

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش استان‌های کشور

ام‌هانی دوانی<sup>۱</sup>، اسماعیل شریفیان<sup>۲</sup>، کوروش قهرمان تبریزی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان\*

۲ و ۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۴/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۰۱

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور می‌باشد. روش این پژوهش از نوع پیمایشی بوده و به لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را معاونان، رؤساء و کارشناسان معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش به تعداد ۲۸۸ نفر تشکیل دادند. نمونه آماری نیز به صورت تمام‌شمار و برابر با جامعه آماری بود. نتایج نشان می‌دهد که ۴۸/۰۲ درصد از کل واریانس‌ها مربوط به هفت عامل می‌باشد. نتایج بیانگر این است که تمامی عوامل، تأثیر معناداری بر استقرار مدیریت دانش دارند. همچنین، اولویت‌بندی عوامل به روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی به ترتیب عبارت است از: فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کار تیمی، ساختار دانشی و زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان چنین نتیجه گرفت که با برنامه‌ریزی و تمرکز بر عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش می‌توان دانش جدیدی را ایجاد کرد و آن را در سراسر سازمان منتشر نمود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، تربیت‌بدنی، آموزش و پرورش، اولویت‌بندی، فرایند تحلیل سلسله مراتبی

## مقدمه

با گذر از اقتصاد سنتی مبتنی بر منابع به اقتصاد مبتنی بر دانش، دانش به یکی از دارایی‌های اساسی سازمان‌ها تبدیل شده است و مدیریت آن امری ضروری به نظر می‌رسد. در اقتصاد نو، دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است و سایر عوامل سنتی در رتبه بعدی اهمیت قرار دارند. شایان ذکر است که مقوله دانش و مدیریت آن رفته‌رفته جای خود را در سازمان‌ها باز می‌کند (جهانشاهی، ۱۳۹۱، ۴۴). ذکر این نکته ضرورت دارد که این دانش شامل: خبرگی، آگاهی و درک کسب‌شده از طریق تجربه یا مطالعه می‌باشد. مطالعات نشان داده‌اند که دانش از مقایسه، شناسایی مستمر و ارتباطات حاصل می‌شود (شعبانی، ۱۳۹۱، ۳۱۹). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش نمایند، سازماندهی کنند و منتشر سازند. همچنین، مدیریت دانش تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری می‌باشد. کویتر<sup>۱</sup> مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید: "فرایندی که از طریق آن، سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد" (قربانی، ۱۳۸۸، ۴۹). همچنین، مدیریت دانش، فرایند به کنترل درآوردن محیطی است که در آن، دانش در جهت حصول اهداف سازمانی شناسایی می‌شود، سازمان‌دهی می‌گردد، خلق می‌شود و به اشتراک گذاشته می‌شود (شعبانی، ۱۳۹۱، ۳۱۹). براساس پژوهش‌های مالهورا<sup>۲</sup>، دانش موجود در اذهان اعضای سازمان، مهم‌ترین منبع دانش سازمانی است. وی اذعان می‌دارد که مدیریت دانش، تنها مدیریت دارایی سازمان نیست، بلکه مدیریت فرایندهای بین فردی و فرایندهای سازمانی که در این مسیر وجود دارند می‌باشد. وی مدیریت دانش را به‌عنوان ترکیبی نیروزا از ظرفیت فرایند داده‌ها و اطلاعات در فناوری اطلاعات و ظرفیت خلاقیت و نوآوری افراد بیان می‌دارد (انصاری، ۱۳۹۰، ۶۸).

یکی از اهداف مدیریت دانش، رشد و ارتقای دانش بین کارکنان است. بدین‌منظور، لازم است تکنولوژی اطلاعات فراگرفته شود و تأثیرات اساسی آن در این فرایند درک شود. درحقیقت، هدف نهایی مدیریت دانش، افزایش هوشمندی و یا بهره‌هوشی سازمان است (ادهیکاری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۹۶). مزایای به‌کارگیری فعالیت‌های مدیریت دانش از سطح فنی تا سطح راهبردی، بر فرهنگ و بهره‌وری کل سازمان مؤثر خواهد بود. رادینگ<sup>۴</sup> مجموعه مزایای مدیریت دانش را صرفه‌جویی، کارایی، فرصت‌های جدید، تغییر و نوآوری، به‌کارگیری بهتر منابع انسانی، سرعت فرایند، تداوم در کار،

- 
1. Kwitz
  2. Malhotra
  3. Adhikari
  4. Rading

جلوگیری از افت دانش، بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری، مزیت رقابتی، توسعه‌داری، افزایش محصول، مدیریت مشتری و به‌کارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه‌انسانی ذکر می‌کند (پیروسیانی، ۱۳۸۹، ۴۴). شایان‌ذکر است که سازمان‌ها به فکر پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش افتادند تا از مزایای بالقوه آن بهره‌جویی کنند (شعبانی، ۱۳۹۱، ۳۲۰). در اکثر سازمان‌ها، اغلب کارکنان به‌ویژه مدیران، از رویه‌ها، تجارب و دانش گذشته استفاده می‌نمایند و به‌روزنمودن دانش به‌دلیل عدم کاربرد و نیز عدم وجود مدیریت دانش، امکان‌پذیر نبوده و چندان رواج ندارد. افراد دانشگر و یا افرادی که تجاربی ارزنده دارند، چندان موردتوجه نیستند و شاید در جایگاه مناسب از آن‌ها استفاده نمی‌شود (برور، ۱۳۸۳، ۲). با توجه به ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های امروزی، یکی از مهم‌ترین بخش‌هایی که نیازمند مدیریت دانش می‌باشد، بخش دولتی است. با کمی دقت به ماهیت سازمان‌های دولتی در خواهیم یافت که طی چند سال آینده، بخش اعظمی از کارمندان دولت بازنشسته خواهند شد که تعداد زیادی از این افراد از مدیران و متخصصان رشته‌های مختلف هستند و در اختیارگرفتن تسهییم و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشسته‌شدن، یکی از مخاطرات و مشکلات اصلی دولت خواهد بود (پیروسیانی، ۱۳۸۹، ۱۲).

پیاده‌سازی مدیریت دانش برای سازمان‌هایی چون دانشگاه‌ها و آموزش‌وپرورش نیز مهم و ضروری می‌باشد (شعبانی، ۱۳۹۱، ۳۱۹). علاوه‌براین، برای حرکت جامعه به‌سوی دانش‌مداری، آموزش‌وپرورش رکن اصلی و اساسی محسوب می‌شود. از آن‌جاکه دانش و اطلاعات مهم‌ترین اصل برای بهره‌وری، رقابت‌های اقتصادی و توسعه است و منابع انسانی مهم‌ترین ابزار و سرمایه‌جامعه برای تحقق اهداف و مقاصد سیاسی و اقتصادی هستند، دولت‌ها برای پیشرفت در این زمینه، اولویت بیشتری را به آموزش و منابع انسانی اختصاص می‌دهند (یوسفی و غلامی، ۱۳۸۵، ۳۱).

امروزه، ورزش و سازمان‌های ورزشی نیز به‌منظور حضور کارآ و مؤثر در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش ندارند. تخصص‌گرایی در ورزش و نفوذ ورزش و سازمان‌های ورزشی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. همچنین، توجه به مدیریت دانش و به‌ویژه تسهییم دانش به‌عنوان یکی از ابعاد مهم مدیریت دانش می‌تواند فراهم‌کننده حضور و عملکرد پویای ورزش و سازمان‌های ورزشی در عرصه‌های گوناگون باشد (جابری، ۱۳۹۲، ۵۶).

در حال حاضر، شرکت‌ها و سازمان‌های بسیاری در جهان بر مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. علی‌رغم موفقیت برخی از آن‌ها، سازمان‌های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده‌اند. به‌نظر می‌رسد یک سری از شرایط، موقعیت‌ها و چالش‌ها منجر به موفقیت یا شکست نهایی فعالیت

مدیریت دانش در سازمان می‌شود؛ بنابراین، پیش از سرمایه‌گذاری منابع کمیاب سازمان در چنین حوزه‌ی ریسک‌پذیری، مدیریت باید به‌دنبال ابزاری باشد تا عدم اطمینان پروژه مدیریت دانش را کاهش دهد. همچنین، عدم وجود مکانیزم‌های صحیح ارزیابی وضعیت جاری سازمان برای اجرای مدیریت دانش و یا توسعه فعالیت‌های مدیریت دانش، این نوع سرمایه‌گذاری را در ذهن مدیران تنها به یک هزینه اضافی تبدیل نموده است؛ از این‌رو، برای هدفمند نمودن استفاده از دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی و راهبردی و نیز سازماندهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان، شناخت وضعیت موجود سازمان در زمینه مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری یک سازمان برای به‌کارگیری و بهبود مدیریت آن، امری ضروری و حیاتی است (مهدوی، ۱۳۹۱، ۵۳۰).

علاوه‌براین، برای اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان می‌بایست عواملی که بر موفقیت این پروژه تأثیر می‌گذارند شناسایی و بررسی شوند؛ زیرا، اولین گام برای اجرای هر سیستم، شناخت عوامل کلیدی در موفقیت آن سیستم است (هولس اپل و جوشی، ۲۰۰۰، ۲۳۶). عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش، بسیار متنوع است و طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها را دربرمی‌گیرد. ممکن است برای بسیاری از سازمان‌ها این سؤال مطرح شود که کدام یک از عوامل مذکور اهمیت بیشتری دارند و به‌عبارت‌دیگر، فعالیت‌های مدیریت دانش را باید با کدام دسته از عوامل مذکور شروع کرد؟ پاسخ به این سؤال نمی‌تواند قطعی و یکسان (برای همه سازمان‌ها) باشد. درواقع، شرایط خاص هر سازمان تعیین‌کننده عوامل کلیدی موفقیت است. باین‌وجود، دانشمندان نظیر نوناکا و نیومن<sup>۲</sup> تأکید می‌کنند که چهارچوب‌ها و مدل‌های مدیریت دانش می‌توانند در این زمینه به‌نحو قابل‌توجهی به سازمان‌ها کمک نمایند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۶، ۸۹).

نکودری (۱۳۹۰) نیز در پژوهشی به بررسی عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران پرداخت. متغیرهای موردبررسی در پژوهش وی چهار عامل فناوری اطلاعات، فرهنگ‌سازی، استراتژی و ساختار بود که از میان آن‌ها، فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل بود و عامل استراتژی کمترین اهمیت را داشت (نکودری، ۱۳۹۰، ۹۵). همچنین، اسدیپور و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به تعیین عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش و بررسی وضعیت فعلی و رتبه‌بندی آن‌ها در شرکت نفت و گاز آغاچاری پرداختند و بیان کردند که مهم‌ترین عامل سازمانی در استقرار مدیریت دانش در این سازمان، آموزش می‌باشد و پس از آن به‌ترتیب عوامل تفکر استراتژیک، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی قرار دارند (اسدیپور، ۱۳۹۱، ۲۴). درمقابل، خواجه‌فرد و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در شبکه‌های بهداشت و درمان استان بوشهر را بررسی

- 
1. Holsapple & Joshi
  2. Nonaka & Neumann

نمودند و بیان کردند که تمام عوامل آموزشی کارکنان، الگوبرداری، سنجش عملکرد، ساختار دانش، زیرساختار سیستم اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان، توانمندسازی کارکنان، رهبری و تعهد مدیریت ارشد و کار گروهی ارزشمند در شبکه بهداشت و درمان بوشهر مؤثر می‌باشد و در رتبه‌بندی این عوامل، عامل مشارکت دارای بیشترین تأثیر است و عامل ساختار دانش نیز کمترین تأثیر را بر مدیریت دانش دارد (خواجه فرد، گلنوش و وحدت، ۱۳۹۳، ۵۶). با توجه به نتایج متناقض مطالعات انجام‌شده و عدم انجام پژوهش در جامعه موردنظر، این پژوهش به دنبال شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش استان‌های کشور می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات پیمایشی است و به لحاظ هدف کاربردی می‌باشد که به صورت میدانی اجرا گردیده است. جامعه آماری پژوهش را معاونان، رؤسا و کارشناسان معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش در تمامی استان‌های کشور تشکیل دادند که طبق آمار به دست آمده، تعداد آن‌ها برابر با ۲۸۸ نفر بود. با توجه به محدودیت جامعه آماری، نمونه آماری به صورت تمام‌شمار، برابر با تمام جامعه آماری در نظر گرفته شد. جهت انجام پژوهش، پرسش‌نامه‌هایی میان آزمودنی‌ها توزیع گردید که از بین آن‌ها، ۲۵۴ پرسش‌نامه کامل برگشت داده شد. شایان‌ذکر است که میانگین نرخ بازگشت پرسش‌نامه ۸۸/۱۹ درصد بود. ذکر این نکته ضرورت دارد که جمع‌آوری داده‌های پژوهش در بازه زمانی سه ماه اول سال (۱۳۹۳) و با استفاده از پرسش‌نامه پژوهش‌گر ساخته انجام شد. روایی صوری پرسش‌نامه نیز با استفاده از نظر ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تأیید گردید و روایی محتوایی براساس مدل لاوشی<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) معادل (۰/۸۹) محاسبه گشت. دامنه پایایی عوامل این پرسش‌نامه نیز از حداقل (۰/۷۵) تا (۰/۸۵) بود و پایایی درونی کلی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ و از میانگین عوامل برابر با (۰/۷۸) محاسبه شد. علاوه بر این، به منظور حیطه‌بندی پرسش‌نامه (تعیین و مشخص کردن عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت) از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردید و جهت پی‌بردن به کفایت نمونه‌برداری در تحلیل عاملی، آزمون کیزر - می‌یر - الکین<sup>۲</sup> مورد استفاده قرار گرفت. از آمار توصیفی نیز برای طبقه‌بندی نمره‌های خام، جدول توزیع فراوانی و محاسبه شاخص‌های پراکندگی مانند میانگین، انحراف استاندارد و غیره استفاده شد. همچنین، جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی

1. Lawshe

2. Kaiser ° Meyer ° Olkin Measure of Sampling Adequacy

تک‌نمونه‌ای در سطح معناداری ( $P < 0/05$ ) بهره گرفته شد و داده‌ها توسط نرم‌افزار اس. پی. اس. اس<sup>۱</sup> مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. علاوه بر این، به منظور اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش استان‌های کشور به روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۲</sup> نیز از نرم‌افزار اکسپرت چویس<sup>۳</sup> استفاده شد.

## نتایج

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میانگین سنی و انحراف استاندارد جامعه آماری به ترتیب (۴۱/۲۷ع۶/۲۲) می‌باشد. همچنین، مشخص شد که ۷۲ درصد از آزمودنی‌ها را مردان و ۲۸ درصد از آن‌ها را زنان تشکیل داده‌اند.

همان‌طور که نتایج جدول شماره یک نشان می‌دهد، شاخص آزمون کیزر - می یر - الکین برابر با (۰/۸۱) است و با توجه به این که نزدیک بودن مقدار این شاخص به یک نشان‌دهنده مناسب بودن نمونه‌گیری می‌باشد، براساس جدول می‌توان گفت که داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب می‌باشد. شایان ذکر است که به منظور پی‌بردن به هم‌بستگی گویه‌های مورد مطالعه از آزمون بارتلت<sup>۴</sup> استفاده شد.

همچنین نتایج آزمون بارتلت نشان می‌دهد، با توجه به کوچک‌تر بودن سطح معناداری از (۰/۰۵)، فرض شناخته‌بودن ماتریس هم‌بستگی رد می‌شود. با این توضیح مشخص می‌شود که انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای داده‌های این پژوهش مناسب می‌باشد.

جدول ۱- آزمون کیزر - می یر - الکین

آزمون کیزر - می یر - الکین	
شاخص کیزر - می یر - الکین	۰/۸۱
آزمون بارتلت	
تقریبی از آماره کای دو	۳۶۹۹/۵۹۷
درجه آزادی	۳۷۸
سطح معناداری	۰/۰۰۱

1. SPSS
2. Analytic Hierarchy Process
3. Expert Choice
4. Bartlett s Test of Sphericity

مرحله بعد، نوبت استخراج عوامل از بین سؤالات پژوهش بود که به‌منظور تشخیص بهتر، مطابق جدول شماره دو از چرخش دایرکت ابلیمین<sup>۱</sup> استفاده گردید. همان‌طور که جدول شماره دو نشان می‌دهد، مجموع هفت عامل، ۴۸/۰۲ درصد از کل واریانس‌ها را شامل می‌شود.

جدول ۲- نتایج واریانس‌های تشریح‌شده

رتبه	مقادیر ویژه استخراجی قبل از چرخش			مقادیر ویژه استخراجی پس از چرخش		
	ارزش ویژه	درصدی از واریانس	درصد تجمعی	ارزش ویژه	درصدی از واریانس	درصد تجمعی
۱	۶/۴۶	۱۷/۹۶	۱۷/۹۶	۵/۹۸	۱۶/۶۲	۱۶/۶۲
۲	۴/۶۶	۱۲/۹۵	۳۰/۹۲	۴/۲۶	۱۱/۸۳	۲۸/۴۶
۳	۳/۱۳	۸/۷۱	۳۹/۶۳	۲/۶۷	۷/۴۴	۳۵/۹۰
۴	۱/۹۵	۵/۴۱	۴۵/۰۵	۱/۴۸	۴/۱۱	۴۰/۰۲
۵	۱/۶۴	۴/۵۵	۴۹/۶۰	۱/۱۶	۳/۲۴	۴۳/۲۶
۶	۱/۵۶	۴/۳۳	۵۳/۹۴	۱/۰۹	۳/۰۵	۴۶/۳۱
۷	۱/۰۶	۲/۹۶	۵۶/۹۰	۰/۶۱	۱/۷۱	۴۸/۰۲

با توجه به نتایج جدول شماره سه، تمامی گویه‌ها در هفت عامل طبقه‌بندی شده‌اند. با توجه به عناوین گویه‌های یک، این عامل "عامل فرهنگ سازمانی" نام‌گذاری گردید. همچنین، عامل‌های دو، سه، چهار، پنج، شش و هفت به ترتیب "عوامل کار تیمی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی، آموزش کارکنان و ساختار دانشی" نام‌گذاری شدند.

## 1. Direct Oblimin

## جدول ۳- بارهای عاملی گویه‌های هر عامل

گویه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
در این سازمان درمورد اهداف، استراتژی‌ها و خط‌مشی - های سازمان بحث و تبادل نظر آزاد صورت می‌گیرد.	۰/۵۴					
هنگام بروز تغییرات سازمانی، همکاری و حمایت همه بخش‌ها و واحدها وجود دارد.	۰/۶۲					
در این سازمان معمولاً کار تیمی و تبادل دانش تشویق می‌شود.	۰/۵۶					
در این سازمان رواج اعتماد بین کارکنان تشویق می‌شود.	۰/۵۷					
در این سازمان افراد در امور مربوط به سازمان مشارکت داده می‌شوند.	۰/۵۷					
در این سازمان کنترل کارکنان هنگام استفاده از منابع، افزایش پیدا می‌کند.	۰/۵۰					
در این سازمان، تشکیل تیم‌های کاری تشویق می‌شود.	۰/۵۷					
در این سازمان سعی می‌شود دانش و تجربه کار گروهی به هم ارتباط داده شود.	۰/۵۸					
در این سازمان هماهنگی، همکاری و کارایی تیم‌ها در - راستای اجرای مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.	۰/۵۱					
مدیران عالی سازمان ما مقاصد خود را از پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش به‌خوبی بیان می‌کنند.	۰/۴۱					
در این سازمان راهنمایی‌های لازم توسط مدیران ارشد صورت می‌گیرد.	۰/۴۶					
در این سازمان پروژه مدیریت دانش و سیاست‌های مربوط به آن توسط مدیران ارشد حمایت می‌شود.	۰/۷۳					
در این سازمان رهنمودهایی برای به‌کارگیری الگوهای کارآمد ارائه می‌شود.	۰/۷۵					
در این سازمان کارکنان برای الگوبرداری از بهترین کارهای سایر سازمان‌ها تشویق می‌شوند.	۰/۴۰					
در این سازمان مشارکت فعالانه کارکنان در تصمیم‌گیری - ها تشویق می‌شود.	۰/۴۳					
در این سازمان، کارکنان برای مشارکت در برنامه‌ریزی - های سازمان تشویق می‌شوند.	۰/۵۷					
در این سازمان کارکنان برای ارزیابی سیستم مدیریت دانش مشارکت داده می‌شوند.	۰/۷۳					
در این سازمان تمام کارکنان ملزم به مشارکت در محیط دانشی سازمان هستند.	۰/۶۹					
در این سازمان تمام کارکنان برای ایجاد محیط مشارکتی احساس مسئولیت می‌کنند.	۰/۷۰					
در این سازمان یک روش دوستانه برای استفاده کنندگان از سیستم دانشی ایجاد شده است.	۰/۷۷					



ادامه جدول ۳- بارهای عاملی گویه‌های هر عامل

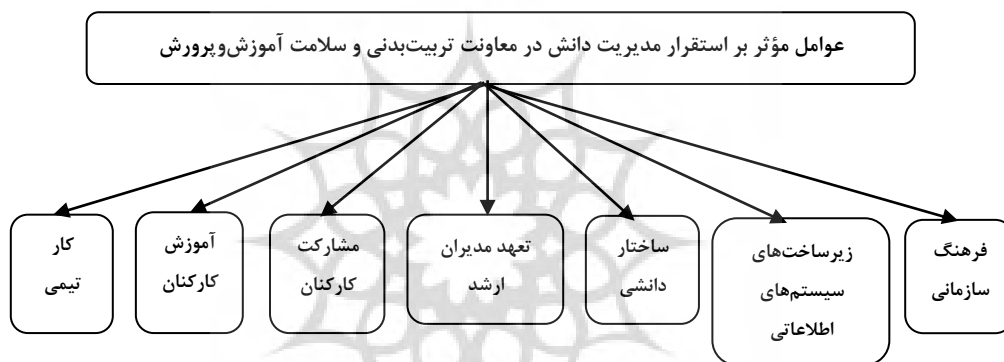
گویه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
سیستم مدیریت در این سازمان، دانش را به زیرساخت‌های تکنولوژی اطلاعات (کامپیوتر، اینترنت، وبسایت و شبکه‌های داخلی) توسعه داده است.					۰/۵۷	
در این سازمان از قابلیت‌های تکنولوژی اطلاعات در اجرای این سیستم دانشی استفاده می‌گردد.					۰/۴۹	
در این سازمان روش‌ها، وسایل و امکانات کمک‌آموزشی برای استقرار مدیریت دانش فراهم می‌باشد.					۰/۶۵	
در این سازمان یک محیط خودآموز و خودیادگیرنده فراهم است.					۰/۴۹	
در این سازمان کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی درون سازمانی و برون سازمانی تشویق می‌شوند.					۰/۸۸	
در این سازمان کارشناسان آموزشی (آموزش‌دهندگان) حرفه‌ای هستند.					۰/۸۱	
در این سازمان یک واحد تخصصی برای اجرای مدیریت دانش وجود دارد.					۰/۸۲	
در این سازمان یک ساختار دانشی مبنی بر تبادل دانش با اعضای سازمان و گاهی برای تأمین کنندگان ایجاد شده است.					۰/۵۳	
در این سازمان یک ساختار دانشی برای تسهیم دانش با مشتریان ایجاد شده است.					۰/۶۹	
در این سازمان یک ساختار دانشی براساس توانایی‌ها و ظرفیت‌های افراد و نه صرفاً براساس تکنولوژی ایجاد شده است.					۰/۸۱	

نتایج جدول شماره چهار بیانگر این مطلب است که بین میانگین کلیه عوامل با نمره شاخص، اختلاف معناداری در سطح  $(P < 0/05)$  وجود دارد.

جدول ۴- نتایج مربوط به آزمون تی تک‌نمونه‌ای فرضیه‌های پژوهش

حیطه‌ها	تعداد گویه‌ها
فرهنگ سازمانی	۶
کار تیمی	۳
تعهد مدیران ارشد	۵
مشارکت کارکنان	۵
زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی	۳
آموزش کارکنان	۵
ساختار دانشی	۳
جمع عوامل استقرار مدیریت دانش	۳۰

در ادامه، اولویت‌بندی شاخص‌های اصلی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی انجام گرفت که در گام نخست، ساختار سلسله‌مسأله، مطابق با شاخص‌های تعیین‌شده در دو سطح هدف و معیارها ترسیم شد. براین اساس، هدف که همان عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش بود در بالاترین اولویت قرار گرفت. در رده دوم نیز فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی، ساختار دانشی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان و کار تیمی قرار گرفت. شکل شماره یک ساختار سلسله‌مراتبی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش ترسیم‌شده را نشان می‌دهد.



شکل ۱- ساختار سلسله‌مراتبی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش به روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

در گام بعدی نیز به منظور تعیین وزن و اولویت هر شاخص، از صاحب‌نظران خواسته شد با انجام مقایسه‌های زوجی دوه‌دو بین شاخص‌ها، میزان اهمیت آن‌ها را نسبت به یکدیگر مشخص نمایند. برای انجام این کار، جدولی در قالب پرسش‌نامه تهیه گشت و در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد با انجام مقایسه‌های زوجی دوه‌دو و اختصاص عددی بین یک تا نه، میزان اهمیت هر یک از معیارها را نسبت به یکدیگر مشخص کنند. در واقع، این مقایسه‌ها وزن هر یک از شاخص‌ها را در مقایسه با گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم‌شان می‌دهد. علاوه بر این، در مرحله بعد، جداول تکمیل‌شده گردآوری گردید و نرخ ناسازگاری آن‌ها بررسی شد. شایان‌ذکر است که محاسبه نرخ ناسازگاری با این هدف انجام می‌شود تا مشخص گردد که آیا بین مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد یا خیر؟ و براساس آن در صورتی که نرخ ناسازگاری کوچک‌تر و یا مساوی با (۰/۱) باشد می‌توان گفت که در مقایسه‌های زوجی، سازگاری قابل‌قبولی وجود دارد. در نهایت نیز نظرات افراد با یکدیگر تلفیق گردید.

جدول ۵- رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش به روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی

اولویت‌ها	وزن نهایی	زیرساخت‌های سیستم اطلاعاتی	ساختار دانشی	کار تیمی	آموزش کارکنان	مشارکت کارکنان	تعهد مدیران ارشد	فرهنگ سازمانی	عوامل استقرار مدیریت دانش
۱	۰/۳۶۵	۶/۹۴۷۷۶	۱/۹۷۴۳۵	۵/۰۵۹۵۶	۴/۸۵۸۳۷	۲/۰۴۹۶۱	۶/۰۷۲۸۴	۱	فرهنگ سازمانی
۲	۰/۲۴۸	۳/۷۸۷۹۳	۱/۷۶۱۷۳	۵/۱۴۰۷	۲/۱۵۹۳۱	۳/۸۵۶۴۹	۱	۰/۴۸۷۸۹	تعهد مدیران ارشد
۳	۰/۱۲۶	۲/۳۰۹۸۷	۲/۷۴۳۸۹	۲/۰۳۶۸۹	۳/۱۲۲۷۵	۱	۰/۲۵۹۳۰	۰/۲۰۵۸۳	مشارکت کارکنان
۴	۰/۱۱۲	۱/۶۷۱۹۸	۷/۱۳۷۰۶	۳/۵۵۴۸۹	۱	۰/۳۲۰۲۳	۰/۴۶۳۱۱	۰/۲۵۲۱۴	آموزش کارکنان
۵	۰/۰۵۹	۲/۸۳۲۳۹	۱/۳۹۰۳۹	۱	۰/۲۸۱۳۰	۰/۴۹۰۹۴	۰/۱۹۴۵	۰/۱۶۴۶۶	کار تیمی
۶	۰/۰۴۶	۲/۷۲۱۰۹	۱	۰/۶۱۶۶۴	۰/۲۱۱۸۳	۰/۳۱۷۱۳	۰/۱۵۶۸۹	۰/۱۴۳۹۳	ساختار دانشی
۷	۰/۰۴۴	۱	۰/۳۶۷۴۹	۰/۳۵۳۰۵	۰/۵۹۸۰۹	۰/۴۵۲۵۱	۰/۲۶۳۹۹	۰/۱۹۷۶۴	زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی

نرخ ناسازگاری = ۰/۱۰

نتایج جدول شماره پنج بیانگر این مطلب است که عامل فرهنگ سازمانی با وزن نهایی (۰/۳۶۵)، اولویت اول را به خود اختصاص داده است و عامل زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی با وزن نهایی (۰/۰۴۴) اولویت آخر را در بین عوامل به دست آورده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که از دیدگاه جامعه آماری، فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور می‌باشد و در رتبه‌بندی به روش سلسله‌مراتبی در اولویت اول قرار گرفته است که نشان از اهمیت بسیار بالای این عامل در استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش دارد. این‌که چرا از دیدگاه معاونان، رؤسا و کارشناسان معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور عامل فرهنگ از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور قرار گرفته است، احتمالاً به این دلیل می‌باشد که اگر تمام امکانات و زمینه‌های لازم برای استقرار طرحی نو در سازمان فراهم شود، اما فرهنگ آن در سازمان به اجرا در نیاید و مورد توجه قرار نگیرد، طرح اجرا نخواهد شد و تنها ضررهای مالی و انسانی به بار خواهد آورد؛ لذا، فرهنگ استفاده از تکنولوژی و طرحی جدید مانند استقرار مدیریت دانش می‌بایست هم‌زمان با کارهای ابتدایی استقرار مدیریت دانش از قبیل کارهای زیرساختی، از همان نخست و به کمک کارشناسان و خبرگان، مورد توجه کارمندان و مدیران قرار گیرد و آموزش داده شود. یافته فوق با نتایج پژوهش نکودری (۱۳۹۰)، صمدی (۱۳۹۰)، محقر و همکاران (۱۳۹۱)، رضانی و همکاران

(۱۳۹۲)، رزاقی (۱۳۹۲)، خواجه‌فرد و همکاران (۱۳۹۳)، ژنگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، لیندندر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، دیزنیک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) و لی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) همسو می‌باشد، اما با مطالعات نیازآذری و عمویی (۱۳۸۶) و پیروسیانی (۱۳۸۹) همخوانی ندارد. از دلایل احتمالی ناهمسوئی می‌توان به این موضوع اشاره نمود که نتیجه باورها و ارزش‌های انباشته‌شده در سازمان و به‌طور کلی، روشی که کارها در سازمان براساس آن انجام می‌شود، فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد و فرهنگ سازمانی موجود، فرهنگ غالب در سازمان می‌باشد؛ لذا، فرهنگ غالب در سازمان باعث می‌شود سازمان نسبت به تغییرات مقاوم باشد و در نتیجه، روند تغییرات در فرهنگ کند شود. همچنین، از آن‌جاکه مدیریت دانش باعث تغییر در سازمان می‌شود، نمی‌تواند در سازمانی که تحول فرهنگی در آن رخ نداده است مؤثر باشد؛ لذا، می‌بایست فرهنگی در سازمان‌های موردبررسی حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب نماید و فضایی توأم با صمیمیت و اعتماد را خلق کند.

علاوه‌براین، از دیدگاه جامعه آماری، دومین عامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور، عامل تعهد مدیران ارشد می‌باشد. از دلایل احتمالی آن می‌توان به این موضوع اشاره کرد که موفقیت در اجرای برنامه‌ها، تکنیک‌ها و رویکردهای نوین، منوط به تعهد و حمایت عملی مدیریت ارشد سازمان می‌باشد؛ لذا، اجرای مدیریت دانش در سازمان نیاز به تأمین بودجه، ساختار و سایر منابع و امکانات دارد و این مدیریت عالی است که براساس اهداف و استراتژی‌های سازمان و نیز میزان اولویتی که برای هرکدام قائل است، منابع سازمان را تخصیص می‌دهد. در این راستا، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های صمدی (۱۳۹۰)، محقر و همکاران (۱۳۹۱)، رزاقی (۱۳۹۲)، رضانی و همکاران (۱۳۹۲)، خواجه‌فرد و همکاران (۱۳۹۳)، ونگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، دیزنیک و همکاران (۲۰۱۲) و سیدهارتا<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) که بیان داشتند عامل تعهد مدیران ارشد بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد همسو می‌باشد، اما با یافته‌های یوسفی و غلامی (۱۳۸۵) و رزاقی (۱۳۹۲) همسوئی ندارد. در ارتباط با دلایل احتمالی این ناهمسوئی می‌توان چنین اظهار کرد که سلسله‌مراتب مدیریتی در سازمان موردبررسی دارای بافت سنتی است و از آن‌جاکه مدیران با مدیریت دانش و مزیت‌های آن آشنایی ندارند؛ لذا، موجبات ایجاد مدیریت دانش در سازمان را فراهم نمی‌کنند.

- 
1. Zheng
  2. Lindner
  3. Dzunic
  4. Lee
  5. Wong
  6. Sidharta

علاوه‌براین، از دیدگاه جامعه آماری، عامل مشارکت کارکنان به‌عنوان سومین عامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور می‌باشد. احتمالاً، دلیل این امر چنین می‌باشد که فعالیت‌های حل مسأله در سازمان‌ها، اغلب به کاوشگری جمعی و مشارکتی نیاز دارند و افراد می‌بایست در فرایند گروهی حل مسأله و تصمیم‌گیری مشارکت ارزشمند داشته باشند. همچنین، لازم است دانش ضمنی از طریق ارتباطات چهره‌به‌چهره منتقل شود؛ زیرا، اسناد نمی‌توانند غنای دانش، حالت و نشاط دانش ضمنی را انتقال دهند. براساس تجربیات سازمانی، برای حل مسائل و یادگیری، صرف مطالعه اسناد راه‌گشا نمی‌باشد؛ زیرا، این کار علاوه بر طولانی‌کردن فرایند یادگیری، زمان یادگیری و کیفیت آن را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ درحالی‌که یادگیری از یکدیگر، نه‌تنها منجر به تسریع یادگیری و کاهش زمان مربوطه می‌شود، بلکه کیفیت و مهارت یاددهنده به یادگیرنده در شیوه استاد - شاگردی و مباحثه چهره‌به‌چهره انتقال می‌یابد. درهرصورت، بودن با هم و گفت‌وگو درباره مسأله، علاوه بر انتقال دانش ضمنی، از خستگی ذهنی نیز می‌کاهد. دراین‌راستا، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های رضانی و همکاران (۱۳۹۲) و خواجه‌فرد و همکاران (۱۳۹۳) که بیان داشتند عامل مشارکت کارکنان بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد همسو می‌باشد.

همچنین، از دیدگاه جامعه آماری، عامل آموزش کارکنان چهارمین عامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور می‌باشد. یکی از دلایل احتمالی این است که آموزش افراد از طریق آموخته‌ها، مانعی برای دوباره‌کاری‌های بسیاری در سازمان است و آموزش مستمر نقش مهمی در به‌کارگیری ایده‌ها و مشارکت کارکنان در حل مسائل کسب‌وکار دارد. از میان تمام موجودات، انسان تنها موجودی است که توانمندی یادگیری بالا و هوشمندانه را دارد. دارایی‌های غیرمحسوس (ضمنی) دانش، مهارت‌ها و تجارب انباشته‌شده که قدرت رقابتی یک سازمان را مشخص می‌کنند، درون کارکنان آن سازمان قرار دارند. افراد، سازمان را ایجاد کرده و آن را با محیط سازگار می‌کنند و این کار تنها از طریق یادگیری امکان‌پذیر است. دراین‌راستا، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های والمحمدی (۱۳۸۹)، بیک‌زاده و همکاران (۱۳۹۰)، محقر و همکاران (۱۳۹۱)، رزاقی (۱۳۹۲)، خواجه‌فرد و همکاران (۱۳۹۳)، وانگ و اسپینوال<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، ونگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) که بیان داشتند عامل آموزش کارکنان بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد همسو می‌باشد، اما با یافته‌های رسته مقدم (۱۳۸۴) و نیازآذری و عمویی (۱۳۸۶) همخوانی ندارد. درمورد دلایل احتمالی این ناهمخوانی می‌توان چنین اظهار کرد که

- 
1. Wong & Aspinwal
  2. Hung

به دلیل ساختارهای دیوانسالارانه فعلی، سازمان‌های مورد بررسی توانایی ایجاد سازمان یادگیرنده را ندارند و سرمایه‌گذاری مناسب در زمینه آموزش کارکنان صورت نمی‌گیرد.

علاوه بر این، از دیدگاه جامعه آماری، عامل کار تیمی به عنوان پنجمین عامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور می‌باشد. دلیل این امر می‌تواند این باشد که کار تیمی باعث ایجاد و استقرار تمرکز و گسترش دادن سیستم مدیریت دانش می‌شود. شایان ذکر است که برای تضمین اثربخشی برنامه مدیریت دانش، نیاز به کار تیمی می‌باشد. کار تیمی در چهارچوب تعامل وظایف و عملکردها می‌تواند با کار بر روی مسائل و چالش‌ها، نه تنها یادگیری مشارکتی را تقویت کند، بلکه موجب غنای کارهای جمعی و بهره‌گیری از افکار، نقاط قوت و مهارت‌های یکدیگر شود؛ لذا، لازم است که افراد با یکدیگر و به صورت میانجی برای تعیین چهارچوب و حل مسائل سازمانی، ایفای نقش‌ها، تحقق عملکرد و کسب بینش‌های مختلف کارکنان تا مسائل حل شود و دانش ضمنی تقویت گردد. در این زمینه، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های خواجه‌فرد و همکاران (۱۳۹۳) و هونگ و همکاران (۲۰۰۵) که بیان داشتند عامل کار تیمی بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد همخوان می‌باشد.

از دیدگاه جامعه آماری، عامل ساختار دانشی به عنوان ششمین عامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور می‌باشد. دلیل احتمالی این امر می‌تواند مقررات رسمی و خشک در سازمان باشد که باعث می‌شود شکل‌گیری ایده‌های جدید محدود شود؛ در حالی که انعطاف‌پذیری منجر به ارائه شیوه‌های بهتر انجام کار می‌گردد. وجود تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری، میزان راه‌حل‌های خلاق را به شدت کاهش می‌دهد؛ در حالی که توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های عسگری (۱۳۸۴)، والمحمدی (۱۳۸۹)، نکودری (۱۳۹۰)، محقر و همکاران (۱۳۹۱)، رزاقی (۱۳۹۲)، خواجه‌فرد و همکاران (۱۳۹۳)، ونگ (۲۰۰۵)، ژنگ (۲۰۰۵) و لیندنر (۲۰۱۱) همخوانی دارد، اما با یافته‌های بیک‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) مغایر می‌باشد. در ارتباط با دلایل عدم همسویی می‌توان چنین گفت که احتمالاً، ساختار آموزش و پرورش، تمرکز و رسمیت بالایی دارد و نمی‌تواند محیط خوبی برای رشد، خلاقیت و روابط غیررسمی در سازمان باشد و ساختار سازمانی آن، تأثیری بر موفقیت و بهبود عملکرد مدیریت دانش نخواهد داشت. ذکر این نکته ضرورت دارد که فرضیات و سیستم‌های ارزشی معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش، اجازه استفاده از فرصت‌های موجود برای تلفیق دانش را دارد.

در نهایت، از دیدگاه جامعه آماری، عامل زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی به عنوان هفتمین عامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور می‌باشد.

دلیل احتمالی این امر چنین می‌باشد که مدیریت دانش از فناوری اطلاعات به‌منزله یک ابزار نیرومند در جهت بهبود فرایندهای خود استفاده می‌کند. زیرساخت فناوری، همانند یک شبکه ارتباطی قوی می‌تواند موانع ارتباطی بین واحدهای سازمانی را از میان بردارد و اجازه دهد تا دانش در سازمان انتشار یابد. شایان‌ذکر است که استفاده از فناوری برای سازماندهی دانش و اشتراک آن نیازی مبرم است. این‌که این عامل در رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در رتبه آخر قرار گرفته است، احتمالاً از آن جهت است که آموزش و پرورش یک سازمان دولتی است و مانند سازمان‌های خصوصی، کسب‌وکار و رقابت در آن از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار نیست؛ بنابراین، جریان اطلاعات و ارتباطات تأثیر کمتری بر استقرار مدیریت دانش نسبت به سایر عوامل دارد. در این راستا، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های نکودری (۱۳۹۰)، دارابی و همکاران (۱۳۹۰)، محقر و همکاران (۱۳۹۱)، کاشف و محمدی (۱۳۹۱)، رضانی و همکاران (۱۳۹۲)، سبحانی و همکاران (۱۳۹۲)، خواجه‌فرد (۱۳۹۳)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، تسنگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و دیزنیک و همکاران (۲۰۱۲) که بیان داشتند عامل زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد هم‌سو می‌باشد، اما با یافته‌های ساعدی و یزدانی (۱۳۸۸) و رئال و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) همخوانی ندارد. در ارتباط با دلایل احتمالی ناهمخوانی می‌توان چنین اظهار کرد که قرارگرفتن در عصر فناوری و شرایط مدرن صنعتی جوامع و احساس نیاز به وجود فناوری باعث شیوع استفاده از فناوری شده است و این احتمال وجود دارد که سازمان این امکان را فراهم نکرده و تسهیلات و امکانات لازم را در اختیار کارکنان قرار نداده است.

در مجموع، با استناد به نتایج پژوهش و با توجه به اهمیت بعد فرهنگ سازمانی در این پژوهش پیشنهاد می‌گردد که سازمان، بحث تسهیم دانش را نهادینه نماید؛ زیرا، در صورت نهادینه‌سازی این فرهنگ، کلیه افراد با به‌اشتراک‌گذاشتن دانش و تجربیات خود، به ارتقا و رشد سازمان کمک می‌نمایند. همچنین، با توجه به اولویت بالای بعد تعهد مدیران ارشد پیشنهاد می‌گردد مدیریت ارشد سازمان با تصویب سیاست‌های پاداش برای نشر و ایجاد دانش، سعی در حمایت از ایجاد دانش و توسعه آن در سازمان داشته باشد. با توجه به این یافته که مشارکت کارکنان از عوامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش بوده و در رتبه‌بندی عوامل در اولویت سوم قرار دارد، پیشنهاد می‌گردد که سازمان در راستای بهبود تعاملات بین کارکنان، طیف وسیعی از دیدگاه‌های متفاوت نظیر طوفان مغزی، تفکرات دیالکتیک، تجربیات مستمر و غیره را مورد استفاده قرار دهد.

---

1. Tseng

2. Real

در این نوشتار تلاش شد با بررسی پیشینه پژوهش، عوامل گوناگون تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش شناسایی شوند. هریک از پژوهش‌های پیشین تنها بخشی از عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش را شامل می‌شوند؛ اما در پژوهش حاضر تلاش شد بسیاری از این عوامل تأثیرگذار در قالب ابعاد هفتگانه ارائه شوند. همچنین، افزون بر شناسایی عوامل مهم تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش، اهمیت هریک از شاخص‌ها نیز با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی تعیین گردید. امید است نتایج حاصل از این پژوهش، سازمان‌ها را از نحوه استقرار مدیریت دانش آگاه‌تر سازد. این آگاهی به ویژه برای پژوهشگران و مدیران مهم می‌باشد؛ زیرا سازمان‌ها با بهره‌جویی از برنامه‌های مدیریت دانش می‌توانند از دانش مدیران و کارکنان سازمانی بهترین سود را ببرند. اجرای این برنامه‌ها در محیط‌های سازمانی که اشتراک دانش از اهمیت زیادی برخوردار است، موجبات خدمات‌رسانی بهتر و بالطبع آن موجب تسهیل یادگیری، آموزش و پژوهش خواهد شد.

## منابع

1. Abtahi, H., & Salvati, A. (2007). Knowledge management. Tehran: Publication of the Peyvande No, first edition, 194. (Persian).
2. Adhikari, D. (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 94-104.
3. Ansari, M. H. (2011). Knowledge and creativity in physical education department of Tehran province. *Journal of Sport Management*, 9, 85-67. (Persian).
4. Asadpour, M. H., & Amin, D. (2012). Factors affecting the management and review of current status and rank them in Aghajari Oil and Gas Company. First National Conference on Industrial Engineering and Systems. Islamic Azad University of Najaf Abad. (Persian).
5. Barvar, M. (2004). To study how knowledge management in the West Regional Electric Company (Master thesis). Institute for Research and Education Management. (-Persian).
6. Beyg Zade, J., & Dodmani Maleki, H. (2011). Effect of organizational factors on the performance of the knowledge management in education: A case study of education of Landlordism. *Journal Research*, 17(4), 649-675. (Persian).
7. Clyde, H., Joshi, W., & Kshiti, D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of strategic Information Systems*, 9(2), 235-261.
8. Darabi, H., Goudarzi, M., Kazem Nejad, A., & Hamidi, M. (2011). The role of IT in the implementation of knowledge management in the faculty of physical education state. *Exercise Physiology Research and Management*, 3(7), 7-19. (Persian).
9. Dzunic, M., & djordjevic, boljanovic jelena. (2012). The important of concepts of knowledge management and learning organization in managing the knowledge flow in organization. *International Conference Management Knowledge and Learning*. 301-311.



10. GHorbani, S. (2009). What is knowledge management. Magazine and Community Work. 116 (72), 56-48. (Persian).
11. Hung, Y. C., Huang, S. M., Lin, Q., & Tsai, M. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. Journal of Knowledge Management, 105(2), 164-68.
12. Jabery, A. (2013). The effect of internal and external motivation on employee knowledge sharing in the organization of sport (case study physical education department staff Isfahan). Journal of Sport Management, 5(16), 55-75. (Persian).
13. Jahanshahi, H. (2012). Rating factors in the successful implementation of knowledge management based on laboratory test evaluation and decision phase. Police Organizational Development, 9(41), 43-59. (Persian).
14. Khaje Fard, G., Vahdat, SH., & hessam, said. (2014). Factors affecting the success of knowledge management networks Bushehr health. Health Management, 17(56), 56-64. (Persian).
15. Lee, E. J., & Young, K. H. (2014). Relationships between core factors of knowledge management in hospital nursing organizations and outcomes of nursing performance. Journal of Clinical Nursing, 23(24). 3513-3524.
16. Lindner, F., & Andreas, W. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. International Journal of Project Management, 29(7), 877-888.
17. Mohaghar, A., & Zanjani Noori, M. (2012). Identify and rank key success factors of knowledge management approach using fuzzy quality function deployment. Journal of Information Science and Technology Research Institute of Iran, 28(4), 37-68 (Persian).
18. Mostafa Pour, M., Kashef, M., & Mohammadi, S. (2012). The relationship between knowledge management and the use of information technology in the Department of Youth and Sports in West Azerbaijan, Iran. International Journal of Sports Studies, 2(9), 465-471. (Persian).
19. Nekodery, M., & Yaghoobi, N. M. (2011). Factors facilitating knowledge management in crisis management. This General Management, 4(130), 95-119. (-Persian).
20. Niyaz Azari, K., & Amoyi, F. (2007). Influencing factors of knowledge management in Mazandaran Islamic Azad University. Journal of Educational Sciences, 21 (14), 93-106. (Persian).
21. Pashazade, yousef., Feyzi, Sadegh., & Mahdavi, T., (2012). The relationship between knowledge and innovation management maturity and quality of housing services at Bank City of Orumiyeh. The first International Conference on Management, Innovation and National Production, (Persian).
22. Pyrvysyany, G. (2010). Factors affecting the implementation of knowledge management in the housing and urban development (case study: Selected in the West) (Master dissertation). Islamic Azad University of Sanandaj. (Persian).
23. Ramezani, T., & Dide Khani, H. (2013). Identify and rank key factors in the success of knowledge management. The National Conference of Modern Management. Golestan, Gorgan. (Persian).
24. Raste Moghadam, A., & Asgari, N. (2005). Examine the relationship between organizational factors, structure, culture, technology (ministry of labour and social

- affairs of knowledge management strategy. Tehran University; School of Management (Master disseration). (Persian).
25. Razzaghi, M. E., Mousavi, J., Safaniya, A. M., & Dosti, M. (2013). A model for the management of sports organizations: The classic Delphi method. *Applied Sciences News sports*, 1(2), 33. (Persian).
26. Real, J., Leal, A., & Roland, J. (2006). Information technology as a determinant of organization learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505-521.
27. Samadi, M. (2011). Review and determine readiness indicators Kykson implementation of knowledge management in companies (Master dissertation). Tehran University. (Persian).
28. Shabani, A. (2012). Identify, evaluate and rank the factors affecting the implementation of knowledge management using TOPSIS (case study: Shiraz University of Medical Sciences). *Health Information Management*, 9(3), 318-326. (Persian).
29. Sidharta, Ch. (2014). Managing constraints and removing obstacles to knowledge management. MPRA Paper (munich personal repec archive). 6 (57789).
30. Sobhani, Y., Habib, H., Shahlayi, J., & Ahmadi, A. (2013). The relationship between information technology and knowledge management in sports federations. *Sports Management*, 5 (2), 55-73. (Persian).
31. Tseng, Sh. M. (2008). The effects of information technology on knowledge management systems. *Expert Systems with Applications*, 35(1), 150° 60.
32. Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.
33. Wong, K. Y., & Aspinwal, L. E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME secto. *Journal of knowledge Management*, 9(3), 64-82.
34. Yousefi, A., & Gholami, B. (2006). Entrepreneurship Isfahan on the establishment of knowledge management in education organization in Isfahan in the academic year 85-84. *Journal of Educational Sciences*, 10(11), 29-48. (Persian).
35. Zheng, W. (2005). The impact of organizational culture, structure and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness (Unpublished doctoral dissertation). University of Minnesota.

### استناد به مقاله

دوانی، ام هانی، شریفیان، اسماعیل، و قهرمان تبریزی، کوروش. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و رورش استان های کشور. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸(۳۸)، ۸۹-۱۰۶.

Davani, O., Sharifian, E., & Ghahreman Tabrizi, K. (2016). Identification and Prioritization Effective Factors on Establishment of Knowledge Management in Physical Education and Health in Ministry of Education in Iran. *Sport Management Studies*. 8 (38): 89-106. (Persian)

## Identification and Prioritization Effective Factors on Establishment of Knowledge Management in Physical Education and Health in Ministry of Education in Iran

O. Davani<sup>1</sup>, E. Sharifian<sup>2</sup>, K. Ghahreman Tabrizi<sup>3</sup>

1. M.Sc. of Sport Management, Shahid Bahonar University of Kerman\*  
2 & 3. Associate Professor, Shahid Bahonar University of Kerman

Received Date: 2014/11/22

Accepted Date: 2015/06/22

---

### Abstract

This study has identifying and prioritized effective factors on establishment of knowledge management in ministry of physical education ministry and healthy of education in Iran. Research method was geodesic and in aspect of goal was applied. The statistical population of this study were coadjutor, chiefs and expert of physical education and health education (n=288) ministry and the statistical sample was selected by from of full number and equal to statistical society. In order to identify factors and survey of structural validity the exploratory factor analysis was used. The result of exploratory factor analysis showed that 45/02 of the total variances related to seven factors. Prioritizing the factors performed by AHP method. That are organization culture, senior management commitment, employee participation, employee training, team work, knowledge construction and infrastructure and information systems. According to finding of this study, by programming and concentrating on effective factors of knowledge management, we can establish new knowledge and to publish it all over the world.

**Keywords:** Knowledge Management, Physical Education, Education, Prioritization, Analytical Hierarchy Process

---

---

\* Corresponding Author

Email:hani.davani92@yahoo.com