی و مراد علیزاده (۱۳۹۷)، طی پژوهشی با عنوان « ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی در هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی» دریافتند که ارتباط مثبت معناداری بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی وجود دارد. همچنین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی قابلیت پیش‌بینی ٦۷ درصد چابکی سازمانی هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی رادارند.

درگاهی و همکاران (۱۳۹۷)، طی پژوهشی با عنوان « بررسی رابطه بین مدیریت دانش با خلاقیت و نوآوری سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران» دریافتند که بین مدیریت دانش با خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی ازنظر آماری ارتباط معنی‌داری وجود دارد که این ارتباط نشان‌دهنده تأثیرپذیری خلاقیت سازمانی نسبت به نوآوری سازمانی از متغیر مدیریت دانش بود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

مصداق راد و سخنور (۱۳۹٦)، طی پژوهشی با عنوان «فرهنگ‌سازمانی بیمارستان‌های منتخب شهر تهران» دریافتند بین فرهنگ‌سازمانی و نوع مالکیت بیمارستان‌ها ارتباط آماری معنی‌دار وجود داشت و فرهنگ‌سازمانی در بیمارستان‌های شهر تهران در حد متوسط ارزیابی شد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران بیمارستان‌ها با استفاده از برنامه‌های مهندسی فرهنگ‌سازمانی به‌منظور افزایش بهره‌وری سازمان‌های خود، فرهنگ‌سازمانی به‌ویژه ابعاد انسجام، کار گروهی و خلاقیت سازمانی آن را ارتقاء دهند.

اسماعیلی و همکاران (۱۳۹٦)، در پژوهشی تحت عنوان تأثیر چابکی سازمانی بر ویژگی‌های توانمند شناختی کارکنان با توجه به نقش فراموشی و سکوت سازمانی (موردمطالعه: کارکنان بیمارستان شفا شهر خرم‌آباد) دریافتند که چابکی سازمانی بر ویژگی‌های توانمند شناختی کارکنان تأثیر دارد. فراموشی و سکوت سازمانی نیز در این رابطه نقش داشتند. نتایج نشان داد که چابک‌سازی سازمان می‌تواند عاملی مهم جهت مدیریت فراموشی سازمان و درنتیجه ارتقاء ویژگی‌های توانمند شناختی کارکنان محسوب شود.

عزیزی اصل و همکاران (۱۳۹٤)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی و چابکی سازمانی در دانشگاه شیراز» دریافتند که بین توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن با چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری در سطح $P\leq$ ۰۱. وجود داشته است. همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که توانمندسازی روان‌شناختی پیش‌بینی کننده معنادار چابکی سازمانی هست و از بین ابعاد آن، سه بعد معناداری، مؤثر بودن و حق انتخاب ۵۱ درصد از واریانس چابکی سازمانی را تبیین می‌کنند. یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی کارمندان و چابکی سازمانی دانشگاه بالاتر از حد متوسط بوده است.

علی‌پور و معماری (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه هوش چابکی سازمانی با توانمندسازی نیروی انسانی در منطقه ویژه اقتصادی گشت و صنعت مغان» دریافتند که بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی با توانمندسازی نیروی انسانی، رابطه وجود دارد و هوش و چابکی سازمانی قادر به پیش‌بینی نیروی انسانی می‌باشند.

قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰)، طی پژوهشی با عنوان « نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در چابکی سازمانی» دریافتند که فرهنگ یادگیری تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی و مدیریت دانش دارد. درحالی‌که، در این پژوهش اثر مدیریت دانش بر چابکی سازمانی با کنترل نقش فرهنگ یادگیری، مورد تأیید قرار نگرفت.

حاتمی نسب و زنجیرچی (۱۳۹۰)، تحقیقی با عنوان «نقش زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت نساجی کشور» انجام داده است.در این تحقیق شرکت‌های نساجی شهرستان یزد به‌عنوان موردمطالعه انتخاب شدند و وضعیت چابکی و مدیریت دانش در آن‌ها (با کمک پرسشنامه) ارزیابی‌شده است. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت دانش بر چابکی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

دانش‌فرد و ذاکری (۱۳۸۹)، طی پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت دانش بر تقویت توان رقابتی شرکت‌های مهندسین مشاور (مطالعه موردی مهندسین مشاور شهر تهران)»، دریافتند که بین دو متغیر مدیریت دانش و متغیر وابسته (تقویت

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

توان رقابتی) همبستگی مثبت وجود دارد. یافته‌های تحقیق نشان داد مدیریت دانش قوی‌ترین رابطه را با خرده مقیاس نظام مدیریت منابع انسانی از مزیت رقابتی و ضعیف‌ترین رابطه را با عملکرد سازمانی دارد.

مالکی (۱۳۸۷)، تحقیقی عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و تعهد سازمانی در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان سیستان و بلوچستان» انجام داده که بر اساس بررسی‌های آماری مشخص گردید میان فرهنگ‌سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد . همچنین بین تعهد سازمان و مؤلفه فرهنگ‌سازمانی: حمایت مدیریت و هویت‌سازمانی رابطه وجود داشته و بین تعهد سازمانی و دیگر مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی ازجمله: نوآوری فردی، تحمل مخاطره، پاداش بر اساس عملکرد، الگوهای ارتباطات سازمان، سیستم کنترل، هدایت مدیریت، تعارض‌پذیری و یکپارچگی رابطه‌ای وجود ندارد.

اهداف پژوهش

الف) هدف اصلی

تعیین تأثیر فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد

ب) اهداف فرعی

۱-تعیین تأثیر درگیر شدن در کار بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد

۲-تعیین تأثیر پایداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد

۳- تعیین تأثیر انطباق‌پذیری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد

٤-تعیین تأثیر رسالت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد

۵-تعیین تأثیر دانش‌آفرینی بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد

٦-تعیین تأثیر جذب دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد

۷-تعیین تأثیر سازمان‌دهی دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد

۸-تعیین تأثیر ذخیره دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد

۹-تعیین تأثیر انتشار دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد

۱۰- تعیین تأثیر کاربرد دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد

فرضیه‌های پژوهش

الف) فرضیه اصلی

فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

ب)فرضیه‌های فرعی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

۱) درگیر شدن در کار بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.
۲) پایداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.
۳) انطباق‌پذیری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.
٤) رسالت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.
۵) دانش‌آفرینی بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.
٦) جذب دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.
۷) سازمان‌دهی دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.
۸) ذخیره دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.
۹) انتشار دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

روش پژوهش

با توجه به این‌که پژوهش حاضر به بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی پرداخته است، روش پژوهش کاربردی؛ برحسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ برحسب نوع داده‌ها کمّی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی بود.

جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه‌ی کارکنان دانشگاه آزاد در سال ۹۹-۱۳۹۸ مشغول به فعالیت هستند، بود.

در پژوهش حاضر با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (طبقه‌ها شامل کارکنان زن و مرد)، که حجم نمونه شامل تعداد ۵۳ نفر از کارکنان زن و تعداد ۱۲۸ نفر از کارکنان مرد بود.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش به‌منظور گردآوری داده‌ها از روش‌های زیر استفاده شد:

۱) روش کتابخانه‌ای: به‌منظور شناخت و توسعه مدل مفهومی پژوهش، متون موجود درزمینهٔ فرهنگ‌سازمانی، مدیریت دانش و چابکی سازمانی و نیز بررسی مقالات علمی موجود در این زمینه از روش کتابخانه‌ای (شامل کتاب‌ها، پایگاه‌های معتبر علمی و پایان‌نامه‌های دانشگاهی) استفاده‌شده است.

۲) روش میدانی: که از طریق پرسشنامه عملی می‌شود: به‌عنوان به‌منظور گردآوری داده‌های موردنیاز پژوهش و تعیین صحت‌وسقم آن‌ها ، سه پرسشنامه استاندارد شامل سؤالات بسته‌پاسخ با طیف لیکرت پنج‌گانه در خصوص تعیین تأثیر فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی می‌باشد که توسط نمونه آماری تکمیل گردید.

گویه‌های پرسشنامه‌های این پژوهش شامل دو قسمت است:

الف) گویه‌های عمومی: در سؤال‌های عمومی هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل سؤالاتی مربوط به جنس، سن و سطح تحصیلات و سابقه کار بود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

ب) پرسشنامه‌های فرهنگ‌سازمانی، مدیریت دانش و چابکی سازمانی.

روایی[1] و پایایی[2] ابزار گردآوری داده‌ها

روایی: به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری[3] محتوایی[4] و سازه[5] استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی موردبررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVR و CVI و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی، چند نفر از آزمودنی‌ها و .. محتوای پرسشنامه ازنظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها موردبررسی قرار گرفت. فرم CVI نشان داد که همه سؤال‌های پرسشنامه‌ها ازنقطه‌نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سوال‌ها بالاتر از ۰,۷۹ بود)؛ هم‌چنین با توجه به این‌که مقدار CVR برای همه سوال‌ها بالای ۰,۶۲ به دست آمد هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۲,۵۸ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰,۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج شده[6](AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰,۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود؛ لذا می‌توان گفت که روایی همگرای سازه‌های مدل تائید می‌شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از ماژولی که در نرم افزار لیزرل تعریف شده می سنجد) و آزمون بار عرضی[7](این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده پذیر توسط ماژولی که در نرم افزار لیزرل تعریف شده می‌سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ هم‌چنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هرکدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰,۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود (در فصل چهار به‌طور کامل قابل مشاهده است). بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

پایایی: در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد. مقادیر این دو ضریب برای همه سازه‌های پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود.

---

1. Validity
2. Reliability
3. -Faced Validity
4. -Content Validity
5. Construct Validity
6. Average Variance Extracted
7. -Cross Loadings

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

استنباط آماری داده‌ها

در این بخش فرضیه‌ی پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) مورد آزمون قرار می‌گیرد.

الف) فرضیه اصلی

فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

ب) فرضیه های فرعی

۱-مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی (درگیر شدن در کار، پایداری، انطباق‌پذیری و رسالت) بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

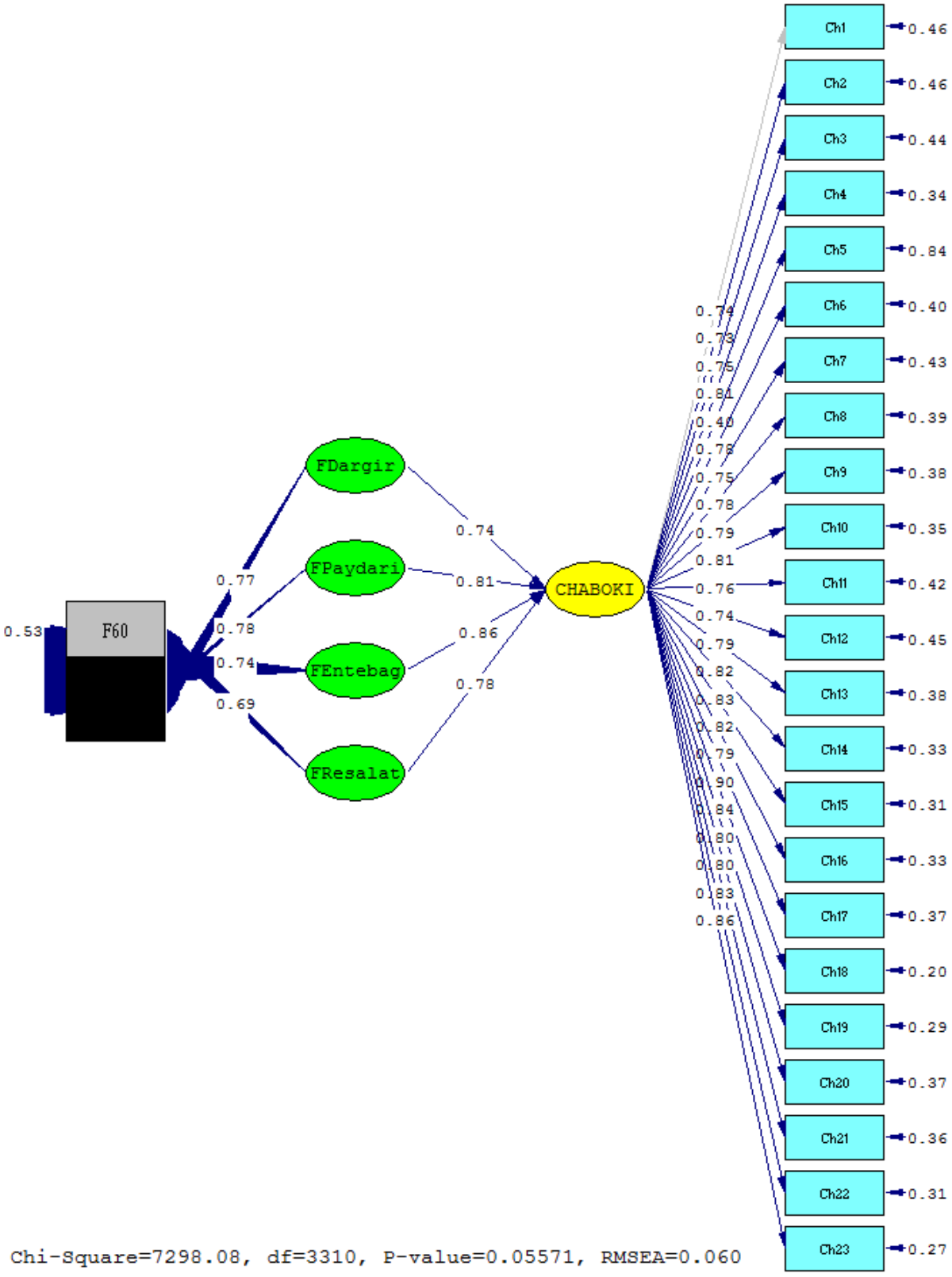
۲-تعیین تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش (دانش‌آفرینی، جذب دانش، سازمان‌دهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش) بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

فرضیه اول: مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی (درگیر شدن در کار، پایداری، انطباق‌پذیری و رسالت) بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

در این بخش، به‌منظور بررسی تاثیرگذاری مولفه‌های متغیر «فرهنگ‌سازمانی» بر «چابکی سازمانی» در یک مدل، از مدل معادلات ساختاری تائیدی استفاده می‌شود.

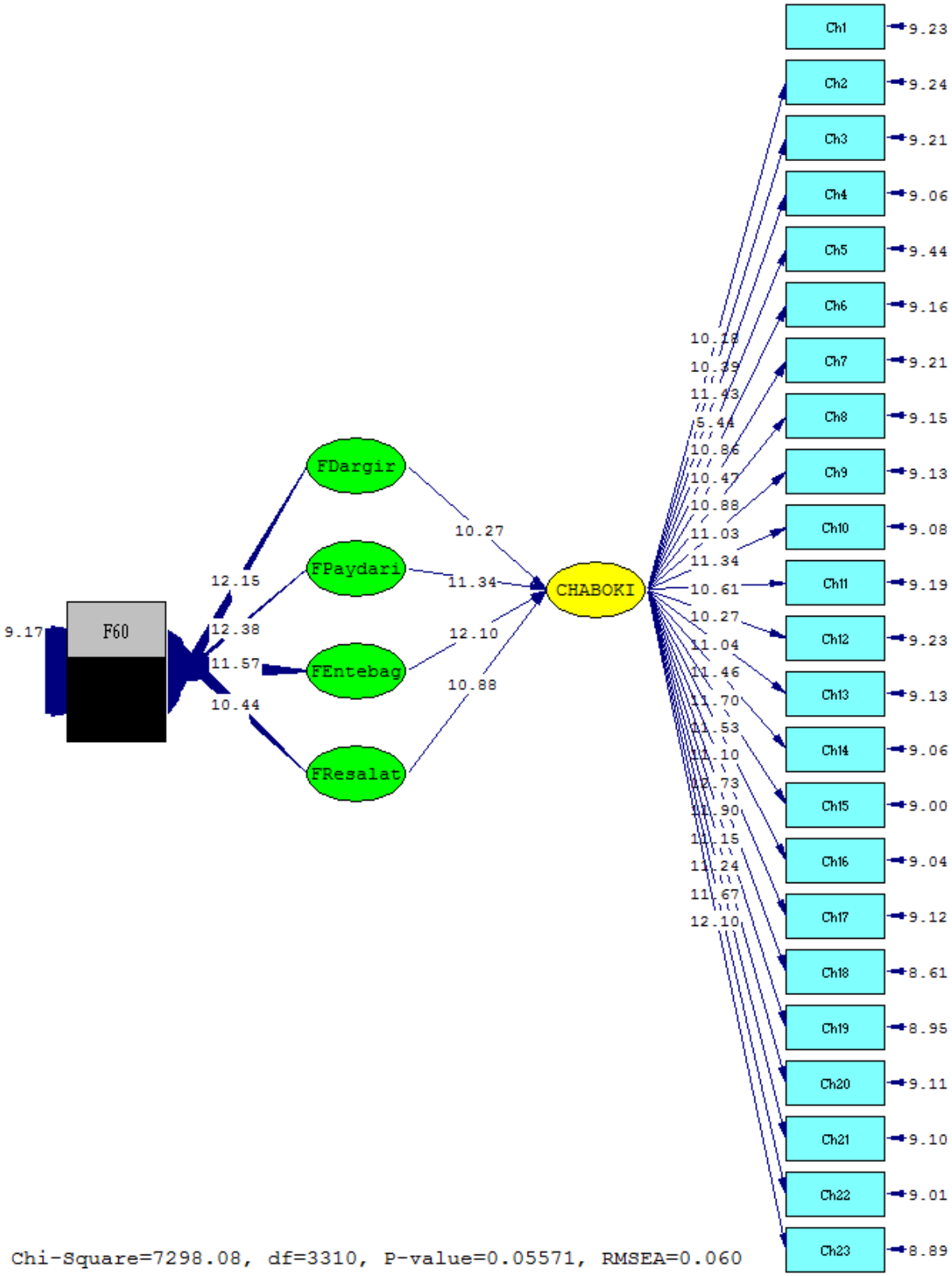
بدین منظور، پس از رسم ساختار، اضافه نمودن قیود مدل و انتخاب روش ماکسیمم درستنمایی، مدل اجرا شده و نمودار مسیر برازش شکل‌های زیر به دست آمد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]



شکل ٤-١ ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل تأثیرپذیری چابکی سازمانی از مولفه‌های متغیر فرهنگ‌سازمانی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]



شکل ٤-٢ ضرایب معناداری مدل تأثیرپذیری چابکی سازمانی از مولفه‌های متغیر فرهنگ‌سازمانی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

با توجه به معیارهای خی-دو و RMSEA این مدل برازش مناسبی به داده‌ها ارائه می‌کند. در جدول زیر، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش آورده شده است. همان‌گونه که در جدول زیر دیده می‌شود، همه‌ی شاخص‌ها کفایت آماری دارند. بنابراین، با اطمینان می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برازش نسبتاً کاملی دست یافته است.

جدول ٤-٨: گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	-	۷۲۹۸,۰۸	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰,۸٤	بزرگتر از ۰,۸
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰,۸۲	بزرگتر از ۰,۸
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۷	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰,۰٦۰	کمتر از ۰,۱

در جدول زیر، ضرایب مسیر و و معناداری هر یک از مولفه‌ها بر روی چابکی سازمانی آورده شده است. همان‌طور که مشخص است، تأثیر این مولفه‌ها بر چابکی سازمانی پذیرفته می‌شود.

جدول ٤-۹: تأثیر مولفه‌های فرهنگ‌سازمانی بر چابکی سازمانی

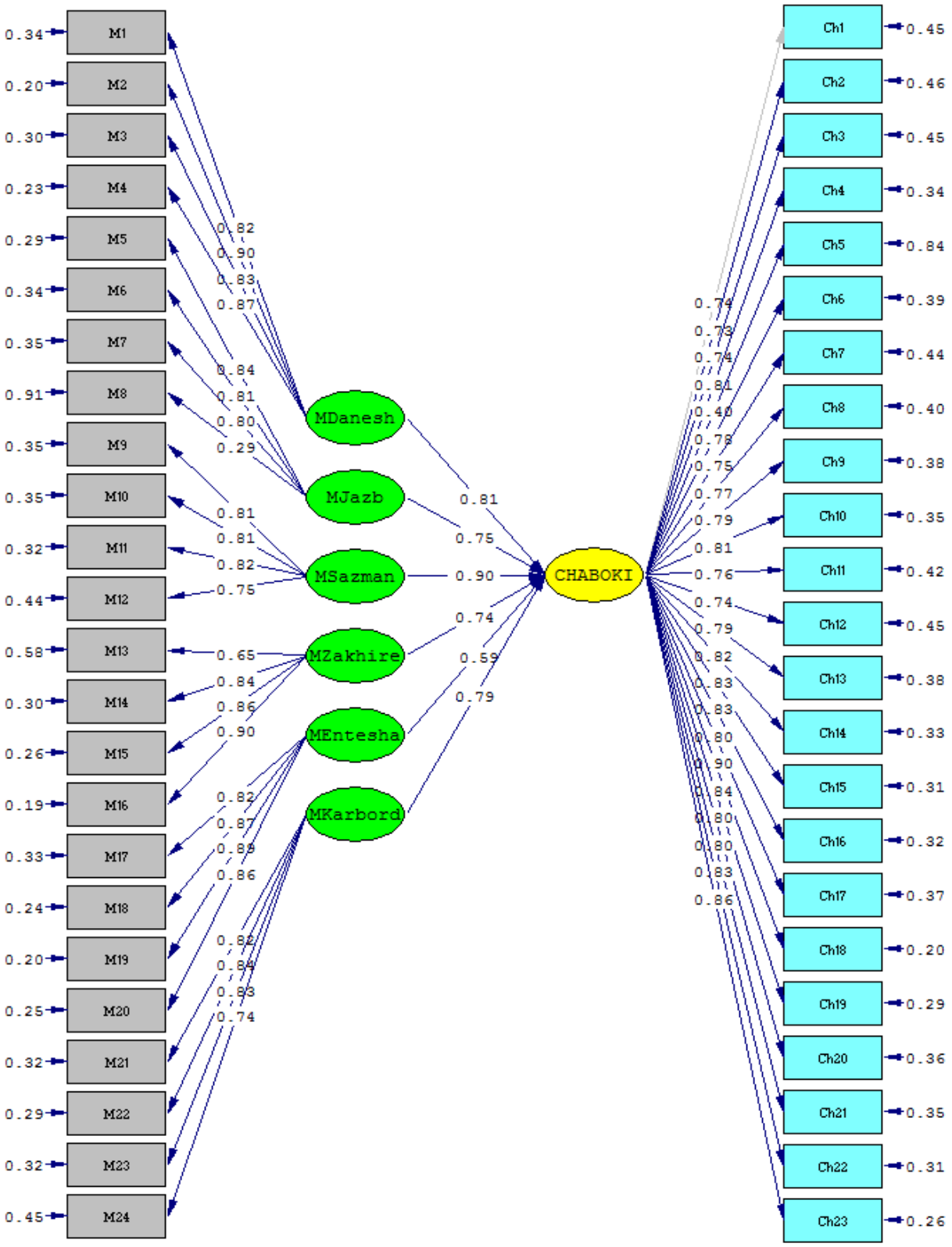
مسیر			ضریب مسیر	مقدار معناداری	وضعیت
درگیر شدن در کار	←	چابکی سازمانی	۰,۷٤	۱۰,۲۷	پذیرفته شد
پایداری	←		۰,۸۱	۱۱,۳٤	پذیرفته شد
انطباق‌پذیری	←		۰,۸٦	۱۲,۱۰	پذیرفته شد
رسالت	←		۰,۷۸	۱۰,۸۸	پذیرفته شد

بنابراین، با توجه به شکل‌های بالا چنین استنباط می‌شود که مولفه‌های فرهنگ‌سازمانی، همبستگی مثبت با چابکی سازمانی دارد. آنگاه، می‌توان چنین نتیجه گرفت که فرضیه رابطه‌ی (مثبت) مولفه‌های فرهنگ‌سازمانی با چابکی سازمانی پذیرفته می‌شود.

فرضیه دوم: مؤلفه‌های مدیریت دانش (دانش‌آفرینی، جذب دانش، سازمان‌دهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش) بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.

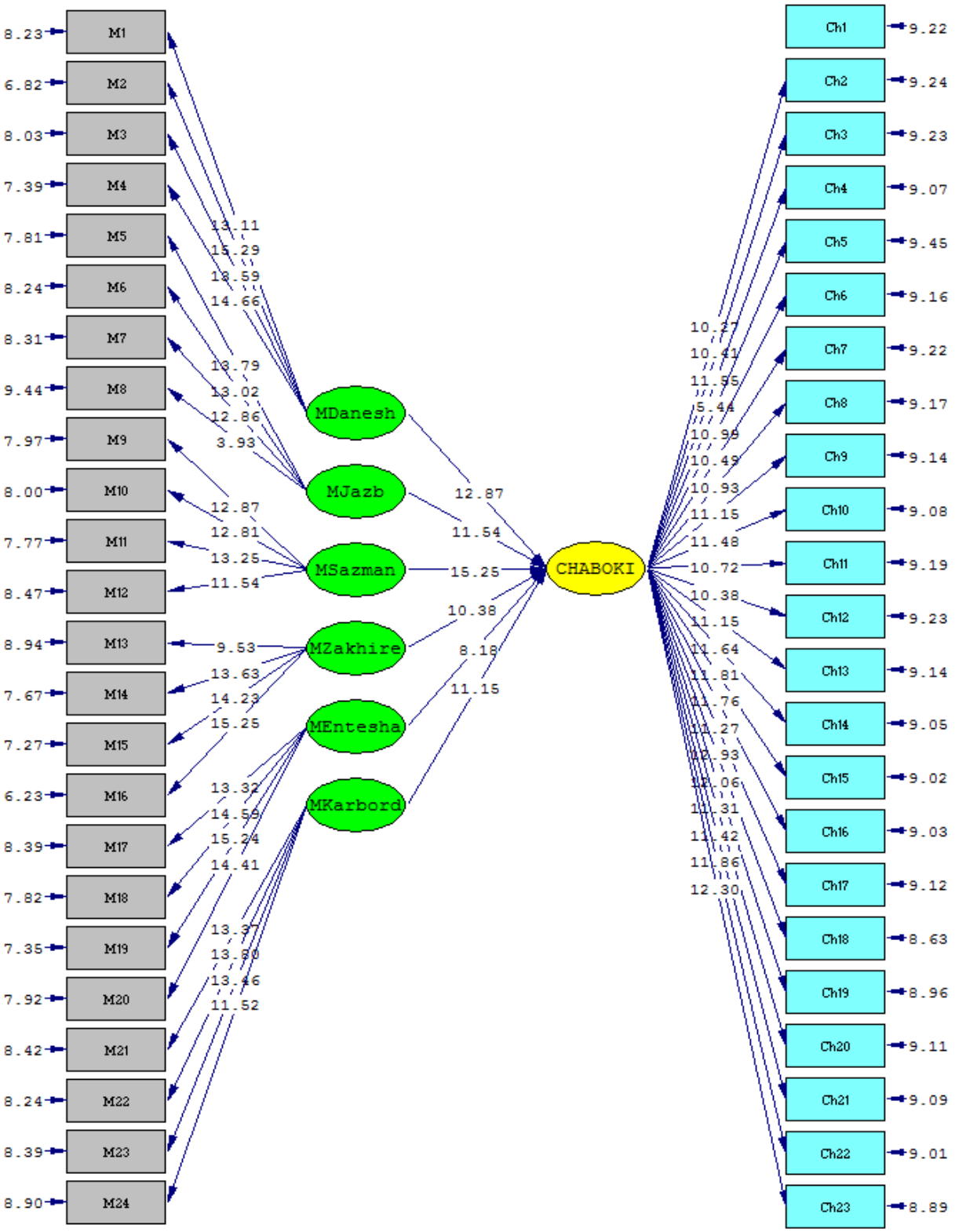
در این بخش، به‌منظور بررسی تاثیرگذاری مولفه‌های متغیر «مدیریت دانش» بر «چابکی سازمانی» در یک مدل، از مدل معادلات ساختاری تائیدی استفاده می‌شود. بدین منظور، پس از رسم ساختار، اضافه نمودن قیود مدل و انتخاب روش ماکسیمم درستنمایی، مدل اجرا شده و نمودار مسیر برازش شکل‌های زیر به دست آمد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]



شکل ٤-٣ ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل تأثیرپذیری مدیریت دانش از مولفه‌های متغیر مدیریت دانش

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]



شکل ٤-٤ ضرایب معناداری مدل تأثیرپذیری چابکی سازمانی از مولفه‌های متغیر مدیریت دانش

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

با توجه به معیارهای خی-دو و RMSEA این مدل برازش مناسبی به داده‌ها ارائه می‌کند. در جدول زیر، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش آورده شده است. همان‌گونه که در جدول زیر دیده می‌شود، همه‌ی شاخص‌ها کفایت آماری دارند. بنابراین، با اطمینان می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برازش نسبتاً کاملی دست یافته است.

جدول ٤-١٠: گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	-	٢٥٢٧,٦٤	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	٠,٨٣	بزرگتر از ٠,٨
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	٠,٨١	بزرگتر از ٠,٨
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	٠,٩٧	بزرگتر از ٠,٩
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	٠,٠٦٤	کمتر از ٠,١

در جدول زیر، ضرایب مسیر و و معناداری هر یک از مولفه‌ها بر روی چابکی سازمانی آورده شده است. همان‌طور که مشخص است، تأثیر این مولفه‌ها بر چابکی سازمانی پذیرفته می‌شود.

جدول ٤-١١: تأثیر مولفه‌های مدیریت دانش بر چابکی سازمانی

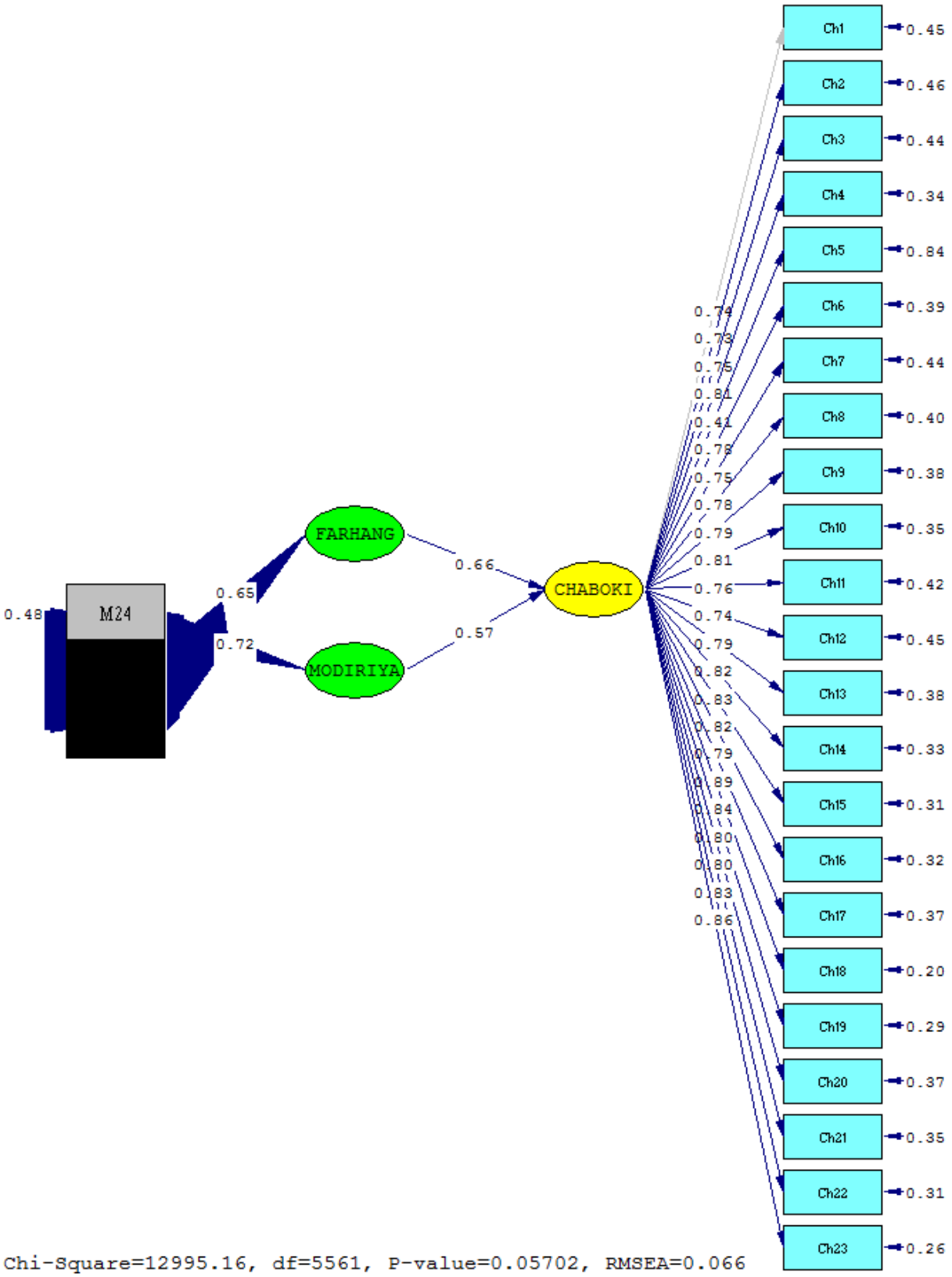
مسیر			ضریب مسیر	مقدار معناداری	وضعیت
دانش‌آفرینی	←	چابکی سازمانی	٠,٨١	١٢,٨٧	پذیرفته شد
جذب دانش	←		٠,٧٥	١١,٥٤	پذیرفته شد
سازمان‌دهی دانش	←		٠,٩٠	١٥,٢٥	پذیرفته شد
ذخیره دانش	←		٠,٧٤	١٠,٣٨	پذیرفته شد
انتشار دانش	←		٠,٥٩	٨,١٨	پذیرفته شد
کاربرد دانش	←		٠,٧٩	١١,١٥	پذیرفته شد

بنابراین، با توجه به شکل‌های بالا چنین استنباط می‌شود که مولفه‌های مدیریت دانش، همبستگی مثبت با چابکی سازمانی دارد. آنگاه، می‌توان چنین نتیجه گرفت که فرضیه رابطه‌ی (مثبت) مولفه‌های مدیریت دانش با چابکی سازمانی پذیرفته می‌شود.

فرضیه اصلی: فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.

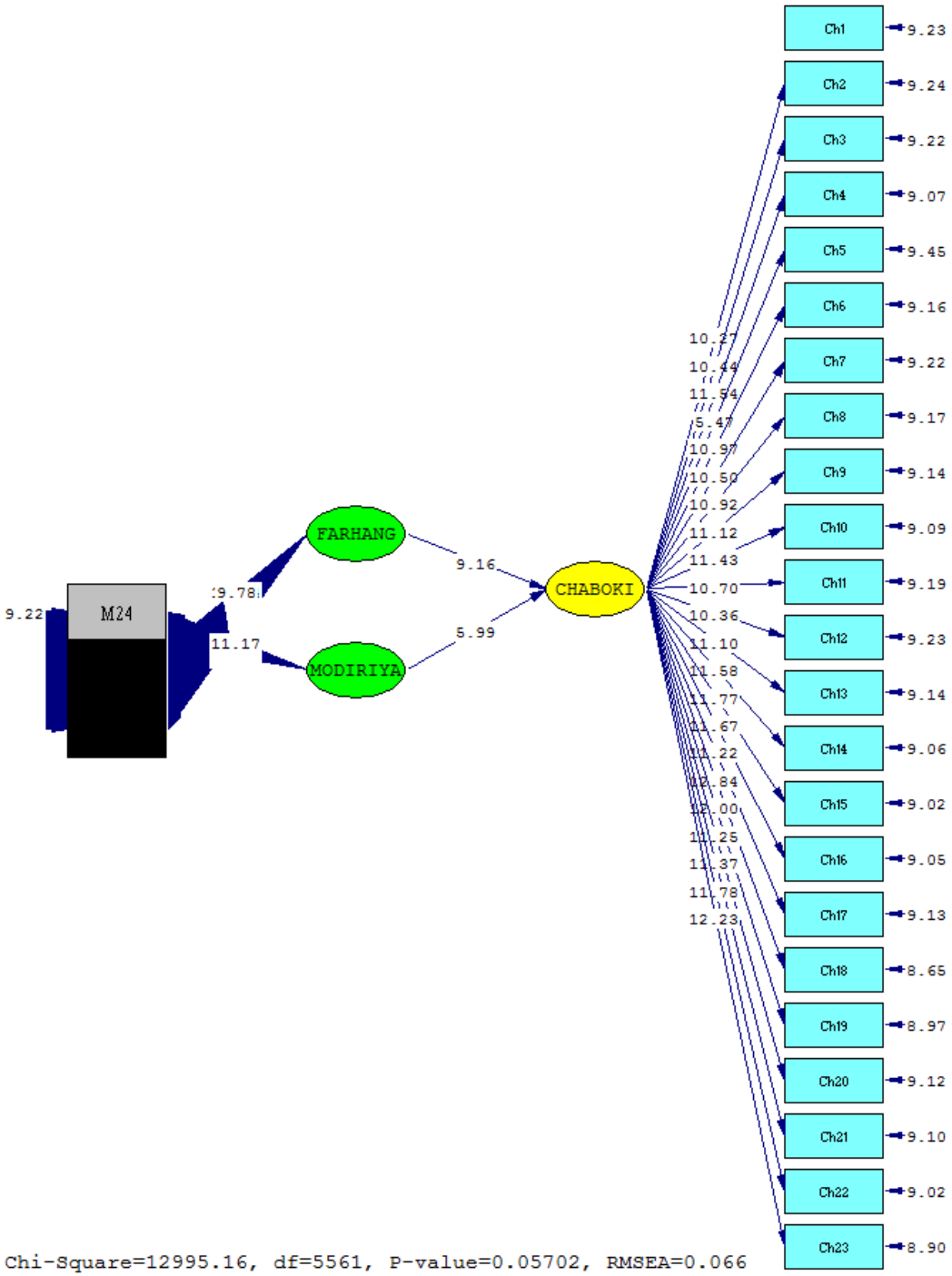
به‌منظور بررسی تاثیرگذاری «فرهنگ‌سازمانی» و «مدیریت دانش» بر روی «چابکی سازمانی» در یک مدل، از مدل معادلات ساختاری تائیدی استفاده شد. بدین منظور، پس از رسم ساختار در نرم‌افزار **LISREL**، اضافه نمودن قیود مدل و انتخاب روش ماکسیمم درستنمایی، مدل اجرا شده و نمودار مسیر برازش شکل‌های زیر به دست آمد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]



شکل ٤-٥ مدل تأثیرپذیری چابکی سازمانی از فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]



شکل ٤-٦ t-Value مربوط به مدل تأثیرپذیری چابکی سازمانی از فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

با توجه به معیارهای خی-دو و RMSEA این مدل برازش مناسبی به داده‌ها ارائه می‌کند. در جدول زیر، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش آورده شده است. همان‌گونه که در جدول زیر دیده می‌شود، همه‌ی شاخص‌ها کفایت آماری دارند. بنابراین، با اطمینان می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برازش نسبتاً کاملی دست یافته است.

جدول ٤-١٢: گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	-	۱۲۹۹۵,۱۶	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰,۹۰	بزرگتر از ۰,۸
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰,۸۸	بزرگتر از ۰,۸
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۷	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰,۰٦٦	کمتر از ۰,۱

در جدول زیر، ضرایب مسیر به همراه مقادیر t برای فرضیه‌ی اصلی آورده شده است. همان‌طور که مشخص است، مسیرهای مورد آزمون، پذیرفته می‌شوند. به عبارتی دیگر، فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی رابطه دارد.

جدول ٤-١٣: ضرایب مسیر و مقادیر t برای فرضیه اصلی

مسیر	ضریب مسیر	مقدار t	وضعیت
فرهنگ‌سازمانی --> چابکی سازمانی	۰,٦٦	۹,۱٦	پذیرفته شد
مدیریت دانش --> چابکی سازمانی	۰,۵۷	۵,۹۹	پذیرفته شد

بنابراین، چنین استنباط می‌شود که فرضیه رابطه‌ی فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی پذیرفته می‌شود.

خلاصه و جمع‌بندی

در پایان هر فعالیت پژوهشی، پژوهشگر پس از آزمون فرضیات می‌بایستی نتایج کار را ارائه دهد نتایج حاصل از فرضیات و سوالات پژوهش نیز پایه‌هایی هستند که پیشنهادات بر اساس آن شکل می‌گیرند. بنابراین یکی از قسمت‌های مهم و حیاتی پژوهش که در واقع می‌تواند راهی برای تبدیل نظریات به عمل برای موفقیت در آینده باشد نتیجه‌گیری‌های صحیح و پیشنهادات مربوط و مناسب است. نتیجه‌گیری‌هایی که بر اساس تحلیل‌های صریح ارائه شده باشد می‌تواند مشکلات موجود بر سر راهی که پژوهش به‌منظور غلبه و رفع آن طراحی شده است را برطرف کند. تمامی تلاش‌هایی که در روند انجام یک کار پژوهشی صورت می‌گیرد، در واقع برای دستیابی به نتایج مطلوب و پیشنهادهایی برای پژوهش است. چرا که هدف از انجام پژوهش، یافتن راه‌حل برای مشکلاتی است که وجود دارد و دغدغه پژوهشگر بوده و باعث انجام پژوهش شده است. گاهی این مشکلات هر چند در ظاهر کوچک و ناچیز بوده ولی هزینه و انرژی زیادی در جامعه هدر داده و کارآیی و اثربخشی را کاهش می‌دهند و مانع رسیدن به نتایج مورد نظر و ارزشمند می‌گردند. از طریق پژوهش می‌توان این مشکلات و راه‌حل‌های رفع آن‌ها را پیش‌بینی و مهیا کرد و اقدامات مناسب را انجام داد تا در نهایت کارآیی و نتایج مثبت افزایش یابد. در این فصل ابتدا خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود و سپس با توجه به پیشینه

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

پژوهش و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده، پیشنهاداتی در این زمینه ارائه می‌گردد و در انتها نیز محدودیت‌هایی که در این پژوهش وجود داشته است نیز ارائه می‌گردد.

همان‌طور که در فصل سوم بیان شد، پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی است که به بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی می‌پردازد؛ لذا، روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. هم‌چنین این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است. در فصل چهارم نیز نتایج به صورت کامل تشریح گردید؛ یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان) نشان داد که بیشترین گروه نمونه را ۷۱٪ کارکنان مرد و ۲۹ ٪ کارکنان زن تشکیل می‌دهند که اکثرا در رده سنی بین ۳۰ تا ٤٠ سال می‌باشند و سابقه‌ی کاری اکثریت کارکنان بین ۱۰ تا ۲۰ سال می‌باشد و اکثریت دارای تحصیلات لیسانس و پایین‌تر بودند. لذا از موارد فوق این‌گونه می‌توان نتیجه گرفت که بیشتر حجم نمونه کارکنان مرد، دارای مدرک لیسانس و پایین‌تر، رده سنی بین ۳۰ تا ٤٠ سال و سابقه‌ی کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال می‌باشند. درنهایت در این فصل ابتدا خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود و سپس با توجه به پیشینه پژوهش و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده و با نگاهی به محدودیت‌هایی که در این پژوهش وجود داشته است، پیشنهاداتی ارائه می‌گردد. تفسیر یافته‌های پژوهش

در این بخش نتایج حاصل از پژوهش با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده از آزمون‌های آماری تفسیر می‌گردد.

فرضیه فرعی اول: درگیر شدن در کار بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.

همان‌طور که در فصل چهارم مشاهده شد؛ نتایج پژوهش نشان داد که درگیر شدن در کار تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی دارد.

در تایید یافته فوق، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که درگیر شدن در کار تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی دارد و می‌توان به پژوهش‌های مرتبط که به صورت غیرمستقیم با یافته‌های حاضر همسو هستند اشاره نمود:

نتایج این پژوهش با یافته‌های آدیانات و عبدالفتاح (۲۰۱۹)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)، مصداق راد و سخنور (۱۳۹٦)، اسماعیلی و همکاران (۱۳۹٦)، عزیزی اصل و همکاران (۱۳۹٤)، همسو می‌باشد.

در تحلیل یافته فوق می‌توان چنین بیان کرد که با درگیر شدن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های دانشگاه آزاد، میزان چابکی سازمانی در بین کارکنان شرکت رشد خواهد یافت. بدون شک درگیر شدن در کار کارکنان میزان نفوذ و مسئولیت را در فرایند تصمیم‌گیری در سطوح مختلف شرکت افزایش می‌دهد، و هدف نیز این است که از طریق دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری از میزان برخوردها و تعارضات موجود بین کارکنان و مدیران شرکت کاسته شود و طرفین با داشتن حق و فرصت تساوی برای تبادل نظر و تصمیم‌گیری درباره مسائل سازمانی و اداری، خود را متعلق به گروه واحدی بدانند که در جهت تحقق هدف‌های مشترک شرکت فعالیت می کنند. در زمینه بحث چابکی سازمانی نیز می‌توان مطرح نمود که از دیدگاه مشارکتی همه کارکنان در مورد اموری که که مربوط به خودشان است، احساس مسئولیت می‌کنند، درگیر در کار شده و حق دارند در مورد آن‌ها فکر کنند و اندیشه خود را آزادانه بیان نمایند؛ بنابراین، چابکی سازمانی در شرکت شکل مطلوبی به خود خواهد گرفت و در بین کارکنان نهادینه می‌گردد. از طرفی در بعد درگیر شدن

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

در کار فرهنگ‌سازمانی فاصله بین کارکنان و مدیران شرکت کاهش می‌یابد؛ آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و روند اداری دخالت داده می‌شوند و به همان نسبت از فواید و دستاوردهای ناشی از مشارکت برخوردار خواهند بود که این امر سبب حمایت مدیران از وجود چابکی سازمانی در شرکت و رشد و پیشرفت آن در میان کارکنان می‌گردد.

فرضیه فرعی دوم: پایداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

همان‌طور که در فصل چهارم مشاهده شد؛ نتایج پژوهش نشان داد که پایداری تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد دارد.

در تایید یافته فوق، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که پایداری تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد دارد و می‌توان به پژوهش‌های مرتبط که به صورت غیرمستقیم با یافته‌های حاضر همسو هستند اشاره نمود:

نتایج این پژوهش با یافته‌های کاکسیا-باوا و همکاران (۲۰۱۶)، بهمنی چوب‌بستی و همکاران (۱۳۹۷)، مصداق‌راد و سخنور (۱۳۹۶)، همسو می‌باشد.

در ارتباط با بعد پایداری فرهنگ‌سازمانی، می‌توان گفت که با افزایش پایداری فرهنگی در دانشگاه آزاد، شاهد افزایش چابکی سازمانی در بین کارکنان خواهیم بود. به عبارتی؛ پایداری از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در شرکت است و وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، منجر به افزایش انگیزه و کارایی کارکنان و درنهایت موجب افزایش چابکی سازمانی می‌شود. چابکی سازمانی به‌عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند رقابتی شناخته می‌شود که توانایی پاسخگویی در محیط‌های با عدم قطعیت و تغییرات بالا را داراست.

فرضیه فرعی سوم: انطباق‌پذیری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

همان‌طور که در فصل چهارم مشاهده شد؛ نتایج پژوهش نشان داد که انطباق‌پذیری تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد دارد.

در تایید یافته فوق، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که انطباق‌پذیری تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد دارد و می‌توان به پژوهش‌های مرتبط که به صورت غیرمستقیم با یافته‌های حاضر همسو هستند اشاره نمود:

نتایج این پژوهش با یافته‌های آدیانات و عبدالفتاح (۲۰۱۹)، آرتتا و گیاتچی (۲۰۱٤)، مالکی (۱۳۸۷)، همسو می‌باشد.

در تحلیل یافته فوق می‌توان چنین بیان کرد که هر چه میزان انطباق در محیط در شرکت بیشتر باشد، میزان چابکی سازمانی در بین کارکنان گسترش و رشد خواهد یافت. همان‌طور که می‌دانیم پژوهشگران، چابکی سازمانی را مفهومی از قابلیت انطباق‌پذیری بسیار بالا بدون نیاز به انجام تغییرات تعریف می‌کنند. از طرفی انطباق‌پذیری سازمانی سبب بهبود تصمیم‌گیری‌ها، فراهم نمودن سطح رضایت کارکنان، خلق مزیت رقابتی مبتنی بر دارایی‌های اقتصادی و اجتماعی و درنهایت توسعه و تقویت نیروی کار می‌گردد. انطباق‌پذیری در شرکت با فراهم نمودن سطح رضایت کارکنان سبب می‌شود نارضایتی شغلی کاهش پیدا کند و یا در صورت وجود به راحتی امکان انتقال به تصمیم‌گیرندگان سازمان در جهت رفع موانع وجود داشته باشد. خلق مزیت رقابتی مبتنی بر دارایی‌های اقتصادی و توسعه و تقویت نیروی انسانی از دیگر ابعاد وجود انطباق در شرکت می‌باشد که سبب می‌شود در بین کارکنان فرصتی برای ابراز صلاحیت و شایستگی و سرعت

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

عمل و ... فراهم گردد و حمایت مدیران شرکت از آن‌ها ایجاد گردد که این موضوع علاوه بر بهبود وضعیت چابکی سازمانی زمینه را برای رشد، توسعه و بهره‌وری و عملکرد بالاتر خود کارکنان فراهم خواهد نمود.

فرضیه فرعی چهارم: رسالت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

همان‌طور که در فصل چهارم مشاهده شد؛ نتایج پژوهش نشان داد که رسالت تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی دانشگاه آزاد دارد.

در تایید یافته فوق، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رسالت تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد دارد و می‌توان به پژوهش‌های مرتبط که به صورت غیرمستقیم با یافته‌های حاضر همسو هستند اشاره نمود:

نتایج این پژوهش با یافته‌های ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)، اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۶)، همسو می‌باشد.

در تحلیل یافته فوق می‌توان چنین بیان کرد که اگر خواهان اظهار نظرهای اختیاری و سازنده در امور و فعالیت‌های مالی و اقتصادی در شرکت هستیم، باید ماموریت و رسالت‌های نظام اقتصادی را به خوبی تبیین و تعریف نماییم تا شاهد چابکی سازمانی در سطح مطلوب باشیم. در این خصوص، توجه به نیازهای محیط خارجی شرکت، تاکید بر حفظ وضعیت فعلی شرکت، ایجاد دیدگاه مشترک، تبیین حرکت نظام اقتصادی، در فرهنگ شرکت‌ها ضروری می‌باشد، که هر یک به نوبه خود می تواند سبب افزایش و ارتقاء چابکی سازمانی در شرکت گردد. توجه به نیازهای محیط خارجی سبب می شود کارکنان به خوبی محیط خارجی شرکت را رصد کرده و بر اساس مقتضیات آن نسبت به بیان نظرات و پیشنهادات خود بپردازند؛ زیرا این حس که موفقیت و توان پاسخگویی به نیازهای بیرونی موجبات پیشرفت کاری و فردی کارکنان را مهیا می‌کند، در آن‌ها نهادینه شده است. هم‌چنین تاکید بر حفظ وضعیت فعلی شرکت سبب می شود هر گونه کاستی و کمبودی به خوبی توسط کارکنان و مدیران شرکت تشخیص داده شود و راه حل‌های منطقی برای آن‌ها ایجاد گردد؛ ایجاد دیدگاه مشترک نیز سبب می گردد حس تعلق و مالکیت بر فکر و ذهن کارکنان قرار گرفته و برای موفقیت از هیچ‌گونه کوشش و تلاشی فروگذار نباشند. درنهایت تبیین حرکت نظام اقتصادی سبب ایجاد نگرش سیستمی در کارکنان می‌گردد و آن‌ها به خوبی درون داد، برون داد و فرایندهای لازم جهت رسیدن به سر منزل مقصود را بررسی می کنند و با اظهار نظرهای دلسوزانه و عقلایی خود زمینه حرکت در مسیر مناسب نظام اقتصادی را تبیین می‌کنند؛ لذا همان‌طور که مشخص شد، تک تک عوامل فوق سبب رشد و ارتقاء چابکی سازمانی در میان کارکنان دانشگاه آزاد خواهد گردید.

فرضیه فرعی پنجم: دانش‌آفرینی بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

همان‌طور که در فصل چهارم مشاهده شد؛ نتایج پژوهش نشان داد که دانش‌آفرینی تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی دانشگاه آزاد دارد.

در تایید یافته فوق، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که دانش‌آفرینی تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد دارد و می‌توان به پژوهش‌های مرتبط که به صورت غیرمستقیم با یافته‌های حاضر همسو هستند اشاره نمود:

نتایج این پژوهش با یافته‌های المحمید و همکاران (۲۰۱۹)، کامیا و همکاران (۲۰۱۰)، محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۷)، نظری، حسینی و مرادعلیزاده (۱۳۹۷)، همسو می‌باشد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

در ارتباط با دانش‌آفرینی می‌توان چنین بیان کرد که بسیاری از شرکت‌ها طرحی از دانش، داده‌ها، اطلاعات و مهارتهای موردنیاز داخلی و خارجی ایجاد کرده‌اند. مدیریت دانش مؤثر باید در شفاف‌سازی داخلی و خارجی فعال باشد. یکی از این ابزارها نقشه دانش است. نقشه دانش تخصص‌ها و دانش موردنیاز افراد را به همراه محل قرارگیری آن‌ها در شرکت مشخص می‌کند. هم‌چنین، دانش‌آفرینی به‌عنوان یکی از فرایندهای اصلی مدیریت دانش مطرح کی‌گردد لیکن باید توجه داشت که خلق و ایجاد دانش جدید در شرکت تنها منحصر به سازمان‌های برخوردار از سامانه‌های مدیریت دانش نیست. تمامی سازمان‌های سالم، دانش را خلق کرده و از آن استفاده می‌نمایند. سپس این دانش را با تجربیات، ارزش‌ها و مقررات داخلی شرکت در می‌آمیزند تا مبنایی برای ایجاد چابکی سازمانی در شرکت به دست آورند. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که توجه و تاکید بر دانش‌آفرینی موجب بهبود چابکی سازمانی شده و آن‌ها را در انجام وظایف خود و پاسخگویی هر چه بهتر به خواسته‌های ذینفعان یاری می‌دهد.

فرضیه فرعی ششم: جذب دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

همان‌طور که در فصل چهارم مشاهده شد؛ نتایج پژوهش نشان داد که جذب دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد دارد.

در تایید یافته فوق، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که جذب دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد دارد و می‌توان به پژوهش‌های مرتبط که به صورت غیرمستقیم با یافته‌های حاضر همسو هستند اشاره نمود:

نتایج این پژوهش با یافته‌های هاکو و خان (۲۰۱٦)، محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۷)، درگاهی و همکاران (۱۳۹۷)، علی‌پور و معماری (۱۳۹۳)، همسو می‌باشد.

در تحلیل یافته فوق می‌توان چنین بیان کرد که هر چه فرایند جذب دانش در دانشگاه آزاد بهبود یابد می‌توان انتظار ایجاد چابکی سازمانی در آن‌ها را داشته باشیم. از آنجا که ایجاد و جذب دانش به فعالیت‌هایی اشاره دارد که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است می‌توان بر ابعاد پاسخگویی، صلاحیت و شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت عمل در چابکی سازمانی تأثیر گذار باشد، زیرا لازمه ایجاد چابکی سازمانی ورود دانش جدید در شرکت‌ها می‌باشد که از طریق مدیریت دانش قابل دسترسی می‌باشد؛ هر چند باید توجه داشت که جذب دانش درون شرکت‌ها باید توسط اعضاء و یا از خارج از شرکت به درون شرکت شکل گیرد.

فرضیه فرعی هفتم: سازمان‌دهی دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

همان‌طور که در فصل چهارم مشاهده شد؛ نتایج پژوهش نشان داد که سازمان‌دهی دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد دارد.

در تایید یافته فوق، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌دهی دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد دارد و می‌توان به پژوهش‌های مرتبط که به صورت غیرمستقیم با یافته‌های حاضر همسو هستند اشاره نمود:

نتایج این پژوهش با یافته‌های آرتتا و گیاتچی (۲۰۱٤)، نظری و همکاران (۱۳۹۷)، قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰)، همسو می‌باشد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

در تحلیل یافته فوق می‌توان چنین بیان کرد که یکی از راه‌های به دست آوردن دانش جدید، همکاری و مشارکت با سایر رقبا در حیطه‌ی کاری شرکت است از این طریق می‌توان از قوه‌ی ابتکارات سایر شرکت‌ها و موسسات نیز استفاده کرد. در سازمان‌دهی دانش، تمرکز بر روی ایجاد مهارت جدید، خدمات جدید، نظرات بهتر و فرایندهای مؤثر است. در این میان، نکته دارای اهمیت این است که دانش فقط از تخصص سرچشمه نمی‌گیرد، بلکه از تجربه نیز به دست می‌آید. پس داشتن یک شبکه داخلی سازمانی و تسهیل در ارتباط بین افراد داخل سازمان با یکدیگر یکی از موارد کلیدی ایجاد چابکی سازمانی در شرکت است. استفاده از گروه‌های تخصصی و شایسته، اختصاص جا و مکان برای تشکیل گروه‌ها، اینترنت، بررسی و مرور فعالیت‌ها بعد از اتمام آن‌ها، آموزش چندگانه افراد و استفاده از چت برای برقراری ارتباط می‌تواند مؤثر باشد.

فرضیه فرعی هشتم: ذخیره دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

همان‌طور که در فصل چهارم مشاهده شد؛ نتایج پژوهش نشان داد که ذخیره دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد دارد.

در تایید یافته فوق، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ذخیره دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد دارد و می‌توان به پژوهش‌های مرتبط که به صورت غیرمستقیم با یافته‌های حاضر همسو هستند اشاره نمود:

نتایج این پژوهش با یافته‌های المحمید و همکاران (۲۰۱۹)، کامیا و همکاران (۲۰۱۰)، درگاهی و همکاران (۱۳۹۷)، همسو می‌باشد.

در تحلیل یافته فوق می‌توان چنین بیان کرد که با بهبود عامل ذخیره دانش، چابکی سازمانی افزایش می‌یابد. از آن جا که ذخیره دانش به فعالیت هایی که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند و از هدر رفتن دانش کسب شده جلوگیری می نماید اشاره دارد لذا این امر کمک می نماید تا کارکنان شرکت قابلیت دسترسی به دانش کسب شده را داشته باشند و زمینه برای پاسخگویی، صلاحیت و شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت عمل که از ارکان اصلی ایجاد چابکی سازمانی می‌باشد در شرکت فراهم گردد. بدون شک اگر مستندسازی و نگهداری دانش در شرکت بطور صحیح و اصولی وجود داشته باشد منجر می شود که تجربیات کارکنان شرکت در تمامی حوزه ها بطور سیستماتیک در دسترس همه کارکنان قرار گیرد و فضا برای استفاده همگان در شرکت وجود داشته باشد این فعالیت منجر خواهد شد که از راه های شکست خورده قبلی برای رقابت با سایز سازمانهاها درس عبرت گرفته و با استفاده از دانش ذخیره شده برای ایجاد چابکی سازمانی در فعالیت های خود در بازار رقابتی امروزه استفاده کند.

فرضیه فرعی نهم: انتشار دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

همان‌طور که در فصل چهارم مشاهده شد؛ نتایج پژوهش نشان داد که انتشار دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد دارد.

در تایید یافته فوق، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که انتشار دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد دارد و می‌توان به پژوهش‌های مرتبط که به صورت غیرمستقیم با یافته‌های حاضر همسو هستند اشاره نمود:

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

نتایج این پژوهش با یافته‌های هاکو و خان (۲۰۱۶)، کانریدی (۲۰۱۰)، کامیا و همکاران (۲۰۱۰)، محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۷)، همسو می‌باشد.

در تحلیل یافته فوق می‌توان چنین بیان کرد که با بهبود فرایند انتشار دانش در سازمان، می‌توان انتظار داشت چابکی سازمانی آن‌ها افزایش یابد. از آنجا که توزیع و انتشار دانش به فعالیت هایی که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفری دیگر است و از آن به تسهیم دانش نیز یاد می‌شود اشاره دارد لذا شرایط و الزامات لازم برای بهبود کیفیت، و پاسخگویی در مقابل مشتریان که از ابعاد مهم ایجاد چابکی سازمانی می‌باشد را از طریق استفاده از تسهیم دانش و تجربه های موجود فراهم می‌کند. از طرفی انتشار دانش یکی از شاخص های ساختار سازمانی مناسب می‌باشد، بدین معنی که در یک ساختار مناسب، جریان اطلاعات و دانش به سرعت منتقل می گردد و بهبود چابکی سازمانی نیازمند فرایند صحیح و مناسب جریان اطلاعات و دانش در شرکت ها می‌باشد.

فرضیه فرعی دهم: کاربرد دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

همان‌طور که در فصل چهارم مشاهده شد؛ نتایج پژوهش نشان داد که کاربرد دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد دارد.

در تایید یافته فوق، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کاربرد دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد دارد و می‌توان به پژوهش‌های مرتبط که به صورت غیرمستقیم با یافته‌های حاضر همسو هستند اشاره نمود:

نتایج این پژوهش با یافته‌های المحمید و همکاران (۲۰۱۹)، درگاهی و همکاران (۱۳۹۷)، علی‌پور و معماری (۱۳۹۳)، قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰)، همسو می‌باشد.

در تحلیل یافته فوق می‌توان چنین بیان کرد که هر چه بکارگیری و کاربرد دانش در شرکت به‌طور مستمر و بهینه انجام گیرد بهبود چابکی سازمانی امری بدیهی است. از آنجا که بکارگیری دانش به فعالیت هایی که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند و در کاربردی ساختن دانش کسب شده نمود پیدا می کنند اشاره دارد، لذا بدون شک ابزاری قوی برای ایجاد چابکی سازمانی رقابتی برای هر شرکتی محسوب می شود. از طرفی، چابکی سازمانی به‌عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند رقابتی شناخته می‌شود که توانایی پاسخگویی در محیط‌های با عدم‌قطعیت و تغییرات بالا را داراست. از آن جا که کارکنان و دانش و مهارت آنان سرمایه اصلی هر سازمان محسوب می‌شود، می‌توان انتظار داشت که در ایجاد سازمان چابک نیز کارکنان دانشگر مهم‌ترین نقش را ایفا کنند. علاوه بر این، فراهم آوردن بستر مناسب جهت فعالیت کارکنان دانشگر نیز در شکست یا موفقیت یک سازمان چابک نقش بسزایی دارد.

فرضیه اصلی: فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد.

همان‌طور که در فصل چهارم مشاهده شد؛ نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد دارد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

در تایید یافته فوق، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش تأثیر مثبت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد دارد و می‌توان به پژوهش‌های مرتبط که به صورت غیرمستقیم با یافته‌های حاضر همسو هستند اشاره نمود: نتایج این پژوهش با یافته‌های برو و همکاران (۲۰۱۸)، هاکو و خان (۲۰۱٦)، آرتتا و گیاتچی (۲۰۱٤)، کامیا و همکاران (۲۰۱۰)، رازینی و سینا (۱۳۹۷)، درگاهی و همکاران (۱۳۹۷)، اسماعیلی و همکاران (۱۳۹٦)، حاتمی نسب و زنجیرچی (۱۳۹۰)، مالکی (۱۳۸۷)، همسو می‌باشد.

از یافته‌های این پژوهش چنین استنباط می‌شود که چابکی سازمانی به‌عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند رقابتی شناخته می‌شود که توانایی پاسخگویی در محیط‌های با عدم‌قطعیت و تغییرات بالا را داراست. از آن جا که کارکنان و دانش و مهارت آنان سرمایه اصلی هر سازمان محسوب می‌شود، می‌توان انتظار داشت که در ایجاد سازمان چابک نیز کارکنان دانشگر مهم‌ترین نقش را ایفا کنند. علاوه بر این، فراهم آوردن بستر مناسب جهت فعالیت کارکنان دانشگر نیز در شکست یا موفقیت یک سازمان چابک نقش بسزایی دارد. از طرفی، ماهیت دوگانه فرهنگ‌سازمانی در پیاده‌سازی چابکی در سازمان، توجه پژوهشگران را به سمت شناسایی عوامل فرهنگی مؤثر بر چابکی جلب کرده است. هم‌چنین، فرهنگ‌سازمانی به خودی خود، عامل مطلوبی محسوب نمی‌شود، بلکه اثرگذاری مثبت یا منفی آن به محتوا و شیوه اجرا بستگی دارد. در گذشته اعتقاد بر این بود که چابکی از طریق فناوری‌های پیچیده حاصل می‌شود، اما یافته‌های تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که تولید منعطف بیش از آن که به فناوری وابسته باشد، به افراد چابک وابسته است (شریهی، کارواوسکی و لایر[1]، ۲۰۰۷). از طرفی، مهارت و تنوع دانش از ویژگی‌های اصلی افراد چابک محسوب می‌شود. یکپارچگی و به جریان انداختن این دانش در سراسر سازمان، چالشی است که مدیریت دانش به دنبال پاسخگویی به آن است.

درنهایت می‌توان چنین بیان کرد که در ایجاد یک سازمان چابک، فرهنگ‌سازمانی هم می‌تواند به‌عنوان یک تسهیل‌گر و هم به‌عنوان یک مانع مطرح شود. فرهنگ و دانشی که تغییر را به سختی می‌پذیرد و از مخاطره دوری می‌کند، مانع ایجاد یک سازمان چابک می‌شود و بالعکس. بنابراین، مدیران با درک بهتر این روابط می‌توانند عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش و چابکی را شناسایی و علاوه بر کاهش هزینه‌های ایجاد، به اشتراک‌گذاری و توزیع دانش، با سرعت بیشتری به سمت ایجاد یک سازمان چابک حرکت کنند. در تائید یافته حاضر، برو و همکاران (۲۰۱۸)، نشان دادند که قابلیت‌های پنج‌گانه چابکی نیروی انسانی شامل هوشمندی و آگاهی، شایستگی‌ها، تشریک مساعی، فرهنگ و سامانه‌های اطلاعات بوده که به طور معنی‌داری تحت تأثیر نوع و سبک مدیریت مدیران قرار دارد. هم‌چنین، قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰)، نشان دادند که فرهنگ تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی و مدیریت دانش دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که پایداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

- پیشنهاد می‌شود از مولفه‌های مطرح شده ازجمله پاسخگویی سریع، فناوری اطلاعات و کارکنان چند مهارته جهت ایجاد سازمانی چابک استفاده شود.

1 Sherehiy,B., Karwowski,W. and Layer, J.K

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

– مدیران، نوعی دیدگاه عمومی و باور مشترک بین کارکنان شرکت ایجاد نمایند تا موجب افزایش یکپارچگی و درک کارکنان نسبت به هم و هم‌چنین نسبت به سازمان شده و درنهایت سبب افزایش چابکی سازمانی کارکنان گردد.

نتایج پژوهش نشان داد که انطباق‌پذیری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد **تأثیر دارد؛ بنابراین پیشنهاد می شود که:**

– پیشنهاد می‌گردد مسئولین در هنگام استخدام افراد، به ضرورت و اهمیت تناسب فرد–سازمان توجه داشته باشند و افرادی را جذب کنند که سازگاری بیشتری با ارزش‌های بنیادین شرکت دارند.

– ازنظرات و انتقادات مهم کارکنان ستایش شود. با این کار، کارکنان به اجرای بهینه کارهای خود تشویق می‌شوند و استعداد و توانایی‌های خود را در جهت اهداف نظام اقتصادی و شرکت به کار می‌گیرند. در مجموع، انگیزش، روحیه، عملکرد، عجین شدن با شغل و رفتارهای فعال سازمانی در کارکنان افزایش می‌یابد و به ایجاد چابکی سازمانی کمک می شود. هم‌چنین، شرکت را توانا می‌کند تا به محیط داخلی و خارجی سازمان خود پاسخ بهتری دهند.

نتایج پژوهش نشان داد که رسالت بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

– مدیران، جهت بهبود فرهنگ‌سازمانی و ایجاد یک سازمان چابک، با تعریف ارزش‌های بنیادین شرکت، کارکنان را به شناخت و هم‌سویی با این ارزش‌ها تشویق نمایند.

– پیشنهاد می‌گردد تا اهداف و رسالت برای کارکنان دانشگاه آزاد مشخص و تعریف شده باشد، به این دلیل که درک رسالت سازمان به آن اجازه می دهد تا جریان رفتاری خود را بر پایه آینده مطلوب که سازمان به سمت آن می رود، سازماندهی کنند.

نتایج پژوهش نشان داد که دانش‌آفرینی بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد **تأثیر دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که:**

– کارکنان شرکت باید به بهبود و افزایش سطح دانش به‌منظور افزایش چابکی اقدام کنند.

– مدیریت دانش بین سرمایه های فکری سازمان و کارکنان بستری را فراهم می‌کند تا اعضای سازمان بتوانند به راحتی و بدون داشتن دغدغه دانش و تجارب خود را در اختیار دیگران قرار دهند لذا پیشنهاد می‌شود با ایجاد تیم‌های کاری و کار گروهی به این مقوله در جهت رسیدن به وضعیت مطلوب در چابکی سازمانی کمک گردد.

نتایج پژوهش نشان داد که جذب دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد **تأثیر دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که:**

– جذب دانش مستقیماً نمی‌تواند چابکی سازمانی را ایجاد کند لذا پیشنهاد می‌شود از طریق ایجاد یک محیط مناسب برای جذب دانش و مهارت‌های گروهی مانند سیستم کامپیوتری جامع این امر تسهیل گردد.

– در راستای بهبود وضعیت جذب دانش در شرکت پیشنهاد می‌شود از تجربیات کسب دانش سایر سازمان‌ها و تحقیقات توسعه‌ای مراکز پژوهشی دیگر استفاده شود.

نتایج پژوهش نشان داد که سازمان‌دهی دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

- تغییر نگرش و دیدگاه مسئولین نسبت به نقش و جایگاه دانش.
- اقدام به برگزاری دوره‌های مدیریت زمان جهت بهبود سرعت کارکنان نماید.

نتایج پژوهش نشان داد که ذخیره دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

- ذخیره و انتشار دانش در دانشگاه آزاد انجام گیرد.
- در این خصوص پیشنهاد می‌شود از ابزارهای همچون کتابچه شرکت، پایگاه های داده، سیستم‌های نگهداری فایل ها و حتی داستان ها و حکایت‌ها برای ذخیره و نگهداری دانش در جهت ایجاد چابکی سازمانی استفاده گردد.
- در این راستا باید فرایندها، رویه‌ها و دستورالعمل هایی جهت بهبود حافظه دانشی و مستندسازی دانش تدوین شود.

نتایج پژوهش نشان داد که انتشار دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

- به مدیران پیشنهاد می‌شود به توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان اعتماد و اطمینان پیدا کنند، نظرات و استانداردهای ذهنی آن‌ها را در نظر بگیرند چرا که این کارکنان هستند که با دانش جدید خود بهترین ابداعات و افکار را پیاده‌سازی می‌کنند.
- اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک برای تسهیم دانش و تعریف بسته‌های دانش برای کارکنان شرکت.
- پیشنهاد می شود در راستای بهبود انتقال و توزیع دانش از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای توسعه چابکی سازمانی در شرکت استفاده شود.

نتایج پژوهش نشان داد که کاربرد دانش بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد تأثیر دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

- اجرای برنامه‌هایی مثل طوفان مغزی، به اشتراک‌گذاری تجربیات و شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود.
- در فعالیتها از فناوری‌های جدید و مدرن استفاده شود.
- پیشنهاد می‌شود روابط عمومی، برنامه‌های متنوع و پیوسته‌ای در جهت آموزش‌های توسعه ابعاد مدیریت دانش، برای تمامی کارکنان، در نظر بگیرند.

پیشنهاد می‌گردد با برگزاری همایش‌ها و کنفراس های علمی و فراخوان تحقیقات در جهت ارتقاء بکارگیری دانش و ایجاد چابکی سازمانی بهره برداری لازم صورت گیرد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فهرست منابع

ابراهیمیان جلودار، سیدیاسر و ابراهیمیان جلودار، سیدمحمود. (۱۳۹۰). چابکی سازمانی: سرعت پاسخگویی و انعطاف پذیری سازمانی، *توسعه انسانی پلیس*، دوره ۸ ، شماره ۳۹ ، صص: ۱۳-۳٤.

ابزری، مهدی و دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۵). *مدیریت فرهنگ‌سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکردی تعالی گرا*. اصفهان: قاصد سحر.

اسماعیلی، محمود رضا؛ اکبزی پطم، فاطمه؛ سلگی، سهزا. (۱۳۹٦). تأثیر چابکی سازمانی بر ویژگی های توانمند شناختی کارکنان با توجه به نقش فراموشی و سکوت سازمانی (موردمطالعه :کارکنان بیمارستان شفا شهر خرم‌آباد). *راهبردهای مدیریت در نظام سلامت*، سال دوم، شماره ۳، شماره پیاپی ۵.

ایران زاده، سلیمان. (۱۳۸۱). *مدیریت تطبیقی در چهارچوب پارادایم‌های جدید*. تبریز: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

آقایی، میلاد و آقایی، رضا .(۱۳۹٤). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، *رشد فناوری*، دوره ۱۰، شماره ۳۹ ، صص: ۳۷-٤۳.

بهشت، الهام و ترک‌فر، احمد. (۱۳۹٤). تأثیر مؤلفه های مدیریت دانش بر چابکی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان مطالعه موردی: استان کهگیلویه و بویراحمد. *کنفرانس ملی دستاوردهای فن‌آورانه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی ایران*.

بهمنی چوب بستی، اکبر؛ بیگلرخانی، امین؛ فلاحی نیا، غلامحسین و شیرانی، فاطمه. (۱۳۹۷). ارتباط فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش در بیمارستان‌های آموزشی- درمانی (مطالعه موردی بیمارستان‌های آموزشی ـ درمانی شهر همدان در سال ۱۳۹٦) . مجله مراقبت پرستاری و مامایی ابن‌سینا. *مجله مراقبت پرستاری و مامایی ابن‌سینا*. دوره ۲٦، شماره ۳، صص: ۲۰۳-۲۱۰.

بیدختی، حسین (۱۳۷۹). فرهنگ‌سازمانی، زمینه های پیدایش و نمودها. *روش*، ۹(۵۸)، صص ٦-۱۳.

جورکش، نسرین؛ شکرچی‌زاده، احمدرضا و نادری، محمد. (۱۳۹٦). بررسی تأثیر چابکی سازمانی و عملکرد سازمان با رویکرد اقتصاد مقاومتی. *اولین همایش ملی مدیریت با رویکرد اقتصاد مقاومتی، دانشگاه آزاد اسلامی آباده، اردیبهشت ۱۳۹٦*.

Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *49*(1), 35-53.

Akhavan, P, Ebrahim, N. A, Fetrati, M. A, & Pezeshkan, A. (2016). Major trends in knowledge management research: a bibliometric study. *Scientometrics*, *107*(3), 1249-1264.

Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, *23*(2), 351-373.

Al Azemi, A, Nefti, S, Manzoor, U, & Rezgui, Y. (2011). Building a Bilingual Bio-Ontology Platform for Knowledge Discovery. *International Journal of Innovative*

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

Computing Information and Control, *7*(12), 7067-7075.

Al Saifi, S. A. (2019). Toward a Theoretical Model of Learning Organization and Knowledge Management Processes. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, *15*(2), 55-80.

Ali, M. M. (2017). THE REVIEW OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON INDIVIDUAL COMPETENCY IN ORGANISATION. *Journal on Technical and Vocational Education*, *1*(2), 20-25.

Allayannis, George; Rountree, Brian & Weston, James P. (2018). Effect of organizational culture and knowledge management on organizational agility: Evidence from UK Production Companies. *J. Account. Public Policy* 30 (2018): 460–487.

Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan. *International Journal of Management*, *27*(3), 387.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.

Argote, L, & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, *82*(1), 150-169.

Artteta B. Giachetti. (2014). A measure of agility as The Complexity of the enterprise system. Journal of robotics and Computer integrated manufacturing, 20:495-503

Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooparat, P. (2010). Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness. *Vine*, *40*(2), 183-203.

Balthazard Pieer A., Cook Robert A. (2004) Organizational culture and knowledge management success: Assessing the behavior performance continuum, *Proceedings of The 37 Hawaii International Conference on System Sciences*.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۲۴، دوره دوم، سال چهارم، زمستان ۱۴۰۰، صص ۱-۳۴

The effect of organizational culture on knowledge management on organizational agility

Ali Jokar*[1], Maliheh Rezghi[2]

Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of organizational culture and knowledge management on organizational agility in Azad University staff. Accordingly, the research method was applied in terms of purpose and descriptive-correlation in terms of data collection method. The statistical population of the present study included all employees of the Azad University, whose number was equal to 340 people. The sample size was estimated using 181 people using Morgan table and based on stratified random sampling method. Data were collected in two sections: library and field. In the field section, data were collected using three standard questionnaires of Denison's organizational culture (2000), Lawson knowledge management (2003) and Sharifi and Zhang (1999) organizational agility. To assess the validity of appearance, content and structure validity was used, which indicated the validity of the instrument. Also, the reliability of the instrument was calculated using Cronbach's alpha coefficient and combined reliability, which showed the reliability of the measuring instrument. Data analysis was performed in two parts: descriptive (mean, standard deviation, skewness and elongation) and inferential (structural equation modeling). The results showed that organizational culture and knowledge management affect the organizational agility of Azad University staff. The implicit findings of the study also showed that organizational culture has an effect on organizational agility; In addition, knowledge management affects the organizational agility of Azad University.

Keywords: organizational culture, knowledge management, knowledge absorption, organizational agility

[1] * Assistant Professor of Islamic Azad University, West Tehran Branch (Jokarmrs@gmail.com) (Corresponding Author)

[2] Master student of educational planning, Islamic Azad University of Roodehen (m.rezghi2010@yahoo.com)

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]