

## تدوین مدل مدیریت دانش و تفکر راهبردی براساس آمادگی سازمانی وزارت ورزش و جوانان

سهیلا مجلسی ارده جانی<sup>۱</sup>، غلامرضا شعبانی بهار<sup>۲\*</sup>، مجید سلیمانی<sup>۳</sup>، حبیب هنری<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان<sup>۲\*</sup> - استاد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی تهران

۳- استادیار مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر ۴- دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۱۵

## Developing a Model of Knowledge Management and Strategic Thinking Based on Organizational Readiness of the Ministry of Sports and Youth

Soheila Majlesi Ardehjani<sup>1</sup>, Gholam Reza Shabanibahar<sup>2</sup>, Majid Soleimani<sup>3</sup>, Habib Honari<sup>4</sup>

1-Ph.D Candidate in Sport Management of Islamic Azad University of Hamedan, 2-Professor of Sport management, at Allameh Tabatabaie University, 3- Assistant professor of management and planning in Physical Education, of Islamic Azad University of Malayer, 4-Associate Professor of Sport management, at Allameh Tabatabaie University

Received: (2017/10/15)

Accepted: (2018/02/04)

### Abstract

The purpose of this research is to develop a model of knowledge management and strategic thinking based on organizational readiness in the Ministry of Sports and Youth. The statistical population consisted of all employees of the Ministry of Sport and Youth of Tehran (890 people). By simple random sampling, 350 individuals were selected as sample. The research method is quantitative and correlational, and instrumental measurement; organizational preparedness standard questionnaire Ziaee et al. (2011), Hemati Knowledge Management (2010), and Manourian et al. (2012). Validity of the questionnaires was confirmed by 10 experts of sport management and their reliability was Cronbach's alpha coefficient for organizational readiness 0.78, strategic thinking 0.83 and knowledge management 0.75. In order to analyze the data, binomial test and structural equation modeling were used through Smart-PLS software. The results showed that there was a significant correlation between organizational readiness for establishing managerial knowledge and strategic thinking. Also, results showed that KM has a significant effect on strategic thinking. The study of goodness of fitness fit of the model also showed that the structural model of knowledge management and strategic thinking based on the organizational readiness of the brush has a suitable and acceptable (GOF =0.24). Managers can consider organizational readiness as an indicator of the organization's future success in order to deploy and promote unique strategies.

### Keywords

Organizational readiness, strategic thinking, knowledge management, Ministry of Sports and Youth.

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، تدوین مدل مدیریت دانش و تفکر راهبردی بر اساس آمادگی سازمانی وزارت ورزش و جوانان می باشد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تهران (۸۹۰ نفر) بود که با روش نمونه گیری تصادفی در دسترس تعداد ۳۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش پژوهش، کمی و از نوع همبستگی است و ابزار اندازه گیری؛ پرسشنامه های استاندارد آمادگی سازمانی ضیایی و همکاران (۱۳۹۰)، مدیریت دانش همتی (۱۳۸۹)، و تفکر راهبردی منوریان و همکاران (۱۳۹۱) می باشد. روایی پرسشنامه ها با نظر ۱۰ نفر از اساتید متخصص مدیریت ورزشی تأیید و پایایی آن ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای آمادگی سازمانی ۰/۷۸، تفکر راهبردی ۰/۸۳ و مدیریت دانش ۰/۷۵، به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون دوجمله ای و روش مدل معادلات ساختاری از طریق نرم افزار Smart-PLS استفاده شد. نتایج نشان داد بین سنجش آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش و تفکر راهبردی ارتباط معناداری وجود داشت. همچنین نتایج نشان داد که مدیریت دانش بر تفکر راهبردی تأثیر معناداری دارد. بررسی شاخص های نیکویی برازش مدل نیز نشان داد که مدل ساختاری مدیریت دانش و تفکر راهبردی بر اساس آمادگی سازمانی از برازش مناسب و قابل قبولی برخوردار است. مدیران می توانند به آمادگی سازمانی، به عنوان شاخص موفقیت آینده سازمان به منظور استقرار و ارتقاء استراتژی های منحصر به فرد توجه داشته باشند.

### واژه های کلیدی

آمادگی سازمانی، تفکر راهبردی، مدیریت دانش، وزارت ورزش و جوانان.

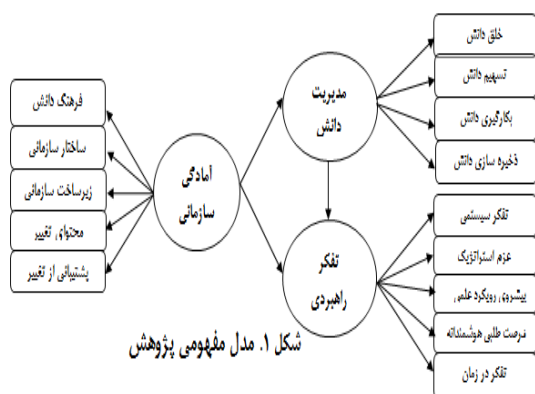
## مقدمه

با افزایش مشکلات، پیچیده شدن سازمان‌ها، تغییرات فزاینده در محیط‌های کاری و ماهیت غیر قابل پیش‌بینی بسیاری از آن‌ها نیاز به ارائه راه‌حل‌های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه‌ریزی راهبردی؛ یعنی تفکر راهبردی<sup>۱</sup> خودنمایی کرد (۲۸)، این در حالی است که سازمان‌های ورزشی نیز مانند سایر سازمان‌ها از این امر مستثنی نیستند و تحت شعاع این تغییرات و پیچیدگی‌ها قرار گرفته‌اند، و نمی‌توانند برنامه‌های قدیمی خود را ادامه دهند (۴۸)، مدیران سازمان‌ها با تدوین و پیاده‌سازی تفکر راهبردی توانایی تفسیر رخدادها، وقایع غیرمرتبط و برنامه‌ریزی نشده و درک، تشخیص، پیش‌بینی و کنترل آن‌ها را خواهند داشت و به جای آنکه تحت تأثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند و سازمان را به سمت ارتقاء و پیشرفت خواهند برد (۳۸،۳۵،۱۵)، تفکر راهبردی در واقع یک فکر پویا برای ارزیابی، نگرستن و خلق آینده (۱۶)، با تعامل مستمر، تجربه و خلاقیت (۶)، با هدف رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده (۷)، و نقطه آغازین ایجاد چشم‌انداز است (۴۹)، که موجب توانایی حل مسائل استراتژیک و تشخیص مسائل اساسی از غیر اساسی می‌باشد (۳۱)، روشی خاص از تفکر بوده که مشخصات ویژه‌ای دارد (۳۰) و از نظر لیدکا (۱۹۹۸)، شامل پنج عنصر: نگرش سیستمی، تمرکز بر هدف و هدف‌گرایی یا عزم راهبردی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر به موقع یا تفکر در زمان، و فرضیه‌مداری یا پیشرووری بر اساس رویکرد علمی، می‌باشد (۲۶). بر این اساس می‌توان با بهره‌گیری از تفکر راهبردی و تقویت آن در دنیای متحول امروز از طریق راهبردی اندیشیدن، پاسخ درخوری به تحولات پیرامون و دنیای پرقاب‌ت امروز داد، و آینده دور سازمان را به عنوان یک مجموعه پویا و روبه رشد به تصویر کشید (۴۴)، البته این رویکرد زمانی که به کار گرفته شود باعث موفقیت است، و این در حالی است که امروزه یکی از مشکلات عدیده سازمان‌ها، به دلیل فقدان تفکر راهبردی در سطح مدیران عالی است (۴۲)، که آن‌ها را از بهره‌گیری فرصت‌های جدید محروم می‌سازد (۴۰). ادبیات این حوزه بر اکتسابی بودن و امکان آموزش این شیوه از تفکر به مدیران ارشد سازمان‌ها تأکید دارد، و در این میان استفاده از ابزاری مانند مدیریت دانش<sup>۲</sup> می‌تواند نقش مهم و گسترده‌ای در نوع تفکر افراد داشته باشد (۲۱) مدیریت دانش با فرایندهای خلق، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، اشاعه و کاربرد دانش سروکار دارد (۵۱) دانش، دانستنی است که در تجربیات، مهارت‌ها، توانایی‌ها،

استعدادها، افکار، عقاید، طرزکارها، الهامات و تصورات افراد موجودست و به شکل مصنوعات ملموس، فرآیندهای کاری و امور روزمره خود را آشکار می‌سازد (۳). جریان دانش سازمانی می‌تواند اهمیت سرنوشت‌سازی در راستای برآورده ساختن انتظارات راهبردی سازمان داشته باشد، و منبعی قابل اطمینان برای برنامه‌ریزی بلندمدت در سازمان است (۲۱،۵۷)، بسته به ماهیت یک سازمان نیز میزان دانش آن در سرنوشت و بقایش تأثیرگذار است. حال اگر این سازمان همچون سازمان‌های ورزشی به اقتضای ماهیت خود با وظایف گسترده، مهم و حساس روبرو باشد، اهمیت دانش کارکنان دوچندان خواهد شد. به این ترتیب این سازمان‌ها می‌توانند ۱. با شناخت میزان دانش کارکنان خود و ۲. تغییر در عوامل مؤثر بر آن، اهداف مورد نظر خود را تحقق بخشند (۴۰). استفاده خلاقانه از دانش و توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش بویژه در سازمان‌های ورزشی می‌تواند فراهم کننده حضور و عملکرد پویای سازمان - های ورزشی در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی باشد، به کارگیری موفق مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی به عنوان ابزاری کارآمد برای شناخت محیط مساعد سازمانی و شیوه‌های مناسب هدایت سازمانی، فراهم کننده حضور کارا و مؤثر و تخصص‌گرایی در ورزش و نفوذ ورزش و سازمان‌های ورزشی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر می‌باشد (۲۰،۵۰) اما سازمان‌های بسیاری با این مشکل مواجه هستند که نمی‌توانند از دانش در جایگاه مناسب آن برای رسیدن سازمان به مزیت‌های رقابتی، با اطلاعات مهم، به موقع و ماندگار و نیز منابع لازم برای توسعه در جهت تفکرات بلندمدت و راهبردی مدیران و استراتژی‌های سازمانی استفاده نمایند. با توجه به اینکه موضوع مدیریت دانش قابل آموزش و یادگیری است؛ به نظر می‌رسد یکی از اولین فعالیت‌هایی که باید از طرف متولیان امر ورزش تأکید شود، نیازسنجی‌های آموزشی با تأکید بر کسب دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش و تعیین برنامه‌های مستمر آموزشی ویژه در حوزه‌های مختلف مدیریت و کارشناسی ورزش برای کارشناسان ورزشی است (۲۹). از جمله عوامل کلیدی و مؤثر بر موفقیت پذیرش و استقرار فرایند مدیریت دانش، می‌تواند مربوط به زیرساخت‌های مناسب و پیش نیازهای لازم برای استفاده از چنین فرایندی باشد (۳۳). متخصصان مدیریت بیان می‌کنند، آمادگی سازمانی به منظور تغییر، پیش نیازی مهم برای پیاده - سازی و اجرای موفقیت‌آمیز تغییر (۵۵) و مواجهه با آن است (۱۸)

به طوری که بسیاری از نوآوری‌های تغییر در سازمان‌ها، به دلیل عدم آمادگی سازمانی به شکست انجامیده است (۴۷)، آمادگی سازمانی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و تفکر راهبردی، مستلزم توجه به ابعاد مختلف سازمان ۱. فرهنگ سازمانی، ۲. ساختار سازمان، ۳. منابع انسانی، ۴. فرایند و زیرساخت فناوری اطلاعات می‌باشد (۱۲، ۴۱). و اینکه این عوامل ویژگی‌های خاصی داشته و از انسجام لازم برخوردار باشند، (۵۲). بنابراین استفاده از مدیران توانمند و نیروهای متخصص، جذب منابع مالی مناسب از سوی دولت و منابع خصوصی، طراحی و به کارگیری برنامه‌های راهبردی، افزایش کیفیت خدمات ارائه شده در داخل و خارج سازمان، به کارگیری فرهنگ یادگیری سازمانی، کسب رضایت مشتریان و ... از جمله عوامل مهم در موفقیت سازمان‌های ورزشی می‌باشند (۴۸)، ناهم‌آهنگی میان این عوامل مانع پیاده‌سازی موفقیت مدیریت دانش خواهد شد (۵۷)، این مسأله بیانگر ضرورت تشخیص و ارزیابی مولفه‌های اثرگذار بر میزان آمادگی سازمانی است (۲۵). از این رو، در صورت مهیا نبودن شرایط لازم برای این مهم، احتمال مقاومت در مقابل تغییر از سوی کارکنان نیز افزایش یافته و حاصلی جز انزجار منابع انسانی و ائتلاف منابع مالی متصور نخواهد بود (۳۳). بنابراین سنجش آمادگی سازمان جهت پذیرش و استقرار مدیریت دانش، به عنوان یکی از پیش شرط‌های غیرقابل چشم پوشی، باعث کاهش زمان و هزینه پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش شده و به تبع آن، افزایش موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش می‌باشد. به گفته‌ی دیگر، سازمان‌هایی که برای هدایت و ناوبری تغییر، آمادگی بیشتری نشان می‌دهند، دوره‌ی گذار را اثربخش‌تر و موفق‌تر پشت سر خواهند گذاشت (۱۴)، شکست نیمی از تلاش - های تغییر سازمانی در مقیاس بزرگ، به سبب اشتباه در ایجاد آمادگی‌های لازم و کافی برای تغییر بوده است، آمادگی سازمان درجه و میزانی از توانایی و تمایل یک سازمان است برای اینکه از وضعیت موجود جابجا شود. می‌تواند در سطح فردی، گروهی، واحدی، بخشی یا سازمانی وجود داشته باشد (۵۶)، از شاخص - های مربوط به آمادگی می‌توان به ۱. فرهنگ: که رفتارها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و دارای ابعاد اعتماد، همدلی، همکاری، جو باز و یادگیری از اشتباهات است، ۲. توانایی منابع انسانی: شامل تخصص فنی در کسب و کار، مهارت کلامی، خلاقیت و مهارت در زمینه فناوری اطلاعات است، ۳. ساختار سازمانی: شامل میزان تمرکزگرایی، میزان، رسمیت گرایی، کانال‌های ارتباطی و کار تیمی است، ۴. زیرساخت‌های فناوری اطلاعات: دسترسی به زیر ساخت‌های شبکه و سخت‌افزار، دسترسی به نرم

افزارهای کاربردی، انعطاف‌پذیری و کیفیت اطلاعات است و ۵. مدیریت تغییر<sup>۱</sup>: جذابیت تغییر برای فرد، تناسب، تعهد مدیریت ارشد، آموزش، پاداش و مشارکت کارکنان، استراتژی تغییر است، اشاره کرد. در سازمان‌هایی مانند سازمان‌های ورزشی ادارک کارشناسان و توجه به این شاخص‌ها سازمان‌ها را برای پذیرش و استقرار مدیریت دانش و تفکر راهبردی توانمند و کارآمد می - سازد (۳۴). در مورد تحقیقات انجام شده در این زمینه دوانی و همکاران (۱۳۹۶)، به این نتیجه رسیدند، از عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش استان‌های کشور از دیدگاه مدیران و کارشناسان، عوامل فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کار تیمی، ساختار دانشی و زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی تأثیر معناداری بر استقرار مدیریت دانش داشتند (۱۱). در تحقیق منصوری بروجنی و همکاران (۱۳۹۵)، در ارتباط بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان توجه به مدیریت دانش کارکنان در سازمان می - تواند به عنوان مؤلفه‌ای تأثیرگذار بر ارتقاء اثربخشی سازمانی مدنظر مدیران تمامی سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های ورزشی قرار گیرد (۲۹). فاضلی دینان و همکاران (۱۳۹۵)، عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان در ارتباط با استقرار موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور ایران به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین عوامل فرهنگی سازمان شامل: فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر با استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش وجود دارد، این نکته بیان کننده این مطلب است که اگر در سازمان‌های ورزشی، فرهنگ تسهیم دانش و فرهنگ یادگیری مستمر غالب باشد، مدیریت دانش به راحتی استقرار می‌یابد (۱۳). رئیسی و همکاران (۱۳۹۲)، در تحقیق بر مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، هیات اجرایی کمیته ملی المپیک، مدیران ستادی آکادمی ملی المپیک و هیات رئیسه فدراسیون‌های برتر ورزشی به این نتیجه رسیدند از بین فرایندهای مدیریت دانش، انتقال دانش بیشترین و ثبات و ضبط دانش کمترین همبستگی را با اثربخشی سازمانی داشت (۴۶)، رادریگو و همکاران (۲۰۱۴)، در فرایند استقرار مدیریت دانش از عوامل سازمانی حامی مدیریت دانش، عوامل انسانی، حفظ و انتقال دانش اولیه، توسعه زمینه سازمانی، تشویق فرایند یادگیری و فرهنگ و ساختار را مد نظر قرار دادند (۴۵). عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۴)، و شوهانی و همکاران (۱۳۹۳)، به رابطه مثبت و معنی‌داری بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی (از ابعاد آمادگی سازمانی) اشاره کردند (۵۰ و ۵۰).



### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر، کمی از نوع همبستگی، و روش جمع‌آوری اطلاعات به‌صورت میدانی است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تهران در سال ۹۵ به تعداد ۸۹۰ نفر (۵۶۹ مرد، ۳۲۱ زن) در نظر گرفته شد. برای به دست آوردن حجم نمونه به ازای هر پارامتر آزاد ۵ نفر منظور شد که به این ترتیب حجم نمونه ۳۵۰ نفر معین گردید، نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفت. با مشخص شدن حجم نمونه تعداد ۳۸۵ پرسشنامه به‌صورت تصادفی در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان تهران توزیع، که از این تعداد ۳۶۸ پرسشنامه جمع‌آوری و در نهایت ۳۵۰ پرسشنامه سالم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزارهای اندازه‌گیری شامل: ۱. پرسشنامه آمادگی سازمانی ضیایی و همکاران (۱۳۹۰)، مشتمل بر ۱۹ سوال ۵ گزینه‌ای، از گزینه کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) و بر اساس مقیاس لیکرت نمره‌بندی شده، که این پرسشنامه ابعاد فرهنگ دانش، ساختار سازمانی، زیر ساخت فن آوری اطلاعات، محتوای تغییر و پشتیبانی از تغییر را می‌سنجد. ۲. پرسشنامه مدیریت دانش همتی (۱۳۸۹)، که شامل ۲۵ سوال ۵ گزینه‌ای، از گزینه خیلی زیاد (۵) تا خیلی کم (۱) و بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت امتیازگذاری شده، و چهار مؤلفه خلق دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ذخیره سازی دانش را می‌سنجد. ۳. پرسشنامه تفکر راهبردی منوریان و همکاران (۱۳۹۱)، که شامل ۲۸ سوال پنج گزینه‌ای، از گزینه کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) و مطابق با شاخص‌های مدل لیدکا (۱۹۹۸)، و بر اساس مقیاس لیکرت نمره‌بندی شده، و مولفه های تفکر سیستمی، عزم استراتژیک، پیشروی براساس رویکرد علمی، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر در زمان را می‌سنجد. به منظور بررسی اعتبار صوری پرسشنامه‌ها پس از تدوین اولیه، با نظر ۱۰ نفر از اساتید متخصص مدیریت ورزشی، روایی پرسشنامه‌ها تأیید، و پایایی پرسشنامه‌ها نیز ابتدا با یک مطالعه مقدماتی با نمونه به حجم ۳۰ نفر، با ضریب آلفای کرونباخ، و

و کلارک (۲۰۱۲)، نشان داد که سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت، بالا بردن عملکرد و طراحی استراتژی‌های خلاق و پیاده‌سازی صحیح آن‌ها و همچنین حفظ مزیت رقابتی نسبت به رقبای باید از مدیرانی با قابلیت تفکر راهبردی بهره‌مند باشند (۱۰). ربیعی مندجین و سیه پوش (۱۳۹۳)، نیز نشان دادند که بین برخی از متغیرهای مدیریت دانش (انتقال، بکارگیری و ذخیره‌سازی دانش) با تفکر راهبردی رابطه مهم‌تری وجود دارد. (۴۴) و در این بین پژوهشگرانی مانند کیاکجوری (۱۳۹۴)، و محمدپور و همکاران (۱۳۹۲)، در بررسی رابطه بین مدیریت دانش و تفکر راهبردی بیان کردند که بین مدیریت دانش و مولفه‌های آن با تفکر راهبردی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۲۳، ۳۱)، و در پژوهش توکلی و همکاران (۱۳۹۴)، سازمان‌هایی که سطح تفکر راهبردی بالاتری داشتند، از ظرفیت تغییر سازمانی بالاتری نیز در محیط متغیر امروزی برخوردار بودند (۵۴)، و لینگ‌تان (۲۰۱۰)، در مورد درک، تشخیص و اولویت‌بندی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر پذیرش موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، به عواملی چون انگیزه کارکنان، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی (از ابعاد آمادگی سازمانی) پرداخته است (۲۷)، با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران نهاد اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی کشور است و ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف داخل و خارج دارد که نقش چشم‌گیری در ارتقاء سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار و سرافرازی کشور دارد، همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند آمادگی سازمانی برای پذیرش و مواجهه با تغییر می‌باشد، و برای موفقیت در کار دیگر نمی‌توانند برنامه‌های قدیمی خود را ادامه دهند، با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در رابطه با پیش‌بینی مدیریت دانش و تفکر راهبردی بر اساس آمادگی سازمانی به‌ویژه در وزارت ورزش و جوانان صورت نگرفته است، بدین ترتیب نوآوری این پژوهش مورد توجه قرار می‌گیرد. مسأله‌ای که باید مورد بررسی قرار گیرد این است که چگونه می‌توان مدل مناسبی برای مدیریت دانش و تفکر راهبردی براساس آمادگی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان تدوین و ارائه کرد؟ بر این اساس مدل مفهومی پژوهش (شکل، ۱) به شرح زیر ارائه می‌شود:

تعداد ۱۳ نفر (۳/۷ درصد) سابقه خدمت ۵-۱ سال، تعداد ۱۱۹ نفر (۳۴ درصد) ۱۰-۶ سال، تعداد ۱۲۸ نفر (۳۶/۶ درصد) ۱۵-۱۱ سال، تعداد ۳۴ نفر (۹/۷ درصد) ۲۰-۱۶ سال، تعداد ۳۷ نفر (۱۰/۶ درصد) ۲۵-۲۱ سال، ۱۹ نفر (۵/۴ درصد) ۳۰-۲۶ سال داشتند، تعداد ۸۱ نفر (۲۳/۱ درصد) استخدام پیمانی، تعداد ۲۴ نفر (۶/۹ درصد) رسمی آزمایشی، تعداد ۲۴۵ نفر (۷۰ درصد) رسمی قطعی بودند. به منظور پاسخ به سوالات پژوهش (۱). وضعیت آمادگی سازمانی، ۲. وضعیت مدیریت دانش و ۳. وضعیت تفکر راهبردی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟) به دلیل اینکه توزیع داده‌ها طبیعی نبود به منظور پاسخ به سوالات پژوهش از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد (جدول، ۱). در ابتدا به منظور تعیین میانگین نظری سوالات (مقیاس ۵ ارزشی لیکرت) از فرمول زیر استفاده شد.

$$\text{تعداد سوالات} + \frac{(\text{بالاترین درجه طیف} \times \text{تعداد سوالات})}{2} = \text{میانگین نظری}$$

جدول ۱. میانگین نظری متغیرهای پژوهش

|                                             |                                       |
|---------------------------------------------|---------------------------------------|
| میانگین نظری آمادگی سازمانی (آزمون شماره ۱) | $= \frac{(19 \times 5) + 19}{2} = 57$ |
| میانگین نظری مدیریت دانش (آزمون شماره ۲)    | $= \frac{(25 \times 5) + 25}{2} = 75$ |
| میانگین نظری تفکر راهبردی (آزمون شماره ۳)   | $= \frac{(28 \times 5) + 28}{2} = 84$ |

برابر با ۷۵ (آزمون شماره ۲) و همچنین برای تفکر راهبردی برابر با ۸۴ (آزمون شماره ۳) در نظر گرفته شد.

در طبق نتایج جدول (۱) نقطه برش برای تعیین وضعیت آمادگی سازمانی برابر با ۵۷ (آزمون شماره ۱) و مدیریت دانش

جدول ۲. نتایج آزمون دوجمله‌ای برای متغیرهای آمادگی سازمانی، مدیریت دانش و تفکر راهبردی

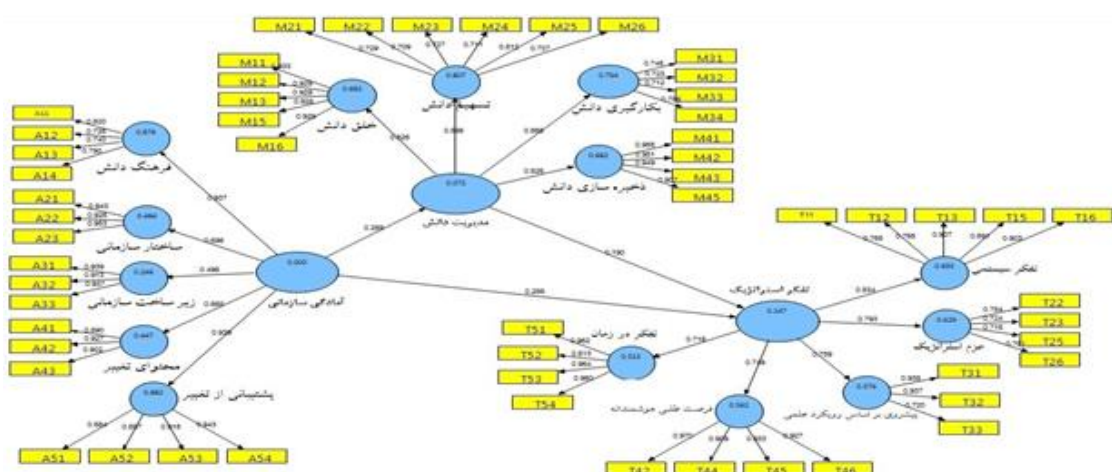
| شاخص           | گروه‌ها          | تعداد | نسبت مشاهده شده | نسبت مقایسه شده | P-value |
|----------------|------------------|-------|-----------------|-----------------|---------|
| آمادگی سازمانی | کمتر یا مساوی ۵۷ | ۱۵۴   | ۰/۴۴            | ۰/۰۵            | ۰/۰۱*   |
|                | بیشتر از ۵۷      | ۱۹۶   | ۰/۵۶            |                 |         |
| مدیریت دانش    | کمتر یا مساوی ۷۵ | ۱۲۸   | ۰/۳۷            | ۰/۰۵            | ۰/۰۱*   |
|                | بیشتر از ۷۵      | ۲۲۲   | ۰/۶۳            |                 |         |
| تفکر راهبردی   | کمتر یا مساوی ۸۴ | ۸۴    | ۰/۲۴            | ۰/۰۵            | ۰/۰۱*   |
|                | بیشتر از ۸۴      | ۲۶۶   | ۰/۷۶            |                 |         |
| کل             |                  | ۳۵۰   | ۱               |                 |         |

تفکر راهبردی بالاتر از میانگین نظری ۸۴ گرفته‌اند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت آمادگی سازمانی، مدیریت دانش و تفکر راهبردی افراد نمونه بالاتر از میزان متوسط می‌باشد که از نظر آماری معنادار می‌باشد ( $p < 0/01$ ).

طبق نتایج جدول (۲) تعداد ۱۹۶ نفر (۵۶٪) از افراد نمونه، نمره آمادگی سازمانی بالاتر از میانگین نظری ۵۷ و تعداد ۲۲۲ نفر (۶۳٪) از افراد نمونه، نمره مدیریت دانش بالاتر از میانگین نظری ۷۵ و همچنین تعداد ۲۶۶ نفر (۷۶٪) از افراد نمونه، نمره

**آزمون روایی مدل اندازه‌گیری:** پژوهشگران بیان کرده‌اند که در صورتی مدل اندازه‌گیری انعکاسی، مدلی همگن خواهد بود که قدر مطلق بار عاملی هریک از متغیرهای مشاهده پذیر متناظر با متغیر پنهان آن مدل دارای حداقل مقدار  $0/7$  باشد. شایان ذکر است اگر این مقدار کمتر از  $0/7$  بوده ولی تعداد مشاهده پذیرها کم بوده و متوسط واریانس استخراج شده متغیر مربوط بالای  $0/5$  باشد می‌توان مشاهده پذیر را در مدل اندازه‌گیری حفظ نمود (ریوارد و هوف، ۱۹۹۸). همان‌طور که شکل ۲ نشان می‌دهد تعدادی از آیتم‌های برخی سازه‌ها کاهش پیدا کرده است و این بدین دلیل بود که بارهای عاملی مربوط کمتر از  $0/7$  بودند. لذا برای بالا بردن روایی و پایایی سازه‌ها این آیتم‌ها حذف شدند

**بررسی مدل اندازه‌گیری:** در این مرحله روایی سازه‌ها (همگرا و واگرا) و پایایی (آلفای کرونباخ و ترکیبی) محاسبه و مورد بررسی قرار گرفت. با عنایت به اینکه مدل اندازه‌گیری متغیرهای این تحقیق از نوع انعکاسی-انعکاسی است (شامل لایه اول و دوم) ابتدا میزان پایایی ترکیبی و روایی سازه بررسی شد. برای بررسی و ارزیابی روایی و پایایی سازه‌های مورد بررسی در مدل پژوهش به هنگام استفاده از معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، بار عاملی هر نشانگر (گویه) بر روی هر سازه بایستی برآورد گردد. بدین ترتیب که در صورتی که بار عاملی بالاتر از  $0/7$  باشد نشانگر بالا بودن پایایی و روایی همگرای سازه‌هاست. برای بررسی پایایی در روش معادلات ساختاری از نوع مربعات جزئی (یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی) سه معیار وجود دارد: ۱. پایایی هریک از متغیرهای مشاهده پذیر (پایایی معرف‌ها) ۲. آلفای کرونباخ ۳. پایایی مرکب



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری (آیتم‌های انعکاسی-انعکاسی)

در بحث روایی مدل اندازه‌گیری انعکاسی دو روش مهم وجود دارد یکی بحث روایی همگرا و دیگری روایی تشخیصی (واگرا). منظور از روایی همگرا سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر آن است برای روایی درونی شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE)<sup>۱</sup> در نظر گرفته شده است. شاخص AVE نشان می‌دهد که چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه بوده است. محققان مقدار  $0/5$  به بالا را برای مناسب بودن شاخص AVE تعیین نموده‌اند و این بدان معنا است که متغیر پنهان مورد نظر حداقل ۵۰ درصد واریانس مشاهده پذیرهای خود را تبیین می‌کند. بنابراین، با توجه به شاخص میانگین واریانس استخراج شده

همان‌طور که در شکل ۲ دیده می‌شود، ضرایب مسیر در حالت استاندارد هستند و مقدار آن‌ها بین  $-1$  تا  $+1$  تغییر می‌کنند. هرچه مقدار ضرایب مسیر به یک و یا منفی یک نزدیک‌تر باشد تأثیرگذاری آن مسیر بیشتر است. ضرایب استاندارد مدل‌های بیرونی (بارهای عاملی) به نوعی نشان‌دهنده اعتبار سازه است. ضرایب مسیر مدل‌های بیرونی بین  $0$  تا  $1$  تغییر می‌کنند. برای اینکه مدل‌های انعکاسی از برازش خوبی برخوردار باشند باید بارهای عاملی بیشتر از  $0/7$  باشد. در مدل ساختاری اولیه پژوهش، تعدادی از گویه‌ها بار عاملی کمتر از  $0/7$  دارند، که حذف شده و در نهایت مدل اصلاح شده بدست‌آمد.

(AVE) مقادیر بالاتر از ۰/۵ نشان‌دهنده روایی مناسب سازه مورد بررسی است. نتایج حاصل از آزمون شاخص‌های روایی همگرا و پایایی سازه‌های اندازه‌گیری مدل در جداول (۳ و ۴ و ۵) ذکر شده است.

**جدول ۳.** مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی مولفه‌های آمادگی سازمانی (مرتبه اول)

| مولفه‌ها          | آیتم‌ها | بار عاملی | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | متوسط واریانس استخراج شده |
|-------------------|---------|-----------|---------------|---------------|---------------------------|
| فرهنگ دانش        | A1      | ۰/۸۰۳     | ۰/۷۶۶         | ۰/۸۵۱         | ۰/۵۸۸                     |
|                   | A2      | ۰/۷۳۵     |               |               |                           |
|                   | A3      | ۰/۷۰۳     |               |               |                           |
|                   | A4      | ۰/۷۹۰     |               |               |                           |
| ساختار سازمانی    | A5      | ۰/۹۴۳     | ۰/۹۳۵         | ۰/۹۵۱         | ۰/۸۸۵                     |
|                   | A6      | ۰/۹۲۶     |               |               |                           |
|                   | A7      | ۰/۹۵۳     |               |               |                           |
| زیر ساخت سازمانی  | A8      | ۰/۹۳۹     | ۰/۹۲۱         | ۰/۹۵۰         | ۰/۸۶۴                     |
|                   | A9      | ۰/۹۱۳     |               |               |                           |
|                   | A10     | ۰/۹۳۷     |               |               |                           |
| محتوای تغییر      | A11     | ۰/۸۹۳     | ۰/۸۹۱         | ۰/۹۳۲         | ۰/۸۳۱                     |
|                   | A12     | ۰/۹۲۷     |               |               |                           |
|                   | A13     | ۰/۹۰۲     |               |               |                           |
| پشتیبانی از تغییر | A14     | ۰/۸۸۴     | ۰/۹۳۱         | ۰/۹۵۱         | ۰/۸۲۸                     |
|                   | A15     | ۰/۸۹۷     |               |               |                           |
|                   | A16     | ۰/۹۱۵     |               |               |                           |
|                   | A17     | ۰/۹۴۳     |               |               |                           |

جدول فوق نشان می‌دهد که نتایج حاصل از آزمون شاخص‌های روایی همگرا و پایایی مولفه‌های متغیر آمادگی سازمانی (مرتبه اول) از پایایی و روایی مناسبی برخوردارند زیرا که دارای بارعاملی بالای ۰/۷، آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ و متوسط واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ می‌باشند.

**جدول ۴.** مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی مولفه‌های مدیریت دانش (مرتبه اول)

| مولفه‌ها        | آیتم‌ها | بارعاملی | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | متوسط واریانس استخراج شده |
|-----------------|---------|----------|---------------|---------------|---------------------------|
| خلق دانش        | M1      | ۰/۹۳۳    | ۰/۹۶۱         | ۰/۹۵۰         | ۰/۸۶۴                     |
|                 | M2      | ۰/۹۲۹    |               |               |                           |
|                 | M3      | ۰/۹۲۸    |               |               |                           |
|                 | M4      | ۰/۹۲۶    |               |               |                           |
|                 | M5      | ۰/۹۲۹    |               |               |                           |
| تسهیم دانش      | M6      | ۰/۷۳۹    | ۰/۸۲۷         | ۰/۸۷۵         | ۰/۵۳۸                     |
|                 | M7      | ۰/۷۰۹    |               |               |                           |
|                 | M8      | ۰/۷۳۷    |               |               |                           |
|                 | M9      | ۰/۷۱۱    |               |               |                           |
|                 | M10     | ۰/۸۱۲    |               |               |                           |
|                 | M11     | ۰/۷۰۷    |               |               |                           |
| بکارگیری دانش   | M12     | ۰/۷۴۸    | ۰/۷۳۹         | ۰/۸۳۱         | ۰/۵۵۲                     |
|                 | M13     | ۰/۷۳۳    |               |               |                           |
|                 | M14     | ۰/۷۱۲    |               |               |                           |
|                 | M15     | ۰/۷۸۵    |               |               |                           |
| ذخیره سازی دانش | M16     | ۰/۹۵۵    | ۰/۹۵۶         | ۰/۹۶۸         | ۰/۸۸۵                     |
|                 | M17     | ۰/۹۵۱    |               |               |                           |
|                 | M18     | ۰/۹۴۹    |               |               |                           |
|                 | M19     | ۰/۹۱۷    |               |               |                           |





|    |                     |     |     |      |     |     |      |     |     |     |      |     |     |     |      |     |     |     |      |
|----|---------------------|-----|-----|------|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|
| ۳  | زیر ساخت سازمانی    | 0.4 | 0.2 | 0.93 | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| ۴  | محتوای تغییر        | 0.4 | 0.4 | 0.27 | 0.9 | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| ۵  | پشتیبانی از تغییر   | 0.9 | 0.4 | 0.42 | 0.9 | 0.4 | 0.42 | 0.4 | 0.9 | 0.4 | 0.42 | 0.4 | 0.9 | 0.4 | 0.42 | 0.4 | 0.9 | 0.4 | 0.42 |
| ۶  | خلق دانش            | 0.1 | 0.1 | -    | 0.9 | 0.1 | 0.1  | -   | 0.9 | 0.1 | 0.1  | -   | 0.9 | 0.1 | 0.1  | -   | 0.9 | 0.1 | 0.1  |
| ۷  | تسهیم دانش          | 0.2 | 0.2 | -    | 0.8 | 0.6 | 0.2  | 0.1 | -   | 0.8 | 0.6  | 0.2 | 0.1 | -   | 0.8  | 0.6 | 0.2 | 0.1 | -    |
| ۸  | بکارگیری دانش       | 0.2 | 0.2 | 0.03 | 0.7 | 0.8 | 0.6  | 0.2 | 0.1 | 0.7 | 0.8  | 0.6 | 0.2 | 0.1 | 0.7  | 0.8 | 0.6 | 0.2 | 0.1  |
| ۹  | ذخیره سازی دانش     | 0.1 | 0.1 | 0.04 | 0.9 | 0.6 | 0.6  | 0.5 | 0.1 | 0.9 | 0.6  | 0.6 | 0.5 | 0.1 | 0.9  | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.1  |
| ۱۰ | تفکر سیستمی         | 0.2 | 0.1 | 0.14 | 0.8 | 0.1 | 0.1  | 0.1 | 0.2 | 0.8 | 0.1  | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.8  | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.2  |
| ۱۱ | عزم استراتژیک       | 0.2 | 0.2 | 0.15 | 0.7 | 0.5 | 0.2  | 0.2 | 0.1 | 0.7 | 0.5  | 0.2 | 0.2 | 0.1 | 0.7  | 0.5 | 0.2 | 0.2 | 0.1  |
| ۱۲ | پیشروی رویکرد علمی  | 0.2 | 0.2 | 0.14 | 0.8 | 0.1 | 0.1  | 0.1 | 0.2 | 0.8 | 0.1  | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.8  | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.2  |
| ۱۳ | فرصت طلبی هوشمندانه | 0.2 | 0.1 | 0.12 | 0.9 | 0.4 | 0.5  | 0.5 | 0.1 | 0.9 | 0.4  | 0.5 | 0.5 | 0.1 | 0.9  | 0.4 | 0.5 | 0.5 | 0.1  |
| ۱۴ | تفکر در زمان        | 0.1 | 0.1 | 0.03 | 0.8 | 0.3 | 0.4  | 0.5 | 0.4 | 0.8 | 0.3  | 0.4 | 0.5 | 0.4 | 0.8  | 0.3 | 0.4 | 0.5 | 0.4  |

است که نشان دهنده پایایی مناسب سازه‌ها می‌باشد و بیشترین آلفای کرونباخ متعلق به متغیر مدیریت دانش می‌باشد (۰/۹۴۵). مقدار شاخص‌های متوسط میانگین واریانس‌های استخراج شده (AVE) برای کلیه سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ یعنی متغیرها دارای اعتبار درونی می‌باشند و بیشترین این مقدار متعلق به متغیر تفکر راهبردی می‌باشد (AVE = ۰/۵۳۸). شاخص پایایی مرکب نیز از ۰/۷ بیشتر است که نشان از سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی مرتبه دوم پژوهش می‌باشد. بنابراین هر کدام از سازه‌های مرتبه دوم مدل از روایی و پایایی مطلوبی جهت اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش برخوردار هستند.

**بررسی روایی واگرا (افتراقی) مدل‌های اندازه‌گیری مرتبه دوم**  
در این پژوهش همانند بررسی متغیرهای مرتبه اول از روش روایی آزمون فورنل-لاکر<sup>۱</sup> استفاده شده است و طبق این معیار یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای خودش داشته باشد، تا بتوان گفت متغیر پنهان مد نظر روایی تشخیصی بالایی دارد. جدول ۸ نتایج بدست آمده برای متغیرهای این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول فوق نشان می‌دهد که مولفه‌های سازه‌ها کاملاً از هم جدا می‌باشند یعنی مقادیر قطار اصلی (ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده) برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.

#### بررسی مدل اندازه‌گیری (پایایی و روایی) مدل‌های اندازه‌گیری سازه‌های مرتبه دوم

برای سازه‌های مرتبه دوم نیز همانند متغیرهای مرتبه اول باید میزان پایایی معمولی و ترکیبی و همچنین میزان متوسط واریانس استخراج شده مورد بررسی قرار گیرد که نتایج در جدول ذیل آورده شده است.

#### جدول ۷. شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌های مرتبه دوم

| سازه‌های مرتبه دوم | آلفای پایایی متوسط | کرونباخ ترکیبی واریانس استخراج شده |
|--------------------|--------------------|------------------------------------|
| آمادگی سازمانی     | ۰/۹۳۷              | ۰/۹۳۷                              |
| مدیریت دانش        | ۰/۹۴۵              | ۰/۹۵۱                              |
| تفکر راهبردی       | ۰/۹۳۲              | ۰/۹۳۹                              |

جدول فوق نشان می‌دهد که برای هر کدام از سازه‌ها مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده است که مقادیر محاسبه شده بیشتر از ۰/۷

پوشی می‌باشد. وقتی مقدار این شاخص بیشتر از صفر باشد مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. در این تحقیق این شاخص برای مدیریت دانش  $0/036$ ، برای تفکر راهبردی  $0/0593$  می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تدوین مدل مدیریت دانش و تفکر راهبردی بر اساس آمادگی سازمانی وزارت ورزش و جوانان بود. نتایج در ارتباط با بررسی وضعیت موجود آمادگی سازمانی بر اساس جدول ۲، نشان داد که آمادگی سازمانی  $56\%$  از افراد نمونه، بالاتر از میانگین، در وضع مطلوب و ایده‌آل، و از نظر آماری معنادار است، این نتایج با توجه به اینکه آمادگی سازمانی برای تغییر سازمانی، هم پیش‌بینی کننده مهم نگرش و رفتار کارکنان و هم به عنوان شاخص موفقیت آینده سازمان در نظر گرفته می‌شود که برای ارتقاء، پیشرفت و انطباق سازمان بسیار بااهمیت است، نتایج این بخش از پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های لگزیان و همکاران (۱۳۹۲) و آلس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، که در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که با ارزیابی میزان آمادگی سازمانی می‌توان طراحی هدفمند و متجانس با شرایط سازمانی و پرهیز از هدر رفتن منابع سازمان را تسهیل کرد، و می‌توان به مدیران کمک کرد تا برنامه‌های خود را تأثیرگذارتر و موفق‌تر (بدون مقاومت و انزجار) اجرا کنند؛ همخوانی دارد. (۴، ۲۴). به اعتقاد هالت و همکاران (۲۰۰۷)، آمادگی برای تغییر باید بر روی سطح فردی، عامل کلیدی در موفقیت متمرکز شود، به دلیل اینکه سازمان‌ها تغییر را از طریق اقدامات اعضای خود قبول یا رد خواهند کرد. در این شرایط تغییر موفقیت آمیز سازمانی تنها زمانی می‌تواند ایجاد شود که اعضای سازمان فرآیند تغییر را بپذیرند (۱۸) از این رو بررسی آمادگی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان به منظور حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی مورد توجه قرار گرفت.

با بررسی وضعیت مدیریت دانش بر اساس نتایج جدول ۲، مدیریت دانش  $63\%$  از افراد نمونه بالاتر از میانگین بود که از نظر آماری معنادار است، این نتایج با توجه به هدف این پژوهش مبنی بر اینکه مدیریت دانش از طریق افزایش کارایی داخلی، هماهنگی، کیفیت سرویس دهی و افزایش بهره‌وری کلی به سازمان‌ها کمک می‌نماید تا به سرعت برنامه‌ها و فرایندهای خود را با توجه به شرایط متغیر پیرامونی تطبیق داده و در رویارویی با تغییرات بیرونی به شکل اثربخش‌تری عمل نمایند مطلوب و ایده

### جدول ۸. شاخص فورنل لا کر جهت بررسی شاخص روایی

| تشخیصی یا واگرا برای سازه‌های مرتبه دوم |                |             |              |
|-----------------------------------------|----------------|-------------|--------------|
| سازه‌های مرتبه دوم                      | آمادگی سازمانی | مدیریت دانش | تفکر راهبردی |
| آمادگی سازمانی                          | ۰/۷۱۱          | ۰           | ۰            |
| مدیریت دانش                             | ۰/۲۶۹          | ۰/۷۱۵       | ۰            |
| تفکر راهبردی                            | ۰/۳۳۷          | ۰/۲۶۷       | ۰/۷۳۳        |

جدول فوق نشان می‌دهد که سازه‌های مرتبه دوم کاملاً از هم جدا می‌باشند یعنی مقادیر قطارصلی (ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده) برای هر سازه پنهان از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.

### بررسی مدل ساختاری

مرحله دوم ارزیابی مدل تحقیق، بررسی مدل ساختاری است که با استفاده از کیفیت مدل (ضریب تعیین  $R^2$  و ضریب افزونگی  $Q^2$ ) و معنادار بودن ضرایب مسیر  $\beta$  و تأثیر  $f^2$  می‌باشد.

### بررسی کیفیت مدل

برای بررسی کیفیت مدل از شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی ( $Q^2$ ) و ضریب تعیین ( $R^2$ ) استفاده می‌شود. اعداد مثبت نشان دهنده کیفیت بالای مدل هستند. ضریب تعیین نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیر برون‌زا تبیین می‌شود. جدول (۹) نتایج بررسی‌ها را نشان می‌دهد. میزان  $R^2$  تعیین شده مقداری بین ۰-۱ است که بهتر است مقداری بالاتر از  $0/1$  باشد تا میزان واریانس تبیین شده متغیر درون‌زا در حد مطلوب ارزیابی شود و میزان کم‌تر از آن توان پیشگویی کمی را داراست (فالک و میلر، ۱۹۹۲).

### جدول ۹. شاخص‌های بررسی کیفیت مدل

| سازه‌ها      | ضریب تعیین $R^2$ | ضریب افزونگی $Q^2$ |
|--------------|------------------|--------------------|
| مدیریت دانش  | ۰/۰۷۲            | ۰/۰۳۶              |
| تفکر راهبردی | ۰/۱۴۷            | ۰/۰۵۹              |

جدول ۹ نشان می‌دهد که  $14/7\%$  درصد از تغییرات سازه تفکر راهبردی توسط دو سازه مدیریت دانش و آمادگی سازمانی پیش‌بینی می‌شود. همچنین  $7/02\%$  درصد از تغییرات متغیر مدیریت دانش توسط متغیر آمادگی سازمانی پیش‌بینی می‌شود. شاخص حشو یا افزونگی که همان شاخص استون-گایسلر به بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم

جوانان به تقویت و ارتقاء تفکرراهبردی در بین منابع انسانی با خلق ارزش، نوآوری و تجسم آینده‌ای جدید (۱۸) و بسیار متفاوت سازمانی، با ایجاد برنامه‌ریزی‌های مدون برای تقویت بعد تفکرراهبردی، برگزاری کارگاه در مورد نحوه‌ی دستیابی و کاربرد تفکرراهبردی در مدیران، افزایش ظرفیت سازمان در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات سازمانی و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید اقدام نماید.

نتایج این پژوهش همچنین نشان داد که مدیریت دانش بر تفکرراهبردی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این نتیجه با توجه به تأثیر مثبت و معنی‌دار مدیریت دانش بر تفکرراهبردی از طریق تسریع در فرایندهای حل مسأله، به دلیل دسترسی به اطلاعات درست و به هنگام، ثبت و مستندسازی دانش و بهره‌وری بیشتر از مشارکت دانش، و اینکه مدیریت دانش فقط درباره ذخیره، بازیابی و انتقال اطلاعات نیست، بلکه بیشتر تعبیر و سازماندهی اطلاعات از جهت مختلف که زیربنای اصلی و زمینه ساز داشتن تفکرراهبردی منابع انسانی می‌باشد، مهم است؛ این نتیجه با پژوهش کیاکجوری (۱۳۹۳)، همخوانی دارد (۲۳)، بر اساس این پژوهش، تنها با تغییر فرهنگ سازمانی است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد، فناوریها و فرایندها را در سازمان تغییر داد، در محیط‌های پویا و پیچیده، ضروری است که سازمان‌ها به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود بکار گیرند. در دنیای امروز مدیران آن‌چنان برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت، برآورده ساختن انتظارات غیررسمی، غلبه بر رکود و محدودیت‌های محیطی تحت فشار هستند که به تعبیر جاج (۲۰۱۱)، راهی جز فراموش کردن تفکر بلندمدت پیش روی خود نمی‌بینند و مجالی برای برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت نمی‌یابند (۲۲). بنابراین پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان با استقرار و توسعه مدیریت دانش، باعث توانمندی سازمان با رویکرد تفکرراهبردی به منظور ارائه راه‌حل‌های مناسب‌تر و با صرفه‌تر، تصمیمات به موقع و آگاهانه‌تر کمک به مدیران در انتخاب و اجرای مناسب‌ترین فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی، کاهش دوباره کاری، کاهش احتمال وقوع یا تکرار اشتباه (۵)، و قدرت انطباق و انعطاف‌پذیری بیشتر با توجه به شرایط متغیر بیرونی به شکل اثربخش‌تر شوند (۲۷). این موضوع با توجه به الگوی یادگیری تفکرراهبردی کیسی و گلدمن (۲۰۱۰)، که تفکرراهبردی را به عنوان یک پدیده قابل یادگیری می‌داند، (۸)،

آل است. نتیجه این بخش از پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش‌های حسینی شاوون و همکاران (۱۳۹۴) و مشرف و احمد<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، همخوان می‌باشد، (۱۹،۳۶). نیکولا و ویتلار<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، تأکید نموده‌اند که توسعه ارتباطات، توسعه توان خلاقیت و نوآوری و همچنین تسهیل اطلاعات به عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر در توسعه مدیریت دانش در سازمان‌ها است (۳۷)، چاولا و کلووی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، عنوان داشته‌اند که امنیت شغلی کارکنان یکی از مهمترین عوامل مؤثر برای آمادگی سازمانی برای پذیرش تغییر است و هر چه امنیت شغلی بالاتر باشد، آمادگی برای پذیرش تغییر نیز افزایش می‌یابد. و مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌توانند با در نظر گرفتن این عوامل، سازمان خود را برای هرگونه تغییر، با توجه به محیط درونی و بیرونی آماده کنند. (۹). اما این نتایج با تحقیقات تقی‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) و عبداللهی (۱۳۹۴)، همخوان نیست، (۱،۵۳) به نظر می‌رسد عدم همخوانی، بیشتر به عدم وجود شاخص‌های عملکرد و منافع و مزایای قابل اندازه‌گیری، پشتیبانی ناکافی مدیریت، برنامه‌ریزی، طراحی، هماهنگی و ارزیابی نادرست و نامناسب، مهارت ناکافی دانش مدیران و کارکنان، فرهنگ سازمانی و در واقع عدم سرمایه‌گذاری مناسب، تحقیق و توجه به منابع انسانی مربوط می‌باشد.

بررسی وضعیت موجود تفکرراهبردی و هر یک از ابعاد آن نشان داد که تفکرراهبردی ۷۶٪ از افراد نمونه بر اساس نتایج جدول ۲، بالاتر از میانگین است که از نظر آماری معنادار می‌باشد، این نتیجه با توجه به اینکه سازمان‌هایی که مدیرانی با تفکر راهبردی ندارند نمی‌توانند استراتژی صحیحی طراحی کنند و یا اگر طراحی کنند در پیاده‌سازی آن با مشکل مواجه می‌شوند (۵۱)، بسیار حائز اهمیت است. نتیجه این بخش از پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش‌های پورصادق و یزدانی (۱۳۹۰) و ربیعی و همکاران (۱۳۸۹)، همخوان می‌باشد (۴۳،۳۹)، در همین راستا موریسون و لی (۱۹۷۹) لازمه‌ی پیاده‌سازی استراتژی‌های صحیح و خلاق و حفظ مزیت رقابتی نسبت به رقبای را دارا بودن مدیرانی با قابلیت تفکرراهبردی می‌دانند (۳۲)، افزایش تفکر راهبردی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان هم می‌تواند باعث بازاریابی مؤثر (۲۴)، و تدوین استراتژی‌های مفید با توجه به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات (۱۹)، گردد و هم می‌تواند به انتقال از وضع موجود به وضع مطلوب کمک کند. با توجه به موارد ذکر شده در مورد اهمیت آمادگی سازمان و همچنین اهمیت استقرار تفکرراهبردی پیشنهاد می‌شود، وزارت ورزش و

در نهایت نتایج پژوهش حاضر نشان داد که معادلات ساختاری تدوین مدل مدیریت دانش و تفکر راهبردی بر اساس آمادگی سازمانی وزارت ورزش و جوانان از برآزش مناسبی برخوردار است و مشخص شد که، بدون آمادگی سازمانی (از لحاظ مدیریتی، سازمانی، فنی، نیروی انسانی و زیرساختی) و متغیر مدیریت دانش به عنوان منبعی قابل اطمینان برای تفکر راهبردی؛ و همچنین بدون پاسخگویی به عدم اطمینان‌های محیطی، متفکران راهبردی و مهارت‌های مناسب منابع انسانی که از فرایندها و بحران‌های روزانه جلوتر باشند، دنبال کردن اهداف بلندمدت و انجام فعالیت‌های رقابتی با موفقیت همراه نخواهد بود، داشتن آمادگی سازمانی برای پذیرش و پیاده‌سازی، سیستم‌های ضروری و سرمایه‌گذاری در مورد مدیریت دانش و مولفه‌هایش، شیوه آموزش و بکارگیری آن، نقش مهمی در موفقیت و پویایی سازمانی دارد. چرا که قادر است با هدایت دانش در جهت رسیدن به اهداف و تفکر راهبردی در این راستا موثر باشد. لذا مد نظر قرار دادن نتیجه پژوهش حاضر می‌تواند راهگشای بسیاری از مشکلات سازمانی در ارتباط با فقدان تفکر راهبردی سازمان‌ها و به دنبال آن مواجه شدن با مشکلات پیش‌بینی نشده باشد.

از طریق راهکارهای زیر امکان‌پذیر می‌باشد: ۱. کمک به درک مدیران و کارکنان در مورد عادات ذهنی و نگرش و خواسته - هایشان در ارتباط با توسعه توانایی تفکر راهبردی ارزش‌آفرین و خلق مزیت رقابتی ۲. توانایی استفاده از تجربه‌های کاری، برای توسعه تفکر راهبردی و ۳. فرایندها و جلسات سازمان با عواملی که به توسعه تفکر راهبردی مربوط می‌شود، ترکیب شوند (۱۷). به طور کلی پرداختن و تقویت تفکر راهبردی در میان مدیران سازمانی باعث شناخت، تجزیه و تحلیل، درک درست از محیط و نهایتاً تصمیم‌گیری به موقع (۶)، خلق منبع جدیدی از مزیت رقابتی (۳۲) و انعطاف‌پذیری، موفقیت، پایداری و سازگاری بیشتر سازمان با تغییر می‌شود (۹)، اهمیت سرنوشت‌ساز و نقش فرایندهای مدیریت دانش در راستای نیل به مقاصد راهبردی به دلیل اینکه قادرند جریان دانش را در جهت ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان به حرکت در آورند، تنها با درک درست رابطه بین این فرایندها و ابعاد گوناگون تفکر راهبردی میسر می‌شود (۲۹، ۲۶). با توجه به اهمیت متغیرهای مورد بررسی، توجه به آمادگی سازمان از طریق راهکارهای ذکر شده برای پذیرش استقرار این سیستم‌های کارا و اثربخش در سازمان‌های پیچیده‌ای همچون وزارت ورزش و جوانان، ضروری است.

## منابع

1. Abdullahi, H. Designing the effect of social capital and knowledge management on the growth of faculty members' groups And Iranian Physical Education and Sports Sciences College. Ph.D. Sport Management, Bu-Ali Sina University, Hamedan. 2015. [Persian]
2. Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z., & Alidost, Ghahfarokhi, I. Investigating and Prioritizing the Effective Factors on Establishing a Knowledge Management System in the Ministry of Sports and Youth: Organizational Behavior Management Studies in Sport. 2015; 2 (5): 97-104. [Persian]
3. Addleson, M. "Organizing to know and to learn: Reflections on organization and knowledge management" In: TKanti Srikantaiah and Michael E.D. Koenig, Editors, Knowledge management for the information professional, Information Today, Medford, NJ. 2000: 137-160.
4. Alas, R., Vadi, M., Demire, H., & Bilgin, N. "Readiness to change at Turkish hotel industry". Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2012; 62: 615-619.
5. Al-Hakim, L. A. Y., & Hassan, S. Knowledge management strategies, innovation, & organizational performance: An empirical study of the Iraqi MTS. Journal of Advances in Management Research. 2013; 10(1): 58-71. <http://dx.doi.org/10.1108/09727981311327767>
6. Balduck, A.L., Buelens, M., & Maes, M. Management and Program Effectiveness in Belgian Sports Clubs Working paper series, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University. 2009: 1-26.
7. Bonn, I. Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach, Leadership & Organization Development Journal. 2005; 26 (5): 336-354.
8. Casey, A. J, Goldman, E.F. Enhancing the Ability to Think Strategically: A Learning Model, Management Learning. 2010; 41(2): 167-185.
9. chawla, A., E. K. Kelloway. Predicting Openness & Commitment to Change. Leadership & Organization Development Journal. 2004; 25(6): 458-498.
10. Clark, W., "Introducing Strategic Thinking into a Non-profit Organization to Develop Alternative Income Streams". The Journal of Practical Consulting. (JPC). 2012; 4(1): 32-42.
11. Davani, M. H., Sharifian, I. & Ghahraman Tabrizi, K. Comparison of Effective Factors on the Establishment of Knowledge Management in the Dept of Physical Education and Education Health Education from the Point of View of Managers and Experts. Applied Research in Sport Management. 2017; 4 (20) : 41-50. [Persian]

12. Davis, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*. 1989; 13(3): 319-340. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota DOI: 10.2307/249008 Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/249008> Page Count: 22.
13. Fazeli Deanan, F., Saffaniya, A.M. Hosseini, S. E., & Amir Nejad, S. The Relationship between Organizational Structural and Cultural Factors with the Successful Establishment of Knowledge Management In selected sports organizations of Iran. *Research on sports management and motor behavior of the*. 2016; 12 (24): 39-52. [Persian]
14. Frost, A. A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors. *Knowledge Management Tool Journal*. 2014. [www.knowledge-management-tools.net/failure.html](http://www.knowledge-management-tools.net/failure.html)
15. Garratt, B. "Introduction", in Garratt, B. (Ed.), "Developing Strategic Thought ". *Rediscovering the Art of Direction- Giving*, McGraw-Hill, London. 1995: 1-8.
16. Golmohammadi, E.; Kafcheg, P., & Sultanppanah, H. Leadership styles and strategic thinking at the organizational level. *Strategic Management Studies*. 2013; 15: 93-114. [Persian]
17. Haque, M. A Study of the Relationship between the Learning Organization & Organizational Readiness for Change. PhD Thesis in Education in Organizational Leadership, Pepperdine University. 2008: 32-67.
18. Holt, T. Daniel; Bartczak, E. Summer; Clark, W. Steven; Trent, R. Martin. The development of an instrument to measure readiness for knowledge management; *KM Research & Practice*. 2007; 5: 7582 -
19. Hosseini Shavoun, A.; Josibashi, A., & Nasl Seraji, R. Knowledge management status & its effective factors in Tehran University of Medical Sciences. *Strategy Quarterly*. 2015; 30: 159-137. [Persian]
20. Jaberi, A; Salimi, M; & Khazaei Pul, J. The Effect of Internal and External Motivation on Employees' Knowledge Sharing in Sport Organizations (Case Study: Employees of Physical Education Institutes of Isfahan Province. *Sports Management*. 2013; 14: 55-75. [Persian]
21. Jalilian, T, Taban, M, Yasini, A & Poursharf, Y. A. Strategic thinking and knowledge management. *Monthly Journal of Management and Accounting Research*. 2016; 28: 92-105. [Persian]
22. Judge, W. Building Organizational Capacity for Change: The Strategic Leaders New Mandate. New York: Business Expert Press. 2011. ASIN: B004UM0XB6. 202 pages
23. Kiakejori, S. Investigating the Relationship between Knowledge Management and Strategic Thinking of Employees. Master thesis, Islamic Azad University, Chalous Branch. .2014. [Persian]
24. Legziyan, M; Malikzadeh, Gh. Investigating the relationship between readiness to change the dimensions of the learning organization. *Governmental Perspectives*. 2010; (4): 118-110. [Persian]
25. Legziyan, M; Malekzadeh, Gh; Hosseini, Z. Design and testing of organizational readiness measurement model for strategic information systems development. *Quarterly Journal of Information Processing & Management*. 2013; 1(29): 61-93. [Persian]
26. Liedtka, J. Strategic Thinking: Can it be Taught?, long range planning Elsevier science ltd. 1998; 31(1): 120-129. [27]. Ling, T.N & L.Y. Shan. Knowledge Management Adoption among Malaysia's SMEs: Critical Factors, *Knowledge Management: theory, research & practice*, proceedings K M 5th International Conference. 2010: 269-276.
27. Manourian, A.; Aghazadeh, H., & Shahmat Nezhad, M. Measurement of Strategic Thinking in Tehran Municipality Managers, *Journal of Business Management*, . 2012; 4(12): 146-129. [Persian]
28. Mansoori, Borujeni, V., Etchiya, N., Mokhtari Dinani, M., & Nazariran Madwani, A. The relationship between knowledge management and organizational effectiveness in the staff of the Ministry of Sports and Youth. *Contemporary Research in Sport Management*. 2016; 6 (11): 41-50. [Persian]
29. Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press. *Public Relations Strategy*. 1994; 2(3): 5. *Harvard Business Review*. 1994; 72(1): 107-114
30. Mohammadpour, Z, Karami, A & Rasouli, M. The Relationship Between Knowledge Management Process and Strategic Thinking Capacity in Gas Company of Mazandaran Province, First National Conference on Accounting and Management, Shiraz, Kharazmi International Institute for Educational & Research. 2013. [Persian] [https://www.civilica.com/Paper-FNCAM01-FNCAM01\\_477.html](https://www.civilica.com/Paper-FNCAM01-FNCAM01_477.html)
31. Morrison J. Roger & Lee. J. The Anatomy of Strategic Thinking. *THK MRKINSKY QCAKTERLY*. Morrison J, 1994, From strategic planning to strategic thinking, Jossey Bass Publisher. 1979; 2: 3-4
32. Mosa Khani, M; Ajali Ghashlajoei, M; Safavi Mir Mahaleh, S. R. A Model for Assessing Organizations' Readiness in Knowledge Management (Case Study: Iranian Center for Statistics); *Moderator of Humanities in Management Researches in Iran*. 2010; 14(2): 221-243. [Persian]
33. Motalebi, A., Aqi Pour, A.R., & Nasri, F. Identification of effective factors on the implementation of knowledge management in higher education institutions and their ranking by fuzzy tops method. *Quarterly Journal of Research in Knowledge Management Research*. 2013; 5(1) :133-153. [Persian]
34. Mousavi, S. J. & Bardifar, N. A Study of the Strategic Thinking Styles of Sport Tourism Association Managers Based on the Jin Lidka Model. *Contemporary Research in Sport Management*. 2015; 5 (9): 73

35. Mushref, A. M., Ahmad, S. "The relationship between knowledge management and business performance: An empirical study in Iraqi industry". World Review of Business Research. 2011;1(2):35-50 .
36. Nicolae, M. Vitelar, A . Knowledge Transfer in Romanian Higher Education, Management Dynamics in the Knowledge Economy. 2013; 1 (1): 87-99. [www.managementdynamics.ro](http://www.managementdynamics.ro)
37. Pisapia, J., Sun-Keung Pang, N , Hee, T.F , Lin, Y. and Morris, J. D. A Comparison of the Use of Strategic think-ing Skills of School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, the United States: Exploratory Study. International Education Studies. 2009;2(2):79-85 .
38. Poursadegh, N, Yazdani, B. The Effectiveness of Strategic Thinking of Senior Managers on the Success of Small and Medium Enterprises. Journal of Strategic Management Studies. 2011; 7: 143-159. [Persian]
39. Poursolantani Zarandi, H. Mirzaei, F.& Zarean, H . Description of Organizational Justice from the Viewpoint of Staff of Sport Federations of the Islamic Republic of Iran. Ministry of Science and Research Technology Research Institute of Physical Education and Sport Sciences. The 6th National Congress of Physical Education and Sport Sciences Students of Iran, 24th and 25th Dec. 2011: 1-11.[Persian]
40. Pradanaa , S.I., Kurniawatib, A., Ambarsaric, Nia. Knowledge management system implementation readiness measurement in PDII LIPI based on people and organizational structure factors. Industrial Engineering and Service Science, IESS Procedia Manufacturing. 2015; .4: 216 – 223
41. Rabiei, A; Khatami Nou, F; Alaghemant; Sh; Khashaie; F & Mehrair; R. The Study of Strategic Thinking in Strategic Organizations, the 5th International Conference on Strategic Management, Tehran.2008. [Persian].
42. Rabiei, A; Khatami-Nou; F; Alaghemant, Sh & Khashaie, F. A Study of Strategic Thinking in Strategic Organizational Organizations A Comparative Study of Four Industries in Iran The 5th International Conference on Strategic Management, Tehran, nab Group., partov Bina group. 2010. [Persian] [http://www.civilica.com/Paper-ICSM05-ICSM05\\_100.html](http://www.civilica.com/Paper-ICSM05-ICSM05_100.html)
43. Rabiei Mandjin, M. R., & Siahpush, S. The Relationship between Knowledge Management and Strategic Thinking Process in the Ministry of Economic Affairs & Finance, Business Management. 2014; 21:85-106.
44. Radrigo Valio D.G & . Manoel. Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. Journal of knowledge management. 2014;18 (1): 152-176
45. Raisi, M., Hosseini, E., Taleb-Pour, M.& Nazari, V. Correlation of the correlation equation of knowledge management and organizational effectiveness in organization Sports Selected Country. Sports Management. 2013 ; 5 (4): 47-65. [Persian]
46. Ranayee,Kurdshuli; H. & Ghahremanifard, M. Compilation and scale validation for measuring organizational readiness for implementation of social intranet (case study: Fars Regional Energy Company).Information Technology Management. 2013; 5(1) : 37-60. [Persian]
47. Saffaniya, A. M. The Relationship Between Learning Organization & Organizational Preparedness in the Pro- fessionals of the Ministry of Sports & Youth, Quarterly Journal of Management & Development of Spor. 2015; 2 (7):30-42. [Persian]
48. Siahpush, S. "Investigating the Relationship between Strategic Thinking and Applied Knowledge Management in the Ministry of Economic Affairs and Finance." Master's Thesis Management, Islamic Azad University, Tehran Branch. Faculty of Management. 2014. [Persian]
49. Shuhani, M. H., Mohammadi, S.& Nourbakhsh, P. The Relationship between Organizational Culture & Knowledge Management at the Ministry of Sports& Youth. Human Resources Management in Sport. 2014; 2(1): 23-33.[Persian]
50. Skyrme, D. & Amidon, D. "The knowledge agenda", Journal of Knowledge Management. 1997; 1(1):27
51. Stewart, V. A world-class education: Learning from international models of excellence and innovation. Arlington, VA: ASCD. 2012.
52. Taghizzadeh, H, Soltani, Gh & Mehdi Loei, R . Examination of the Process of Knowledge Management in a Service Organization, Quarterly Journal of Management. 2010; 2 (12) : 33-48. [Persian]
53. Tavakkoli, Gh; Ramadan, M & Maia, A. Analysis of the relationship between organizational change capacity and strategic thinking. Management Studies. 2015; 77: 153-169.[Persian]
54. Weiner, B. J., Amick, H. & Lee, S. D. "Review conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for change: A Review of the Literature in Health services Research and other fields". Medical care Research and Review. 2008; 65(4): 379-436.
55. Weiner, B.J. "A theory of organizational readiness for change". Implementation science.2009;4(67):1-9.
56. Ziaee, M. S., monavaryan, A., Kazemi kafrani, E. Examine the relationship between social capital and organizational readiness for deployment of knowledge management (Mtalhshrk folad sazi). Public Management Publication. 2011; 8(3) : 179-198. [Persian].