

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۱  
شماره ۱۵- ص ص: ۳۵-۵۰  
تاریخ دریافت: ۹۰/۰۳/۲۵  
تاریخ تصویب: ۹۰/۱۰/۱۸

## تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی

۱. یعقوب بدری آذرین<sup>۱</sup> - ۲. میرحسین سیدعامری - ۳. علی ایمانپور  
۱. استادیار دانشگاه تبریز، ۲. دانشیار دانشگاه ارومیه، ۳. کارشناس ارشد دانشگاه تبریز

### چکیده

برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد و تشخیص، تحصیل، تسهیم، توسعه، به‌کارگیری و نگهداری دانش برای ادامه حیات سازمان‌ها به‌ویژه سازمان تربیت بدنی، ضروری است. هدف از این پژوهش، بررسی رابطه مدیریت دانش و اجزای آن با عملکرد منابع انسانی است. این تحقیق توصیفی است و اطلاعات با پرسشنامه‌ای که دارای روایی همچنین پایایی براساس آلفای کرونباخ ۹۱/۸ درصد بود، جمع‌آوری شد. تعداد نمونه آماری ۸۳ نفر برابر با جامعه آماری بود. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه معادله پیش‌بینی عملکرد منابع انسانی برابر با ۵۹/۶۹، تشخیص دانش ۰/۲۰۱، تحصیل دانش ۰/۴۲۸ و تسهیم دانش ۰/۰۱۶ به‌دست آمد. نبود دیگر متغیرها در مدل به معنی این است که بقیه متغیرها به‌طور معنادار در مدل نقش ندارند. از بین سه متغیر در مدل، متغیر «تحصیل دانش» بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی میزان عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی دارد.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت دانش، عملکرد، منابع انسانی، اداره کل تربیت بدنی.

## مقدمه

مقوله دانش و مدیریت آن، به تدریج جای خود را در سازمان‌ها باز می‌کند. امروزه مدیران سازمان‌ها می‌دانند ماشین‌آلات، تجهیزات و ساختمان را نمی‌توان اصلی‌ترین دارایی سازمان به حساب آورد. آنچه دارایی مهم هر سازمان به‌شمار می‌رود، دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است که موجب کسب مزیت رقابتی برای سازمان و در نهایت پیروزی بر رقیب خواهد شد (۲). مدیریت دانش به سرعت فناوری اطلاعات را تحت شعاع قرار داده و در مواردی حتی از آن سبقت گرفته است (۱۱).

به دنبال اهمیت دارایی‌های دانشی، لزوم توجه سازمان‌ها به مدیریت دارایی‌های دانشی خود، بیش از پیش فزونی یافته است (۱). در بیشتر سازمان‌ها به دلیل فقدان سیستمی که اولاً کارکنان را به مستند کردن تجارب و دانایی‌های کاری خود وادار کند و ثانیاً قادر باشد تا شرح مشاغل را با اطلاعات علمی روز تنظیم کند و در اختیار کارکنان قرار دهد، دستیابی به دانش لازم برای اجرای نقش‌ها و وظایف مختلف تا اندازه‌ای مشکل به نظر می‌رسد (۵). اگرچه می‌تواند نقش تسهیل‌کننده در پذیرش مدیریت دانش در یک سازمان داشته باشد، از طرفی ممکن است به‌عنوان مانعی عمده در مقابل این امر قرار گیرد (۱۸)، زیرا مدیریت دانش زمانی به‌طور موفقیت‌آمیز در سازمان اجرا می‌شود که از قبل زمینه فرهنگی مناسب برای پذیرش آن بسترسازی شده باشد (۲۴). مدیریت دانش رویکردی ساخت‌یافته است که رویه‌هایی برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش به‌منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان را در خود جای می‌دهد (۸). پیری و آصف‌زاده در تعیین راهکارهای به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها اعلام کردند که هر اقدامی در راستای بهینه‌سازی سازمانی به‌گونه‌ای می‌تواند در دامنه وسیع مدیریت دانش قرار گیرد و اتخاذ راهبرد مناسب مدیریت دانش و ترکیب مؤثری از روش‌های مدیریت دانش بر پایه فرهنگ سازمانی، فناوری و راهبرد را برای سازمان به ارمغان آورد (۷).

دانش همواره به انسان وابسته است. از این‌رو در سازمان‌های مبتنی بر دانش در درازمدت، در عرصه‌های رقابتی موفقیت تنها از طریق همکاران شایسته محقق می‌شود. در این زمینه انسان به‌عنوان محور و هدف بهره‌وری، نقش کلیدی دارد. از این‌رو می‌توان ادعا کرد که بهره‌وری منابع انسانی مهم‌ترین رکن بهره‌وری در استفاده یا تولید دانش محسوب می‌شود و لازم است تا با اولویت ویژه‌ای در دستور کار مدیران قرار گیرد (۴).

گلد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) در پژوهشی تأثیر فرایند دانش را بر عملکرد سازمانی بررسی کردند. آنها برای تأیید تجربی توانایی مدیریت دانش بر روی بهبود عملکرد سازمانی تلاش کردند. نتایج حاصل نشان می‌دهد جمع‌آوری و تسهیم دانش جدید می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی فراهم کند و در نهایت موجب عملکرد سازمان شود (۲۲). چوی و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی پیرامون سبک‌های مدیریت دانش و اثرات آن بر عملکرد سازمانی به بررسی این موضوع پرداختند که سبک‌های مختلف مدیریت دانش چگونه بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. نتایج حاصل از آن نشان می‌دهد که از بین چهار سبک پویا، سیستمی، انسان‌محور و ایستا، سبک پویا با تأکید بر مدیریت دانش ضمنی و دانش آشکار بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان داشته است (۱۶). ارباب شیرانی (۱۳۸۱) در پژوهشی، مؤلفه‌های مؤثر در ایجاد و توسعه دانایی در سازمان‌های مهندسی را بررسی کرد. نتایج مطالعات میدانی نشان می‌دهد که فرایندها و ساختارها در بهبود سطح دانایی یعنی خلق و توسعه دانایی مؤثر بوده‌اند. روزدار (۱۳۸۲) تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد مدیران را بررسی کرده است. محقق به این نتیجه رسید که بین مدیریت دانش و افزایش نوآوری در محیط کار و بهره‌وری و عملکرد و نیز بین مدیریت دانش و هریک از شاخص‌های عملکرد رابطه وجود دارد (۹). عرضه و همکاران (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه تکنولوژی مورد استفاده سازمانی (پشتیبانی ICT<sup>۳</sup> و شناخت ICT) سازمان تربیت بدنی ایران با مدیریت دانش»، دریافتند که فناوری در موفقیت مدیریت دانش در سازمان نقش کلیدی دارد و باید به‌عنوان ابزار مؤثر جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و اشاعه دانش مورد توجه قرار گیرد (۱۲).

ارزیابی عملکرد افراد در زمینه نحوه انجام کار مشخص در دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار است. در این پژوهش منظور از عملکرد منابع انسانی، ارزیابی عملکرد افراد در زمینه عوامل سازمانی (مانند میزان حضور در سازمان، دریافت تسهیلات، ترفیع، کسب مهارت‌ها، هماهنگی بین افراد، بهبود روش‌ها و کمبود امکانات) و عوامل فردی (همچون انگیزه، سرعت عمل، علاقه به شغل، شکوفایی استعداد، میزان تحصیلات، وقت‌شناس و کاهش اشتباهات) و همچنین عوامل فرهنگی (مانند مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و ابتکار، همکاری گروهی، توجه به پیشنهادها، توجه به اهداف، وجود دیدگاه مشترک و رضایت ارباب رجوع) است. مدیریت دانش،

---

1 - Gold

2 - Choi and Lee

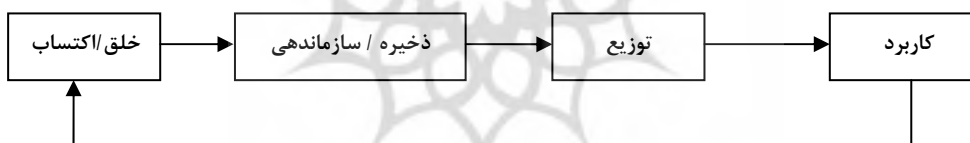
3 - Information and Communicational Technology

مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به‌کارگیری منبع راهبردی دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت‌یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به‌کارگیری دانش به‌منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (۲).

باتوجه به مطالب بالا و توجه به این حقیقت که دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان یکی از مهم‌ترین و تجدیدشونده‌ترین منابعی است که سازمان‌ها می‌توانند در مدیریت خود از آنها بهره‌گیرند، مدیریت دانش بیش از هر زمان دیگر حایز اهمیت شده است. بنا به اعتقاد صاحب‌نظران، استفاده از مدیریت دانش می‌تواند در جهت پیشبرد امور و بهبود عملکرد سازمانی، به سازمان‌ها کمک کند (۲).

### مدل‌های مدیریت دانش

مدل علوی (۱۹۹۷): علوی فرایندهای مدیریت دانش را به‌ترتیب زیر بیان کرده است: خلق یا اکتساب دانش، ذخیره یا سازماندهی دانش، توزیع و کاربرد دانش. او ترتیب آنها را به‌صورت خطی مطابق شکل زیر نمایش داده است (۱۱):

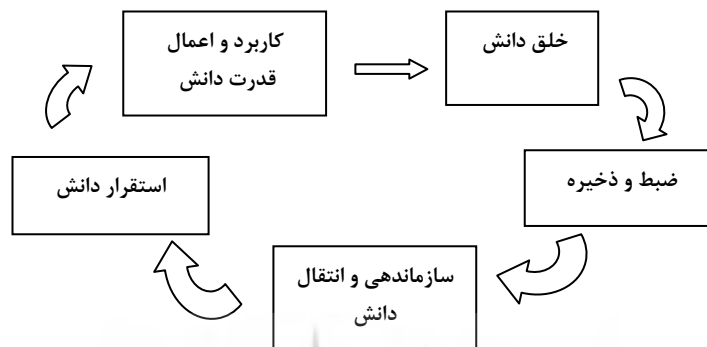


شکل ۱- فرایندهای مدیریت دانش علوی

ویگ<sup>۱</sup> از متخصصان مدیریت دانش، نیز فرایندهای زیر را برای مدیریت دانش بیان می‌کند:

خلق دانش شامل یادگیری، نوآوری، پژوهش و استفاده از دانش برتر؛ ضبط و ذخیره دانش برای دسترسی گسترده و خلق آن؛ سازماندهی و تغییرشکل دانش برای دسترسی گسترده و خلق آن؛ استقرار دانش برای استفاده افراد، فناوری، تولیدات و خدمات؛ کاربرد و اعمال قدرت دانش برای عمل مستمر، اثربخش و توأم با موفقیت (۱۱).

ویگ برای بیان رابطه بین آنها چرخه زیر را ارائه کرده است (۲۶).



شکل ۲- چرخه مدیریت دانش ویگ

مدل بک من<sup>۱</sup>: بک من (۱۹۹۹) هشت مرحله زیر را برای فرایند مدیریت دانش ارائه داده است:

شناسایی کردن: تعیین صلاحیت‌های درونی، منبع راهبرد و قلمرو دانش؛ تسخیر کردن: رسمی کردن دانش موجود؛ انتخاب کردن: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های سازگار؛ ذخیره کردن: معرفی حافظه یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش؛ پخش کردن: توزیع دانش برای استفاده‌کنندگان به‌طور خودکار بر پایه علاقه و کار و تشریک مساعی دانش در میان گروه‌ها؛ به‌کار بردن: بازیافتن و استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، خودکار کردن و پشتیبانی کار و مددکاری شغل و آموزش؛ ایجاد کردن: تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق؛ تجارت کردن: فروش و معامله، توسعه و عرضه دانش جدید بازار در قالب محصولات و خدمات (۳).

پروبوست، روب و مهاردت بر مبنای تحقیق گسترده خود مدل زیر را برای فرایند مدیریت دانش ارائه دادند. براساس این مدل فرایند مدیریت دانش شامل شناسایی دانش، تحصیل دانش، توسعه دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و نگهداری دانش است (۲۶).

با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمان‌ها، می‌توان دریافت که بر خورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت تبدیل شده است. به‌ویژه اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه معاصر ارزیابی شود، این نتیجه مهم حاصل می‌شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های نیروافزا جای خود را به فناوری‌های دانش‌افزا می‌دهند (۱). ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه‌ای است که به این منظور ضروری به نظر می‌رسد. چرا که مدیریت دانش می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت‌ها به عملکرد هوشمندانه‌تر، بهبود بخشد (۲۷). امروزه به دانش به‌عنوان اهرم راهبردی عملکرد سازمانی، توجه روزافزونی می‌شود (۱۴).

نونوکا و تاکوچی<sup>۱</sup> از نظریه‌پردازان معروف در زمینه مدیریت دانش در کتاب سازمان دانش‌زا مدعی شدند که تاکنون مدیران کمی مفهوم مدیریت دانش را درک کرده‌اند، چرا که ایشان معنای دانش و الگوهای خلق و به‌کارگیری آن را بد فهمیده‌اند و به سازمان به‌عنوان ماشینی برای پردازش اطلاعات نگاه می‌کردند. به همین دلیل، تنها دانش مفید، دانش رسمی و نظام‌مند یا سخت بوده است. داده‌ها، رویه‌های سازمانی، نرم‌افزارها، فیلم‌ها، گزارش‌های سازمانی، بیانیه مأموریت، نمودار سازمانی و امثال آن. آنها همچنین تحقیقی در میان شرکت‌های ژاپنی انجام دادند و عنوان کردند که مدیریت دانش اثربخش می‌تواند موجب ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان شود (۲۵).

به عقیده پیتر دراگر، یکی از نویسندگان معروف متون مدیریتی در اقتصاد نوین دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است و دیگر عوامل سنتی تولید مانند زمین، نیروی کار و سرمایه در مرتبه بعدی اهمیت قرار دارند. عوامل سنتی تولید از نظر مقیاس و دامنه با محدودیت مواجهند و افزایش نهایی آنها به بازده نزولی سرمایه‌گذاری منجر می‌شود. در مقابل، قانون اقتصادی دیگری بر بازده دانش حکمفرماست. سرمایه‌گذاری بیشتر در دانش یا اطلاعات به عملکرد و بازدهی بیشتری خواهد انجامید (۱۴).

توجه به نقش مدیریت دانش در تغییرات سازمان از یک طرف و نیاز به مدیریت منابع انسانی در اجرای مدیریت دانش در سازمان از طرف دیگر، محقق را بر آن داشت تا نقش مدیریت دانش و وضعیت به‌کارگیری آن

1 - Nonaka and Takeuchi, 1995

را در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی و ارتباط آن با عملکرد منابع انسانی را بررسی کند و ضمن توصیف وضعیت منابع انسانی به تعیین ارتباط بین اجزای مدیریت دانش شامل تشخیص، تحصیل، تسهیم، توسعه، به‌کارگیری و نگهداری دانش با عملکرد منابع انسانی بپردازد تا زمینه بهره‌گیری بیشتر از فرایند مدیریت دانش فراهم آید و عوامل مؤثر بر آن در جامعه آماری مورد نظر شناخته شود.

### روش تحقیق

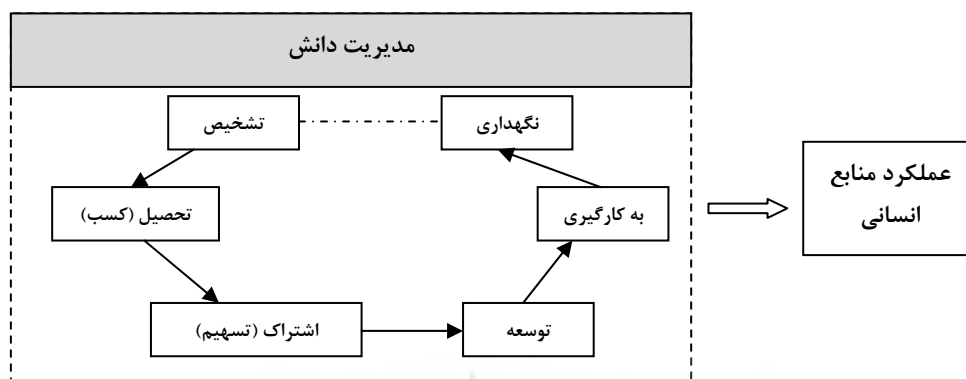
پژوهش حاضر توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق پرسشنامه (شامل ۲۸ گویه) جمع‌آوری شده است. چارچوب مدل این تحقیق (شکل ۳) از مدل ارائه شده توسط چن و محمد<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) گرفته شده است (۱۵)، با این تفاوت که محقق با توجه به مدل مدیریت دانش پروبست<sup>۲</sup> و همکاران (۱۳۸۵) مدل را تکمیل کرده است تا کلیه اجزای مدیریت دانش شامل تشخیص، تحصیل، تسهیم، توسعه، به‌کارگیری و نگهداری دانش را دربر داشته باشد (۶).

جامعه آماری این تحقیق، کلیه مدیران (مدیر، معاون و رئیس)، رؤسای هیأت‌ها و کارشناسان و کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی بودند که براساس گزارش اداره کل تربیت بدنی استان، تعداد آنها ۸۳ نفر است. از این رو، به دلیل محدود بودن تعداد آزمودنی‌ها، نمونه آماری این تحقیق با جامعه آن برابر است.

برای تعیین پایایی پرسشنامه، ۳۰ پرسشنامه به‌عنوان آزمون مقدماتی بین نمونه آماری توزیع شد. میزان پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۹۱/۸ درصد محاسبه شد که نشان می‌دهد پرسشنامه مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار است.

1 - Chen and Mohamed

2 - Probst



شکل ۳- مدل تحقیق

### نتایج و یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که مدرک تحصیلی ۱/۳ درصد پاسخ‌دهندگان دکتری، ۲۴/۱ درصد کارشناسی‌ارشد، ۵۴/۵ درصد کارشناسی و ۲۰/۳ درصد نیز کاردانی و دیپلم است. از نظر تحصیلات سازمان وضعیت مناسبی دارد، به طوری که بیشتر از ۷۹ درصد کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاترند. این مسئله می‌تواند موفقیت مدیریت دانش را در سازمان تسهیل کند.

رده سنی ۳۲/۰۹ درصد پاسخ‌دهندگان ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۰/۵ درصد ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۹ درصد ۴۰ تا ۵۰ سال، ۷/۶ درصد بالاتر از ۵۰ سال است. باتوجه به اینکه سن ۷۳ درصد پاسخ‌دهندگان کمتر از ۴۰ سال است. می‌توان نتیجه گرفت که سازمان از نیروهای جوان بیشتری سود می‌برد و از طرف دیگر، ۱۹ درصد کارکنان در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار دارند که به طور معمول در این سنین کارکنان باتوجه به برخورداری از تجربه بالا به حداکثر کارایی می‌رسند. از این رو به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان اداره کل تربیت بدنی افرادی جوان و پرتوان و البته باتجربه مناسب کاری و پذیرای تغییر و نوآوری هستند و از آمادگی لازم برای پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش برخوردارند.



سابقه خدمت ۴۹/۴ درصد پاسخ‌دهندگان کمتر از ۱۰ سال، ۳۰/۴ درصد ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۰/۳ درصد بیشتر از ۲۰ سال است. باتوجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که کمی بیشتر از ۵۰ درصد کارکنان بیشتر از ۱۰ سال سابقه خدمت دارند. از آنجا که این کارکنان از تجربه و دانش ضمنی زیادی برخوردارند، فعالیت مؤثرتری در زمینه تسهیم، توسعه و به‌کارگیری و نگهداری دانش می‌توانند داشته باشند. از این‌رو باید زمینه لازم برای مشارکت هرچه بیشتر آنها در زمینه مدیریت دانش فراهم شود. این در حالی است که ۵۰ درصد بقیه کمتر از ۱۰ سال سابقه خدمت دارند، می‌توان نتیجه گرفت که این کارکنان از دانش صریح بالایی برخوردارند، از این‌رو فعالیت مؤثرتری در زمینه تشخیص، تحصیل و تسهیم دانش می‌توانند داشته باشند.

#### نتایج برازش نیکویی مدل‌های تحلیل چندمتغیره

پس از تحلیل رگرسیونی عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که متغیرهای پیش‌بین، این متغیر وارد مدل رگرسیونی شده و می‌تواند ۱۶۲ درصد از تغییرات ملاک یعنی عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی را تبیین کند. به عبارت دیگر ۲۷ درصد از واریانس متغیر وابسته یعنی عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی مربوط به متغیرهای مستقل است ( $ARS = 0/162$ ). بقیه تغییرات مربوط به عوامل ناشناخته دیگری است که در تحقیق وارد نشده است.

آزمون معنادار بودن مدل تبیین تحلیل واریانس است. نتایج تحلیل واریانس برای مدل برازش میزان تأثیر متغیر وابسته یعنی عملکرد منابع انسانی را در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی را پیش‌بینی و تبیین می‌کند. به عبارت بهتر، مدل تبیینی براساس نتایج تحلیل واریانس معنادار است.

جدول ۱- آماره های تحلیل رگرسیون چندگانه و خلاصه مدل رگرسیونی برازش شده

Multiple	۰/۴۴۱	ضریب همبستگی چندگانه
Rsquare	۰/۱۹۴	ضریب تعیین
Adjusted R Square	۰/۱۶۲	ضریب تعیین تصحیح شده
Std.Error of the Estimate	۹/۵۲	خطای معیار
Durbin watson	۱/۶۵۳	دوربین واتسون

جدول ۲- تحلیل واریانس رگرسیون چندمتغیره

Sig	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	منبع تغییرات
		۵۴۷/۲۱۰	۳	۱۶۴۱/۶۲۹	اثر رگرسیونی
۰/۰۰۰	۶/۰۳۳	۹۰/۶۹۶	۷۵	۶۸۰۲/۳۲۵	باقیمانده
			۷۸	۸۴۴۳/۷۹۷	جمع کل

جدول ۳- آماره های متغیروارده در مدل برازش رگرسیونی عملکرد منابع انسانی

Sig	T	Beta	Std.B	B	نام متغیر
۰/۰۰۰	۱۱/۱۸	-	۵/۳۴۰	۵۹/۶۹	عرض از مبدأ
۰/۰۳۱	۱/۵۲۷	۰/۲۰۱	۰/۵۱۵	۰/۷۸۶	تشخیص دانش
۰/۰۰۵	۲/۸۶۹	۰/۴۲۸	۰/۳۰۹	۰/۸۸۸	تحصیل دانش
۰/۰۲۲	۰/۱۰۰	۰/۰۱۶	۰/۴۷۵	۰/۰۴۷	تسهیم دانش

**بحث و نتیجه گیری**

باتوجه به نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه معادله پیش‌بینی عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی به شکل زیر است:

$$y = a + b_1\chi_1 + b_2\chi_2 + \dots + b_k\chi_k$$

عملکرد منابع انسانی = (۵۹/۶۹) + تشخیص دانش (۰/۲۰۱) + تحصیل دانش (۰/۴۲۸) + تسهیم دانش (۰/۰۱۶)

با اینکه دیگر متغیرها در مدل حضور ندارند، ولی به معنای آن نیست که آنها پیش‌بینی‌کننده خوبی نیستند، بلکه تنها به این معنی است که بقیه متغیرها به‌طور معنادار در مدل نقش ندارند. از بین سه متغیری که در مدل باقی مانده‌اند، متغیر «تحصیل دانش» بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی میزان عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی دارد.

این یافته‌ها با یافته‌های گلد و همکاران (۲۰۰۱)، داروچ (۲۰۰۵)، چن و محمد (۲۰۰۷)، هاس و هانسن (۲۰۰۷)، عسگری (۱۳۸۴) و شاهقلیان (۱۳۸۵) در جامعه آماری مورد نظر آنها همخوانی دارد (۲۳، ۲۲، ۲۰، ۱۹، ۱۵، ۱۳، ۱۰).

یافته دیگر این تحقیق نشان می‌دهد که بین توسعه دانش و عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی همبستگی معناداری وجود ندارد. این به آن معناست که افزایش یا کاهش توسعه دانش توسط کارکنان تأثیری بر عملکرد منابع انسانی ندارد. این نتیجه با یافته‌های شاهقلیان (۱۳۸۵) مغایر است.

نتیجه دیگر این تحقیق نشان می‌دهد که بین به‌کارگیری دانش و عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی همبستگی معناداری وجود ندارد. این به آن معناست که افزایش یا کاهش به‌کارگیری دانش توسط کارکنان، تأثیری بر عملکرد منابع انسانی ندارد. این یافته با نتایج تحقیقات چن و محمد (۲۰۰۷) و شاهقلیان (۱۳۸۵) مغایر است (۱۵، ۱۰).

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که بین نگهداری دانش و عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی اتسان آذربایجان شرقی همبستگی معناداری وجود دارد.

مسئله دیگری که سازمان با آن مواجه خواهد بود، نحوه ثبت و نگهداری دانش و تجربیات کارکنان سازمان است. همان‌طور که آمارها نشان می‌دهد، تقریباً نسبت زیادی از کارکنان بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت دارند و در شرف بازنشستگی هستند. حاصل سال‌ها خدمت این افراد در سازمان دانش و تجربه‌ای است که با خروج آنها از سازمان، از دست خواهد رفت. از این‌رو سازمان باید راهبرد مشخصی را برای مستندسازی و نگهداری دانش این افراد و دیگر کارکنان در پیش داشته باشد. به‌نحوی که همه کارکنان بتوانند به این دانش دسترسی داشته باشند و از آن استفاده کنند. از این‌رو ایجاد و توسعه پایگاه اطلاعات و دانش و توسعه شیوه‌های مؤثر و کارآمد برای جمع‌آوری اطلاعات و دانش، مقوله مهمی در راهبرد مدیریت دانش سازمان خواهد بود. از آنجا که یک سازمان عمومی برای تأمین منافع اجتماعی تأسیس می‌شود، کارکنان آن باید دانش‌پذیر باشند تا بتوانند نیازهای عامه را برآورده سازند. به هر حال، مدیریت دانش مزایای بسیار زیادی برای سازمان تربیت بدنی به‌همراه خواهد داشت. علاوه بر بهبود کیفیت کاری، برخورداری از اطلاعات به‌روز و بهبود تصمیم‌گیری، مدیریت دانش به این سازمان کمک می‌کند تا بهتر بتواند به نیازهای مراجعه‌کنندگان پاسخ دهد. بنابراین لازم است سازمان تربیت بدنی برنامه جامع و فراگیری در زمینه مدیریت دانش داشته باشد و همه عوامل سازمانی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش را مدنظر قرار دهد. به‌عبارت دیگر با نگهداری و ذخیره دانش و در دسترس بودن آن برای کارکنان می‌تواند بر عملکرد تأثیر بگذارد و موجب بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان شود. این نتیجه با یافته‌های گلد و همکاران (۲۰۰۱)، چن و محمد (۲۰۰۷) و شاهقلیان (۱۳۸۵) همخوانی دارد (۲۲، ۱۵، ۱۰).

بررسی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در نمونه آماری نشان داد که برخی کارکنان و مدیران سازمان در زمینه مدیریت دانش کمتر فعالند، از این‌رو پژوهش حاضر اقدامات زیر را توصیه می‌کند:

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی، نیازهای دانشی سازمان را در زمان تعیین اهداف و راهبردها، در سطح متوسط اهمیت، مدنظر قرار می‌دهند. هرچند در مجموع سطح تشخیص دانش در سازمان در سطح متوسط رو به بالا است، ولی از آنجا که این متغیر تأثیر مثبتی بر عملکرد منابع انسانی سازمان دارد، به مدیران در سازمان‌ها توصیه می‌شود که با مدنظر قرار دادن مؤلفه

تشخیص دانش در اهداف راهبردی و عملیاتی خود در راستای بهبود عملکرد منابع انسانی سازمان‌های خود گام بردارند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که هرچند سازمان‌ها در مجموع از نظر تحصیل دانش شرایط مطلوبی دارند اما کارکنان میزان رابطه با سازمان‌ها و مؤسسات پژوهشی را متوسط اعلام کرده‌اند. از آنجا که براساس بررسی‌های انجام گرفته در این پژوهش متغیر تحصیل دانش با عملکرد منابع انسانی رابطه معناداری داشته است، به‌کارگیری بیشتر این متغیر توسط مدیران لازم است، چرا که در نهایت موجب بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد.

براساس نتایج پژوهش متغیر تسهیم دانش تأثیر معناداری بر عملکرد منابع انسانی دارد. از این‌رو از آنجا که براساس بررسی‌های انجام گرفته در این پژوهش متغیر تسهیم دانش اثر بیشتری نسبت به دیگر مؤلفه‌های ششگانه، بر عملکرد دارد. به‌کارگیری بیشتر این متغیر توسط مدیران لازم است، چراکه در نهایت به بهبود عملکرد منابع انسانی منجر خواهد شد. به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود در راستای انتقال دانش و تجربه کارکنان باسابقه به دیگر کارکنان بیشتر سرمایه‌گذاری کنند تا در نهایت شاهد بهبود بیشتری در عملکرد منابع انسانی باشند.

از آنجا که رابطه بین متغیر توسعه دانش با عملکرد منابع انسانی معنادار نبود، می‌توان نتیجه گرفت که بین توسعه دانش و عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی همبستگی معنادار وجود ندارد. یعنی افزایش یا کاهش توسعه دانش تأثیری تعیین‌کننده و معنادار بر عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی نداشته است. با این حال توجه به این مؤلفه و سرمایه‌گذاری بیشتر در تحقیق و توسعه و نیز توسعه انسانی و فرهنگی در سازمان توصیه می‌شود.

نظر به اینکه رابطه بین متغیر به‌کارگیری دانش با عملکرد سازمانی در این پژوهش تأیید نشد. می‌توان نتیجه گرفت که بین به‌کارگیری دانش و عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی همبستگی معناداری وجود ندارد. یعنی افزایش یا کاهش به‌کارگیری دانش تأثیری تعیین‌کننده و معنادار بر عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی نداشته است. با این حال محقق توجه به

این مؤلفه و استفاده از تجربیات کارکنان و دانش سازمان در راستای اهداف سازمان، برای دستیابی به عملکرد بهتر کارکنان را توصیه می‌کند.

رابطه معنادار و مثبت نگهداری دانش و عملکرد منابع انسانی در این پژوهش اثبات شد. از این رو به مدیران توصیه می‌شود با ایجاد مخازن و بانک‌های دانش در سازمان و به‌روزرسانی آنها در جهت بهبود عملکرد منابع انسانی حرکت کنند.

### منابع و مأخذ

۱. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱). "کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها". تهران، نشر مؤلف.
۲. اخوان، پیمان. جعفری، مصطفی. (۱۳۸۴). "ناکامی مدیریت دانش در سازمان‌ها". ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶.
۳. افزاره، عباس (۱۳۸۶). "مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)". تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ دوم.
۴. افزاره، عباس. بارچ، نجفی (۱۳۸۳). "سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری اندازه‌گیری و ارائه راهکارهای مناسب برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی". کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع تیرماه.
۵. برور، محمد (۱۳۸۳). "مطالعه و بررسی چگونگی اعمال مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای غرب". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد (چاپ‌نشده)، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۶. پروبست، گیلبرت. روب، استفان. رو مهادت، گای (۱۳۸۵). "مدیریت دانش". ترجمه علی حسین خواه، تهران، انتشارات یسطرون.
۷. پیری، زکیه. واصف‌زاده، سعید (۱۳۸۵). "چگونه می‌توان مدیریت دانش را به‌کار گرفت؟" مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، شماره ۳۸.

۸. دانیپورت، تامس اچ و پروساک، لارنس (۱۳۷۹). "مدیریت دانش". ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت، تهران، نشر ساپکو، چاپ اول.

۹. روزدار، نگین (۱۳۸۲). "بررسی مدیریت دانش و تأثیر آن بر عملکرد مدیران گروه بهمن در شهر تهران در سال ۱۳۸۱". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات.

۱۰. شاهقلیان، کیوان (۱۳۸۵). "طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران (مورد صنعت خودرو)". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات.

۱۱. عدلی، فریبا (۱۳۸۴). "مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش". تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه، چاپ اول.

۱۲. عرضه، کیوان. سیدعامری، میرحسن. محرم زاده، مهرداد (۱۳۸۷). "بررسی رابطه تکنولوژی مورد استفاده سازمانی (پشتیبانی ICT و شناخت ICT) سازمان تربیت بدنی ایران با استراتژی مدیریت دانش". مقاله ششمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، کیش.

۱۳. عسگری، ناصر (۱۳۸۴). "بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و تکنولوژی)". وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران.

۱۴. مقدمی، صابر (۱۳۸۴). "نوآوری دانش". ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۵.

15. Chen, Le and Mohamed. Sherif (2007). "Empirical study of interactions between knowledge management activities". *Engineering, construction and architectural management*, Vol. 14, No. 3. PP: 242-260.

16. Choi, B. and Lee. H. (2003). "An empirical investigation of knowledge management styles and thief effect on corporate performance". It is available on:

<http://www.elsevier.science.com>

17. Choi, B. and Lee, H. (2003). "Knowledge management enablers, process and organizational performance: an integrative view and empirical examination". *Journal of management information systems* (20:1), PP: 179-228.

18. Ciganek, A., Mao, E., and Srite, M. (2008). "Organizational culture for knowledge management systems: a study of corporate user". *International journal of knowledge management*, 4 (1).
19. Darroch, Jenny (2005). "Knowledge management, innovation and firm performance". *Journal of knowledge management*, Vol. 9, No. 3, PP: 101-115.
20. Davenport, T.H. DeLong, D, W Beers M.C (1998). "Successful knowledge management projects". *Sloan management review*, Vol. 39, No. 2.
21. Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). "Working knowledge: how organization manage what they know". Harvard business school press, Boston, MA.
22. Gold, A., Malhotra, A. and Segars, A. (2001). "Knowledge management: an organizational capabilities perspective". *Journal of management information systems* (18:1), PP: 185-214.
23. Haas, M and Hansen, M. (2007). "Different knowledge, different benefits: towards a productivity perspective on knowledge sharing. In organizations". *Strategic management journal mgmt. J.*, 28: PP: 1133-1153.
24. Kaweevisultrakul, Tannin. And Chan Peng (2007). "Impact of cultural barriers on knowledge management implementation: evidence from Thailand". *Journal of American academy of business Cambridge*, 11(1).
25. Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). "The knowledge – creating company: how Japanese companies create and dynamics of innovation?" New York: Oxford university press.
26. Probest, Gilbert. Steffen Raub and Kai romhardt (2000). "Managing knowledge building blocks for success". John Wiley and Sons.
27. Wiig Karl M. (1999). "Successful knowledge management". *European Management Journal*.