

# ارتباط مدیریت دانش و سرمایه فکری با بهره‌وری نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان

عباس نظریان مادوانی<sup>۱</sup>

جواد آزمون<sup>۲</sup>

پریسا نوراللهی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۳/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۵/۲۷

سرمایه فکری و مدیریت دانش، یک موضوع جدید و بین رشته ای می باشد که می تواند تاثیر زیادی در بهبود بهره وری سازمان ها از جمله وزارت ورزش و جوانان داشته باشد. هدف از انجام این پژوهش، تعیین ارتباط بین مدیریت دانش و سرمایه فکری با بهره‌وری نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان بود. روش پژوهش حاضر، همبستگی از نوع تحقیقات کاربردی بود و جامعه آماری آن کلیه کارکنان حوزه ستادی- به جهت قابلیت اجرایی بیشتر موضوع در حوزه ستادی- وزارت ورزش و جوانان (مشمول بر ۶۰۰ نفر) بود که از میان آنها ۲۳۴ نفر به صورت تصادفی ساده و بر طبق جدول مورگان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده ها از سه پرسشنامه بهره‌وری منابع انسانی جاهد (۱۳۸۵) با اقتباس از مدل اچیو، مدیریت دانش صالحی (۱۳۸۹) با اقتباس از مدل نیومن و سرمایه فکری بنتیس (۱۹۹۸) با اقتباس از مدل بنتیس استفاده شد و روایی صوری و محتوایی آنها مورد تایید اساتید تربیت بدنی و علوم ورزشی قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده، از روش های آماری توصیفی و استنباطی از جمله کلموگروف- اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شد. نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین سرمایه فکری و مدیریت دانش با بهره وری نیروی انسانی وجود دارد و

۱- استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

۲- استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

۳- کارشناس ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
E-mail: Parisa.norolahi@yahoo.com

همچنین این دو متغیر توان پیش‌بینی بهره‌وری نیروی انسانی حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان را دارند.

واژگان کلیدی: سرمایه فکری، مدیریت دانش، بهره‌وری و وزارت ورزش و جوانان



## مقدمه

برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد و تشخیص، تحصیل، تسهیم، توسعه، به کارگیری و نگهداری دانش برای ادامه حیات سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های ورزشی، ضروری است. مدیریت دانش، فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شوند و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و موثر قادر می‌سازد. در همین راستا سازمان‌های امروزی نیاز دارند به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی، به طور مؤثر به سوی منابع دانش حرکت کنند (جوشی<sup>۱</sup>: ۳۲۲: ۲۰۰۷-۳۳۵). جهان‌گرایی و رقابت موجب شده است تا دانش به عنوان ارزشمندترین منبع راهبردی سازمان شناخته شود. توانایی سازمان به منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصت‌ها و حل مسئله یکی از مهم‌ترین توانایی‌های هر سازمانی محسوب می‌شود (محمدی ۱۳۸۵). دانش یکی از حیاتی‌ترین منابع رقابت‌های سازمانی است و به نظر می‌رسد دانش سازمانی از کل دارایی‌های سازمانی مهم‌تر باشد (پن و نیوول<sup>۲</sup>: ۲۰۰۷: ۴۰-۴۱).

مدیریت دانش شامل به کارگیری دارایی‌های فکری با هدف بهبود عملکرد سازمان می‌باشد. مدیریت دانش، سیستم‌ها و فرایندهایی را ایجاد می‌نماید که از طریق آنها می‌توان دارایی‌های فکری را کسب و به اشتراک گذاشت. مدیریت دانش، تولید دانشی مفید عملی و معنی‌دار را افزایش می‌دهد و سطح یادگیری فردی و گروهی را بهبود می‌بخشد و افزون بر آن مدیریت دانش ارزش‌های فکری سازمان را در میان فعالیت‌ها و جایگاه‌های متفاوت به حد اکثر می‌رساند. مدیریت دانش بر این اعتقاد است که حرفه‌های تجاری موفق مجموعه‌ای از تولیدات نیستند، بلکه مبانی متمایز دانش مدار به شمار می‌آیند و به انباشت این سرمایه با هدف ایجاد شایستگی محوری (کلیدی) منحصر به فرد که در آخر به نتایج ویژه ای منجر می‌گردد، می‌پردازد (رمضان و حسنوی، ۱۳۹۰: ۲۰).

اسکیم<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بیان کرد که مدیریت دانش عبارت است از: مدیریت نظام مند و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع‌آوری، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد. مدیریت دانش همچنین شیوه جدید

---

1- Joshi  
2- Pan and Newell  
3-skim  
4-

تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان و شیوه‌ای برای بهره‌وری، بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها و بهینه‌سازی دانش سازمانی برای افزایش عملکرد منابع انسانی از طریق روش‌های متفاوت است (وو و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۸۴۱-۸۴۲).

سرمایه فکری اصطلاحی مبهم و پیچیده است، اما زمانی که درک شود و مورد بهره‌برداری قرار گیرد می‌تواند یک پایگاه منابع جدید فراهم سازد که از طریق آن سازمان بتواند رقابت کند. سرمایه فکری تلاش برای استفاده مؤثر از دانش (محصول نهایی) در مقابل اطلاعات (ماده خام) است (فاتح و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۲۳).

بنابراین سرمایه فکری اصطلاحی است برای توصیف دارایی‌های ناملموس. برخی از محققان معتقدند که سرمایه فکری اصطلاحی برای ترکیب دارایی ناملموس بازار، دارایی فکری، دارایی انسانی و دارایی زیر ساختاری که سازمان را برای انجام مأموریت‌ها توانمندتر می‌سازند. بولن<sup>۲</sup> و همکاران در مقاله‌ای با عنوان "ارتباط سرمایه‌های فکری و مالکیت معنوی با عملکرد سازمانی"، شاخص‌هایی را از منظر هفت محقق بزرگ سرمایه‌های فکری که نشان دهنده زیرسازهای سرمایه فکری هستند جمع‌آوری نمودند. در جمع‌بندی که از نظریات این محقق بر می‌آید سازه‌های سرمایه فکری به چهار دسته سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه مشتری و مالکیت معنوی تقسیم‌بندی می‌شود (مصطفایی، ۱۳۹۲: ۱۶۶).

بنتیس<sup>۳</sup> به دنبال نظریه‌های قبلی خود، سرمایه‌های فکری را متشکل از سه جزء سرمایه مشتری، سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی دانست. از منظر وی، بخش عمده سرمایه انسانی را دانش ضمنی افراد تشکیل می‌دهد. این دانش شامل مهارت‌ها و تجربی هستند که به راحتی نمی‌توان آنها را به صورت بند به بند اذعان کرد. وی عقیده دارد که سرمایه انسانی دارای اهمیت بسیار زیادی است، چرا که منبع اصلی خلاقیت و نوآوری محسوب می‌شود. وی سرمایه ساختاری را شامل مکانیزم‌های ساختارهای سازمانی می‌داند که در رساندن کارکنان به مکانیزم عملکرد نقش پشتیبان دارند. بنتیس این اجرا را شامل فرهنگ سیستم‌های اطلاعاتی، فرایندهای امور اجرایی و کارایی هر یک از آنها می‌داند. سرمایه مشتری نیز از منظر بنتیس شامل شناخت کانال‌های بازاریابی و دانش ارتباط با مشتری است که هر یک از این دو نقش بسیار مهمی را در یک سازمان بر عهده دارند. علاوه بر این، وی جنبه‌های دیگری

---

<sup>1</sup> Wu and Li

<sup>2</sup> Boln

<sup>3</sup> Bontis

مانند ارتباط با رقبا و تأمین کنندگان را از اجزای مهم این سرمایه بر شمرده است (خاوندکار و متقی، ۱۳۹۲: ۱۲۱).

از جمله ویژگی‌های سرمایه فکری که باعث تمایز سرمایه فکری از دارایی‌های فیزیکی می‌شود این است که دارایی‌های فکری، دارایی‌هایی غیررقابتی هستند. برخلاف دارایی‌های فیزیکی که فقط می‌توانند برای انجام یک کار خاص در یک زمان خاص مورد استفاده قرار بگیرند، دارایی‌های فکری را می‌توان به‌طور همزمان برای چند امر خاص در یک زمان خاص مورد استفاده قرار داد. این توانایی یکی از مهم‌ترین معیارهای برتری دارایی‌های فکری بر دارایی‌های فیزیکی است. سرمایه انسانی و سرمایه رابطه‌ای، قابلیت تبدیل شدن به مالکیت شخصی را ندارند، بلکه باید بین کارکنان مشترک باشند. بنابراین، رشد این قبیل دارایی‌ها نیاز به مراقبت و توجه بیشتری دارد (بروجردی و همکاران ۱۳۸۹: ۳۰-۳۲).

به عنوان مثال می‌توان گفت در سازمان‌ها کارکنان زیادی با توانایی‌ها و ظرفیت‌های فکری متفاوتی وجود دارند که هر یک از آنان می‌توانند از این توانایی‌ها و ظرفیت‌ها همزمان در چند قسمت مختلف استفاده کنند، زیرا این توانایی‌ها غیر فیزیکی هستند. در مقابل، توانایی‌های فیزیکی که قابلیت محدودی دارند و دارای حد مشخصی هستند. همچنین می‌توان گفت سرمایه انسانی و سرمایه رابطه‌ای از جمله دارایی‌های سازمان می‌باشند و دارای قابلیت نامحدود بوده و ماندگاری پایداری در صحنه رقابت در جهت بهبود بهره‌وری را دارد. همین جهت در صورتی که قابلیت‌ها و توانایی‌های فکری آنها به عملکرد مطلوب تبدیل شود، سازمان شاداب، سودآور و برتر خواهد بود.

با توجه به موارد گفته شده می‌توان بیان داشت که مدیریت دانش و سرمایه فکری تقریباً تمامی زوایای مرتبط با فعالیت‌های سازمانی را در خود دارند. هر دوی آنها دامنه‌ای کلی از فعالیت‌های موجود در درون سازمان از خلق دانش گرفته تا استفاده از دانش را در بر می‌گیرند. سرمایه فکری بر روی استخراج و خلق دانش از دل دارایی‌های سازمان تمرکز دارد. به عبارت دیگر، هدف سرمایه فکری خلق و استفاده از دارایی‌های فکری و بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های خلق ارزش از منظر استراتژیک است، اما مدیریت دانش بر روی اجرای عملیاتی و تاکتیکی فعالیت‌های دانش‌گرا تمرکز دارد و با جزئیات فعالیت‌های دانش‌گرا مرتبط بوده است تا از این طریق خلق و ایجاد و تبدیل و استفاده از سرمایه فکری را تسهیل کنند- هر دوی این‌ها سنگ بنهایی برای مدیریت سازمان از جمله

مدیریت سازمان‌های ورزشی در قرن حاضر هستند و باید به منظور افزایش دادن اثربخشی با یکدیگر یکپارچه شوند (مهرمنش و امینی، ۱۳۹۱: ۳۸).

تقویت سرمایه فکری و مدیریت دانش در سازمان موجب ایجاد و استحکام پیوندهای مرئی و نامرئی می‌شود. سرمایه فکری را اغلب با عنوان "دارایی‌های نامشهودی" توصیف می‌کنند که می‌توان به‌عنوان منبعی برای مزیت رقابتی پایدار در سازمان همچنین سازمان‌های ورزشی به کارگرفت. اجزای سرمایه فکری دارای اثرات متقابلی هستند که ایجاد ارزش می‌کنند. در چنین شرایطی می‌توان گفت که سرمایه فکری می‌تواند عامل کلیدی ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها به شمار رود. در دو قرن گذشته دانش عمومی بر این محور قرار گرفته بود که تنها دو عامل نیروی کار و سرمایه مالی در تولید محصول نقش دارند؛ در حالی که در عصر حاضر، دانش و سرمایه فکری به عنوان دارایی‌های تولید ثروت و ارزش اقتصادی شناخته شده‌اند. علاوه بر این، توسعه فناوری‌های جدید در قرن بیستم بخش وسیعی از فعالیت‌های فیزیکی ایجاد کننده ارزش را به ابعاد مبتنی بر دانش انتقال داده است. مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که سرمایه فکری و مدیریت دانش اهمیت زیادی پیدا کرده و به یک کالای مهم در ایجاد ارزش در سازمان‌ها تبدیل شده است. اقدامات سازمان‌ها به شدت بر پایه دانش و فناوری قرار گرفته و در اغلب موارد با سرمایه فکری و دارایی‌های نامشهود مرتبط است. شرایط خاص حاکم بر سازمان‌های پویا از جمله وزارت ورزش و جوانان باعث گردیده تا مزیت رقابتی این سازمان‌ها دیگر بر پایه دارایی‌های مشهود آنها نباشد. آن چیزی که امروزه این سازمان‌ها را در صحنه مدیریت کنونی رقابت پذیر می‌نماید، دارایی‌های نامشهود و به عبارتی دانش و سرمایه‌های فکری آنهاست. این قبیل سازمان‌ها با برقراری ارتباطات مناسب با مشتریان و کسب تجربه لازم در این مسیر و با اتکا به دانش، تکنیک‌های سازمانی و مهارت‌های تخصصی و سرمایه فکری خود توانسته‌اند موجب افزایش بهره‌وری سازمان شوند (یوسفی، ۱۳۹۰: ۶۰-۶۲). عوامل زیادی در رشد و پیشرفت سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی دخالت دارند و چنین برمی‌آید که بهره‌وری یکی از عمده‌ترین آنها می‌باشد. از طرفی بقا و تداوم فعالیت‌ها در سازمان‌ها و همچنین سازمان‌های ورزشی به بهره‌وری بستگی دارد و کشورهای مختلف هم‌اکنون برای بالا بردن تراز بهره‌وری سازمانی خود تلاشی پیگیر دارند و می‌کوشند تا از راه سازوکارهای کارآمد مدیریتی، سازمان خود را در بالابردن تراز بهره‌وری قرار دهند. امروزه بهره‌وری ارزشمندترین جایگاه را نزد مدیران دارد و همه در جستجوی کارآیی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند و تلاش‌های آنها نیز در همین

راستا شکل می گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پرقاب‌ت امروز تضمین کنند (الوانی، ۱۳۷۷: ۷۸). از طرف دیگر، مفهوم بهره‌وری برای بسیاری از مدیران روشن و مشخص نیست و اغلب آن را به دیدگاه‌های ذهنی خود محدود می کنند (محمدی، ۱۳۹۱: ۸۳). حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری، موجب استفاده‌ی بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمان‌ها می شود و دائماً توان، استعداد و امکانات بالقوه سازمان‌ها را شکوفا می کند؛ به طوری که بدون اضافه کردن فناوری و نیروی انسانی جدید می توان از توان، امکانات و شرایط موجود در جهت تحقق اهداف سازمان حداکثر بهره را برد (هنری، ۱۳۹۰: ۸۷).

بهره‌وری را درجه استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید تعریف کرده‌اند. برخی دیگر بهره‌وری را به صورت نسبت ستاده به داده معرفی کرده‌اند (رضاییان و قاسمی، ۱۳۸۹: ۱۱). اما به طور کلی بهره‌وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی است، زیرا اثربخشی با عملکرد مرتبط است و کارایی با استفاده مفید از منابع ارتباط دارد. بهره‌وری عبارت است از: میزان کارایی یک سازمان در استفاده از منابع برای تولید نهایی بازده. طبق این تعریف، آنچه که شالوده بهره‌وری را تشکیل می دهد، کارایی است. (عابدین، ۱۳۸۹: ۷۵).

منابع انسانی به عنوان عامل اصلی نقش تعیین کننده‌ای در بهره‌وری دارد. از این رو، هر رویکردی در جهت بهبود بهره‌وری سازمانی باید امور پرسنلی را در برداشته باشد، زیرا انسان‌ها هستند که کارهای سازمان را انجام می دهند. اگرچه تأکید اولیه مطالعات مدیریت منابع انسانی یا امور پرسنلی به چگونگی ایجاد انگیزش جهت افزایش بهره‌وری، استفاده از ابزارهای ارزیابی عملکرد و پرداخت بر اساس شایسته سالاری بوده است، اما امروزه، رویکرد استراتژیک در منابع انسانی و بهره‌وری اتخاذ شده است. برخی از صاحب نظران نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان را در سه امر مشارکت در ارزش افزوده، مشارکت در ایجاد مزیت رقابتی و تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان مطرح کرده‌اند. از آنجا که منابع انسانی می‌تواند نقش استراتژیک و کلیدی در طراحی و اجرای استراتژی‌های تحول و انتقال سازمانی ایفا کند، بخش منابع انسانی می‌تواند به تجزیه و تحلیل و شناسایی مسائل مربوط به کارکنان کمک کند و آن دسته از مسائل مربوط به کارکنان را که نقشی قابل توجه در موفقیت استراتژی دارند، مشخص و برجسته سازد. بخش منابع انسانی می‌تواند در خصوص مسائلی چون جذب نیرو، برنامه ریزی و اجرای آموزش‌های اساسی، پاداش ارتباطات و جلب تعهد کارکنان، توصیه‌های مناسب ارائه دهد. بخش منابع انسانی می‌تواند مشکلات کارکنان را

پیش بینی کند و قبل از اینکه جدی بشوند به آنها بپردازد. اگر در برنامه مذکور، طراحی مجدد ساختار و کوچک سازی نیز پیش بینی شده است، بخش منابع انسانی می تواند سازمان را در زمینه نحوه انجام صحیح و انسانی این کارها، با حداقل آسیب به خانواده ها و زندگی کارکنان متأثر از این اقدامات، راهنمایی کند (آرمسترانگ<sup>۱</sup>: ۱۳۸۴: ۲۰-۲۶).

هرسی و گلداسمیت<sup>۲</sup> مدل اچیو<sup>۳</sup> را برای عملکرد ارائه داده اند که براساس آن، عملکرد تابعی از عوامل توان (دانش، مهارت و تجربه لازم برای انجام کار)، تمایل (علاقه و انگیزش لازم برای کار) درک نقش (چه کاری، چه موقع و چگونه انجام شود)، پشتیبانی سازمانی (عواملی نظیر بودجه لازم، نیروی انسانی کافی، تسهیلات و تجهیزات مناسب و هرگونه کمک لازم از سوی سازمان)، بازخورد (بازخورد عملکرد یا هدایت حین کار به افراد)، اعتبار (مشروعیت و مقبولیت تصمیمات مربوط به نیروی انسانی)، محیط (انطباق با محیط و سایر عوامل محیطی مؤثر بر عملکرد نظیر رقابت، موقعیت بازار، قوانین مصوب و تأمین کنندگان) می باشد (هرسی و همکاران، ۱۹۹۶: ۲۰۳).

بیشتر تحقیقات گذشته این متغیرها را در سازمان های مالی سنجیده و در سازمان های ورزشی به این موضوع پرداخته نشده است (بتیس، ۲۰۰۱: ۲۷۰، جهانگیرفرد، ۱۳۹۳: ۶۳۳-۶۳۴، چیانگ<sup>۴</sup>: ۲۰۱۴: ۴۱۸). لذا پژوهش حاضر می تواند نقاط تاریک زیادی را در این زمینه روشن کند. از طرفی امروزه توسعه منابع انسانی تنها با آموزش های تخصصی و فنی حاصل نمی شود. وزارت ورزش و جوانان دارای سرمایه عظیم انسانی در کشور است که نحوه فعالیت آنها نشان دهنده بخش عظیمی از میزان رشد و ترقی ورزش کشور می باشد. برای یک سازمان ورزشی پویا، شناخت ارتباط بین سرمایه فکری و مدیریت دانش، جهت افزایش بهره وری سازمانی لازم و ضروری می باشد، زیرا امروزه بهره وری یکی از شاخص های اصلی و اساسی ارزیابی و عملکرد و فعالیت های مختلف هر سازمانی می باشد و به طور پیوسته می تواند آنچه را که بوده و هست را بهبود بخشد. همچنین، با توجه به این که وزارت ورزش سهم بسزایی در ورزش جامعه دارد، طرح مسئله بهره وری و بررسی برخی از عوامل مرتبط با آن همچون مدیریت دانش و سرمایه فکری و برنامه ریزی و تصمیم گیری جهت دستیابی به این مهم موجب شناخت و بهبود سطح بهره وری آن سازمان می شود. لذا این پژوهش در پی آن است تا ارتباط

---

1- Armstrang

2 Hersey and Goldsmith

3- A: Ability, C: clarify, H: Help, I: Incentive, E: Environment, V: Validity, E: Evaluation

4 Chiang



سرمایه فکری و مدیریت دانش با بهره‌وری را در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان بررسی کند و مشخص کند که آیا مدیریت دانش و سرمایه فکری تاثیری بر بهره‌وری در سازمان مذکور را دارد؟ آیا مدیریت دانش و سرمایه فکری قابلیت پیش‌بینی بهره‌وری منابع انسانی سازمان مذکور را دارد؟ با توجه به موارد گفته شده می‌توان گفت این پژوهش شاید بتواند یک نگرش جدید ایجاد کند، زیرا برخی از مسئولان کشور معتقدند راه توسعه اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، سرمایه گذاری اقتصادی است. پژوهش حاضر می‌تواند به مدیران سازمان‌های ورزشی در توجه آنها به این دارایی‌های نامشهود جهت افزایش بهره‌وری سازمانشان کمک کند. مطالعات انجام شده در سازمان‌های ورزشی در مورد متغیرهای پژوهش حاضر، گستردگی چندانی ندارند و هیچ یک ارتباط هر سه متغیر سرمایه فکری، مدیریت دانش و بهره‌وری سازمانی را در سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان در نظر نگرفته‌اند. لذا یافته‌های پژوهش حاضر از این نظر نیز شاید بتواند کمک شایانی به این سازمان کند.

با توجه به تحقیقات ارائه شد می‌توان پی برد که مفهوم بهره‌وری و عوامل مرتبط با آن به خوبی شناسایی نشده و کامل نمی‌باشد. از طرفی تحقیقات انجام شده در سازمان‌های ورزشی بسیار محدود بوده و ارتباط سرمایه فکری بر بهره‌وری در کمتر سازمان ورزشی در داخل کشور انجام شده است - طبق تحقیقات گذشته می‌توان گفت در بیشتر سازمان‌های مورد مطالعه میزان بهره‌وری در سطح متوسطی بوده که نیاز به توجه بیشتر و تدوین آیین نامه های جدید و روشن کردن این موضوعات در سطح سازمانی می‌باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از جهت شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد که در سال ۱۳۹۳ صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان حوزه‌ی ستادی وزارت ورزش و جوانان (۶۰۰ نفر) می‌باشد. نمونه گیری در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان به صورت تصادفی ساده با استفاده از جدول کرجسی و مورگان بود که در نهایت ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به همین منظور تعداد ۲۷۰ پرسشنامه توزیع شد که ۲۰۰ پرسشنامه تکمیل و بازگشت داده شد. به منظور اندازه‌گیری سرمایه فکری از پرسشنامه سرمایه فکری بنتیس<sup>(۱۹۹۸)</sup>

استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۵۳ گویه و بر اساس طیف لیکرت و مشتمل بر سه مؤلفه سرمایه انسانی، سرمایه مشتری، سرمایه ساختاری، طراحی شده است. به منظور سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه مدیریت دانش صالحی (۱۳۸۹) که با اقتباس از مدل نیومن دارای ۲۵ گویه بود استفاده شد. این پرسشنامه شامل ابعاد مدیریت دانش یعنی خلق دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ذخیره سازی دانش در سازمان می باشد. به منظور سنجش بهره وری سازمانی منابع انسانی از پرسشنامه جاهد (۱۳۸۵) استفاده شد که با اقتباس از مدل هرسی و گلداسمیت، ابعاد توان، شناخت شغل، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد عملکرد، اعتبار تصمیمات، سازگاری کارکنان را با عوامل طبیعی، مشارکت و آموزش بررسی می کند. در ادامه برای شناخت ارتباط بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی و برای پیش‌بینی ارتباط میان آنها از رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است. برای تبیین روایی صوری، محتوای پرسشنامه‌ها در اختیار ۱۰ تن از اساتید حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی قرار گرفت که پس از اعمال تغییرات و نظرات آنها پرسشنامه‌ها به صورت آزمایشی بین ۳۰ نفر توزیع و پایایی آنها به روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه مدیریت دانش (۰/۸۶)، سرمایه فکری (۰/۸۷) و بهره‌وری منابع انسانی (۰/۸۱)، به دست آمد و پس از آن پرسشنامه‌ها بین نمونه آماری پژوهش توزیع گردید.

### یافته‌های پژوهش

از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تعیین طبیعی بودن داده‌ها استفاده شد. با توجه به نتایج به دست آمده چون سطح معناداری تمام مؤلفه‌ها بیشتر از  $\alpha=0/05$  به دست آمد، توزیع کلیه داده‌ها در نمونه نرمال است. از این رو، برای بررسی فرضیه‌های آماری مربوط به آنها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد.

جدول ۱: ارتباط بین سرمایه فکری و ابعاد آن با بهره وری منابع انسانی

Sig.	r	تعداد	بهره‌وری سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۵۳۷ (**)	۲۰۰	سرمایه فکری
۰/۰۰۱	۰/۵۲۱ (**)	۲۰۰	سرمایه ارتباطی
۰/۰۰۱	۰/۴۸۹ (**)	۲۰۰	سرمایه ساختاری
۰/۰۰۱	۰/۴۹۱ (**)	۲۰۰	سرمایه انسانی

همانگونه که جدول ۱ نشان می‌دهد بین سرمایه فکری و کلیه ابعاد آن و بهره‌وری منابع انسانی در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان در سطح  $p \leq 0/001$  رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۲: ارتباط مدیریت دانش و ابعاد آن با بهره‌وری منابع انسانی

Sig.	r	تعداد	بهره‌وری سازمانی
0/001	0/595(**)	200	مدیریت دانش
0/001	0/418(**)	200	خلق دانش
0/001	0/486(**)	200	تسهیم دانش
0/001	0/453(**)	200	بکارگیری دانش
0/001	0/498(**)	200	ذخیره سازی دانش

همانگونه که جدول ۲ نشان می‌دهد بین مدیریت دانش و ابعاد آن با بهره‌وری منابع انسانی در حوزه ستادی وزارت ورزش نیز در سطح  $p \leq 0/001$  رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳: نتایج تحلیل رگرسیون بین مدیریت دانش و سرمایه فکری با بهره‌وری نیروی انسانی

مدل ۱	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار	دوربین-واتسون
۱	0/775	0/60	0/591	11/25	1/97

با توجه به جدول ۳ می‌توان گفت ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و سرمایه فکری با بهره‌وری نیروی انسانی 0/775 می‌باشد. بنابراین وجود رابطه بین آنها پذیرفته می‌شود. با توجه به مقدار ضریب تعیین می‌توان گفت که حدود 60 درصد از واریانس متغیر بهره‌وری نیروی انسانی بوسیله مدیریت دانش و سرمایه فکری پیش‌بینی می‌شود. همچنین با توجه به مقدار آماره دوربین واتسون فرض استقلال خطاها تایید می‌شود.

جدول ۴: رگرسیون چندمتغیری جهت پیش‌بینی بهره‌وری منابع انسانی از طریق سرمایه فکری و مدیریت دانش

Sig.	F	مجدور میانگین	درجات آزادی	مجموع مجدورات	مدل
0/001	66/8	8458/24	2	16916/48	رگرسیون
		126/62	198	28995/48	باقیمانده
			200	45911/96	کل

همانگونه که جدول ۴ نشان می‌دهد با توجه به جدول بالا و با تأکید بر میزان F بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط معنی‌داری بین سرمایه فکری، مدیریت دانش و بهره‌وری منابع انسانی در

حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان در سطح  $p \leq 0/001$  مشاهده می‌شود. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی "بهره‌وری منابع انسانی" از طریق "سرمایه فکری و مدیریت دانش" وجود دارد. از این رو، جهت شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون، ضروری است تا جدول ضرایب رگرسیون بیان شود.

جدول ۵: نتایج تحلیل ANOVA بین مدیریت دانش و سرمایه فکری با بهره‌وری نیروی انسانی

Sig.	t	ضریب همبستگی استاندارد نشده		مدل
		Beta	خطای استاندارد	
0/001	9/5		8/02	مقدار ثابت
0/001	2/29	0/191	0/069	سرمایه فکری
0/001	5/38	0/447	0/094	مدیریت دانش

همانگونه که جدول ۵ نشان می‌دهد با توجه به جدول بالا و ضرایب رگرسیون چند متغیری با روش ورود همزمان و برای نشان دادن نقش متغیرهای مستقل در پیشگویی متغیرهای وابسته و همچنین ضرایب رگرسیون بدست آمده، می‌توان معادله رگرسیون را به شرح زیر ارائه کرد:

$$\text{(مدیریت دانش)} + 0/447 \text{(سرمایه فکری)} + 0/191 \text{ بهره‌وری سازمانی}$$

با توجه به جدول بالا و مقدار سطح معناداری (sig) نشان می‌دهد که اثرات متغیرهای سرمایه فکری و مدیریت دانش معنادار است و قابلیت پیشگویی متغیر وابسته (بهره‌وری نیروی انسانی) را دارند که متغیر مدیریت دانش سهم بیشتری در مقایسه با متغیر سرمایه فکری در پیش‌بینی بهره‌وری منابع انسانی را دارا می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، تعیین ارتباط بین سرمایه فکری و مدیریت دانش با بهره‌وری منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین سرمایه فکری و بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد که این نتیجه با نتایج تحقیق بشیری و همکاران (۲۰۱۳)، رزم‌پور (۲۰۱۰)، عبادیانی و همکاران (۲۰۰۷)، و بنتیس و سرینکو (۲۰۰۴) که ارتباط مثبت بین سرمایه فکری و بهره‌وری را تایید می‌کنند، همسو بوده است. اما با نتایج تحقیق بوسوکی و همکاران (۲۰۱۲) که به این نتیجه رسیدند بین مولفه‌های سرمایه فکری با بهره‌وری منابع انسانی شرکت‌های دارویی مالزی ارتباط معناداری مشاهده نشده است، همسو نمی‌باشد که این مسئله ممکن است به این دلیل

باشد که تحقیق مذکور بیشتر به جنبه مالی توجه داشته و بهره‌وری آن را با سودآوری مالی سنجیده و سرمایه‌فکری کمتر مورد توجه بوده است. از این یافته‌ها می‌توان گفته‌های بنتیس را تایید کرد که بیان می‌کند سرمایه‌های فکری پایگاه جدیدی از قدرت رقابت را در هر سازمانی فراهم می‌کند. اهمیت این دارایی از آن جهت مورد توجه می‌باشد که چون دارایی غیر فیزیکی می‌باشد به طور همزمان می‌تواند برای چند امر خاص مورد استفاده قرار گیرد و با تقویت هر بعد از آن می‌توان به نوعی پیشرفت و افزایش بهره‌وری سازمان را تضمین کرد. همچنین افراد با دانش فنی و مهارت و قدرت نوآوری بالا به همراه روابط مناسب با یکدیگر و مراجعان و سیستم‌ها و ابزارها که خود عامل پشتیبانی از سرمایه‌های انسانی می‌باشد، هر کدام به نوعی می‌توانند بهره‌وری در سازمان را بهبود بخشند. همچنین نتایج به وجود ارتباط مثبت و معنادار بین مدیریت دانش و بهره‌وری اشاره دارد که با نتایج تحقیق زاهدی (۱۳۸۵) همسوست که مشخص می‌کند بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش از مفاهیمی هستند که کاملاً با هم در ارتباط بوده و همدیگر را تکمیل می‌کنند و موجب افزایش توانمندی منابع انسانی و قدرت رقابت سازمان‌ها می‌گردند. این موضوع با نتایج تحقیقات روحی و همکاران (۲۰۱۴)، کرامپ (۲۰۰۴) و محمدی و همکاران (۱۳۹۱) همسو می‌باشد. بهره‌وری منابع انسانی، مدیریت دانش و سرمایه‌فکری از مفاهیمی هستند که کاملاً با هم در ارتباطند و همدیگر را تکمیل می‌کنند و خاصیت هم‌افزایی دارند؛ یعنی هر یک موجب افزایش دیگری می‌شود و مدیران نمی‌توانند بدون توجه به آنها به موفقیت برسند. پس باید مدیران از جمله مدیران سازمان‌های ورزشی اطلاعات خود را از این موارد بالا ببرند. همچنین سازمانی بهره‌ور محسوب می‌شود که به دانش و بینش قوی مجهز شده باشد. پس می‌توان بیان داشت که از اصول و سازوکارهای مدیریت دانش می‌توان در جهت بهبود بهره‌وری استفاده کرد. در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی کارکنان زیادی وجود دارند که با تقویت ابعاد مدیریت دانش و سرمایه‌فکری در بین افراد که از سرمایه‌های سازمان می‌باشند می‌توان به بهبود بهره‌وری کمک کرد. در سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان کارکنان زیادی وجود دارند که در صورتی که قابلیت‌ها، تفکر، ذهنیت و مجموعه توانمندی‌های کارکنان به عملکرد مطلوب تبدیل شود، سازمان شاداب، سودآور و بهره‌ور خواهد بود. بهره‌وری سازمان‌ها در گرو بهره‌وری کارکنان است؛ یعنی برای داشتن سازمان ورزشی بهره‌ور باید ابتدا کارکنان را بهره‌ور ساخت تا این کارکنان راه تعالی و پیشرفت سازمان را طی کنند. همان‌طور که پیش‌تر نیز گفته شد یکی از دلایلی که سازمان‌ها از مدیریت دانش و بهره‌وری استفاده می‌کنند بهبود

بهره‌وری در آنها می‌باشد. همچنین از نتایج این پژوهش می‌توان چنین بیان داشت که دانش به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک و دارایی اصلی مطرح است. بدون مدیریت و استفاده درست از آن سازمان‌ها از گردونه رقابت خارج می‌شوند. از طرفی ابعاد مختلف مدیریت دانش را می‌توان منطبق با ابعاد بهره‌وری از جمله دانش منطبق با توانستن، انگیزش منطبق با خواستن، ساختار منطبق با امکان دانست. پس انتظار می‌رود با افزایش درک مدیران و زمینه عملیاتی شدن، افزایش بهره‌وری تحقق یابد.

از جمله عواملی که بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارد می‌توان به مدیریت دانش و سرمایه فکری اشاره کرد که با توجه به نتایج این تحقیق ارتباط مثبت و معناداری با بهره‌وری سازمانی نیروی انسانی دارند. همچنین توانایی پیش‌بینی این متغیر را نیز دارا می‌باشند؛ بدین معنا که هر چه مدیریت دانش و سرمایه فکری در سازمانی بیشتر باشد، بهره‌وری نیروی انسانی نیز به همان نسبت افزون‌تر خواهد بود.

پیشنهاد می‌شود، موانع موجود در برابر ابعاد مختلف مدیریت دانش و سرمایه فکری توسط مدیران و کارکنان بررسی و شناسایی گردد. استفاده از مدیریت مشارکتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، استفاده از نظام تشویقی و حمایتی از ایده‌های نو و دادن بازخورد به کارکنان توسط مدیران و آموزش رفتاری جهت برخورد با افراد موجب مدیریت دانش و سرمایه فکری منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان گردد. همچنین ارائه مدل مفهومی با توجه به متغیرهای نامبرده در جهت افزایش بهره‌وری و بررسی نقش ساختار سازمانی با میزان مدیریت دانش و سرمایه فکری از جمله پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی می‌باشد.

## منابع

- آرمرسترانگ، مایکل. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. سید محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۷). مدیریت عمومی. چاپ یازدهم، تهران: نشر نی
- پورسعید، مسعود؛ غلامرضا، مرادی و شعبانی، اسماعیل. (۱۳۹۰) "الگوی شایستگی های محوری دانشگاه علوم انتظامی با تاکید بر مدیریت دانش". فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. ۷(۲): ۹۷
- جوادی، مشرف. امیر احمد مظفری، ناهید طالبی (۱۳۸۲) "عوامل موثر بر افزایش بهره وری سازمان تربیت بدنی از دیدگاه مدیران و کارشناسان و ارائه الگو". نشریه علوم حرکتی و ورزش. ۳(۱).
- خاوندکار، جلیل؛ خاوندکار، احسان و متقی، افشین. (۱۳۹۲). "سرمایه فکری؛ مدیریت، توسعه و مدل های سنجش". مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. تهران: چاپ سوم. ۱۱۲
- رضاییان، علی و قاسمی، محمد. (۱۳۸۹) "بررسی رابطه بین مدیریت تنوع و بهره وری نیروی انسانی". فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی. ۴(۱): ۲۲-۹.
- رمضان، مجید و حسینی، رضا. (۱۳۹۰). بهره وری دانش در سازمان های دانشی. تهران: آتی نگر
- شرکت مشاوران توسعه آینده. (۱۳۸۵). مدیریت دانش مفاهیم، تجربه ها و پیاده سازی. تهران: گروه مدیریت دانش
- عابدین، پویا. (۱۳۸۷). "بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با میزان بهره وری در شبکه بانکی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج.
- محمدی، رزگار؛ هنری، حبیب و کشکر، سارا. (۱۳۹۱) "بررسی رابطه زیرسیستم های مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و بهره وری منابع انسانی در فدراسیون های ورزشی منتخب". نشریه مدیریت ورزشی. ۱(۶).
- محمدی، کاوه. (۱۳۸۵). "سنجش آمادگی سازمان برای مدیریت دانش از طریق طراحی یک مدل مفهومی". پایان نامه ی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- محمدی فاتح، اصغر؛ سبحانی، محمدصادق و محمدی، داریوش. (۱۳۸۷). مدیریت دانش رویکردی جامع. تهران: برابند پویش
- مصطفایی، پرستو. (۱۳۹۲). "مروری بر مدل های کمی سنجش سرمایه فکری". فصلنامه پژوهش حسابداری. ۱۰ (۳): ۱۸۳-۱۶۶
- مهرمنش، حسن و امینی، محمد. (۱۳۹۱). "مفاهیم اصلی مدیریت دانش". ماهنامه داخلی بانک اقتصاد نوین. ۵۸: ۳۹-۳۰.
- نوری بروجردی، پیمان؛ محمودی، محمد و هارون کلایی، کاظم. (۱۳۸۹). "سنجش مدل های کمی ارزیابی سرمایه فکری با استفاده از متغیرهای مالی". مجله حسابداری مدیریت. ۵ (۳): ۴۳-۳۱.
- هنری، حبیب. (۱۳۹۰). "طراحی مدل معادلات ساختاری سرمایه ی اجتماعی و مدیریت دانش در سازمان های ورزشی". پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. ۸۵ (۱).
- یوسفی، گلاویژ. (۱۳۹۰). "بررسی رابطه سرمایه فکری با بازارگرایی در صنعت بیمه ایران". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج.
- Bontis, N. (2001) **"Managing organizational Knowledge by diagnosing intellectual capital"**. Framing and advancing the state of the field.
- Hersey, p., Blanchard K.H. and Johnson,D.E. (1996). **"Management of Organizational Behaviour utilizing Human Resources"**. Prentice-Hall International journal of technology management, 5(6).
- Joshi, K.D. Sarker, S., and Sarker. S. (2007). **"Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes"**. Decision Support Systems, 43(2).
- Pan, S.L., Newell,S, Huang, J. and Galliers, R.D. (2007). **"Overcoming knowledge management challenges during ERP implementation The need to integrate and share different type knowledge"**. Journal of the American Society for information Science and Technology, 85(3).
- Jones, M.C., Cline, M. and Ryan, S. (2006). **"Exploring knowledge sharing in ERP implementation An Organizational culture framework"**. Decision Support Systems, 41(2).



- Wu, W., and Lee Y. (2007). **"Selecting knowledge management strategies by using analytic network process"**. Journal of the Asian Society for information Science and Technology, 32(2).
- Rouhi, M., bazvand V. (2014). **"The influence of knowledge management on productivity"**. Kuwait chapter of Arabian journal of business and management review, 6(3).
- jahangirfard, m. ,amiri, z. (2013). **"How the intellectual capital affects on rise of productivity of personnel in taxation affairs department"**. World applied sciences journal, 32(5).
- FuChiang, Chen, Z., John Liuqian Long Kweh. (2014). **"Intellectual capital and productivity of Malaysian general insurers"**. Economic Modelling journal, 36(2).
- chidiebere, M. (2013). **"Effect of intellectual capitals on employee productivity of banks in developing economies"**. The Nigeria experience research journal of finance and accounting, 14(1).
- Busukki, k. (2012). **"Intellectual Capital, Financial Profitability, and Productivity: An Exploratory Study of the Indonesian Pharmaceutical Industry"**. Asian Journal of Business and Accounting, 5(2).

پښتونستان د علوم انساني و مطالعاتو فرېنسټي  
پرتال جامع علوم انساني

# **Relationship between Knowledge Management and Intellectual Capital with Human Resource Productivity in Ministry of Sport and Youth**

**Abbass Nazarian Madavani**

Ph.D., Assistant Professor, Physical Education and Sport Sciences Department, Shahid Rajae Teacher Training University, Tehran, Iran

**Javad Azmoon**

Ph.D., Assistant Professor, Physical Education and Sport Sciences Department, Shahid Rajae Teacher Training University, Tehran, Iran

**Parisa Nourollahi**

Master Degree in Sport Management, Shahid Rajae Teacher Training University, Tehran, Iran

*Received:9 Jun. 2015*

*Accepted:18 Aug. 2015*

Intellectual capital and knowledge management are new and cross field subjects that can greatly improve the productivity of the Ministry of Youth and Sport as an organization. The aim of this study was to determine the relationship between knowledge management and intellectual capital and productivity at Ministry of Sport and Youth. The research method was correlation and applied one. The population of this study were the staff of Ministry of Sport and Youth (600 person) that 234 persons were selected by simple random sampling, according to Morgan korjegy. The instrument for collecting data and information was 3 questionnaire of human resource productivity of Jahed(2006), adapted from Acheave model, knowledge management of Salehi(2010) borrowed from the Newman model and intellectual capital of bontis(2009) was adapted from the Bontis model. To determine the content validity of questionnaires, made available to the ten masters of sport management and they have been consulted about the research questions. After applying their advices, the final form of the questionnaire was provided to participants. The cronbach Alpha method in order 0.85, 0.87, 0.81 them into account has been determined. In this study, the relationship between intellectual capital and productivity, as well as the relationship between knowledge management and productivity was determined by Pearson correlation coefficient. Anova was also used to explain the relationship between them. The results showed there is a positive and significant relationship between intellectual capital and human productivity and Intellectual capital and knowledge management can predicting productivity in Ministry of Sport and Youth.

**Key words:** Intellectual Capital, Knowledge Management, Productivity and Ministry of Sport and Youth

