

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۸۸

شماره ۲ - صص: ۲۱۴-۲۰۱

تاریخ دریافت: ۰۹/۰۶/۸۷

تاریخ تصویب: ۱۳/۱۲/۸۷

## ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی

محمود گودرزی<sup>۱</sup> - مجتبی ابوترابی - مهدی دستی گردی - کاظم دستی گردی

دانشیار دانشگاه تهران، کارشناس ارشد دانشگاه تهران، کارشناس ارشد دانشگاه تهران، کارشناس ارشد دانشگاه تهران

### چکیده

به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصادهای جهانی، سازمان‌های امروزی باید به‌طور مؤثر به سمت منابع دانش حرکت کنند. مدیریت دانش بهینه‌سازی دانش سازمانی به‌منظور دستیابی به افزایش عملکرد با استفاده از روش‌های متفاوت است. هدف از پژوهش حاضر، تعیین ارتباط بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی بود. روش تحقیق توصیفی است و از آنجا که وضع موجود و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بررسی شد. از نوع پیمایشی و از آنجا که وجود یا نبود رابطه میان متغیرها سنجیده شد از نوع همبستگی بود. اطلاعات اولیه مربوط به متغیرهای پیش‌بین فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و یادگیری مستمر) و متغیرهای ملاک مدیریت دانش (تولید و انتقال دانش) به‌صورت میدانی توسط دو پرسشنامه جمع‌آوری شد. روایی این پرسشنامه‌ها توسط چندین تن از استادان دانشکده مدیریت دانشگاه تهران در پایان‌نامه عسگری (۱۳۸۴) تأیید شد. پایایی آنها علاوه بر سطح معقول گزارش شده در کاروی، استادان بار دیگر با استفاده از آلفای کرونباخ به‌دست آمد (مدیریت دانش  $\alpha=0/87$  و فرهنگ سازمانی  $\alpha=0/89$ ). این اطلاعات از طریق سرشماری مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی که ۴۲ نفر بودند، جمع‌آوری شد و در نهایت ۳۸ پرسشنامه عودت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت ( $n=38$ ). نتایج در دو سطح آمار توصیفی (گرایش مرکزی، پراکندگی) و استنبطی (ضریب همبستگی اسپیرمن به علت مقیاس رتبه‌ای در پرسشنامه) با استفاده از نرم‌افزار SPSS به‌دست آمد. نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن رابطه معنی‌داری را بین فرهنگ تسهیم و خلق دانش نشان نداد ( $P=0/068$ ) اما رابطه بین فرهنگ تسهیم و انتقال دانش معنی‌دار ( $P=0/001$ ) و سطح بالای این فرهنگ با سطح بالای انتقال دانش همبسته بود. رابطه بین یادگیری مستمر با خلق و انتقال دانش معنی‌دار ( $P=0/023$ ,  $P=0/005$ ) و سطح بالای یادگیری مستمر با سطوح بالای آن دو همبسته بود ( $r=0/453$ ,  $r=0/524$ ). بین تولید دانش و انتقال دانش رابطه معنی‌داری به‌دست آمد که سطح بالای یک مؤلفه با سطح بالای دیگری همبسته بود ( $P=0/000$ ,  $r=0/677$ ). وجود فرهنگ تسهیم دانش و آموزش و یادگیری مستمر مدیران، گام مؤثری در جهت خلق و انتقال دانش و به‌کارگیری مدیریت دانش است. همچنین سازمان باید به مدیریت دانش به‌عنوان یک کل نگاه کند.

### واژه‌های کلیدی

دانش، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، مدیر ستادی.

## مقدمه

با تغییرات سریع و مداوم فناوری اطلاعات و اینترنت، مدل‌های سنتی کسب و کار مجبورند برای بقا با محیط کسب و کار سازگاری یابند (۲۸) و به‌منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی، سازمان‌های امروزی نیاز دارند که به‌طور مؤثر به سوی منابع دانش حرکت کنند (۱۵، ۱۷، ۲۲، ۲۶، ۲۷).

این جهان‌گرایی و رقابت موجب شد تا دانش به‌عنوان ارزشمندترین منبع راهبردی شناخته شود و توانایی سازمان به‌منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصت‌های بازار و حل مسئله مهم‌ترین توانایی آن محسوب شود (۳). دانش یکی از حیاتی‌ترین منابع رقابت‌های سازمانی است. به هر حال مشخص شده که دانش سازمانی ممکن است از کل دارایی‌های سازمانی مهم‌تر باشد (۲۰، ۲۱). دانش مفهوم چند وجهی است و در بسیاری از هویت‌های سازمانی شامل فرهنگ، سیاست‌ها، اسناد و اعضای سازمان جاسازی شده است (۹، ۱۴، ۱۷).

هدف از فعالیت‌های دانش در سازمان، اطمینان از رشد و تداوم فعالیت‌ها در جهت حفظ دانش حیاتی در تمام سطوح، به‌کارگیری دانش موجود در تمام چرخه‌ها، ترکیب دانش در جهت هم‌افزایی، کسب مداوم دانش مربوطه، توسعه دانش جدید از طریق یادگیری مداوم که به‌وسیله تجارب درونی و دانش بیرونی ایجاد می‌شود، است (۸، ۱۶، ۱۷).

از آنجا که دانش نقش راهبردی مهمی دارد، بسیاری از شرکت‌ها به‌علت مزیت رقابتی دانش و اهرم قدرت و نفوذ آن، مدیریت دانش را به‌طور مؤثر به‌کار می‌گیرند (۲۸). اسکیم (۲۰۰۳) بیان کرد که مدیریت دانش عبارت است از مدیریت نظام‌مند و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع‌آوری، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد که در آن تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی به کار می‌رود که در کاربرد دانش دو نکته حائز اهمیت است. سهیم‌سازی دانش و نوآوری (۲۳). مالهورا (۲۰۰۵) مدیریت دانش را انجام کارهای درست می‌داند تا درست انجام دادن کارها که تأکید بر اثربخشی دارد تا کارایی (۱۹). مدیریت دانش همچنین شیوه جدید تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان و شیوه‌ای برای بهره‌وری، بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها (۲۵) و بهینه‌سازی دانش سازمانی برای افزایش عملکرد از طریق روش‌های متفاوت است (۲۸).

مدیریت دانش در بهبود کیفیت کار، افزایش کارایی، داشتن اطلاعات به‌روز، افزایش اثربخشی، رضایت‌مندی مشتری و بهبود تصمیم‌گیری مؤثر است (۲۵). اعمال قدرت دانش نیازمند زیرساخت گسترده‌ای است که در مقایسه با مدیریت اطلاعات، علاوه بر زیرساخت فیزیکی، زیرساخت انسانی - اجتماعی را نیز دربرمی‌گیرد (۳). این زیرساخت شامل دو مؤلفه است. یکی فرهنگ و ارزش‌های جمعی که مسیر جریان و دسترسی به دانش را هدایت می‌کند (فرهنگ تسهیم) و دیگری اعتماد. هر دو مستلزم کیفیت مطلوب منابع انسانی و سرمایه‌گذاری است. ایجاد محیطی که اعضا حاضر به سهیم‌سازی دانش با یکدیگر باشند، محیطی بدون ترس و سرشار از اعتماد ایجاد می‌کند که زایش دانش را به حداکثر می‌رساند و نوآوری را ترویج می‌دهد (۱۱).

در الگوی سنتی، سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تبادل دانشی که از آن برخوردارند، ندارند زیرا به جای اینکه به دانش به‌عنوان منبع سازمانی نگاه کنند به دانش به منزله منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقای درجه خود می‌نگرند. اغلب مدیران دانش را به‌عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پندارند و تمایلی ندارند آن را با دیگران تسهیم کنند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش میان کارکنانش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرایندهای مؤثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد. در سازمانی با فرهنگ تبادل دانش، افراد ایده‌ها و پیشنهادها را با دیگران تبادل می‌کنند زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را فرایندی طبیعی می‌دانند. بنابراین باید در بین اعضای سازمان، این انگیزه را به وجود آورد که بدون ترس از دست دادن موقعیت خود به تبادل دانش در سازمان بپردازند (۴).

از آنجا که دانش مستعد کهنه شدن است. زیرساخت مهم دیگر مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده است که مفهومی است که با مدیریت دانش متولد شد و در سطح سازمانی مستلزم طراحی سیستم یادگیری مستمر است. یادگیری مستمر ضرورت مدیریت دانش است، زیرا بدون یادگیری، دانش خلق نمی‌شود و برای تحقق توجه اکولوژی، فرهنگ، ساختار و راهبرد الزامی است (۳).

انتقال دانش تنها برقراری ارتباط با تبادل اطلاعات یا در دسترس قرار دادن آن برای افرادی که به آن نیاز دارند، نیست بلکه انتقال دانش هم اشاعه دانش و هم جذب آن را شامل می‌شود. اطلاعات و قابلیت‌ها وقتی به‌طور مؤثر منتقل می‌شوند که گیرنده، آن را به خوبی درک کند تا به‌طور مؤثر و کارآ استفاده کند. انتقال دانش فردی ارزش زیادی دارد و آموزش‌های خصوصی و غیررسمی و شبکه اطلاعات به یادگیری فرد و سازمان کمک

زیادی می‌کند (۴). از طرفی پیاده‌سازی مدیریت دانش مستلزم آن است تا عوامل سازمانی همچون ساختار، فرهنگ (فرهنگ تبادل و یادگیری مستمر) فناوری، منابع انسانی به هم مرتبط و از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند (۲۵).

دارمی از سال ۲۰۰۵ - ۱۹۹۷ یازده عامل موفقیت مدیریت را شناسایی کرد که یکی از آنها فرهنگ است (۲). اخوان و جعفری (۲۰۰۶) عوامل فرهنگی را از عوامل شکست مدیریت دانش می‌دانند که می‌توان با رفع مشکلات، شکست‌ها را به موفقیت مبدل کرد. آنها فرهنگ دانش‌محور را، فرهنگی معرفی کرده‌اند که برای دانش ارزش قائل است و خلق، تسهیم و به‌کارگیری آن را تشویق می‌کند (۷). بزبورا (۲۰۰۷) نشان داد که مدیران می‌توانند با تبادل بین خود و کارمندان، کنترل دانش شرکت را از دست بدهند (۹). سوزان و همکاران (۲۰۰۴) در کار خود با عنوان مدیریت دانش، حلقه اتصال فرهنگ و یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریت دانش را تحت تأثیر شرایط اجتماعی داشتند که یادگیری، آموزش صورت می‌گیرد (۲۴).

جنس و آلفمن (۲۰۰۴) در مدل‌های موفق مدیریت دانش، به فرهنگ دانشی که از تبادل و به‌کارگیری دانش و حمایت مدیران ارشد شامل تخصیص منابع، رهبری و آموزش پشتیبانی کند، اشاره کرده‌اند. این نوع فرهنگ سازمانی و آموزش و درگیری کارکنان (مشارکت در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و ارزیابی، مسئولیت‌پذیری در تبادل و توزیع دانش) از عوامل حیاتی در به روز کردن مدیریت دانش است که هونگ (۲۰۰۵) بیان کرده است (۱۲، ۱۳).

آموزش، تبادل دانش و ایجاد جوی که نوآوری، تبادل و به‌کارگیری دانش را تشویق کند، سه مورد از شانزده راهکار اصولی رفع نارسایی استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش و افزایش موفقیت آن است که لین و همکاران (۲۰۰۵) ارائه کرده‌اند (۱۸).

سیداحسان و رولند (۲۰۰۴) و متعاقب آن عسگری (۱۳۸۴) با یافتن ارتباط معنی‌دار بین فرهنگ تبادل و فرهنگ یادگیری مستمر با تولید و انتقال دانش (دو مؤلفه مهم مدیریت دانش) به این نتیجه رسیدند که ایجاد فرهنگ تبادل در زمینه دانش و تجارب در سازمان، آموزش و یادگیری مستمر، در جذب، ذخیره، انتقال و توزیع دانش مؤثر است (۴، ۲۵). این فرهنگ منطبق با معیارهای آمادگی سازمان برای مدیریت دانش است که محمدی (۱۳۸۵) در مدل خود ارائه کرده است. این ویژگی‌های فرهنگ با ۳ عامل و ۲ شاخص از ۱۰ عامل و ۳۴

شاخصی که دارمی (۱۳۸۶) در موفقیت مدیریت دانش به دست آورده است همخوانی دارد (۲، ۶). پیش از این بین دو مؤلفه مهم مدیریت دانش (خلق و انتقال) ارتباط معنی دار و مثبتی مشاهده شد که تحقیق سیداحسان و رونلد (۲۰۰۴) و متعاقب آن عسگری (۱۳۸۴)، ابوترابی و همکاران (۱۳۸۶)، گودرزی و ابوترابی (۱۳۸۶) بیانگر این رابطه است (۱، ۴، ۵، ۲۵۹).

باتوجه به تأکید دولت به اقتصادهای دانش محور در افق توسعه کشور و همچنین مزایای مدیریت دانش و شناخت بهتر عوامل موفقیت آن به ویژه فرهنگ و رابطه آنها با دو مؤلفه مهم مدیریت دانش (تولید و انتقال دانش) زمینه مناسب و بنیان مستحکمی برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش فراهم می سازد. هدف از پژوهش حاضر تعیین ارتباط بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی بود.

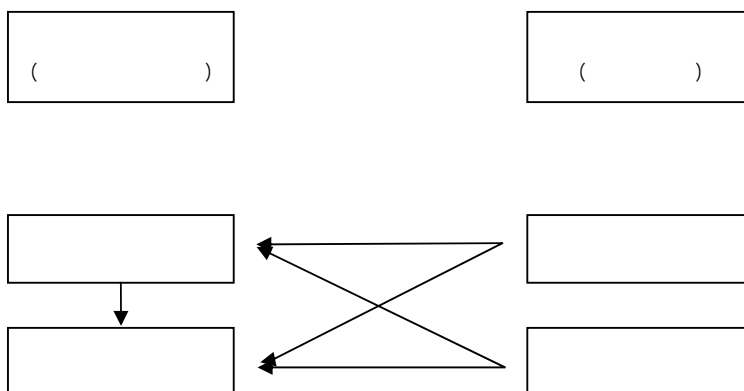
## روش تحقیق

روش این تحقیق توصیفی و از آنجا که به بررسی وضع موجود و توصیف ویژگی های جمعیت شناختی پرداخت، از نوع پیمایشی و از آنجا که وجود یا نبود رابطه میان متغیرها را سنجید، از نوع همبستگی بود. در دسته بندی بر حسب هدف، این تحقیق جزء تحقیقات کاربردی به شمار می رود.

اطلاعات جمع آوری شده در این تحقیق دو دسته بودند. اطلاعات اولیه مربوط به مشخصات فردی مدیران ستادی سازمان، متغیرهای پیش بین فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و یادگیری مستمر) و متغیرهای ملاک مدیریت دانش (تولید و انتقال دانش) به صورت میدانی توسط پرسشنامه جمع آوری شد. روایی این پرسشنامه ها توسط چند تن از استادان دانشکده مدیریت دانشگاه تهران در پایان نامه آقای عسگری (۱۳۸۴) تأیید شده است و پایایی آنها علاوه بر سطح معقول گزارش شده در کار وی، توسط محقق با استفاده از آلفای کرونباخ به دست آمد (مدیریت دانش  $\alpha = 0/87$  و فرهنگ سازمانی  $\alpha = 0/89$ ) (۴). این اطلاعات از طریق سرشماری مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی که ۴۲ نفر بودند، جمع آوری شد و در نهایت ۳۸ پرسشنامه عودت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت ( $n = 38$ ). مدیران کل به همراه معاونان در بخش های مختلف سازمان تربیت بدنی با عنوان

مدیران ستادی برای جامعه تحقیق انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات ثانویه از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، منابع و مقالات اینترنتی، مقالات ارائه شده در همایش‌ها در داخل و خارج استفاده شد.

نتایج تحقیق در دو بخش گزارش شده است. بخش اول، آمار توصیفی که در آن از شاخص‌های گرایش به مرکز و شاخص‌های پراکندگی برای ارائه و نمایش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند سن، جنس، سطح تحصیلات و سابقه خدمت در قالب جدول نمودار استفاده شده است. از آنجا که دانش مهم‌ترین منبع قدرت سازمانی در عصر حاضر است و مقوله مدیریت دانش از موضوعات جدید و به روز است. توصیف این ویژگی‌ها درک مختصری از پاسخ‌دهندگان به‌ویژه ویژگی سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه را فراهم می‌سازد. بخش دوم یافته‌ها، مربوط به آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن است. پنج فرضیه که برگرفته از اهداف فرعی تحقیق بودند، به واسطه وجود رابطه بین متغیرهای پیش‌بین و ملاک شکل گرفت که محقق آنها را در قالب شکل ۱ برای درک بهتر متغیرها و فرضیات با پیکان نمایش داده است.



شکل ۱. مدل ارتباطی بین متغیرها

فرضیه صفر مبنی بر نبود رابطه و فرضیه مقابل مبنی بر وجود رابطه بین متغیرهاست که در آن از سطح معنی‌داری برابر با ۰/۰۵ و ۰/۰۱ استفاده شد. در هر دو بخش یافته‌ها از نرم‌افزار تجزیه و تحلیل آماری SPSS استفاده شد.

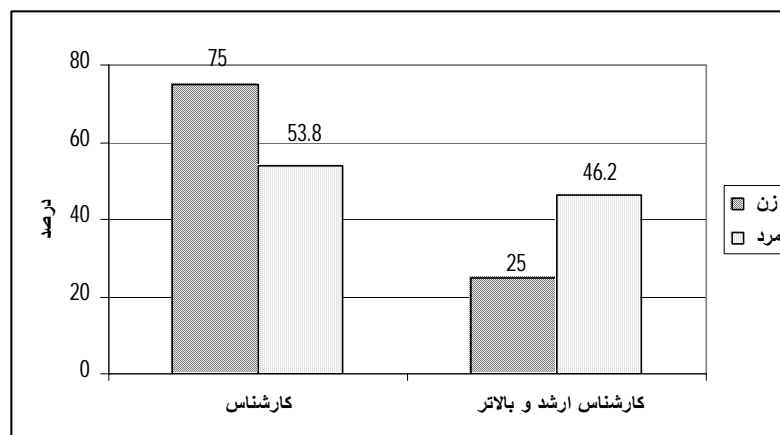
**نتایج و یافته‌های تحقیق**

در بخش آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه خدمت در قالب جدول و نمودار نمایش داده شده است. مطابق جدول ۱ از میان ۳۸ مدیر ستادی پاسخ‌دهنده در این تحقیق، ۱۲ نفر زن (۳۱/۶ درصد) و ۲۶ نفر مدیر ستادی مرد (۶۸/۴ درصد) بودند. میانگین سنی مدیران زن برابر با ۳۳/۵۰ سال و میانگین سنی مدیران مرد برابر با ۴۷/۶۹ سال بود. میانگین سابقه خدمت مدیران زن برابر با ۱۱/۵۰ سال و میانگین سابقه خدمت مدیران مرد برابر با ۲۲/۰۷ سال بود. همچنین سابقه خدمت مدیران ستادی بدون اعمال جنسیت برابر با  $18/73 \pm 7/25$  بود.

جدول ۱. میانگین سن و سابقه خدمت مدیران ستادی

مرد	زن	
۲۶	۱۲	تعداد
$47/69 \pm 5/49$	$33/50 \pm 3/012$	سن (میانگین انحراف استاندارد)
$22/07 \pm 5/30$	$11/50 \pm 5/45$	سابقه خدمت (میانگین انحراف استاندارد)

مطابق شکل ۲، از میان ۳۸ نفر، ۲۳ نفر (۶۴/۴ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و ۱۵ نفر (۳۵/۶ درصد) کارشناسی ارشد و بالاتر بودند.



شکل ۲. سطح تحصیلات مدیران ستادی

براساس جدول ۲، از ۳۸ نفر، ۱۱ نفر (۲۹ درصد) در رشته تربیت بدنی، ۱۳ نفر (۳۴/۲ درصد) در رشته مدیریت و ۱۴ نفر (۳۶/۸ درصد) در دیگر رشته‌ها تحصیل می‌کردند. بنابراین بیشترین فراوانی مربوط به طبقه دیگر رشته‌ها بود (جدول ۲).

جدول ۲. توزیع مدیران ستادی بر مبنای رشته تحصیلی

رشته تحصیلی	فراوانی	درصد	فراوانی جمع
تربیت بدنی	۱۱	۲۹	۲۹
مدیریت	۱۳	۳۴/۲	۵۷/۱
دیگر رشته‌ها	۱۴	۳۶/۸	۱۰۰
جمع	۳۸	۱۰۰	



در بخش آمار استنباطی برای آزمون فرضیات نتایج آزمون‌های ضریب همبستگی اسپیرمن (جدول ۳) نشان داد که بین فرهنگ تبادل با تولید دانش رابطه معنی‌داری وجود نداشت ولی بین این مؤلفه با انتقال دانش رابطه معنی‌دار بود که سطوح بالای آن دو با همدیگر همبسته بودند. به این معنی که مؤلفه هنگامی در سطح بالایی قرار می‌گیرد که انتقال دانش در سطح بالایی قرار داشته باشد. همچنین بین یادگیری مستمر با تولید دانش و انتقال دانش رابطه معنی‌داری مشاهده شد که سطح بالای این مؤلفه با سطوح بالای دو مؤلفه مدیریت دانش همبسته بود.

جدول ۳. نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن

			فرهنگ تبادل	یادگیری مستمر
ضریب همبستگی اسپیرمن	خلق دانش	میزان همبستگی	۰/۳۹۶	۰/۵۲۴(**)
		سطح معناداری	۰/۰۶۸	۰/۰۰۵
	انتقال دانش	میزان همبستگی	۰/۶۵۳(**)	۰/۴۳۵(*)
		سطح معناداری	۰/۰۰۱	۰/۰۲۳

\*\* همبسته در سطح معناداری ۰/۰۰۱

\* همبسته در سطح معناداری ۰/۰۰۵

همچنین بین تولید دانش و انتقال دانش رابطه معنی‌داری مشاهده شد که سطح بالای یک مؤلفه با سطح بالای مؤلفه دیگر همبسته بود (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن

			انتقال دانش
ضریب همبستگی اسپیرمن	خلق دانش	میزان همبستگی	۰/۶۷۷(**)
		سطح معناداری	۰/۰۰۰

\*\* همبسته در سطح معناداری ۰/۰۰۱

\* همبسته در سطح معناداری ۰/۰۰۵

## بحث و نتیجه گیری

بین فرهنگ تسهیم و تولید دانش رابطه‌ای وجود نداشت، این یافته برخلاف نتایج تحقیقات سیداحسان و رولند (۲۰۰۴)، جنکس و آلفمن (۲۰۰۴)، هونگ (۲۰۰۵)، لین و همکاران (۲۰۰۵) و عسگری (۱۳۸۴) است (۴، ۱۲، ۱۳، ۱۸، ۲۵). این اختلاف ممکن است به علت حجم پایین نمونه این تحقیق نسبت به تحقیقات مذکور باشد. ضعف فرهنگ تسهیم در این فرضیه از عوامل شکست فرهنگی مدیریت دانش است که اخوان و جعفری (۲۰۰۶) بیان داشته‌اند (۷). این همسویی شاید به این علت باشد که مدیران می‌ترسند با تسهیم دانش بین خود و کارمندان، کنترل دانش شرکت را از دست بدهند که بزبورا (۲۰۰۷) به آن اشاره کرده است (۹). پس باید فرهنگ دانش محور را که برای دانش ارزش قائل است و خلق، تسهیم و به‌کارگیری آن را تشویق می‌کند، ایجاد و تقویت کرد تا با رفع مشکلات بتوان شکست‌ها را به موفقیت مبدل ساخت.

بین فرهنگ تسهیم و انتقال دانش، رابطه مثبتی به‌دست آمد که سطح بالای آن دو با یکدیگر همبسته بودند، به این معنی که یک مؤلفه هنگامی در سطح بالایی قرار می‌گیرد که دیگری در سطح بالایی قرار داشته باشد. بین یادگیری مستمر با خلق دانش و انتقال دانش رابطه مثبتی مشاهده شد که بین سطح بالای یادگیری مستمر و سطوح بالای دو مؤلفه مدیریت دانش همبستگی وجود داشت. مشابه این فرضیات در کار سید احسان و رولند (۲۰۰۴) و عسگری (۱۳۸۴) تأیید شده بود (۳، ۲۵). این نتایج از جمله عوامل موفقیت مدیریت دانش است که هویت (۲۰۰۴)، جنس و آلفمن (۲۰۰۴)، وو (۲۰۰۵) بیان کرده‌اند و منطبق با معیارهای آمادگی سازمان برای مدیریت دانش است که محمدی (۱۳۸۵) در مدل خود ارائه کرده است (۶، ۱۱، ۱۳، ۲۸). این ویژگی‌های فرهنگ با ۳ عامل و ۲ شاخص از ۱۰ عامل و ۳۴ شاخصی که دارمی (۱۳۸۶) در موفقیت مدیریت دانش به‌دست آورده است همخوانی دارد (۲). این یادگیری مستمر برابر با عامل اثربخش مدیریت دانش است که سوزان و همکاران (۲۰۰۴) بیان کرده‌اند و یکی از شانزده راهکار برای رفع نارسایی سیستم مدیریت دانش و موفقیت آن است که لین و همکاران (۲۰۰۵) بیان داشته‌اند (۱۸، ۲۴). این همسویی‌ها ممکن است به این علت باشد که پیاده‌سازی مدیریت دانش مستلزم آن است تا عوامل سازمانی مانند ساختار، فرهنگ (فرهنگ تسهیم و یادگیری مستمر)، فناوری، منابع انسانی به هم مرتبط و از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند که سید احسان و رولند (۲۰۰۴) به آن اشاره داشتند (۲۵). این نتایج بیان می‌دارد که ایجاد و تقویت فرهنگ تسهیم در زمینه

دانش و تجارب در میان مدیران، آموزش و یادگیری مستمر آنها با علوم و فناوری روز، در تولید و انتقال دانش در سازمان تربیت بدنی به عنوان متولی ورزش کشور مؤثر است.

بین مؤلفه‌های مدیریت دانش رابطه معنی‌داری مشاهده شد. از طرفی سطح بالای آن دو با یکدیگر همبسته بود. این فرضیه پیش از این در تحقیق سیداحسان و رولند (۲۰۰۴)، عسگری (۱۳۸۴)، ابوترابی و همکاران (۱۳۸۶) و گودرزی و ابوترابی (۱۳۸۶) پذیرفته شده بود (۱، ۴، ۵، ۲۵). این همسویی‌ها شاید به این علت باشد که اجرای مدیریت دانش مسلتم آن است تا عوامل سازمانی به هم مرتبط و از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند (۲۵). بر همین اساس باید دانش و اطلاعات بدون محدودیت در اختیار کارمندان قرار گیرد (تا آنجا که قوانین اجازه می‌دهد و به رسالت سازمان خللی وارد نمی‌شود) و به این نتیجه می‌رسیم که می‌توان فرایند مدیریت دانش (تولید، انتقال، به‌کارگیری، جذب) (گسلر، ۲۰۰۷) را فرایند پیوسته دانست و به عنوان سیستم به آن نگاه کرد (۱۰).

## منابع و مآخذ

۱. ابوترابی و همکاران (۱۳۸۶). "ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت دانش میان کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان جنوبی"، پنجمین همایش دانشجویی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران.
۲. دارمی، هادی. (۱۳۸۶). "بررسی عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌ای"، پایان‌نامه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۳. عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). "مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش"، انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران.
۴. عسگری، ناصر. (۱۳۸۴). "بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی)، وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش"، پایان‌نامه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۵. گودرزی، محمود. ابوترابی، مجتبی. (۱۳۸۶). "ارتباط فناوری اطلاعات و ارتباطات با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی"، ششمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی کیش.

۶. محمدی، کاوه. (۱۳۸۵). "سنجش آمادگی سازمان برای مدیریت دانش از طریق طراحی یک مدل مفهومی"، پایان‌نامه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

7. Akhavan, P, Jafari. M. (2006). "Critical issues for knowledge management implementation at a national level" *VINE*, Vol. 36, No. 1, PP:52-66.

8. Bourdreau, A and Couillard, G. (1999). "Systems integration and knowledge management". *Information Systems Management*, Fall. PP:24-32.

9. Bozbura F.T. (2007). "Knowledge management practices in turkish SME" *Journal of interprise information management* Vol. 20, No.2, PP:209-221.

10. Giester, E. (2007). "A typology of knowledge management : strategic groups and role behavior in organizations". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11. No. 2, PP:84-98.

11. Hoyt, B. (2004). "The Knowledge management opportunity". *WWW. Kmnews.com*.

12. Hung. C.Y. et al. (2005). "Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry". *Industrial management and data systems*. Vol. 105, No. 4, PP:164-183.

13. Jennex. M.E. Olfman. L. (2004). "Assessing knowledge management success. Effectiveness models" *proceeding of the 37<sup>th</sup> . How a international Conference of system sciences*.

14. Jones, M. C. Cline. M., & Ryan . S. (2006). "Exploring knowledge sharing in ERP implementation". *An Organizational culture framework. Decision Support Systems*, Vol. 41, No.2 . PP:411-434.

15. Joshi, K.D. Sarker, S., & Sarker, S. (2007). "Knowledge transfer within information systems development teams". *Examining the role of knowledge source attributes. Decision Support Systems*, Vol. 43, No. 2, PP:322-335.

16. Lai, M.F. and Lee G.G. (2007). "Relationships of organizational culture toward knowledge activities , Business Process Management". Journal Vol. 13, No. 2, PP:322 q Emerald Group Publishing Limited.
17. Liebowitz, J., Ayyavoo, N., Nguyen, H., Carran, D., & Simien, J. (2007). "Cross generational knowledge flows in edge organizations". Industrial Management and Data Systems, Vol. 107, No. 8, PP:1123-1153.
18. Lin C. and Tseng S-M. (2005). "The implementation gaps for the knowledge management system" 2005 Industrial Management & Data Systems. Vol. 105, No. 2, PP: 208-222 q Emerald Group Publishing Limited.
19. malhotra , Y. (2005). "Integrating knowledge management technologies in organizational business processes : getting real enterprises to deliver real business performance ". Vol. 9, No. 1. PP: 7-28, Emerald Group Publishing Limited. ISSN 1367-3270. Journal of Knowledge Management.
20. Pan , S.L., Newell, S., Huang, J. & Galliers, R.D. (2007). "Overcoming knowledge management challenges during ERP implementation". The need to integrate and share different types of knowledge . Journal of the American Society for information Science and Technology, Vol.85, No. 3, PP: 404-419.
21. Robey, D., Ross, J.W., & Boudreau, M.C. (2002). "Learning to implement enterprise systems, An exploratory study of the dialectics of change". Journal of Management Information Systems, Vol. 19, No. 1, PP:17-46.
22. Sherif, K., & Xing , B. (2006). "Adaptive processes for knowledge creation in complex systems : The case of a global IT consulting firm". Information and Management. Vol . 43, No. 4, PP: 530-540.
23. Skyrme, D. (2003). "Knowledge management making sense of an oxymoron". <http://Skyrme.Com>.
24. Susana Perez L. et al. (2004). "Managing knowledge : the link between culture and organizational learning". Journal of knowledge management Vol 8, No. 6. PP: 93-104.

---

25. Syed-Ikhsan. S.O.S. Rowland, F. (2004). "Knowledge management in a public organization : a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer". *Journal : Journal of Knowledge Management . Vol. 8, No. 2, PP: 95-111.*

26. Wang, T., & Chang, T. (2007). "Forecasting the probability of successful knowledge management by consistent fuzzy preference relations". *Expert Systems with Applicationa, Vol. 32, No. 3, PP: 801-813.*

27. Wang, E., Klein, G., & Jiang, J.J. (2007). "IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance". *International Journal of Production Research, Vol .45, No. 11, PP: 2419-2434.*

28. Wu. W.W. and Lee, Y (2007). "Selecting knowledge management strategies by suing analytic network process". *Expert system with applications. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). Vol. 32. No. 2. PP: 841-847.*