

# ارزیابی اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و کارشناسان

## وزارت ورزش و جوانان

فروغ محمدی<sup>۱</sup>

حمید قاسمی<sup>۲</sup>

ابوالفضل فراهانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱/۲۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۲/۱۳

امروزه نگرش دانش-محوری و بهره‌گیری از تجربه و علم، نقش اصلی در توسعه و گسترش سازمان‌ها ایفا می‌نماید. بنابراین، برای ایجاد دانش و نوآوری و در نتیجه افزایش قابلیت‌های علمی، تکنولوژیکی، مدیریتی و اجرایی سازمان‌ها و تبدیل نمودن آنها به یک نظام دانش-مدار کارآمد، بررسی اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش اجتناب‌ناپذیر است. هدف این پژوهش، بررسی میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بود که تعداد ۱۶۳ نفر از مدیران و کارشناسان (۴۰ مدیر و ۱۲۳ کارشناس) به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه فرایند‌های مدیریت دانش با پایایی ۰/۹۴۴ استفاده گردید و بنا بر نتایج یافته‌های پژوهش، فرض آزمون مبنی بر وجود سطح متوسط اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و کارشناسان با ۹۵ درصد اطمینان رد شد. در حقیقت، نتایج نشان داد که از دیدگاه مدیران و کارشناسان، میزان این مولفه‌ها کمتر از حد متوسط بوده است. همچنین، فرض آزمون مبنی بر متفاوت بودن دیدگاه مدیران و کارشناسان نسبت به میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش تایید گردید. در واقع، به طور متوسط میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران بیشتر از این میزان از دیدگاه کارشناسان ارزیابی شده است. می‌توان نتیجه گرفت که برای افزایش اثربخشی مدیریت دانش، ارزیابی پیاده‌سازی آن اهمیت بسزایی دارد و با توجه به اینکه مدیریت دانش جزو برنامه‌های راهبردی است، برای بهبود اثربخشی ایجاد نقشه دانش و آموزش مدون کارکنان سازمان و استفاده از فناوری اطلاعات پیشنهاد می‌شود.

**واژگان کلیدی:** اثربخشی، فرایندهای مدیریت دانش، کارشناسان، مدیران و وزارت ورزش و جوانان

E-mail: foroughmohammadi770@yahoo.com

۱ کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول)

۲ استادیار دانشگاه پیام نور

۳ استادتمام دانشگاه پیام نور

امروزه، مدیریت دانش ابزاری توانمند و اثربخش جهت دستیابی به مزیت های رقابتی است و به عنوان روشی برای نظارت و هدایت دارایی های دانشی مشهود و به ویژه نامشهود سازمان ها اهمیت خاصی دارد. از طرف دیگر، با توجه به شتاب تحولات، محیط رقابتی و عدم اطمینان محیطی در دنیای امروز، دانش راهبردی ترین منبع برای حفظ و تقویت مزیت رقابتی به شمار می رود و مدیریت اثربخش دانش یکی از جدی ترین چالش های سازمان هاست. (ابزری و همکاران، ۱۳۹۰) دراکر<sup>۱</sup>، با بکارگیری واژگانی مانند کاردانش، دانشگر و سازمان دانشی خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان ها را می دهد که در آن به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه، در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص دهند، نه سهم بیشتری از منابع طبیعی. دانش منبع بالقوه ای است که کشف کننده منابع دیگر می باشد و درون داده های هر سازمان را ابدی و لایزال می کند. (آلوین و دانای فارد، ۲۰۰۹) در واقع، مدیریت دانش سازمانی، عادت ها و عملیات عادی و روزمره را متحول کرده است، درست مثل تغییری که تحصیل در افکار و فرهنگ ایجاد می کند. با طراحی و سازماندهی فرایند مدیریت دانش می توان دانش ضمنی، مهارت ها و جریان کاری را به رویه ها، استاندارد سازی و تحلیل محتوای مستند منتقل کرد و بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود. (چانگ، ۲۰۰۹) اثربخشی در سازمان بنا به عقیده دفت<sup>۲</sup>، عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف های موردنظر نزدیک شود. این تعریف نشان می دهد که همه سازمان ها باید در مرحله ای از زمان تعیین کنند که تا چه حد در جهت نیل به اهداف خود عمل کرده اند و به آن هدف ها دست یافته اند. (عبدالکریمی، ۱۳۹۱) هی بارد<sup>۳</sup>، مدیریت دانش را به عنوان فرایند گرفتن و جمع آوری دانش تخصصی افراد در سازمان و توزیع آن به جایی که به تولید بیشترین بازده منجر می شود، تعریف می کند. (میچل، ۲۰۰۴) این موضوع می تواند به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان و مشتری منتج شود. مدیریت دانش، ابزار، فرایندها و پایگاه ها را برای به اشتراک گذاشتن دانش جهت مشتریان و کارکنان فراهم می سازد. این امر، سازمان را برای تحقق دانش اثربخش و ارزشمند توانمند می سازد و در نهایت، موجب ارائه خدمات برتر می گردد. لذا کارکنان تمایل بیشتری به تسهیم دانش پیدا می کنند؛ به طوری که آنها می توانند ارزشی که از

<sup>1</sup>-Draker

<sup>2</sup>-Daft

<sup>3</sup>-Hibard

آن منتج می شود را ببینند. (ماری، ۲۰۰۶) در واقع، دانش در مقایسه با منابعی نظیر زمین، ابزار و ماشین آلات و نیروی کار، مهمترین عامل تعیین استاندارد زندگی قلمداد می شود. (سالو، ۲۰۰۹؛ اکونوی و کارستن ، ۲۰۰۲؛ یه و همکاران، ۲۰۰۶) بر این اساس، نقش مدیریت دانش به یک مسئله مهم در برنامه ریزی ها و تصمیم گیری های راهبردی و تاکتیکی، یادگیری پویا، حل مسئله و تحقق بخشیدن پتانسیل کامل دارایی های سازمان تبدیل شده است. (زعفریان و همکاران، ۱۳۸۷؛ اکونوی و کارستن ، ۲۰۰۲؛ سالو، ۲۰۰۹؛ گان ، ۲۰۰۶؛ انیتتملا و کانانگو، ۲۰۱۰) مدیریت دانش همچنین به شفافیت در فرایند یکپارچه سازی دانش سایر گروه ها نظیر کارکنان و به تسهیل جریان دانش در سازمان کمک می کند و می تواند منجر به یکپارچه سازی سریعتر و موثرتر دانش شود. (رتینا و تینانگ، ۲۰۱۱، چانگ و همکاران، ۲۰۱۰)

همانند تعریف مدیریت دانش، مدل های متفاوتی نیز برای طراحی و استقرار سیستم های آن ارائه شده است که در این پژوهش، مدل پروبست و دیگران<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) که جنبه بسیار کاربردی و عملی در سازمان ها دارد و نکات مثبت همه مدل ها را تقریباً شامل می شود، توضیح داده می شود. طبق مدل مذکور، مدیریت دانش شامل شش فرایند اصلی است که عبارت اند از: شناسایی دانش، اکتساب دانش، توسعه دانش، به اشتراک گذاشتن دانش، بهره گیری دانش و نگهداری دانش. (حبیبی، ۱۳۸۷) **شناسایی دانش**، مرحله اول فرایند مدیریت دانش است که ممکن است به عنوان توسعه دانش صنعتی جدید یا توسعه دانش صریح از داده و اطلاعات و یا تلفیق دانش قبلی تعریف شده باشد. **اکتساب دانش**: این مرحله شامل تبدیل شدن دانش ضمنی به شکل دانش صریح مانند کلمات مفاهیم، تصاویر و غیره است. **توسعه دانش**: توسعه دانش مجموعه عملیاتی است که دانش گرفته شده از دیگران را با توجه به سایر امکانات دانشی خود توسعه می دهد. این امر شامل توسعه قابلیت محصول، ایده های جدید، فرایندها و مسائلی از این دست می باشد. **به اشتراک گذاشتن دانش**: در این بخش از مدیریت دانش، مسائلی همچون چگونگی به اشتراک گذاری قابل دسترسی و استفاده می باشد و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی در دستور کار قرار می گیرد. (حبیبی، ۱۳۸۷) **بهره گیری از دانش**: در این مرحله، تمام توجه مدیریت دانش به این نکته متمرکز است که دانش موجود در سازمان ها کاربردی شود تا به سود دهی سازمان بینجامد. (شیروانی و همکاران، ۱۳۸۸) **نگهداری دانش**: ذخیره و نگهداری و روز آمد کردن دانش به این بخش مربوط می شود. این مرحله از نابودی دانش جلوگیری می کند و به آن اجازه

---

<sup>1</sup> - Probest et al

می دهد که مورد استفاده قرارگیرد- البته در این راستا باید ساز و کارهای مناسبی برای به روزکردن سیستم ایجادشود.(صالحی واحمدی، ۱۳۸۹)

درواقع، بدون طراحی و استقرار سیستم های کارآمد و اثربخش، ایجاد و راهبری جریان های علمی پیشتاز و ارتقای جایگاه علمی کشور در منطقه میسر نیست.(رهنمود و محمدی، ۱۳۸۸) همچنین، چنانچه مدیریت دانش به طور موثر انجام پذیرد، می تواند به ایجاد ظرفیت بهتری برای تصمیم گیری، کاهش زمان چرخه تولید و توسعه،(برای مثال برنامه ریزی) بهبود خدمات علمی و کاهش هزینه ها منجر گردد.(منجم زاده، ۱۳۸۷) فرایندهای مدیریت دانش، به حل مسأله یادگیری پویا، برنامه ریزی استراتژیک و تصمیم گیری و محافظت از دارایی هوشی در مقابل فرسودگی و تباهی به سازمان کمک می کند و منجر به انعطاف پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می شود.(اعرابی، موسوی، ۱۳۸۹) این امر، ضرورت برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و پایش دانش سازمانی همچنین فرایند دسترسی به دانش را درست به گونه ای که اثربخشی و کارایی داشته باشد، نشان می دهد. با این حال، بررسی ها نشان می دهد که بسیاری از سازمان ها، مدیریت دانش را به عنوان یک چشم انداز استراتژیک، در رسالت ها و اهداف خود، به طور موثر به کار نمی گیرند و یا در صورت به کارگیری با شکست مواجه شده اند.(پیری و آصف زاده، ۱۳۸۵؛ سالو، ۲۰۰۹؛ قلی پور و همکاران، ۲۰۱۰ و بالگون، ۲۰۰۴ به نقل از طبری و اورفردی، ۱۳۸۷)

آمار ها نیز نشان می دهد که تقریباً ۸۴ درصد برنامه های مدیریت دانش با شکست رو به رو شده اند و علیرغم تحقیقات وسیعی که در حوزه مدیریت دانش صورت گرفته، هنوز پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان سخت و پیچیده است.(اخوان و دیگران، ۱۳۸۹) نتایج تحقیق گنجی(۱۳۸۳) بیان می کند که مدیریت دانش اثربخش، به افرادی نیاز دارد که تجربه ای مفید در فراهم کردن دانش دارند و حرفه ای و با تجربه هستند؛ آنان دانش را فراهم می کنند و در دسترس کسانی قرار می دهند که مخازن اطلاعات سازمان را توسعه می دهند. اغلب منابع مدیریت دانش دارای چهار بخش اصلی ایجاد، ذخیره سازی و بازیابی، انتقال و به کارگیری دانش است و در واقع پنجمین مرحله که می تواند مرحله اندازه گیری دانش باشد، در مراحل اصلی مدیریت دانش از قلم افتاده است- درحالی که وجود آن برای موفقیت اجرای سایر فرایندهای مدیریت دانش، امری ضروری است. مدیریت دانش برای اجرای اثربخشی نیاز به روش ها، فن آوری و ابزارهای درست دارد.(جعفری و همکاران، ۱۳۸۶) نتایج پژوهش ها (خدیور و نظافتی، ۱۳۸۶) بیان می دارد که اثربخشی مدیریت دانش در سازمان به این بستگی دارد که دقیقاً مشخص شود که چه اقدامی در کجا

باید انجام شود تا بیشترین رشد را در فرایند ایجاد و توسعه دانش مدیریت داشته باشد و مهمترین ابزار این امر، امکان اندازه گیری دانش و مدیریت دانش در سازمان است. این مسئله در خصوص وزارت ورزش و جوانان که تنظیم کننده سیاست های راهبردی در حوزه ورزش کشور و نیز هماهنگ کننده و مجری آنهاست، از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد. وزارت ورزش و جوانان جزو سازمان هایی به حساب می آید که افراد جامعه حساسیت و توجه زیادی به اثربخشی مدیران آن دارند و خود مدیران این سازمان نیز، در پی افزایش اثربخشی کوتاه مدت و کسب برتری در صحنه رقابت با سازمان های رقیب هستند. یکی از شیوه های موثر جهت حفظ رقابت در صحنه های بین المللی و افزایش اثربخشی سازمانی، بهره گیری از سیستم فرایندهای مدیریت دانش در این سازمان است. البته تحقیقات نسبتاً گسترده و پراکنده ای در مورد مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی انجام گرفته، ولی تحقیقی در این زمینه انجام نشده است. لذا این پژوهش با هدف بررسی اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفته است.

سوالات این پژوهش عبارت اند از:

- ۱- آیا میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از نظر مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان در سطح متوسط می باشد؟
- ۲- آیا میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان تفاوت دارد؟

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. همچنین، از نظر ارتباط بین متغیرها، از نوع علی-مقایسه ای و از لحاظ زمانی، مقطعی می باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان با سطح تحصیلات لیسانس به بالا در سال ۱۳۹۲ تشکیل می داد که حدود ۴۰۰ نفر بودند. (۲۸۶ نفر کارشناس و ۱۱۴ نفر مدیران،  $N=400$ ) برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که براین اساس حداقل ۱۶۰ نفر نمونه مورد نیاز بود. تعداد ۱۶۳ پاسخنامه مورد تأیید قرار گرفت که با شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبتی انتخاب شدند. درصد و تعداد نمونه ها به تفکیک در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱: درصد و تعداد نمونه گیری مدیران و کارشناسان

ردیف	گروه	تعداد کل	تعداد نمونه	درصد فراوانی
۱	کارشناسان	۲۸۶	۱۲۳	۷۵/۵
۲	مدیران	۱۱۴	۴۰	۲۴/۵

ابزار این پژوهش شامل پرسشنامه فرایندهای مدیریت دانش بود که توسط پاتریک و همکاران (۲۰۰۹) تهیه شده و از مجموعه کتاب پژوهشنامه (سیدمحمد مقیمی، ۱۳۸۴) اقتباس گردید. این پرسشنامه دارای ۳۸ گویه و پنج بعد فرایندهای مدیریت دانش شامل اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره کردن دانش، توزیع دانش و نگهداری دانش می باشد. پرسشنامه توسط کارشناسان و مدیران تکمیل گردید و از آن ها خواسته شد تا گویه ها را تا حدی که در مورد سازمان آن ها صدق می کند، در قالب طیف ۵ مقیاسی لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم را مشخص کنند. سپس، جمع گویه ها به عنوان داده ها در مقیاس فاصله ای، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از ملاک تصمیم گیری آلفای کرونباخ استفاده شد که با توجه به گزینه های پاسخ داده شده در پرسشنامه، آلفای پژوهش برابر با ۰/۹۴۴ به دست آمد که نشان می دهد پرسشنامه تهیه شده از پایایی بسیار خوبی برخوردار است - روایی پرسشنامه بدان معناست که سئوالات طراحی شده واقعاً چه چیزی را می سنجد و آیا سئوالات به گونه ای طراحی شده است که به کمک اطلاعات بدست آمده از آن ها، هدف مورد نظر در تحقیق بررسی شود. برای محاسبه روایی پرسشنامه حاضر از روش اعتبار صوری استفاده شده است؛ یعنی، پس از تنظیم پرسشنامه برای اندازه گیری متغیرهای پژوهش از نظر متخصصان، صاحب نظران و استادان مربوط به موضوع پژوهش در منطقه مورد مطالعه استفاده شده است. بنابراین تا حدود زیادی از اعتبار صوری پرسشنامه اطمینان حاصل شده است.

## روش اجرا و تحلیل داده ها

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده های تحقیق از نرم افزار Spss-19 در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمارهای توصیفی نظیر محاسبه مقادیر میانگین، انحراف استاندارد و... برای توصیف داده ها و برای تحلیل آماری داده ها به دلیل آنکه در این پژوهش به دنبال مقایسه و ارزیابی اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش در بین مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بوده ایم، با مشورت

کارشناسان آماری از آزمون  $t$ - تک نمونه‌ای برای معناداری تفاوت میانگین یک مولفه و یک مقدار متوسط و آزمون  $t$ - مستقل برای مقایسه میانگین نمرات دو گروه استفاده شده است. برای استفاده از این آزمون‌ها در ابتدا باید فرض نرمال بودن داده‌ها بررسی شود و چون تعداد نمونه‌های جمع‌آوری شده بر مبنای گروه‌ها بزرگ (۱۶۳ عدد) است می‌توان نتیجه گرفت توزیع نمرات نرمال است. از این رو تمامی فرضیات با فرض نرمال بودن داده‌ها تحلیل می‌شوند.

## یافته‌های پژوهش

در ابتدا به توصیف داده‌های پژوهش می‌پردازیم. برخی مقادیر آمار توصیفی برای نمرات اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش در گروه‌های متفاوت در ادامه آورده شده است.

جدول ۲: آمار توصیفی نمرات اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش

منبع تغییرات	تعداد	میانگین	انحراف معیار
مدیران	۴۰	۸۱/۱۵۵	۱۳/۰۰۹
کارشناسان	۱۲۳	۷۵/۴۷۱	۱۵/۳۷۷

فرضیه اول: میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و کارشناسان در سطح متوسط است.

جدول ۳: آزمون  $t$ - تک نمونه‌ای نمرات اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش

ملاک	متغیرها	T	d.f	Sig
		آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری
اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش	مدیران	-۲۷/۷۸۹	۱۲۲	۰/۰۰۰
	کارشناسان	-۱۵/۹۶۷	۳۹	۰/۰۰۰

بر مبنای نتایج جدول ۲، سطح معناداری آزمون برای اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران برابر با صفر و از سطح معناداری  $\alpha=۰/۰۵$  کوچکتر است. در نتیجه فرض آزمون مبنی بر وجود سطح

متوسط این مولفه‌ها از دیدگاه مدیران با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود. در حقیقت، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران میزان این مولفه (۸۱/۱۶) کمتر از حد متوسط (۱۱۴) بوده است.

**فرضیه دوم :** بین میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و کارشناسان تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۴ : آزمون t- مستقل نمرات اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش

آزمون تی		آزمون لون		ملاک
T	sig	F	sig	
-۲/۱۰۵	۰/۰۳۷	۲/۲۳۹	۰/۱۳۷	اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش

بر مبنای نتایج جدول ۳، سطح معناداری آزمون لون برای اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش برابر با ۰/۱۴ و بزرگتر از سطح معناداری  $\alpha=0/05$  است. در نتیجه فرض همگنی واریانس برای نمرات مربوطه وجود دارد. همچنین سطح معناداری آزمون تی برای نمرات برابر با ۰/۰۴ و از سطح معناداری  $\alpha=0/05$  کوچکتر است. پس، فرض آزمون مبنی بر متفاوت بودن دیدگاه مدیران و کارشناسان نسبت به میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش با ۹۵ درصد اطمینان تایید می‌شود. در واقع، نتایج نشان می‌دهد که به طور متوسط میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران (۸۱/۱۶) بیشتر از این میزان از دیدگاه کارشناسان (۷۵/۴۷) ارزیابی شده است.

### بحث و نتیجه گیری

مدیریت دانش یکی از حیاتی ترین عوامل بهبود عملکرد کارکنان، موفقیت یا شکست مدیران و مزیت رقابتی هر سازمان در هزاره سوم توسعه است و همانند چارچوبی عمل می‌کند که کلیه فرایندهای سازمان برپایه آن می‌باشد. (چانگ، ۲۰۰۹) لذا هدف اساسی این پژوهش، ارزیابی میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بوده است. بر مبنای نتایج یافته‌های پژوهش، فرض آزمون مبنی بر وجود سطح متوسط این مولفه‌ها از دیدگاه مدیران و کارشناسان با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود. در حقیقت، نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران میزان این مولفه‌ها کمتر از حد متوسط (۱۱۴) و از دیدگاه کارشناسان میزان این مولفه‌ها بسیار کمتر از حد متوسط (۱۱۴) بوده است. همچنین، فرض آزمون مبنی بر متفاوت بودن دیدگاه مدیران و کارشناسان نسبت به میزان اثربخشی



فرایندهای مدیریت دانش تایید می‌شود. در حقیقت به طور متوسط میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران بیشتر از این میزان از دیدگاه کارشناسان ارزیابی شده است.

مرور پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که نتایج تحقیق حاضر با برخی از پژوهش‌ها همخوانی دارد؛ چنان که یافته‌های پژوهش شیروانی و همکاران (۱۳۸۸) نشان داد میزان استقرار فرایندهای مدیریت دانش در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان کمتر از سطح متوسط بوده است. میراسماعیلی (۱۳۸۶) نیز طی تحقیقی به این نتیجه رسیده است که مدیریت دانش در مدارس عادی شهر تهران به طور معناداری پایین‌تر از میانگین نظری بوده است. ایلگارداد (۲۰۰۷) در رساله دکتری خود با موضوع مدیریت دارایی دانش، دانش جهانی و محلی بیان کرده است که سطح مدیریت دانش در اغلب سازمان‌ها خیلی پایین است و اغلب در سطح ۳ (در حد دسته بندی داده‌ها و استفاده محدود از آن) قرار دارند. غلامی (۱۳۸۵) هم به این نتیجه رسید که میزان استقرار مولفه‌های مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان کمتر از حد متوسط بوده است. اما نتایج تحقیق برخی دیگر از پژوهش‌ها با این یافته‌ها همسو نمی‌باشد؛ به طور مثال، استت (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان "تعیین سطح رشد دانش در سازمان‌ها" بدین نتیجه رسیده است که دانش در سطح متوسطی از رشد قرار دارد. پژوهش تقی زاده و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که میزان استقرار و به کارگیری فرایندهای مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی خصوصی در سطح متوسط بوده است. نتایج یک پژوهش با عنوان "شناسایی عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانش از دیدگاه کارشناسان سازمان تربیت بدنی" نیز بیانگر آن بود که وضعیت مدیریت دانش در سازمان تربیت بدنی در حد متوسط می‌باشد. (شکیبی راد، ۱۳۸۸) مارکیوس و سایمون (۲۰۰۶) تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد سازمان را در ۱۷۲ سازمان اسپانیا بررسی کردند که نتایج تحقیق آنها نشان داد رابطه مثبت و قوی بین انطباق اثربخشی عملکرد اقدامات مدیریت دانش با عملکرد سازمان وجود دارد. پراکالان و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان "تحلیل پایگاه داده برای بررسی سوابق مدیریت دانش" در مرکز تحقیقات هند دریافتند که قدم ابتدایی تمرکز سازمان بر مبنای مدیریت دانش است و برای این کار ۶ سطح دانش در سازمان در نظر گرفته شد. نتایج حاصل از این آزمون نشان داد که سازمان‌ها توانایی زیادی در مدیریت دانش اثربخش دارند و از سطح ۱ تا ۵ قرار دارند. خاتمی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "وضعیت مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه دوزاده" به این نتیجه دست یافت که شاخص‌های مدیریت دانش در آنجا در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. مک اویلی و چارکر اورالی (۲۰۰۵) و اسلام و همکاران (۲۰۰۸) و فی (۲۰۰۸) در بررسی نقش مدیریت دانش اثربخش در عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که خلق و تسهیم دانش همراه با تقویت توان خلاقیت و نوآوری افراد در سازمان عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهند. مهمترین دلایل احتمالی در تبیین این موضوع آن است که هر چه قدر کارها عادی و خودکارتر شوند، تشخیص اهمیت بدست آوردن دانش جدید و مبادله ایده‌ها با همکاران مشکل‌تر می‌شود. همزمان

با یکنواخت شدن امور روزمره، معمولاً بی میلی نسبت به این که رویه های جدید ممکن است کارایی ما را بهبود بخشند، بیشتر می شود. بنابراین، دانش افراد ثابت و بی حرکت می شود. (پروست و دیگران، ۱۳۸۵) همچنین بررسی ها نشان می دهد که مدیریت دانش موضوعی است که در بخش خصوصی متولد شده و رشد یافته و از پیشینه دانش در سازمان های دولتی کمتر صحبت شده است.

نتایج تحقیق در مورد سوال دوم نشان داد که میان میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و کارشناسان تفاوت معناداری وجود دارد و فرضیه دوم تحقیق قابل تایید است. مهمترین دلایل احتمالی در تبیین این موضوع عبارت اند از:

- ۱- فاصله گرفتن مدیران از مدیریت سنتی و پیشگام شدن به سوی مدیریت نوین؛
  - ۲- مدیران برای بقا در عصر رقابت با برپایی فرایندهای مدیریت دانش فعالیت های سازمان را به سمت خلاقیت و نوآوری سوق می دهند؛
  - ۳- مدیران برای اینکه بتوانند ضمن ارتقای کارآمدی، قادر به بهره گیری بهتر از فرصت های موجود و تجدید ایده های انطباق پذیری بیشتر با محیط پیرامونشان باشند، به دنبال فرایندهای مدیریت دانش هستند.
- از آنجایی که اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش می تواند پتانسیلی برای ایجاد نیروی تقسیم دانش و نقطه شروعی برای توسعه یک جامعه ورزشی غنی از دانش باشد، می توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:
- ایجاد نقشه دانش در سند چشم انداز ورزش کشور و تدوین آیین نامه های ارتقا بر مبنای خلق و نشر دانش؛
  - برگزاری کارگاه های آموزشی برای ارتقای سطح دانش مدیران و کارشناسان؛
  - ارزیابی مرحله به مرحله فرایندهای مدیریت دانش با استفاده از کارت امتیازی متوازن؛
  - سرمایه گذاری بر روی کارکنان در راستای ایجاد سازمانی خلاق و ایجاد تصمیم های دانشی و تبادل نظر بین مدیران و کارشناسان؛
  - حمایت مدیران ارشد از پروژه های مدیریت دانش؛
  - ایجاد زیر ساخت های فناوری اطلاعات.

## منابع

- ابزری، مهدی؛ قائمی، علی؛ طالبی، هوشنگ و عبدالمنافی، سعید (۱۳۹۰) "بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت دانش در صنعت خودروی ایران". فصلنامه مدیریت دولتی. سال سوم، شماره ۶.
- اخوان، پیمان؛ اولیایی، النوش؛ دسترنج مقانی، نسرين و فاطمه، ثقفی (۱۳۸۹) "توسعه فرایندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش". فصلنامه سیاست علم و فناوری. شماره ۲.
- اعرابی، سیدمحمد و موسوی، سعید (۱۳۸۹) استراتژی دانش. چاپ اول، تهران: نشر مهکامه
- پروست، گیلبرت؛ استفان، روب و رومهاردت، کای (۱۳۸۵) مدیریت دانش. تهران: سعیدون
- پیری، زکیه و آصف زاده، سعید (۱۳۸۵) "چگونه می توان مدیریت دانش را به کارگرفت؟". مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین. شماره ۱.
- تقی زاده، هوشنگ؛ سلطانی، غلامرضا؛ فستندیس، دروح اله و لوی، مهدی (۱۳۸۹) "بررسی میزان به کارگیری فرایند مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی (مطالعه موردی)". فصلنامه فراسوی مدیریت. شماره ۱۲.
- جعفری، سیدمصطفی؛ ابن الرسول، سیداصغر و اخوان، پیمان (۱۳۸۶) "مطالعه تطبیقی رویکردهای اندازه گیری دارایی های دانش". پنجمین کنگره بین المللی مهندسی صنایع.
- حبیبی، علی (۱۳۸۷) پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های مهندسی. تهران: انتشارات ارگ
- خدیور، آمنه؛ الهی، شعبان و نظافتی، نوید (۱۳۸۶) "بررسی طبقه بندی و مقایسه مدل های اندازه گیری دانش". پنجمین کنگره بین المللی مهندسی صنایع.
- خاتمی، علی (۱۳۸۸) "وضعیت مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه دوازده". فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. سال سوم، شماره ۴.
- رهنورد، فرج الله و محمدی، اصغر (۱۳۸۸) "شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده ها و مراکز آموزش عالی تهران". فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات. شماره ۳.
- زعفریان، رضا؛ اسماعیل زاده، مونا و شاهی، نشاء (۱۳۸۷) "ارائه الگوی پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی شرکت نفت ایران زمین)". فصلنامه توسعه کارآفرینی. شماره دوم.
- شکیبی راد، عباس (۱۳۸۸) "شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش از دیدگاه کارشناسان سازمان تربیت بدنی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.

- شیروانی، علیرضا؛ صفدریان، علی و عمومی، آزاد (۱۳۸۸) "میزان حاکمیت فرایندهای مدیریت دانش در دانش علوم پزشکی اصفهان". مدیریت اطلاعات سلامت. شماره ۱.
- صفاری، مرجان (۱۳۸۷) "رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی". همایش ملی مدیریت ورزشی، آکادمی ملی المپیک.
- صالحی، علی و احمدی، سیدعلی (۱۳۸۹) مدیریت دانش. نهران: پیام نور
- طبرسا، غلامعلی و اورفردی، نوشین (۱۳۸۷) "تبیین و بخش عوامل زمینه ای برای استقرار مدیریت دانش، مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران، منطقه تهران". فصلنامه چشم انداز مدیریت (پیام مدیریت). شماره ۲۶.
- عبدالکریمی، مهوش (۱۳۹۱) "مدیریت دانش، فن آوری و خلاقیت و نقش آن در افزایش کار و ایجاد اثربخشی فرایندها". پیام مدیریت موفق. شماره ۲۶.
- غلامی، بهاره (۱۳۸۵) "دیدگاه دبیران زن اصفهان در مورد میزان استقرار عوامل مدیریت دانش سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۵-۸۴". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- گنجی، علیرضا (۱۳۸۳) "نقش منابع هوشمند در مدیریت دانش". فصلنامه اطلاع رسانی. شماره ۱۹.
- منجم زاده، زهره (۱۳۸۸) "کاربرد مدیریت دانش در آموزش عالی". دو ماهنامه مدیریت. شماره ۱۳۴-۱۳۳.
- میراسماعیلی، الهام (۱۳۸۶) "بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران". فصلنامه اندیشه ای تازه در علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- Anantatmula V.S. Kanugo (2010) **Modeling Enablers for successful an Implementation**. Journal of knowledge Management. 14(1).
- Astet, G.R (2007) "Diagnosing of knowledge improving in organization". chapter 2, texas A& M University.
- Alavani,S.M,& banayifard, H. (2009) Discauses in the philopophy of government organization theories. Eshraghi – safar publication , seventh in press, Tehran (in Persian).
- .Chang M.Y Hang, Yen D.C.ND tseng, P.T. (2009) **The research on the critical success factors of knowledge management and classification frame- work project in the Excutive yuan of Taiwan Government**. Expert system with Applications, (12).
- Chang, Tusng – Han, wang, Tien- chain(2009) **Using the fuzzy muliterriteria decision making approach for measuring the possibility**

- of successful knowledge management'. The Journal Information Sciences, No.179.
- Daniel Palacios Marques, Fernando Jose Garrigos simon. (2006) **"The effect of knowledge management practis on firan performance"** . Journal of knowledge Management. Vol. 1. ISS: 3.
  - Fey,C.F, Q Denision, D, D .(2008) **Organizational Culture effectiveness: can American theory by applied in Asia?** Organization science.14(6).
  - -Gan, G; C.Ryan & R. Gururajan (2006) **"soft Enablers of knowledge Mangagement in Malaysian Companies- a Qualitative study.**14th Australasian conference of informantion systems. Adelaide.pp. 1-12.
  - Gholipour, R; G. Jandaghi & S. Hosseinzadeh (2010) **Explanation of knowledge Management Enabler as alatent variable, A case study of SMES in Iran.** African Journal of business management.4(9). Pp. 1863-1872.
  - Irmgard a Kasin skaite. (2007) **" Managing knowledge assets: between the global and the local"** Vilnius university ,faculty of communication. Institute of knowledge management Doctoral student.
  - Islam Z., Mahtab, H., Ahmad, Z. (2008) . ABAC Journal , Vol.28.
  - Murry,Jennex(2008) **"knowledge management, concepts, methodologics, tools and Applicatios.** New York: Inforamtion science referene (6Vols).
  - Michael, S.A (2004) **Criteria for measuring unovledge Management.** Effort in organizations"the George Washington university.
  - Okunoye A & H. Uarsten (2002) **ITI as Enabler of knowledge Management: Empirical perspective form Research organization in sub- Saharan Africa.** Proceedings of the 35th Hawaii International conference on system sciences.
  - Plessis, M,d. (2008) **"what bars organizations from manging knowledge successfully"**. international Journal of Information Mangement , 28(1).
  - Prakasan, E.R.Anil sagar, Anil kumar, V.L, Kalyane, and Vijai Kumar. (2006) **Inspect database analysis for knowledge management records" scienfic information Resource Division, knowledge management Group.** Bhabha Atomic Research Center, Mumbai-400-085 india.
  - Retna, S kala & tee NG Pak (2011) **"Cayrnunities of practice: dynamic and success factors"**. Leadership & Organization Development Journal Vol, 32 No.1, PP.41-59.
  - Russo.R. (2002) **The application of knowledge management principles to compliant coding activites"**. Top Health information manage.

- Salo N. (2009) **The Implications of knowledge Management sustainability for leadership in An organization: An Exploration and Analysis of leadship theories and knowledge Mangagemtn practices in Bong wita Flores.** Indonesia. Journal of NTT studies. 1(2).
- Sulaniwan, N. and Burke, ME. (2009) " **A case analysis of knowledge sharing implementation and job searching in Malaysia**". International Journal of information management , volum 29, Issue 4.
- Shieu Y. Chang, C., Yang,S. and Chen ,C. (2010) "**organizational knowledge transfer within multinational corporation**". Journal of Chinese Entrepreneurship,Vol, 2. NO.1.
- Yeh,Y.U. Lai & Ho (2006) **Knowledge management Enablers : A case study.** Industrial Management & Data systems. 106(6).
- Yeh, Y,U.Lai & CH.Ho (2006) **Uknowledge Management Enables : A case study Industrial management pata systems.** 106 (6). Pp 793-810.
- Wei- Tsong wang, (2009) "**Knowledge management adoption in times of Crisis**". project number NSC 95-2416-H-006-050, National science council, Taiwan, Vol.109.



# **Assessment of the Effectiveness of Knowledge Management Processes from Administrators and Experts of the Ministry of Sport and Youth point of view**

**Forough Mohammadi**

Master degree in Physical Education, Payam-e- Noor University

**Hamid Ghasemi**

Ph.D., Assistant Professor in PESS, Payam-e- Noor University

**Abolfazl Farahani**

Ph.D., Full Professor in PESS, Payam-e- Noor University

*Received: 9 Mar 2014*

*Accepted: 3 May 2014*

Today, Knowledge-based approach and use of experience and knowledge play a major role, in development and extension of organizations. Thus, considering effectiveness processes of knowledge management is unavoidable to create knowledge and innovation and as a result improving the scientific, technological, managerial and executive abilities as well as turning into a efficient knowledge-oriented organization. The purpose of this study is to assess the effectiveness of knowledge management processes by view of experts and administrators of Ministry of Sport and Youths. The number of 163 administrators and experts (40 administrators and 123 Experts) were selected through stratified random sampling. The questionnaire KM / 944 was used. The results of findings reject the hypothesis of test based on the availability of average level of effectiveness of knowledge management processes by view of experts and administrators rated 90 reliability. In fact, the results show that by view of administrators and experts, these components are lower than the average. In addition, the hypothesis of the test upon be different the view of administrators and experts regarding the effectiveness of knowledge management processes is confirmed.

As a matter of fact, on average the rate of effectiveness of administrators' view is more than experts'one. To increase the effectiveness of knowledge management, the evaluation of its implementation is much more important. Regarding the knowledge management is considered as a part of strategies, to improve the effectiveness the creation of map of knowledge, continuous

training of employees and using information technology is highly recommended.

**Key words:** Effectiveness, Knowledge management processes, Experts, Administrators, Ministry of Sport and Youth

