

## تدوین مدل مدیریت دانش بر اساس آمادگی سازمانی کارکنان 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.

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی تهران.

۳. استادیار مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر.

۴. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی تهران.

تاریخ دریافت: (۹۶/۰۲/۳۱) تاریخ پذیرش: (۹۶/۰۷/۱۱)

## Designing a Knowledge Management Model based on the organizational readiness of the staff of the Ministry of Sports and Youth

S. Majlesi Ardehjani<sup>1</sup>, Gh. Reza Shabanibahar<sup>2\*</sup>, M. Soleimani<sup>3</sup>, H. Honari<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate in Sport Management of Islamic Azad University of Hamedan.

2. Professor of Sport management, at Allameh Tabatabaei 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 Tabatabaei University.

Received: (21 May 2017)

Accepted: (03 October 2017)

### Abstract

The purpose of this study was to develop a knowledge management model based on the organizational readiness of the staff of the Ministry of Sports and Youth. This research was correlational and its data were collected using a questionnaire. The statistical population includes all employees of the Ministry of Sport and Youth in 1995, which is 890 (569 men, 321 women). For each free parameter, 5 people were enrolled, thus the sample size was 350. Sampling was done using simple random sampling. The instrument for data collection was organizational readiness and knowledge management. The face validity of the questionnaires approved by 15 sports management professors and their ending by using Cronbach's alpha coefficient for organizational readiness and knowledge management questionnaire were  $\alpha = 0.78$  &  $\alpha = 0.75$  Approved. The data were analyzed using the binomial test and using structural equation modeling method through Smart-PLS software. The results showed that organizational readiness had a positive and significant effect on knowledge management of the staff of the Ministry of Sport and Youth. Explaining a clear and precise approach to the benefits of deploying a knowledge management system is considered necessary.

### Keywords

content of change, Operating support for change, Knowledge culture, knowledge creation, Sharing knowledge

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر تدوین مدل مدیریت دانش بر اساس آمادگی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. این تحقیق از نوع همبستگی بود که داده‌های آن به شیوه میدانی و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سال ۹۵ می‌باشد که به تعداد ۸۹۰ نفر (۵۶۹ مرد، ۳۲۱ زن) هستند. به ازای هر گویه ۵ نفر منظور شد که به این ترتیب حجم نمونه ۳۵۰ نفر معین گردید. نمونه‌گیری به روش تصادفی در دسترس انجام گرفت. ابزار اندازه‌گیری برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه آمادگی سازمانی و مدیریت دانش می‌باشد که روایی صوری پرسشنامه‌ها مورد تأیید ۱۵ تن از اساتید مدیریت ورزشی همچنین پایانی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه آمادگی سازمانی و مدیریت دانش به ترتیب  $\alpha = 0.78$  و  $\alpha = 0.75$  مورد تأیید قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از آزمون دوجمله‌ای و با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار Smart-PLS تحلیل شدند. نتایج نشان داد که آمادگی سازمانی بر مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر مثبت و معنی‌دار داشته است. تبیین رویکردی شفاف و دقیق در ارتباط با مزایای استقرار سیستم مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد.

### کلید واژه‌ها

عامل محتوای تغییر، عامل پشتیبانی از تغییر، فرهنگ دانش، خلق دانش، تسهیم دانش

## مقدمه

قرن اخیر به دلیل جهانی‌سازی، پیشرفت سریع فناوری، اهمیت علوم جدید در پیشرفت جوامع و غیره به عنوان «دنیای تغییرات سریع» نامگذاری شده است. ماهیت غیرقابل پیش‌بینی این تغییرات سازمان‌دهی متعددی را بر آن داشته است تا از طریق به‌کارگیری راه‌های گوناگون و اتخاذ راهبردهایی متفاوت از رقبا، عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشیده و بدین طریق از رقبای خود پیشی گیرند (لوکاس و ریوا، ۲۰۰۶).

در دنیایی که همه چیز برای سازمان مهم و نامشخص است مزیت رقابتی عامل مهمی برای بقای سازمان در مواجهه با تغییرات متناوب محیطی به شمار می‌رود. در چنین شرایطی دانش بهترین مزیت رقابتی محسوب می‌شود و سازمان‌هایی موفق خواهند بود که به طور مستمر دانش جدید خلق کرده و آن را به صورت گسترده در سازمان منتشر کنند و به سرعت تجسم واقعی آن را در محصولات و خدمات جدید نشان دهند. هر سازمانی گنجینه‌ای عظیم از دانش است که اغلب به دلیل اینکه بخش اعظمی از این دانش به صورت نهان است مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد و این سرمایه ارزشمند سازمانی که می‌تواند موجب گسترش، خلاقیت و نوآوری در سازمان شود، نادیده گرفته می‌شود. در شرایط رقابت جهانی حاکم بر عرصه صنعت و خدمات و حتی حوزه‌های کلان اجتماعی دسترسی به موقع و سریع به دانش معتبر و موثق، یک مزیت رقابتی برای سازمان‌هاست و برای ایجاد این مزیت، بهترین کار، به کارگیری مدیریت دانش فراگیر در سازمان‌ها است. از این‌رو مدیریت دانش اهمیت فراوانی برای حل مسائل مهم سازمانی پیدا می‌کند. در فرآیند مدیریت دانش، دانش از طریق ذهن‌هایی که آن را به کار می‌گیرند، به وجود می‌آید (دانپورت و پوداکس، ۱۹۹۸). دانش کارکنان شامل شایستگی‌ها، مهارت‌ها، استعدادها، افکار، خلاقیت و نوع‌آوری‌های آنها است. دانش در ارتباط با این مسأله است که افراد چقدر کارشان را خوب انجام می‌دهند، چگونه با مشتری ارتباط برقرار می‌کنند و طرق مختلف را برای انجام کار با بالاترین کیفیت به کار می‌برند (نسیمی و همکاران، ۱۳۹۴).

در سازمان‌های امروزی، دانش به عنوان یکی از نیروهای محرک اساسی برای موفقیت سازمانی مبدل شده است و از آن به منظور پیشرفت و تقویت رقابت‌پذیری استفاده می‌شود (وانگ، ۲۰۰۵). در واقع بدون بهره‌برداری از دانش کارکنان سازمان امکان رقابت مؤثر وجود نخواهد داشت. از این‌رو

رهبران تجارت‌های جهانی به صورت فزاینده بر این باورند که دانش سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی است که با طراحی و سازماندهی آن می‌توان بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود (چانگ و همکاران، ۲۰۰۹).

درصد عظیمی از دارایی‌های هر سازمانی در مغز کارکنان آن نهفته است. بنابراین، یکی از مهم‌ترین اهداف هر برنامه مدیریت دانش، توانا کردن سازمان در بکارگیری این دارایی است (کلارک و رالو، ۲۰۰۱؛ به نقل از شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۴). از عوامل تعیین کننده در موفقیت و پیشرفت سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان میزان دانش کارکنان آن برای انجام کار و انجام وظایف در سازمان و یادگیری در سازمان محل خدمت خود است. بسته به ماهیت یک سازمان نیز میزان دانش آن در سرنوشت و بقایش تأثیرگذار است. حال اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با وظایف گسترده، مهم و حساس روبرو باشد، اهمیت دانش کارکنان دوچندان خواهد شد. به این ترتیب سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان دانش کارکنان خود و تغییر در عوامل مؤثر در آن، اهداف مورد نظر خود را تحقق بخشند (پور سلطانی و همکاران، ۱۳۸۹). مدیریت دانش به راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ مبدل شده است (دراکر، ۱۹۹۹). مدیران توانمند به دنبال استفاده هر چه بیشتر و بهتر این ابزار در سازمان‌های تحت مدیریت خود هستند تا با عوامل عدم اطمینان مقابله و موقعیت سازمان‌شان را حفظ نموده و جهت گسترش عرصه رقابتی، خلاقیت و نوآوری ایجاد کنند. در واقع دانشی که در رگ‌های سرمایه‌های فکری سازمانی جاری است به ابزاری جهت کسب، پالایش، ذخیره، انتشار و بهره‌برداری نیاز دارد که دست‌یابی به آن در گنجینه سازمانی به نام فرآیند مدیریت دانش نهفته است. مدیریت کارا و اثر بخش دانش اهمیت زیادی دارد، چرا که سازمان‌ها برای موفقیت و عملکرد مؤثر در محیط رقابتی باید از تمامی منابع خود به طور مؤثری استفاده کنند و این مهم نیازمند برخورداری از سیستم مدیریت دانش است (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۴).

مدیریت دانش عبارت است از مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد (اسکیم، ۲۰۱۲). مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرآیندها برای فهم و بکارگیری منبع راهبردی در سازمان است. مدیریت دانش رویکردی ساخت

سازمان با هدف شناسایی فقدان یا نواقص موجود در پیش نیازهای سازمانی ضروری برای استقرار مدیریت دانش و ارائه طرح بهبود برای آن‌ها، بسیار حائز اهمیت است. زیرا طراحی و استقرار یک سیستم، سرمایه‌گذاری نسبتاً بالایی را می‌طلبد و بی‌توجهی سازمان‌ها به مطالعات زمینه‌ای، برای همسو کردن زیرساخت‌ها به هدر رفتن منابع سازمان می‌انجامد (لگزیان، ملک زاده و حسینی، ۱۳۹۲).

در واقع، آمادگی به‌عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان جهت موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است و آمادگی برای مدیریت دانش، مجموعه‌ای از پیش‌نیازهای ضروری برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش است (هالت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). پیاده‌سازی مدیریت دانش مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و منابع سازمانی، سیاست‌ها و رویه‌ها و تجربه‌های شخصی ویژگی‌های خاصی داشته و از انسجام لازم برخوردار باشند، ناهماهنگی میان این عوامل مانع پیاده‌سازی موفقیت مدیریت دانش خواهد شد. بنابراین درک صحیح از میزان این آمادگی برای یافتن راه‌هایی که استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان کمک نماید ضروری به نظر می‌رسد (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۰). این مسأله بیانگر ضرورت تشخیص و ارزیابی مولفه‌های اثرگذار بر میزان آمادگی سازمانی است (لگزیان و همکاران، ۱۳۹۴). 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 اتلاف منابع مالی متصور نخواهد بود. بنابراین سنجش آمادگی سازمان جهت پذیرش و استقرار مدیریت دانش، به عنوان یکی از پیش‌شرط‌های غیرقابل چشم‌پوشی، باعث کاهش زمان و هزینه پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش شده و به تبع آن، موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش را افزایش می‌دهد.

با مطالعه پیشینه تحقیقات به این نتیجه می‌رسیم که برخی از فاکتورها از قبیل فرهنگ سازمانی، ساختار و نقش افراد در ادبیات مدیریت دانش بیشتر مورد تأکید قرار گرفته در حالیکه به فاکتورهای دیگر به ندرت اشاره شده است و عده‌ای مانند هالت و همکاران (۲۰۰۷)، فقط روی عوامل فرآیند اشتراک‌گذاری دانش و عوامل انسانی تمرکز نموده‌اند و ساختار سازمانی و فناوری‌های اطلاعات را در سازمان مورد بررسی

یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، سازماندهی، ارزیابی، ذخیره و بکارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (حائری یزدی و افشار جلیلی، ۱۳۸۸).

نظرسنجی‌های انجام شده در ۲۰۰ شرکت برتر دنیا نشان داده است که بیش از ۸۸ درصد مدیران شرکت‌های موفق دنیا، مدیریت دانش سازمانی را به‌عنوان دومین اولویت اصلی کاری خود ذکر کرده‌اند (گاندھی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). این امر حاکی از اهمیت دانش به‌عنوان عاملی مهم در تولید و مزیت رقابتی سازمان‌هاست. مدیریت دانش استراتژی مهمی برای بهبود عملکرد و رقابت سازمانی می‌باشد. به همین خاطر مدیریت صحیح نیروی دانش می‌تواند یک سازمان را به حرکت درآورد تا انعطاف پذیرتر، نوآورتر و باهوش‌تر گردد (وانگ و اسپین وال<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). به این ترتیب سازمان قادر است به هدف مدیریت دانش که همانا مدیریت سرمایه‌های دانشی مستتر در ذهن مدیران و کارشناسان است برسد و سازمان را به سازمانی هوشمند و دانش محور تبدیل کند، به مزیت رقابتی دست یابد و از طریق تشویق به یادگیری فردی و سازمانی موجب بهبود قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان سازمان شود. در واقع استفاده صحیح از فرآیند مدیریت دانش مزایای متعددی از جمله جلوگیری از افت دانش سازمان، بهبود تصمیم‌گیری، درک بهتر کارکنان از کار، ارائه راه‌حل‌های نو، افزایش روحیه کارکنان، افزایش مزیت رقابتی سازمان، توسعه دارایی سازمان، افزایش محصولات تولیدی، مدیریت بهتر مشتری و به کارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی را برای سازمان به دنبال دارد (برگرن، برایان، ۱۳۸۵). منافع و مزایای حاصل از به کارگیری مدیریت دانش موجب شده اغلب سازمان‌ها برای پیاده‌سازی این فرآیند پیشگام شوند اما اغلب آن‌ها با وجود سرمایه‌گذاری‌های بسیار در این زمینه، ناکام مانده‌اند یا گسترش نفوذ کاربردهای آن به کندی صورت می‌پذیرد (لی‌سایر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳).

از جمله عوامل کلیدی و مؤثر بر موفقیت پذیرش و استقرار فرآیند مدیریت دانش، مربوط به زیرساخت‌های مناسب و پیش‌نیازهای لازم برای استفاده از چنین فرآیندی و میزان بلوغ و تناسب آنها در راستای تسهیل و پشتیبانی از همکاری و تعامل دانش‌وران و دانش‌کاران است (موسی خانی و همکاران، ۱۳۸۹). به‌عبارت دیگر، قبل از هر اقدامی، ارزیابی آمادگی

4. Gandhi

5. Wong &amp; Aspinwall

6. Lacier

7. Holt

آمادگی سازمانی در تمامی سطوح کاری سازمان می‌باشد. از این‌رو ایجاد آمادگی سازمانی همراه با مدیریت دانش در عرصه ورزش می‌تواند سازمان‌های ورزشی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی حفظ کند.

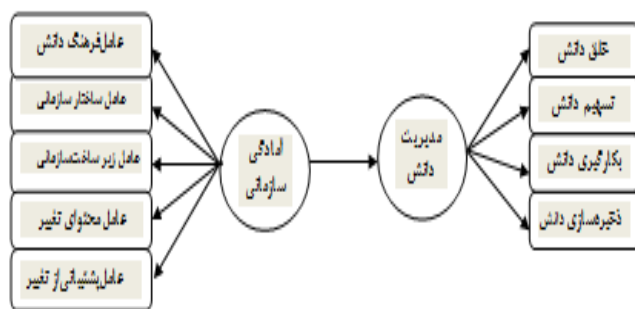
ایجاد سازمانی ورزشی مبتنی بر مدیریت دانش با مختصاتی که متخصصان دانش سازمانی بر می‌شمارند، پیش از آنکه نقطه مشخصی در انتهای مسیر طولانی باشد، مسیری بی‌انتهاست. مطالعات عدیده‌ای در مورد رابطه آمادگی سازمانی و مدیریت دانش انجام شده است، اما کمتر مطالعه‌ای در رابطه با پیش‌بینی مدیریت دانش بر اساس آمادگی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان صورت گرفته است. بدین ترتیب نوآوری این مطالعه تدوین مدل آمادگی سازمانی به عنوان یک پیش‌بیند ایجاد کننده مدیریت دانش مدنظر است.

تغییرات سازمانی، سازمان‌های ورزشی را نیز همچون سایر سازمان‌ها تحت شعاع خود قرار داده است. با افزایش علاقه مردم به فعالیت‌های بدنی و ورزش، نقش سازمان‌های ورزشی در برآورده کردن نیازهای این افراد بسیار چشمگیر شده است. سازمان‌های ورزشی برای موفقیت در کار خود دیگر نمی‌توانند برنامه‌های قدیمی خود را ادامه دهند. استفاده از مدیران توانمند و نیروهای متخصص، جذب منابع مالی مناسب از سوی دولت و منابع خصوصی، افزایش کیفیت خدمات ارائه شده در داخل و خارج سازمان، بکارگیری ارزیابی آمادگی سازمانی و مدیریت دانش از جمله عوامل مهم در موفقیت سازمان‌های ورزشی می‌باشند. در سال‌های اخیر نگاه بسیاری از دانشمندان علوم ورزشی به سوی مبحث تغییرات سازمانی معطوف شده است اما باز هم جا برای انجام تحقیقات بیشتر و شناسایی عوامل مهمی که به نوعی به طور مستقیم و غیر مستقیم بر تغییرات سازمان‌های ورزشی اثرگذار هستند و یا با آن ارتباط دارند، وجود دارد. در نهایت با توجه به اهمیت آمادگی سازمانی و مدیریت دانش کارکنان سازمان‌های ورزشی بویژه وزارت ورزش و جوانان در اعتلای ورزش کشور و همچنین لزوم سازگاری سازمان‌ها با دگرگونی‌های به وجود آمده و بهره‌گیری مطلوب از تغییرات حاصله، به منظور بقای مؤثر و فاصله‌ای که سازمان‌های ورزشی برای رسیدن تا وضع مطلوب و ایده‌آل دارند، مسأله‌ای که باید مورد بررسی بیشتری قرار گیرد این است که چگونه می‌توان مدل مناسبی برای مدیریت دانش بر اساس آمادگی سازمانی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان تدوین و ارائه کرد؟ مدل مفهومی پژوهش بر این اساس ارائه می‌شود.

قرار نمی‌دهند. بعلاوه در بیشتر مطالعات انجام شده عوامل انسانی و سازمانی بصورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته که لزوم بررسی آن بصورت مجتمع مشهود می‌باشد. تمرکز صرف روی عوامل ارتباطی و فنی به تنهایی تضمین موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش نمی‌باشد و مدیریت دانش باید به عوامل اجتماعی و فرهنگی نیز توجه نماید. تحقیق لینگ‌تان<sup>۸</sup> (۲۰۱۱)، در مورد درک، تشخیص و اولویت‌بندی عوامل کلیدی تاثیرگذار بر پذیرش موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، به عواملی چون انگیزه کارکنان، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی اشاره شده است. دسترنج مقانی و همکاران (۲۰۱۱)، به عوامل، استراتژی دانش، حمایت مدیریت ارشد، مشوق‌های انگیزشی جهت تسهیم دانش و زیرساخت‌های تکنیکی مناسب و در مجموع به عوامل مدیریت و استراتژی، سازمان و تکنولوژی اشاره کرده است. طلوعی و اکبری (۲۰۱۱)، به عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، عوامل انگیزشی، عوامل ساختاری و عوامل استراتژیک و در مجموعه عوامل مدیریتی، تعهد و حمایت مدیریت ارشد پرداخته است. آگستام و پرسون<sup>۹</sup> (۲۰۱۰)، به اشتراک دانش به عنوان شاخص عامل ساختار سازمانی؛ و رحمان و همکاران (۲۰۱۰)، به بیان اهداف و راهبرد و چشم انداز، حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و انگیزه کارکنان؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)، به نظام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، ساختار سازمانی، استراتژی، انگیزه کارکنان، اعتماد و اشتراک دانش اشاره کرده‌اند و حسن زاده (۲۰۰۸)، فرایندهای ارتباطی، منابع انسانی، فن‌آوری‌های ارتباطی، فرهنگ سازمانی، تأمین مالی و استراتژی سازمانی را به عنوان عوامل زیرساختی مدیریت دانش در سازمان‌ها مطرح کرده است. بررسی تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که برخی محققان بر تغییر در سطح فردی و برخی دیگر بر تغییر در سطح تیمی و سازمانی تأکید می‌کنند اما نکته مهم این است که بیشتر تحقیقات بر ارتباط بین آمادگی سازمانی و تغییر در سطوح مختلف تأکید می‌کنند. با توجه به این‌که وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی نهاد اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی کشور است و ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف داخل و خارج از کشور دارد و نقش چشم‌گیری در ارتقاء سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار، سرفرازی کشور و غیره دارد، همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند

8.

9. Agostam &amp; Persson



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

پرسشنامه تأمین شد. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه‌ها با انجام یک مطالعه راهنما به تعداد ۳۰ نفر مورد تأیید قرار گرفت که میزان آن‌ها برای هر کدام از پرسشنامه‌ها در جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه‌های آمادگی سازمانی و مدیریت دانش

پرسشنامه	آلفای کرونباخ
آمادگی سازمانی	۰/۷۸
مدیریت دانش	۰/۷۵

تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این پژوهش به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف داده‌ها از آمار توصیفی مانند فراوانی، میانگین، درصدها، انحراف استاندارد استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش در تجزیه و تحلیل استنباطی یافته‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای فرض طبیعی بودن توزیع داده‌ها، آزمون دوجمله‌ای (به دلیل اینکه توزیع داده‌ها طبیعی نبود) و با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار Smart-PLS، برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. نتایج جمعیت شناختی بیانگر این موضوع است که ۵۷/۷ درصد مرد، ۴۲/۳ درصد زن بودند. از این تعداد ۸۶/۳ درصد متاهل و ۱۳/۷ درصد مجرد بودند. بیشتر افراد دارای مدرک کارشناسی (۶۳/۷٪) بودند. همچنین بیشترین سابقه خدمت افراد نمونه در دامنه ۱۵-۱۱ سال (۱۲۸ نفر، ۳۶/۶٪) قرار داشت و کمترین سابقه کار در دامنه ۵-۱ سال (۱۳ نفر، ۳/۷٪) بود.

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد 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) گرفته‌اند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت

## روش پژوهش

پژوهش حاضر کمی از نوع همبستگی بود که داده‌های آن به شیوه میدانی و با ابزار پرسشنامه جمع‌آوری گردید. با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به بررسی اثرات متغیر پیش‌بین بر متغیر ملاک و همچنین از انواع محاسبات همبستگی، به بررسی روابط بین متغیرها پرداخته شد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سال ۹۵ می‌باشد که به تعداد ۸۹۰ نفر (۵۶۹ مرد، ۳۲۱ زن) هستند. به ازای هر گویه ۵ نفر منظور شد که به این ترتیب حجم نمونه ۳۵۰ نفر معین گردید. نمونه‌گیری به روش تصادفی در دسترس انجام گرفت.

ابزار اندازه‌گیری پژوهش، شامل پرسشنامه آمادگی سازمانی و پرسشنامه مدیریت دانش بود. پرسشنامه آمادگی سازمانی توسط ضیایی و همکاران در سال ۱۳۹۰ ساخته شده و مشتمل بر ۱۹ سوال ۵ گزینه‌ای است. این پرسشنامه ابعاد فرهنگ دانش، ساختار سازمانی، زیر ساخت فن آوری اطلاعات، محتوای تغییر و پشتیبانی از تغییر را می‌سنجد. در تحقیق ضیایی و همکاران (۱۳۹۰)، پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ، (۰/۸۱) به دست آمد. پرسشنامه دیگر پرسشنامه مدیریت دانش همتی (۱۳۸۹)، بود که شامل ۲۵ سوال ۵ گزینه‌ای است و چهار مؤلفه خلق دانش (۷ سؤال)، تسهیم دانش (۶ سؤال)، بکارگیری دانش (۵ سؤال) و ذخیره سازی دانش (۷ سؤال) را می‌سنجد. در تحقیق زهرا خامدا (۱۳۸۸)، پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ، (۰/۹۱) به دست آمد.

روایی و پایایی پرسشنامه: به منظور بررسی اعتبار صوری پرسشنامه‌ها پس از تدوین اولیه با نظر ۱۵ نفر از اساتید متخصص مدیریت ورزشی که سابقه فعالیت در زمینه متغیرهای این تحقیق را نیز داشتند، سپس نظرات آنان اعمال و پرسشنامه اصلاح گردید، در نتیجه به تأیید نهایی این افراد، قابلیت اعتبار

بدین ترتیب که در صورتی که بار عاملی بالاتر از ۰/۷ 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

### 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 ۰/۷ باشد. شایان ذکر است اگر این مقدار کمتر از ۰/۷ بوده ولی تعداد مشاهده پذیرها کم بوده و متوسط واریانس استخراج شده متغیر مربوط بالای ۰/۵ 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 ۰/۷ بودند. لذا برای بالا بردن روایی و پایایی سازه‌ها این آیتم‌ها حذف شدند.

همان‌طور که در شکل ۲ دیده می‌شود، ضرایب مسیر در حالت استاندارد هستند و مقدار آن‌ها بین -۱ تا +۱ تغییر می‌کنند. هرچه مقدار ضریب 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 ۰ تا ۱ تغییر می‌کنند. برای اینکه مدل‌های انعکاسی از برازش خوبی برخوردار باشند باید بارهای عاملی بیشتر از ۰/۷ باشد. در مدل ساختاری اولیه پژوهش، تعدادی از گویه‌ها بار عاملی کمتر از ۰/۷ دارند، که حذف شده و در نهایت مدل اصلاح شده بدست‌آمد.

که وضعیت آمادگی سازمانی و مدیریت دانش افراد نمونه بالاتر از میزان متوسط می‌باشد که از نظر آماری معنادار می‌باشد ( $P < 0/01$ ).

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی افراد نمونه

متغیرها	وضعیت	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۲۰۲	۵۷/۷
	زن	۱۴۸	۴۲/۳
وضعیت تأهل	مجرد	۴۸	۱۳/۷
	متاهل	۳۰۲	۸۶/۳
تحصیلات	دیپلم	۵	۱/۴
	کاردانی	۸۲	۲۳/۴
	کارشناسی	۲۲۳	۶۳/۷
	کارشناسی ارشد	۳۱	۸/۹
سابقه خدمت	دکتری	۹	۲/۶
	۱-۵	۱۳	۳/۷
	۶-۱۰	۱۱۹	۳۴
	۱۱-۱۵	۱۲۸	۳۶/۶
	۱۶-۲۰	۳۴	۹/۷
	۲۱-۲۵	۳۷	۱۰/۶
	۲۶-۳۰	۱۹	۵/۴

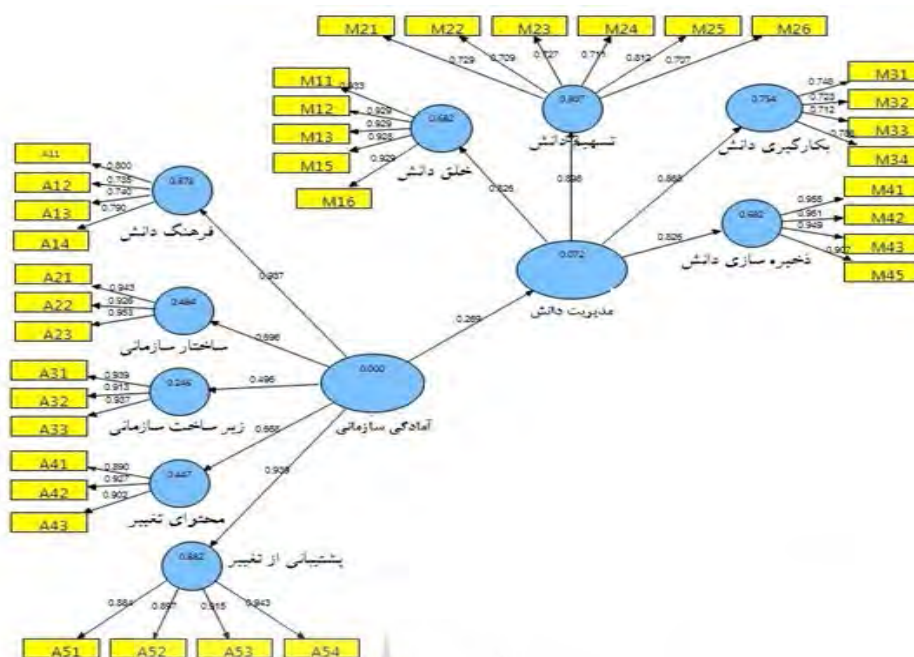
### بررسی مدل اندازه‌گیری

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.

جدول ۳. نتایج آزمون دوجمله‌ای برای متغیر آمادگی سازمانی و مدیریت دانش

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		
	کل	۳۵۰	۱		

$$P \leq 0/05, ** P \leq 0/01$$



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری (آیتم‌های انعکاسی-انعکاسی)

جدول ۴. مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی مولفه‌های آمادگی سازمانی (مرتب اول)

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

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)  $\geq 0.5$  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  $50\%$  درصد واریانس مشاهده پذیرهای خود را تبیین می‌کند. بنابراین، با توجه به شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مقادیر بالاتر از  $0.5$  نشان‌دهنده روایی مناسب سازه مورد بررسی است. نتایج حاصل از آزمون شاخص‌های روایی همگرا و پایایی سازه‌های اندازه‌گیری مدل در جدول (۵ و ۴) ذکر شده است.

جدول ۴ نشان می‌دهد که نتایج حاصل از آزمون شاخص‌های روایی همگرا و پایایی مولفه‌های متغیر آمادگی سازمانی (مرتب اول) از پایایی و روایی مناسبی برخوردارند زیرا که دارای بارعاملی بالای  $0.7$ ، آلفای کرونباخ بالای  $0.7$  و متوسط واریانس استخراج شده بالای  $0.5$  می‌باشند.

**جدول ۵.** مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی مولفه‌های مدیریت دانش (مرتب 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	۰/۷۲۹	۰/۸۲۷	۰/۸۷۵	۰/۵۳۸
	M7	۰/۷۰۹			
	M8	۰/۷۲۷			
	M9	۰/۷۱۱			
	M10	۰/۸۱۲			
	M11	۰/۷۰۷			
بکارگیری دانش	M12	۰/۷۴۸	۰/۷۲۹	۰/۸۳۱	۰/۵۵۲
	M13	۰/۷۲۳			
	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			

دارای بارعاملی بالای ۰/۷، آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ و متوسط واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ می باشند.

**بررسی روایی واگرا ( افتراقی) مدل‌های اندازه‌گیری**

روایی تشخیصی یا واگرا توانایی یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد. دو روش جدول متقاطع افتراقی و استفاده روش فورنل- لاکر برای بررسی روایی واگرا استفاده می‌شود در این پژوهش از ابتدا روش روایی آزمون فورنل- لاکر استفاده شده سپس از روش بار عرضی برای معرفها 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 ۶ نتایج بدست آمده برای متغیرهای این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول فوق نشان می‌دهد که مولفه‌های سازه‌ها کاملاً از هم جدا می‌باشند یعنی مقادیر قطر 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 فوق نشان می‌دهد که نتایج حاصل از آزمون شاخص‌های روایی همگرا و پایایی مولفه‌های متغیر مدیریت دانش (مرتب اول) از پایایی و روایی مناسبی برخوردارند زیرا که

**جدول ۶.** شاخص فورنل لاکر جهت بررسی شاخص روایی افتراقی یا واگرا مولفه‌های (مرتب اول)

مولفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱ فرهنگ دانش	<b>0.767</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
۲ ساختار سازمانی	0.497	<b>0.941</b>	0	0	0	0	0	0	0
۳ زیر ساخت سازمانی	0.437	0.297	<b>0.930</b>	0	0	0	0	0	0
۴ محتوای تغییر	0.476	0.403	0.27	<b>0.906</b>	0	0	0	0	0
۵ پشتیبانی از تغییر	0.976	0.488	0.428	0.484	<b>0.910</b>	0	0	0	0
۶ خلق دانش	0.173	0.17	-0.049	0.111	0.187	<b>0.930</b>	0	0	0
۷ تسهیم دانش	0.226	0.217	-0.003	0.192	0.227	0.623	<b>0.833</b>	0	0
۸ بکارگیری دانش	0.233	0.229	0.032	0.195	0.238	0.603	0.805	<b>0.743</b>	0
۹ ذخیره سازی دانش	0.198	0.227	0.044	0.121	0.195	0.507	0.669	0.657	<b>0.941</b>



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 (ضرایب تعیین  $R^2$  و ضریب افزونگی ( $Q^2$ ) و معنادار بودن ضرایب مسیر و تاثیر  $f^2$  می باشد.

### 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 ۰/۱ 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

جدول ۹ نشان می‌دهد ۷/۰۲ 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 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 ۰/۰۳۶ می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، تدوین مدل مدیریت دانش بر اساس آمادگی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. بر اساس

جدول ۷. شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌های مرتبه دوم

سازه‌های مرتبه دوم	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متوسط واریانس استخراج شده
آمادگی سازمانی	۰/۹۲۷	۰/۹۳۷	۰/۵۰۶
مدیریت دانش	۰/۹۴۵	۰/۹۵۱	۰/۵۰۷

جدول فوق نشان می‌دهد که برای هر کدام از سازه‌ها مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده است که مقادیر محاسبه شده بیشتر از ۰/۷ 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 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 ۱۱ 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 ۸. شاخص فورنل لاکر جهت بررسی شاخص روایی تشخیصی یا واگرا برای سازه‌های مرتبه دوم

مدیریت دانش	آمادگی سازمانی	سازه‌های مرتبه دوم
۰	۷۱۱.۰	آمادگی سازمانی
۷۱۵.۰	۲۶۹.۰	مدیریت دانش

جدول ۸ نشان می‌دهد که سازه‌های مرتبه دوم کاملاً از هم جدا می‌باشند یعنی مقادیر قطراصلی (ریشه دوم متوسط

معناداری وجود دارد. وضعیت مطلوب و مناسب‌تر جهت ارتقاء و پیشرفت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به منظور ذخیره‌سازی و دسترسی به دانش برای پذیرش سیستم‌های مختلف ضروری به نظر می‌رسد.

با بررسی وضعیت مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان، ۶۳٪ از افراد نمونه بالاتر از میانگین بودند که از نظر آماری معنادار است، این نتیجه با توجه به یافته‌های پژوهش، مبنی بر اینکه ۸۶٪ درصد از افراد نمونه تحقیق متاهل بودند و بر اساس پژوهش شریفی و همکاران (۱۳۹۴)، اینکه افراد متاهل علاقه بیشتری نسبت به یادگیری سازمانی؛ یعنی فرایندی که طی آن سازمان از تجارب مشترک افراد در سازمان، دانش و بینش جدید ایجاد می‌کنند و دارای پتانسیل نفوذ در رفتار و بهبود توانایی‌های سازمان است، دارند، و طبق نظر لویس (۲۰۰۲)، که سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن کارمندان به طور مستمر دانش جدید را کسب می‌کنند و به اشتراک می‌گذارند و مایل به استفاده از آن دانش در تصمیم‌گیری‌ها و انجام فعالیت‌های خود هستند، مورد تایید می‌باشد. نتیجه پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش‌های موسوی و همکاران (۱۳۹۳)، قائم پناه (۱۳۹۳)، دانیش و مانیر<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۲)، و زید و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۲) همراستا می‌باشد.

بنابراین توصیه می‌شود: مدیران از دوره‌های آموزشی برای خلق و افزایش دانش و مهارت‌کاری، مشارکت همکاران در انجمن‌های علمی و تخصصی بر افزایش دانش و اطلاعات مرتبط با سازمان و موضوع تخصصی و کاریشان، به دلیل اینکه مدیریت دانش تنها در سایه بهبود مدیریت منابع انسانی توسعه و تقویت می‌شود و نقش افراد و گروه‌ها را در فرایندهای تسهیم دانش برجسته می‌کند و از برگزاری همایش‌ها و فعالیت‌های مرتبط با آن از طریق خبرنگار و گاهنامه و ... در خصوص بکارگیری و ذخیره‌سازی دانش با استفاده از سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و کاربردی نمودن اطلاعات موجود سازمان مرتبط با حوزه تخصصی و کاریشان استفاده کنند، و همچنین بویژه با حمایت مدیریت ارشد و همه مدیران اجرایی با استفاده از سیستم پاداش و جبران خدمات از اقدامات انجام شده مبنی بر مستندسازی تجربیات همکاران واجد شرایط بازنشستگی و یا همکاران بازنشسته در راستای استفاده هوشمندانه از تجربیات و دانش آنها به خصوص زمانی که با یک مشکل تقریباً تکراری روبرو می‌شوند، استفاده کرد.

نتایج آزمون دوجمله‌ای در ارتباط با بررسی وضعیت آمادگی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان، ۵۶٪ از افراد نمونه، بالاتر از میانگین بودند، که از نظر آماری معنادار است، با توجه به یافته‌های پژوهش، احتمالاً دلایلی همچون: ۱. جوان بودن حدود ۵۴٪ درصد از کارکنان زیر ۴۰ سال و یقیناً بهره بردن آن‌ها از اطلاعات جدید علمی و حوزه وسیع‌تر دانش امروزی و آمادگی بیشتر آن‌ها از لحاظ سازمانی برای تغییرات و ۲. همچنین به علت اینکه ۶۳٪ درصد کارکنان از مدرک کارشناسی برخوردار بودند که خود عاملی بر توانایی بیشتر افراد جهت واکنش بر تغییرات اجباری می‌باشد و ۳. از طرفی، حدود ۳۰ درصد کارکنان نیروی پیمانی و آزمایشی می‌باشند که این مسأله در مواردی همچون جابه‌جایی، تعدیل نیرو و ... می‌تواند اختیارات بیشتری به مدیران ارشد سازمان بدهد، و چنین بهتری از کارکنان در مواجهه با تغییرات احتمالی داشته باشند، می‌توانند در این راستا تاثیر گذار باشند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های ترک زاده و عبدشرفی (۱۳۹۴) و گارزون<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، همسو می‌باشد، با توجه به اینکه ظرفیت آمادگی سازمان برای تغییرات سازمانی به طور مستقیم تحت تأثیر منابع، شرایط و فرهنگ سازمان شامل افراد، تیم‌ها و یادگیری بین‌سازمانی قرار دارد، تغییر موفقیت‌آمیز سازمانی تنها زمانی می‌تواند ایجاد شود که اعضای سازمان به عنوان منابع اصلی و مهم سازمان فرایند تغییر را بپذیرند. آمادگی برای تغییر در میان اعضای سازمان به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت تلاش برای تغییر شناخته شده است (هالت و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین توصیه می‌شود: ۱. مدیران سازمان‌ها نگرش مثبت هر یک از کارکنان در مورد نیاز به تغییر را افزایش و ۲. اینکه چنین تغییری احتمالاً کاربردهای مثبتی برای آنها و سازمان به همراه دارد، را گسترده‌تر نمایند چرا که سازمان‌ها تغییر را از طریق اقدامات اعضای خود قبول یا رد خواهند کرد (پیچ جیمیسون و وایت<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵). بنابراین تمامی فعالیت‌ها باید بر مبنای: اول: ایجاد و القاحس بالارزش بودن در کارکنان از طریق اعتماد و اطمینان و روابط درست با آنها و پذیرش نظرات و دیدگاه‌های آنها به عنوان عضو و فردی از گروه، و دوم: سرمایه‌گذاری برای آموزش و ترغیب آنها به یادگیری و ارتقاء از طریق بکارگیری فناوری‌های روز در سازمان و سوم: مدیریت درست پاداش و تشویق در ازای مشارکت‌شان، باشد. یافته‌های پژوهش هاگو (۲۰۰۸)، نیز نشان داد بین سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی و آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و

14. Dansh & Manir  
15. Zayed & etal  
15. Radigo

12. Garzon  
13. Peach, Jimmieson & White

نماید با اعتماد متقابل به تسهیم دانش بپردازند. ۵. آزادی عمل و استقلال بیشتری به افراد داده شود تا خلاقانه و مبتکرانه به خلق، انتشار دانش و ذخیره‌سازی دانش از طریق فناوری اطلاعات بپردازند و ۶. همچنین با حمایت مالی از فعالیت‌های دانش محور، برنامه جامعی جهت برآورده کردن نیازهای آموزشی و توسعه همه کارکنان تهیه و اجرا گردد.

با توجه به این موضوع و با در نظر گرفتن میانگین بالاتر از متوسط مدیریت دانش و هر یک از ابعاد آن، وزارت ورزش و جوانان که با حجم وسیعی از اطلاعات روبرو است می‌تواند از آمادگی سازمانی به عنوان اهرمی برای استقرار و توسعه مدیریت دانش به منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی پایدار و افزایش عملکرد، استفاده نماید و طی انجام مطالعات ارزیابی آمادگی، پیش نیازهای لازم برای اجرای موفق پروژه تعیین و آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی آن سنجیده شود. آمادگی سازمان از ابعاد مدیریتی و سازمانی، فنی، نیروی انسانی و زیرساختی قابل بررسی و سنجش است. در صورتی که سازمان از جهاتی آمادگی لازم را برای پذیرش سیستم نداشته باشد، می‌توان از راهکارهای ذکر شده در این پژوهش برای ایجاد آمادگی در حوزه‌های مذکور استفاده کرد.

## REFERENCES

- Abdollahi, H. (2015), Design of the Model of the Effect of Social Capital and Knowledge Management on the Growth of Faculty Members of Departments and Schools of Physical Education and Sport Sciences of Iran. Ph.D. Department of Sport Management, Bu-Ali Sina University, Hamedan.
- Afkhami Rouhani, H. Doae, H. (2012), Relationship between human resource practices and the implementation of knowledge management at Ferdowsi University of Mashhad. Library Research and Information Research, 2 (1), pp. 55-70.
- Alas, R., Vadi, M, Demirer, H, & Bilgin, N. (2012), Readiness to change at Turkish hotel industry. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 62, 615-619.
- Anuradha Chawla, E., Kevin K. (2004), "Predicting openness and commitment to change", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Issue: 6, pp.485-498.
- Burgeron, B. (2007), The basics of knowledge management. Translation by Mohammad Qarabani and Seyyed Mohammad Bagheri, Karaj, Management Research and Training Institute, First Edition .

یافته‌های حاکی از معادلات ساختاری پژوهش نشان داد که آمادگی سازمانی بر مدیریت دانش منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های موسی‌خانی و همکاران (۱۳۸۹)، و ردایی و همکاران (۱۳۹۲) و خرازیان و همکاران (۱۳۹۵)، و همچنین با بخشی از یافته‌های شوهانی و همکاران (۱۳۹۳)، همخوان بوده و آنها را تأیید می‌کند. رادریگو<sup>۱۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، در رابطه با حمایت از استقرار مدیریت دانش نیز به این نتیجه رسیدند که عوامل انسانی، حفظ و انتقال دانش اولیه، توسعه زمینه سازمانی، تشویق فرآیند یادگیری، فرهنگ و ساختار، از فرآیند استقرار مدیریت دانش حمایت می‌کنند و همچنین خرازیان و همکاران (۱۳۹۵)، از استقرار مدیریت دانش، به عنوان یک اصل، به منظور پاسخگویی به طیف گسترده‌ای از مشکلات ناشی از فقدان حافظه به علت بازنشستگی کارکنان، توسعه تکنولوژی‌ها و نوآوری و با هدف افزایش ارزش افزوده نام می‌برند. در این راستا، چاولا و کلویی<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۴)، عنوان داشته اند که امنیت شغلی کارکنان یکی از مهمترین عوامل مؤثر، آمادگی سازمانی برای پذیرش تغییر است و هر چه امنیت شغلی بالاتر باشد، آمادگی برای پذیرش تغییر نیز افزایش می‌یابد. زیرا منابع انسانی با ارزش‌ترین منبع برای هر سازمانی محسوب می‌شود و اینکه با توجه به ماهیت خدماتی سازمان‌های ورزشی و اینکه رضایت مشتری هم از مهم‌ترین اهداف مدیریت کیفیت جامع می‌باشد لذا مدیران صفی و ستادی در وزارت ورزش و جوانان می‌توانند با توجه به این دو عامل سازمان خود را برای هرگونه تغییر با توجه به محیط درونی و بیرونی آماده کنند. زیرا وجود آمادگی سازمانی می‌تواند تغییر در برابر یک شرایط خاص را با هزینه و زمان کمتر اعمال نماید.

به طور کلی در مورد نتایج تحقیق مشخص شد که آمادگی سازمانی بر مدیریت دانش اثر دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان نسبت به تبیین رویکردی شفاف و دقیق در ارتباط با مزایای استقرار سیستم مدیریت دانش اقدام نمایند، وزارت ورزش باید به گونه‌ای اقدام نماید تا

۱. افراد متخصص باتوجه به رشته تحصیلی‌شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند، ۲. درکارکنان ایجاد انگیزه نمایند تا جهت ارتقا دانش کوشش نمایند، ۳. فرصت کافی برای کارکنان ایجاد نماید تا دانش خود را در محیط کاری بکار گیرند ۴. فضایی با اعتماد متقابل در بین کارکنان و مدیران ایجاد

16.

17.

- Chih-Hsing L., Tingko L. (2015), Promoting entrepreneurial orientation through the accumulation of social capital, and knowledge management. *International Journal of Hospitality Management* 46 (2015) 138-150.
- Chang, M.Y., Hung, Y.C., Yen, D.C. ND Tseng, P.T. (2009), "The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government", *Expert Systems with Applications*, 9(12), pp. 5376-5386.
- Gandhi, S. (2004), 'Knowledge management and reference services', the journal of academic librarianship, vol. 30, no. 5, pp. 368-81.
- Haeri Yazdi, M. R., Afshar Jalili, Y. (2009), Case Study: Designing and Deploying a Strategic Knowledge Management Model with the Approach of Learning Organizations in Megafa Co. Seventh International Management Conference.
- Holt, D.T., Bartczak, S.E., Clark, S.W., and Trent, M.R. (2004), "The Development of Instrument to Measure Readiness for Knowledge Management", *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Science*, pp: 6-17.
- Khoudaee Matin, I. (2011), Investigating the readiness of knowledge management implementation in Islamic Azad University of Mashhad. Permanent Master's Letter, Islamic Azad University, Neyshabour Branch.
- Legisan, M., Malekzadeh, Gh. (2010), Study of the relationship between readiness to change the dimensions of the learning organization. *Governmental Perspective*, (4), 118-110.
- Legisan, M. Malekzadeh, Gh. Hosseini, Z. (2013), Designing and Testing the Organizational Readiness Preparedness Model for Strategic Development of Information Systems. *Quarterly Journal of Information Processing and Management*, No. 1, Volume 29, pp. 61-93.
- Lucas, L. Rivera.p. (2006), "Effective Leadership and Management in Universities and Higher Education Institutions", *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 125-145.
- Lucier, C. (2003), "When knowledge adds up to nothing: Why knowledge management fails and what you can do about it", *Development and Learning in Organizations*, 17(1), pp. 32-35.
- Mousavi, S. J., Safajani, A.M., Shirvani, S. (2014), The Effect of Knowledge Management and Psychological Empowerment on Personnel Creativity. *Contemporary Research in Sport Management*, 4 (7), pp. 81-95.
- Nasimi, M., Masoumi, H., Fazelifar, S. (2015), The Relationship between Knowledge Management Components and Strategic Thinking from the Viewpoint of Managers and Employees of Sports and Youth Departments of Mazandaran Province. *Quarterly Journal of New Research on Sport Sciences*.
- Sha'bani-Bahar, Gh., Bagheri, Y., Honry, H. (2015), Designing a Knowledge Management and Performance Management Model and Studying Their Relationships in Iranian Sports Federations. *Quarterly Journal of Sports Management*, Volume 7, Number 1, pp. 145-158.
- Radaie, A., Tahari Mehrjerdi, M.H., Shakeri, F. (2013), Investigating the relationship between organizational readiness for deploying knowledge management and organizational performance with the approach of organizational excellence model, *Quarterly journal of the Institute of Science and Technology of Iran*, 28 (3), pp. 643,658 .
- Skyrme, D. (2012), KM basics, knowledge connection, David Skyrme Associates.
- Taghizadeh, H., Soltani, Gh., Mehdi Loy, R. (2010), A Survey of the Knowledge Management Process in a Service Organization, *Quarterly Journal of Management Beyond*. 2 (12) pp. 33-48.
- Tourkzadeh, J., Abd shareefi, F. (2015), The prediction of readiness for organizational change based on the perception of the bank's employees is the type of organizational structure with the role of intermediary organizational cohesion. *Journal of Management Studies*, 24 (78), pp. 33-64.
- Wong, K.Y. and Aspin wall, E. (2003), "Is knowledge management equivalent to information technology?", *Proceedings of the Fourth European Conference on Knowledge Management*, Oxford University, Oxford, pp. 989-97.
- Ziaee, M. S., Monavarian, A., Kazemi Kfranani, I. (2011), Investigating the relationship between social capital and the degree of organizational readiness for the establishment of knowledge management (study of steel company). *Public Administration Publication No. 8, Volume 3*, pp. 179-198.