

## بررسی و اولویت بندی عوامل موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان

حسین عبدالملکی<sup>۱\*</sup>، زهراسادات میرزاده<sup>۲</sup>، ابراهیم علیدوست قهفرخی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه ۲- استادیار دانشگاه رازی کرمانشاه ۳- استادیار دانشگاه رازی کرمانشاه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۳۰

### Evaluate and prioritize relationships influencing factors of knowledge management system in the Ministry of Youth and Sport

Hossein Abdolmaleki<sup>1\*</sup>, Zahra Sadat Mirzaei<sup>2</sup>, Ebrahim Alidoost Ghahfarokhi<sup>3</sup>

1- Ph. D. Student in Sport Management, Ferdosi University 2- Assistant Professor, Ferdosi

University 3- Assistant Professor, Tehran University

Received: (2014/12/06) Accepted: (2015/02/19)

#### Abstract

The aim of this research was to investigate Knowledge Management is one of the most interesting and challenging management sciences in the new millennium. The purpose of this study was priority rating and review influencing factors of knowledge management relationships at the Ministry of Youth and Sports. This study could be considered as the purpose, functional and data collection, descriptive - survey. Study population was all employees of the Ministry of Youth and Sports (745 people). Sample size was calculated based on Morgan (254 people). The data collection instrument was a questionnaire that Enayati had used it in her research. For data analysis at level of inferential statistics test, one sample T test, Pearson correlation, AHP was used by the SPSS (V.20) and Expert choice (V.11) software. The results suggest that the factors influencing knowledge management, including information technology, organizational culture and organizational structure on knowledge management has a significant role and influence of strategies as an influencing knowledge management, is not meaningful. Among the four variables, organizational culture is the most important factor influencing knowledge management and knowledge management strategies are the least important.

#### Keywords

information technology; knowledge management; organizational culture; organizational structure; strategy

#### چکیده

مدیریت دانش به عنوان یکی از موضوعات جالب و چالش برانگیز علم مدیریت در هزاره جدید است. هدف پژوهش حاضر اولویت بندی و بررسی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان بوده است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان (۷۴۵ نفر) تشکیل می‌داد. حجم نمونه تحقیق بر اساس جدول مورگان ۲۵۴ نفر محاسبه گردید. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای بود که عنایتی (۱۳۹۰) در تحقیق خود از آن استفاده کرده بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های تی تک نمونه‌ای، همبستگی پیرسون و فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد که این کار توسط نرم افزارهای SPSS (نسخه ۲۰) و Expert choice (نسخه ۱۱) انجام شد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است در بین عوامل موثر بر مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی بر مدیریت دانش نقش معنی دار داشته و نقش استراتژی بر مدیریت دانش، معنی دار نبوده است. از میان چهار متغیر مورد بررسی، فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش و عامل استراتژی کمترین اهمیت را در مدیریت دانش دارند.

#### واژه‌های کلیدی

استراتژی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، مدیریت دانش

## مقدمه

امروزه هر سازمانی نیازمند کسب، خلق، ذخیره و کاربرد دانش، به مثابه یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده رشد و بالندگی است (لوپز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۶۶۲). علاوه بر این، سازمان‌ها به منظور تداوم حیات خود، نیازمند تغییر راهبردهای کسب و کار خود از رقابت مبتنی بر مقیاس به رقابت مبتنی بر سرعت، با استفاده از مزیت رقابتی کاربرد دانش، مهارت، تخصص و فناوری هستند (آجیراپونگان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، ۱۹۱).

دانش از اطلاعات مشتق شده است، بنابراین غنا و معنای بیشتری از آن دارد. دانش شامل خبرگی، آگاهی و درک کسب شده از طریق تجربه یا مطالعه است. همچنین دانش از مقایسه، شناسایی مستمر و ارتباطات حاصل می‌شود. مدیریت دانش یکی از مباحث نسبتاً جدیدی است که در حوزه علم مدیریت مطرح شده است. این شیوه نوین مدیریتی به سرعت مورد استقبال متخصصان مدیریت قرار گرفت و تلاشی گسترده به منظور بهره برداری از توان بالقوه دانش افراد در بهره‌وری سازمان به انجام رسید. مدیریت دانش در واقع روشی است که بر مبنای آن می‌توان به یافته‌های پنهان دانش افراد که در بسیاری از موارد، دارای ارزش قابل توجهی است، دست یافت. این شیوه مدیریتی تلاش می‌کند تا روح مشارکت و یکپارچگی را در سازمان‌ها ترغیب کرده و نظام تفکر دسته‌جمعی و اشتراک ایده‌ها را به صورت گسترده مطرح سازد. مدیران نیز سعی دارند با تکیه بر فنون استخراج یافته‌های اطلاعاتی و دانش افراد و ذخیره و انتشار آن به دانشی دست یابند که در بهره‌وری سازمان آنان را یاری دهد. در واقع مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، ساماندهی، قابل دسترس نمودن سرمایه‌های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد. بسیاری از سازمان‌ها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فن‌آوری اطلاعات به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از مدیریت دانش هستند (چن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶، ۲۰۲). در ارتباط با مدیریت دانش تعاریف و دسته‌بندی‌های متنوعی ارائه می‌شود که از آن جمله نظریه اسنودن<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) را می‌توان نام برد به طوری که مدیریت دانش را عبارت از: شناسایی، بهینه‌سازی و مدیریت فعال سرمایه‌های فکری می‌داند. همچنین میلر<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) مدیریت دانش را به عنوان تأکیدی بر انجام کارهای درست به جای انجام درست کارها تعریف کرده‌اند و آن

را چارچوبی در نظر گرفته‌اند که در آن کلیه فرآیندهای سازمان بر پایه مدیریت دانش می‌باشد. طبق تعریف مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا<sup>۶</sup> مدیریت دانش را عبارت است از یک استراتژی با هدف در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب (چانگ و وانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹، ۳۶۷).

شرکت‌های بزرگی مانند مایکروسافت مالک چیز ارزشمندی جز دانش و اطلاعات نیستند. بازی اقتصادی آن‌ها این است که حریم مالکیت علمی و فنی خود را حفظ کرده و قلمرو دانش و تخصص خود را گسترش دهند. این متخصصان هستند که دانش جدید را کشف می‌کنند، محصولات جدید و فرآیندهای نو را اختراع می‌کنند، فرآیندهای تولید را اداره می‌کنند، ماشین‌ها و تجهیزات پیچیده را به خوبی نگهداری می‌کنند و حتی ابزارها و فرآیندهای جدید را که حاصل پیشرفت دانش است به کار می‌گیرند. ایجاد سرمایه انسانی به اقتضای طبیعت، فرآیندی اجتماعی است نه فردی. تخصص و مهارت فنی انسان فقط وقتی رشد می‌کند که هر نسلی آنچه را آموخته است به نسل بعدی بیاموزد تا نسل بعدی وقت و نیروی خود را برای پیشبرد دانش موجود و کسب تخصص‌ها و مهارت‌های فنی جدید وقف نماید، نه اینکه وقت خود را به کشف دوباره کشف شده‌ها بگذراند (قندی، ۲۰۰۴، ۱۸). اساس اقتدار سازمان‌ها، از منابع ملموس و غیرملموس به دانش موجود در فرآیندهای اساسی و کلیدی تغییر جهت داده است و دانش محوری و دانش مداری به اولویت اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است. امروزه نیز با توجه به وجود دانش نامحدود، بحث مدیریت دانش به موضوعی مهم و قابل بحث در محافل مختلف تبدیل شده است. نظریه پردازان سازمان و مدیریت، بر این باورند که سازمان‌هایی قادرند به ترقی دست یابند که بتوانند به جایگاهی مناسب در مدیریت دانش دست یابند. مدیریت دانش سازمان با ساده‌سازی و اصلاح فرآیندهای گردآوری و تجمیع دانش و به روز رسانی و کاربرد دانش، به اثربخشی و کارایی سازمان در زمینه‌های مختلف کمک می‌کند و ساختار سازمان را از حالت بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی به ساختاری مبتنی بر دانش و نوآور تبدیل می‌کند. نمی‌توان نقش دانش را در بالندگی سازمان‌ها نادیده گرفت، به گونه‌ای که بسیاری از سازمان‌ها حجم وسیعی از فعالیت‌های خود را به این مهم اختصاص داده‌اند و بسیاری از محققان بر این باور هستند که مدیریت دانش را بایستی به عنوان یک نیاز راهبردی برای سازمان‌های عصر آینده به شمار آورد. دانش یک قابلیت انسانی و راهبردی برای سازمان

5. Miller  
6. American Productivity & Quality Center  
7. Chang and Wang

1. Lopez  
2. Aujirapongpan  
3. Chen  
4. Snowden

دانش در پایگاه داده، می‌بایست آن‌ها را دسته بندی و اصلاح نمود. پایگاه داده شامل ترکیبی از دانش خارجی و داخلی سازمان است (والش، ۲۰۰۹، ۲۷۰). فناوری اطلاعات با فراهم کردن فضای ارتباطی بر خط، کمک بسیاری در پیشبرد و تسریع اهداف پروژه مدیریت دانش می‌نماید. زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات شامل سخت افزار، نرم افزار و شبکه افزار، پرتال‌ها و مخازن دانش از عوامل مهم و تأثیرگذار در این رابطه می‌باشند (ماری وو د<sup>۴</sup>، ۱۳۸۳، ۲۵). هنگام ایجاد ابزارهای فناوری اطلاعات، علاوه بر مدیریت دانش داخلی سازمان، مدیریت دانش در خارج سازمان نیز می‌بایست مد نظر قرار گیرد (صلواتی و حق نظر، ۱۳۸۸، ۸۱).

استراتژی‌های دانش، استراتژی‌هایی است که مسیر اهداف دانشی را در سازمان مشخص می‌کند. سازمان‌هایی که می‌خواهند مدیریت دانش را اجرا نمایند، علاوه بر اهداف معمولی سازمانی، باید اهداف دانشی خود را نیز معین نمایند و پس از آن با تعریف راهبردهای دانشی، دستیابی به آن اهداف را مشخص کنند. با توجه به اینکه اهداف دانشی و به تبع آن راهبردهای دانشی با ساختارهای سلسله مراتبی و سنتی سازگار نمی‌باشد لذا توجه به فرآیندها در سازمان‌های دانش محور بسیار حائز اهمیت است. ساختارهای سلسله مراتبی با این نگرش کمتر همخوانی دارند و بیشتر وظیفه‌ها را پوشش می‌دهند تا فرآیندها را (اخوان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۲۱). برخی صاحب‌نظران میان استراتژی دانش و استراتژی مدیریت دانش تفاوت قائل شده‌اند. از دیدگاه «زک»<sup>۵</sup> استراتژی دانش به شکل خاص به استراتژی کسب و کار یک سازمان اشاره دارد که منابع و قابلیت‌های دانشی سازمان را نیز مورد نظر قرار داده است. این استراتژی شامل شناسایی کمبودها و مزادها دانش می‌شود و سپس از طریق پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش آن را مدیریت می‌کند تا عملکرد سازمان را ارتقا دهد (اخوان و باقری، ۱۳۸۹، ۵۴).

فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیریت دانش می‌باشد، عواملی مثل درگیری و درک کارکنان، یادگیری مستمر، محیط سازمانی ریسک‌پذیر، ارتباطات و همکاری، ارزش‌گذاری برای کارکنان و مدیریت منابع سازمانی و انگیزش پرسنل در مقوله فرهنگ‌سازمانی قابل‌گنجانند است (چین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹، ۹۹). برخی محققین، تغییر فرهنگ سازمانی به سمت تقویت اشتراک‌گذاری دانش را یکی از ارکان اساسی موفقیت مدیریت دانش برشمردند. تغییر فرهنگ هم به عنوان یکی از ملزومات

به شمار می‌رود و از آنجایی که هر منبعی نیازمند مدیریت است، دانش نیز به مدیریت نیاز دارد، راهبردهای مدیریت دانش به سازمان تضمین می‌دهد که به شکلی کارآمد، اثربخش و اقتصادی، دانش صریح و ضمنی کارکنان را مدیریت کرده و آن‌ها را با اهداف و طرح‌های سازمان هماهنگ کند و فرآیندهای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی را بهبود بخشد. فلسفه اساسی مدیریت دانش این است که منابع فکری را می‌توان از جمله دارایی‌های مطمئن و پایدار به شمار آورد و سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در آن می‌توانند در جهت دستیابی به اهداف خود گام بردارند (ماسا و تستا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۱۳۰). امروزه پیاده‌سازی یک راهبرد مدیریت دانش کارا و تبدیل سازمان به یک سازمان مبتنی بر دانش، به عنوان یک شرط اساسی برای موفقیت سازمان در نظر گرفته می‌شود (داونپورت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ۵۲).

در خصوص شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تحقیق سیستماتیک صورت نگرفته است، به عبارت دیگر، از آنجایی که مدل کاملی در خصوص عوامل کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت سیستم مدیریت دانش وجود ندارد، با مطالعه ادبیات مدیریت دانش و بر مبنای تجارب سازمان‌های پیشرو، چهار عنصر اصلی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و استراتژی سازمان به عنوان عوامل کلیدی موثر بر استقرار مدیریت دانش که چهارچوب اصلی این پژوهش می‌باشد، مورد بررسی قرار می‌گیرند. اکنون به توضیح جامع تری از متغیرهای مورد استفاده در پژوهش حاضر خواهیم پرداخت.

فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار قوی، موثر و کارآمد در تمام جنبه‌های مدیریت دانش از قبیل تسخیر، اشتراک و کاربرد عمل می‌کند. فناوری‌هایی مثل سیستم مدیریت بانک‌های اطلاعاتی مرتبط، سیستم مدیریت اسناد، اینترنت، اینترنت، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم، پست الکترونیک، موتورهای جستجو، داده کاوی، ذخیره داده‌ها و... می‌توانند نقش اساسی در تسهیل مدیریت دانش داشته باشند، اما فناوری اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا می‌کند. فناوری اطلاعات به افراد کمک می‌کند تا اطلاعات مورد نظر خود را پیدا نمایند اما تنها خود افراد می‌توانند تعیین کنند که آیا این اطلاعات مناسب نیاز آنها می‌باشد یا نه (سرلک و همکاران، ۱۳۸۹، ۴). والش<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) برخی از فناوری‌های مورد استفاده مدیریت دانش را شامل ابزار داده کاوی و انبار داده، اینترنت‌های سازمان، پست الکترونیکی، برنامه‌های کاربردی تحت وب و ... می‌داند. در سازمان، قبل از ذخیره اطلاعات و

4. Mary wood  
5. Zack  
6. Chin

1. Massa and Testa  
2. Davenport  
3. Walsh

پیاده سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی شیراز مؤثر بودند و به جزء عامل یادگیری و حذف دانش، بقیه عوامل در وضعیت مناسبی قرار داشتند. همچنین در رتبه بندی این عوامل با استفاده از تکنیک برترین پیشنهاد از راه حل ایده آل (TOPSIS)<sup>۲</sup> مشخص شد که عامل تسهیم دانش، بیشترین و عامل حذف دانش، کمترین تأثیر را در پیاده سازی مدیریت دانش دارد. حسینی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «اولویت بندی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش» که بر روی کارکنان شاغل ستادی سازمانی نظامی تهران صورت گرفت، نتایج تحقیق خود را اینگونه بیان می‌کنند: نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که نقش همه عوامل مورد مطالعه در این تحقیق در تسهیل مدیریت دانش معنادار بوده که از این میان عامل منابع انسانی در اولویت نخست و عوامل رهبری، فرهنگ، فناوری، فرایندهای دانش محور و زیرساخت‌های سازمانی در اولویت‌های بعدی اهمیت قرار دارند.

همانطور که ملاحظه گردید تحقیقات مناسبی در زمینه عوامل تاثیرگذار بر مدیریت دانش صورت گرفته اما تحقیقی در زمینه عوامل تاثیر گذار بر مدیریت دانش در سازمان های ورزشی صورت نگرفته است که در دنیای امروزی به انجام تحقیقات علمی در زمینه مدیریت دانش در سازمان های ورزشی نیاز شدیدی احساس می شود؛ بنابراین هدف اصلی محقق از این تحقیق بررسی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان است.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری داده‌ها توصیفی- پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان (۷۴۵ نفر) تشکیل می‌داد. حجم نمونه تحقیق بر اساس جدول مورگان ۲۵۴ نفر از کارکنان این وزارتخانه را تشکیل می‌داد. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای است که عنایتی (۱۳۹۰) در تحقیق خود از آن استفاده کرده بود. این پرسشنامه شامل ۴۰ سوال در طیف ۵ گزینه ای لیکرت (همیشه، اغلب اوقات، گاهی، به ندرت و هرگز) بود. روایی پرسشنامه از نوع محتوایی بود و در این تحقیق روایی پرسشنامه مذکور به تایید ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی رسید. محقق برای بدست آوردن پایایی این پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده کرد. بدین صورت که تعداد ۳۰ پرسشنامه را در بین افراد نمونه توزیع و جمع آوری شد، ضریب آلفای کرونباخ

مدیریت دانش و هم به عنوان یکی از نتایج و تأثیرات آن محسوب می‌شود (حسن زاده، ۱۳۸۸، ۱۴). فرهنگ سازمانی به عنوان یک منبع تسهیل کننده فرایند مدیریت دانش (خلق، ذخیره سازی، انتقال و استفاده از دانش) مطرح می‌گردد؛ بنابراین رهبران و مدیران ارشد باید بتوانند خرده فرهنگ‌های موجود در سازمان‌ها را مدیریت و آن‌ها را با اهداف مدیریت دانش همسو نمایند (عنایتی و همکاران، ۱۳۹۰، ۴۱).

ساختار و تشکیلات حامل‌هایی هستند که مأموریت‌ها، رسالت‌ها، اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های کلی یک سازمان را به بخش‌های مختلف آن منتقل می‌کنند، چنانچه ساختار را الگوی روابط بین واحدها، گروه‌ها و افراد بدانیم، در خواهیم یافت که انتقال اهداف و برنامه‌ها به بخش‌های مسئول تنها در قالب ساختار و تشکیلات میسر می‌شود. ساختار یک سازمان چارچوبی است که برای ایجاد دستور و پیش‌بینی پذیری در سیستم ایجاد می‌شود و دعوت کننده افراد برای رفتارهای خاص و تضعیف کننده رفتارهای دیگر است. علاوه بر این ساختار سازمانی ضمن هدایت کردن رفتار کارکنان، نوع رفتارهایی که قابل قبول و غیر قابل قبول است را توصیف می‌کند (رادینگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳، ۱۳۰). موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش نه تنها به دانش فکری مدیران و کارکنان (جنبه نرم افزاری)، بلکه به میزان مساعد بودن جنبه‌های سخت افزاری در سازمان نیز بستگی دارد. رسمیت و آزادی عمل کارکنان، سهولت به اشتراک گذاشتن دانش، دستورالعمل‌ها در تقسیم کار، تسهیم و کاربرد دانش از عواملی هستند که در دستیابی به نتایج اثربخش و مورد انتظار در پروژه‌های مدیریت دانش از اولویت بالایی برخوردار هستند (واسان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹، ۸۳۴).

در زمینه مدیریت دانش تحقیقاتی صورت گرفته است که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد. عنایتی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان «بررسی مولفه های کلیدی استقرار مدیریت دانش در سازمان های دریایی» به نتایج زیر رسیدند: در سطح اطمینان ۹۵٪ منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمان و فناوری اطلاعات بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دریایی تأثیر دارند. شعبانی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان «شناسایی، بررسی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از تکنیک TOPSIS (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی شیراز)» به نتایج زیر دست یافتند: تمام عوامل مدل William و Bukowitz (یافتن، به کارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد /نگهداری و حذف دانش) بر

پرسشنامه ۰.۸۱ بدست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب این پرسشنامه بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های شاپیرو ویلک<sup>۱</sup> (جهت بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها) و با توجه به نتایج آزمون مذکور از آزمون‌های پارامتریک One sample T test، همبستگی پیرسون (جهت بررسی ارتباط بین ابعاد استفاده شده در پژوهش)، فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) (جهت رتبه‌بندی عوامل) استفاده شد که این کار توسط نرم افزارهای SPSS (نسخه ۲۰) و expert choice (نسخه ۱۱) انجام شد.

### یافته‌های تحقیق

قبل از انجام آزمون‌های آماری، ابتدا به بررسی پیش فرض استفاده از آزمون‌های پارامتریک خواهیم پرداخت. برای این منظور ابتدا طبیعی بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون شاپیرو ویلک مورد بررسی قرار گرفت که نتایج این آزمون در جدول شماره یک آورده شده است.

جدول ۱. آزمون شاپیرو ویلک جهت بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها

Sig	df	آماره	متغیرها
۰,۸۸	۲۵۴	۰,۸۱۷	فناوری اطلاعات
۰,۴۲	۲۵۴	۰,۷۳۵	استراتژی
۰,۳۹	۲۵۴	۰,۶۷۹	ساختار سازمانی
۰,۴۳	۲۵۴	۰,۷۱۲	فرهنگ سازمانی

پاسخگویان بر استقرار مدیریت دانش نقش دارند یا خیر؟ برای پاسخ به این پرسش از آزمون One Sample T Test استفاده شد. جدول شماره دو نتایج این آزمون در سطح اطمینان ۰,۹۵ را نشان می‌دهد.

باتوجه به میزان معنی داری برای متغیرها در جدول ۱، مشاهده می‌شود توزیع داده‌ها به صورت طبیعی است، پس برای آزمون‌های بعدی باید از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. ابتدا باید بررسی کرد که آیا عوامل استفاده شده در این تحقیق از نظر

جدول ۲. آزمون One Sample T Test

عوامل موثر	میانگین (از ۵)	انحراف معیار	خطای انحراف معیار	اختلاف میانگین	T	معنی داری
فناوری اطلاعات	۳,۳۸	۰,۵۵	۰,۰۶	۰,۳۸۴	۵,۷۱	۰,۰۰
استراتژی	۲,۹۱	۰,۶۱	۰,۰۷	۰,۹۱۳	۰,۳۷	۰,۷۲
ساختار سازمانی	۳,۱۲	۰,۶۹	۰,۰۸	۰,۱۲۲	۴,۳۱	۰,۰۱
فرهنگ سازمانی	۳,۴۹	۰,۶۶	۰,۰۷	۰,۴۹۱	۶,۱۷	۰,۰۰

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که از نظر پاسخگویان، نقش فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش معنی دار هستند و تنها نقش استراتژی بر مدیریت دانش معنی دار نیست.

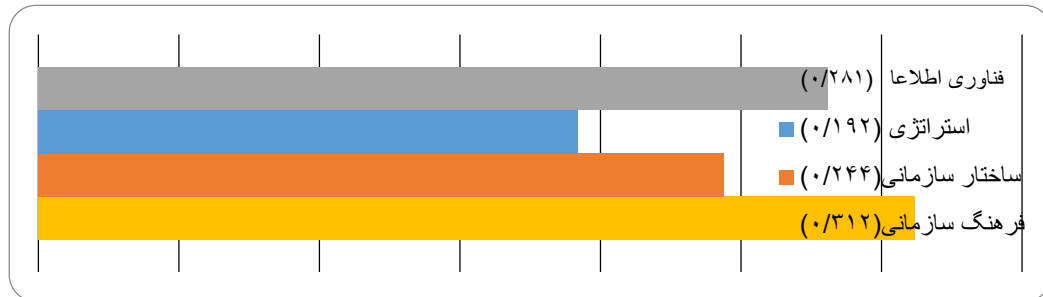
جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که از نظر پاسخگویان، نقش فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش معنی دار هستند و تنها نقش استراتژی بر مدیریت دانش معنی دار نیست.

جدول ۳. همبستگی پیرسون جهت تعیین رابطه بین عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش

عوامل موثر بر مدیریت دانش	فناوری اطلاعات	استراتژی	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی
فناوری اطلاعات	۱			
استراتژی	۰,۵۳*	۱		
ساختار سازمانی	۰,۵۹*	۰,۶۲*	۱	
فرهنگ سازمانی	۰,۵۱*	۰,۶۷*	۰,۵۵*	۱

در یکی از عوامل، دیگر عوامل نیز دچار تغییر خواهند شد. برای رتبه بندی عوامل موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شد. شکل شماره ۱ نتایج آن را نشان می‌دهد.

\*همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی دار است. همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، در بین تمامی عوامل موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش رابطه معنی داری برقرار است که این رابطه مستقیم و مثبت است؛ یعنی با تغییر



شکل ۱. نتایج فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

مولفه های اصلی و زیر مولفه های موجود در مدل را پشتیبانی کردند. تاثیر مستقیم راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاه‌ها تأیید نشد و این تاثیر از طریق عوامل حیاتی موفقیت و اقدامات مدیریت دانش است. شعبانی و همکاران (۱۳۹۱) که در تحقیق خود به نتایج زیر دست یافتند: تمام عوامل مدل William و Bukowitz (یافتن، به کارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد/نگهداری و حذف دانش) بر پیاده سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی شیراز مؤثر بودند. حسینی و همکاران (۱۳۹۲) نتایج تحقیق خود را اینگونه بیان می‌کنند: نقش همه عوامل مورد مطالعه در این تحقیق در تسهیل مدیریت دانش معنادار بوده که از این میان عامل منابع انسانی در اولویت نخست و عوامل رهبری، فرهنگ، فناوری، فرایندهای دانش محور و زیرساخت‌های سازمانی در اولویت‌های بعدی اهمیت قرار دارند.

در واقع می‌توان ادعا نمود دانش محوری از ضرورت های سازمان‌های معاصر به شمار می‌رود. از این رو وزارت ورزش و جوانان در شرایط رقابتی باید قادر باشد ضمن ارضاء تقاضاهای سطح بالا و فزاینده به دنبال فرصتهایی برای ارائه خدمات با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر باشند. برای مواجهه با چالش‌های پیش رو، مدیریت دانش می‌تواند موثر واقع گردد. بی تردید وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی ورزش در کشور باید در طراحی و استقرار مناسب سیستم مدیریت دانش در نقش پیشرو سازمان‌های ورزشی قرار گیرد که این امر اکنون با شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش میسر گردید. در این راه و براساس اولویت های مشخص شده در این پژوهش وزارت ورزش باید ابتدا فرهنگ سازمانی خود را بهبود بخشیده و لازم است دانش در سطح وزارت ورزش نگاه ارزشی پیدا کند و

نتایج فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) نشان می‌دهد که اهمیت مولفه های موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش یکسان نیست و مولفه فرهنگ سازمانی دارای بیشترین میزان اهمیت (۰/۳۱۲) و مولفه های فناوری اطلاعات (۰/۲۸۱)، ساختار سازمانی (۰/۲۴۴) و استراتژی (۰/۱۹۲) به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

### بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق مشخص گردید فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی نقش معنی داری بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان دارند، درحالیکه نقش استراتژی سازمانی معنی دار نبود و با رتبه بندی این عوامل مشخص گردید که فرهنگ سازمانی دارای مهم‌ترین اولویت و استراتژی دارای کمترین اهمیت است. همچنین مشخص گردید که تمامی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش با یکدیگر رابطه معنی داری دارند که این رابطه مثبت و مستقیم است.

نتایج تحقیق حاضر به طور کلی با نتایج تحقیقات پیشین در این زمینه همخوانی دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: نتایج به دست آمده از تحقیق صلواتی و حق نظر (۱۳۸۸) حاکی از آن است که ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نسبت به فناوری اطلاعات در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران از آمادگی کمتری برای به‌کارگیری مدیریت دانش برخوردار می‌باشند. عنایتی و همکاران (۱۳۹۰) نیز در تحقیق خود دریافتند در سطح اطمینان ۹۵٪ منابع انسانی یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمان و فناوری اطلاعات بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دریایی تاثیر دارند. اخوان و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به این نتایج دست یافتند: تحلیل داده‌های کیفی وجود

ایجاد و توسعه زیرساخت‌های تکنولوژیکی برای اجرای مدیریت دانش، توجه کافی مدیریت سازمان نسبت به سرمایه‌های فکری و اعمال استراتژی دانش محور در تدوین برنامه‌ها.

۲- حاکمیت تفکر خلاق و انتقادی در فرهنگ سازمان به عنوان یک ارزش والا، بارور نمودن پیوسته دانش سازمانی با تسهیم و تبادل دانش و جریان دانشی در سازمان، ارج نهادن به افراد تسهیم کننده دانش و قائل شدن جایگاه (مادی و معنوی) ویژه برای آنان، سازمان و مدیریت انگیزه به علم آموزی و مطالعه و آموختن را در افراد ایجاد کرده و کارکنان را تشویق به مطالعه و کسب دانش بیشتر نمایند، تقویت روحیه همکاری، مشارکت و کار گروهی در بین افراد سازمان.

۳- فراهم نمودن سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای ذخیره سازی، انتقال و تبادل دانش مانند اینترنت، اینترانت، گروه افزار، فراهم نمودن امکانات لازم جهت دسترسی آسان به سخت افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات، فراهم نمودن امکانات لازم جهت دسترسی آسان به نرم افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات، ایجاد مهارت‌های لازم در استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی مانند اینترنت، اینترانت، گروه افزار و... برای همکاران از طریق برگزاری آموزش‌های مورد نیاز.

یاددهی - یادگیری جزء فرهنگ این وزارتخانه شود، سپس با فناوری می‌توان این دانش را در قالب‌های منظم گنجانده و به دیگر اعضای داخلی سازمان منتقل کرد. در این راستا، باید با ایجاد زیرساختها و فرایندهای مناسب و نیز آماده‌سازی اعضای سازمان به عنوان دانش‌کاران از این دارایی و منبع کلیدی به-درستی استفاده کرد. لازمه تحقق این امر ایجاد مدیریت دانش در سازمان است، در این راستا مدیریت دانش باید از طریق ایجاد پیوند مناسب بین عناصر اصلی سازمان یعنی انسان، ساختار و فناوری و با اتخاذ تدابیر و روشهای مناسب، وظایف خود یعنی خلق، کسب، توسعه، تسهیم، نگهداری، به کارگیری و ارزیابی دانش را به صورت اثربخش انجام دهد. بنابراین وزارت ورزش، به عنوان متولی اصلی ورزش کشور باید همگام با پیشرفت‌های روز دنیا در زمینه فناوری اطلاعات و ارائه آموزش‌های مناسب به کارکنان برای استفاده بهینه از این ابزار قدرتمند و بهبود فرهنگ سازمانی به عنوان نیروهای محرکه و عوامل مؤثر در پیشرفت و موفقیت مدیریت دانش و غلبه بر چالشها به کار گیرند. البته باید توجه داشت که به تمامی عوامل مذکور توجه لازم شود زیرا در این تحقیق مشخص شد که همه عوامل باهم رابطه معنی داری دارند و تغییر در یکی از عوامل باعث تغییر در عوامل دیگر خواهد شد.

باتوجه به یافته‌های این تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

۱- مدیریت باید به نقش حیاتی مدیریت دانش در سازمان و موفقیت سازمانی اعتقاد پیدا کرده و در مسایل کلیدی و حیاتی سازمان و در تصمیم‌گیری، از مدیریت دانش استفاده نماید. توجه کافی مدیریت سازمان نسبت به

## منابع

- اخوان پیمان و باقری روح اله (۱۳۸۹). *مدیریت دانش از ایده تا عمل*. انتشارات آتی نگر. چاپ دوم؛ تهران. صص: ۷۱-۵۳.
- اخوان آفرین و همکاران (۱۳۹۱). «ارائه مدلی جهت بررسی تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاه‌ها»، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*؛ ۷(۳۷): ۱۴۵-۱۱۵.
- جعفری مصطفی و اخوان پیمان (۱۳۸۵). «طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت». *فصلنامه اطلاع رسانی - آموزشی و پژوهشی مدیریت فرد*؛ ۳(۱۳ و ۱۴): ۳۲-۲۳.
- حسن زاده، محمد (۱۳۸۸). «بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران». *دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار*؛ ۱۶(۳۵): ۲۸-۱۱.
- حسینی، سید حسن. حضرتی، محود و نوحیف مصطفی (۱۳۹۲). «اولویت بندی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش». *پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی*؛ ۵(۴): ۹۷-۱۱۲.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۳). *مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات*. ترجمه محمد حسین لطیفی. انتشارات سمت. چاپ اول؛ تهران. صص: ۱۴۱-۱۲۹.
- سرلک محمدعلی، مقدسان، محمدحسین و روستایی، محمد (۱۳۸۹). *فناوری اطلاعات تسهیل کننده ای برای ارتقاء مهارت‌های سازمان*. هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت؛ تهران؛ صص: ۵-۱.

- شعبانی، احمد. محمدی، استانس مرتضی و فروگذار، حامد (۱۳۹۱). «شناسایی، بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از تکنیک TOPSIS (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی شیراز)». مدیریت/اطلاعات سلامت؛ ۹(۳): ۳۲۶-۳۱۸.
- صلواتی، عادل و حق نظر، فرشته (۱۳۸۸). «بررسی تحلیلی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران». فراسوی مدیریت؛ ۳(۱): ۱۰۴-۷۷.
- عنایتی، ترانه. عالی پور، علیرضا و یوسفی، مجید (۱۳۹۰). «بررسی مولفه‌های کلیدی استقرار مدیریت دانش در سازمان های دریایی». علوم و فناوری دریا؛ ۵۸(۱): ۴۷-۳۸.
- ماری، وود (۱۳۸۳). رابطه بین رهبری مبتنی بر مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی. ترجمه: محمد مهمان نواز. مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی؛ صص: ۲۷-۱۳.
- نکودری، مریم و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۰). «بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران». پژوهش‌های مدیریت عمومی؛ ۴(۱۳): ۱۱۹-۹۵.
- Aujirapongpan, S. Vadhanasindhu, P. Chandrachai, A. & Cooperat, P. (2010) Indicators of Knowledge Management Capability for KM Effectiveness. The Journal of Information and Knowledge Management Systems; 40(2): 183-203.
- Bennett R. H Gabriel (2007) .Organizational Factors and Knowledge Management within large marketing department: an empirical study. Journal of Knowledge Management; 3 (3):212-225.
- Chang, Tsung –Han, Wang, Tien- Chain. (2009) Using the fuzzy multi criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management”, the Journal of Information Sciences; 1(179):355- 382.
- Chen, S.H. Yang, C.C. Shiau, J.Y. (2006) Scorecard in the Performance Evaluation of Higher Education. The TQM Magazine; 18(2):190-205.
- Chin- T sang (2009). The relationship between knowledge management enablers and performance, HO; 109(1):98-117.
- Davenport, T. H. De Long, D. W. & Beers, M. C. (1998) Successful knowledge management projects. Sloan Management Review; 39(2): 43-57.
- Fleming, Neil. (1996)Coping with a Revolution, Will the Internet change Learning Lincoln University, Canterbury, New Zealand;pp: 12- 29.
- Ghandhi, S. (2004) Knowledge Management& Reference services. The journal of Academic Librarianship; 30(5):4-23.
- Holt G.D. Love P.E.D, Li H. (2000) the learning organization: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances. International journal of project management; 1(18): 415-421.
- Lopez, S.V. (2005) “Competitive Advantage and Strategy Formulation”, Management decision; 43(5): 662-663.
- Lussier, R. (1997) Management", Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing. pp: 81- 95.
- Massa.S and Testa.S. (2009) a knowledge management approach to organizational competitive advantage Evidence from the food sector. European Management Journal; 1(27): 128- 141.
- Walsh L. J. Bhatt M. & Martunek J. M. (2009) Organizational knowledge creation in the Chinese context, Management and Organization Review; 5(2): 261-278.
- Wasan Teerajetgul. Chotchai Chareonngam and Wethyavivorn Piyanut(2009). Key knowledge factors in Thai construction practice. International Journal of Project Management; 27(1): 833- 839.
- Zack .M H (2007). Developing a Knowledge Strategy. California management Review; 41 (3):125-145.