

## مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی ایران

کیوان عرضه<sup>۱</sup>، میرحسین سید عامری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۳/۱۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۳/۳۰

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه مدیریت دانش<sup>۳</sup> با مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی ایران انجام شده است. پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان (کارشناس مسئول، کارشناس و کاردان) سازمان تربیت بدنی ایران به تعداد ۴۳۵ نفر بودند. نمونه آماری بر اساس جدول مورگان ۲۰۴ نفر تعیین شد که از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای و به صورت تصادفی انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه محقق ساخته مهارت‌های ارتباطی مدیران و مدیریت دانش تدوین شد که پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ، به ترتیب،  $\alpha = 0.83$  و  $\alpha = 0.87$  به دست آمد. روایی صوری از طریق مراجعه به هفت نفر از استادان مدیریت ورزشی تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری  $t$  مستقل و ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن در سطح  $(p \leq 0.05)$  استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد بین وضع موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران  $(t = 19/215, p = 0.05)$  تفاوت معنی داری وجود دارد. به علاوه، بین شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران (خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت‌گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی و تحریک خردمندان) با متغیرهای خلق و انتقال دانش (مدیریت دانش) رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. ارتباط مثبت و معنی دار بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و مؤلفه‌های مدیریت دانش مبین آن است که برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باید مدیران سطح مهارت‌های ارتباطی خود را ارتقاء دهند تا موجب خلاقیت کارکنان و پیشرفت سازمان شوند.

**کلیدواژه‌های فارسی:** مهارت‌های ارتباطی مدیران، خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت‌گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی و تحریک خردمندان، مدیریت دانش، خلق دانش، انتقال دانش.

Email: kayvan.arzeh@gmail.com

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی (نویسنده مسئول)

Email: ha\_ameri2003@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه ارومیه

3. Knowledge Management (KM)

### مقدمه

«نوآوری کن یا بمیر»؛ این عبارت تند و خشن به‌طور فزاینده‌ای به فریاد مدیران امروزی در همایش‌ها تبدیل شده است. در دنیای پویای رقابت جهانی، سازمان‌ها می‌خواهند به‌طرز موفقیت آمیزی با یکدیگر رقابت کنند، تولیدات و خدمات جدید به‌وجود آورند و خود را با فناوری روز وفق دهند. اگر تا چندی پیش «مدیریت دانش» موضوع جالب توجهی در کانون‌های تفکر بود، اکنون سخن از «رهبری دانش» به میان آمده است و توجه اندیشمندان فعال در قلمروهای مدیریت و اطلاع‌رسانی را به خود جلب کرده است. البته این دو موضوع جدا از یکدیگر نیستند و در بسیاری از مباحث هم‌پوشانی دارند. رهبری دانش نشان‌دهنده تغییر چشمگیر چالش‌های فراروی مدیران طی سال‌هایی اخیر است. در حال حاضر، دانش به منبع اقتصادی کلیدی سازمان‌ها تبدیل شده است و این در حالی است که سرمایه‌های مادی، نیروی انسانی و منابع طبیعی به‌عنوان منابع ثانوی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند. این رویکرد نوین در سازمان‌های دانش‌محور به روشنی قابل تشخیص است. امروزه، کاملاً محتمل است که هیچ عاملی به اندازه روابط انسانی نمی‌تواند منشأ تغییر و تحولات بنیادین در سازمان شود. روابط انسانی مظهر وجود ارزش انسان‌ها و عامل سازنده، مشوق و امیدبخش در رفتار اجتماعی گروه‌های انسانی است و از میان همه عوامل شادی‌بخش و سعادت‌آفرین، شاید برقراری روابط انسانی مطلوب، عمده‌ترین عامل خوشبختی و موفقیت هر کس در زندگی است. اگر ارتباط انسان‌ها با یکدیگر نبود، بنای عظیم فرهنگ و تمدن انسانی به‌وجود نمی‌آمد و هیچ‌یک از دستاوردهای بزرگ انسان پدید نمی‌آمد، جامعه شکل نمی‌گرفت، همبستگی، انسانیت، همدلی و عشق معنی و مفهوم پیدا نمی‌کرد و زیبایی به‌وجود نمی‌آمد؛ زیرا زیبایی در جمع انسان‌ها تجلی می‌یابد.

مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا نابودی سازمان‌هاست (۱). مدیر روند حرکت از وضع موجود به سوی وضع مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپو است. با وجود این، نیل به موفقیت و پیشرفت همه‌جانبه و تأمین رفاه و آسایش به‌صرف وجود سازمان‌ها تحقق نمی‌یابد، بلکه برای این منظور به سازمان‌های کارآمد و اثربخش نیاز است (۲).

امروزه، به‌علت تغییرات سریع فضای کسب و کار، سازمان‌ها با نیاز به تغییر در نحوه عملکرد خود مواجه می‌شوند. فرصت‌های به‌دست آوردن منابع جدید یا ورود به کسب و کارهای جدید،

تهدیدهای رقبا یا قوانین حکومتی بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. برای روبرو شدن با این چالش‌ها سازمان‌ها منابع متعدد و مختلفی را به کار می‌گیرند (۳).

در اواخر سال‌های ۱۹۸۰ نوناکا تئوری‌ای را بیان کرد که در آن نوآوری و نوسازی ساختار سازمانی با یکدیگر مرتبط‌اند. بر اساس این تئوری سازمان‌های که تغییر نکرده و راکد باقی می‌مانند، می‌میرند. آن‌ها که باقی می‌مانند سازمان‌هایی هستند که تغییر می‌کنند، استعداد‌های جدید را جذب نموده، تیم‌های جدید تشکیل می‌دهند و دانش جدید را وارد سازمان می‌کنند. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی همچون کار دانشی<sup>۱</sup>، نیروی دانشی<sup>۲</sup>، مدیریت دانش<sup>۳</sup> و سازمان‌های دانشی (سازمان‌های دانش مدار) از تشدید این روند خبر می‌دهند (۴).

پیتر دراوکر<sup>۴</sup> با به کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان داده است که در آن‌ها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد (۵).

مدیریت دانش به اقداماتی اشاره دارد که به طور نظام‌مند برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تقسیم دانش در سازمان به کار گرفته می‌شود (۶).

بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که دانش به‌عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی، نقش و اهمیتی فزاینده در موفقیت سازمان‌ها و ایجاد مزیتی پایدار<sup>۵</sup> ایفا خواهد کرد، به گونه‌ای که مدیریت اثربخش دانش به چالش اصلی سازمان‌ها تبدیل خواهد شد (۷، ۸).

اهداف مدیریت دانش از نگاه صاحب نظرانی همچون گاندی اسمیت<sup>۶</sup> (۲۰۰۴)، نارگونند<sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، شاکر<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) و خالد حافظ<sup>۹</sup> (۲۰۰۷) کشف دیدگاه‌های جدید در یادگیری، خلق

1. Knowledge Work
2. Knowledge Worker
3. Knowledge Management
4. Draucker, P.
5. Sustainable Competitive Advantage
6. Gandhi, Smiti
7. Nargund
8. Shaker
9. Khalid Hafez

دانش و توسعه رقابت‌های درون‌مرزی و برون‌مرزی با رویکرد کنکاش‌گرانه در دنیای معاصر است، همچنین تهیه دانش جدید و به اشتراک گذاشتن تجربیات، گردش اطلاعات قابل استفاده در سازمان که به راحتی در دسترس قرار گیرد می‌باشد (۹-۱۲).

با استناد به یافته‌های علم مدیریت می‌توان دریافت که موفقیت و اثربخشی سازمانی و پیاده‌سازی استراتژی جدید در سازمان تا حد قابل ملاحظه‌ای در گرو شناخت سازمان، عوامل سازمانی، استفاده بهینه از نیروهای بالقوه سازمانی و میزان ارتباط بین عوامل سازمان است. ارتباط مقوله‌ای است اجتماعی؛ بنابراین نمی‌توان آن را در زمره مباحث نو و جدید قرار داد و با این دید در خصوص آن گفتگو کرد. در واقع، خمیرمایه اجتماعی بودن انسان‌ها ارتباط میان آن‌هاست. در بررسی بحث ارتباطات و زمینه تاریخی آن می‌توان گفت از زمانی که انسان‌ها تصمیم گرفتند در کنار یکدیگر زندگی کنند نیاز به برقراری ارتباط به وجود آمد و انسان‌ها سعی کردند یکدیگر ارتباط برقرار کنند و از اینجا بود که بحث ارتباطات به‌عنوان مبحثی مهم و تعیین‌کننده برای زندگی بشری مطرح شد (۱۳).

البته آنچه که از بحث ارتباطات در گذشته وجود داشت حاصل تجربیات فردی انسان‌ها بوده و آنچه که امروزه به‌عنوان علم ارتباطات مطرح است از سال‌های پایانی قرن بیستم پا به عرصه وجود نهاد. این مسئله واضح است که نوع ارتباط در آغاز پیدایش بشر به صورت رو در رو بوده و به تدریج با پیشرفت تکنولوژی، انواع جدیدی از ارتباطات بین انسان‌ها شکل گرفته است (۱۳). روابط انسانی که به مناسبات متقابل افراد در سازمان اشاره دارد از اوایل قرن بیستم و بعد از نتایج تحقیقات التون میو در کارخانجات هائورن اهمیت فوق‌العاده‌ای یافت و به‌عنوان نظریه مدیریت روابط انسانی مطرح شد و مورد قبول قرار گرفت. حاکم بودن روابط انسانی مناسب و دوستانه در محیط کار زمینه انگیزش و رشد و توسعه را فراهم می‌کند و میل به زیستن و کار و تلاش را افزایش می‌دهد و در نهایت به مسئولیت‌پذیری، مشارکت و فعالیت ثمربخش فرد در راه انجام وظایف محوله و دست‌یافتن به اهداف سازمان منجر می‌شود. در حقیقت روابط انسانی به‌عنوان سرمایه اجتماعی در کنار سرمایه طبیعی، فناوری و انسانی اهمیت فوق‌العاده یافته است (۱۴).

بخش مهمی از شبکه روابط در سازمان مربوط به رابطه بین مدیران و کارکنان است و برای آنکه این روابط با اثربخشی زیادی داشته باشد، وجود مهارت‌های ارتباطی در مدیران امری اجتناب‌ناپذیر است.

مدل مفهومی مهارت ارتباطی مدیران<sup>۱</sup> به صورت زیر است:



سازمان‌های یادگیرنده اطلاعات اهداف مختلفی را دنبال می‌کنند. تسهیم گسترده اطلاعات، عملکرد سازمان را در سطح بهینه نگه می‌دارد. سازمان یادگیرنده تلاش می‌کند به وضعیت سازمانی کوچک و کارآفرین برگردد که در آن همه کارکنان اطلاعات کاملی در مورد سازمان دارند، به طوری که می‌توانند به سرعت عمل کنند. در واقع، ایده‌ها و اطلاعات در سراسر سازمان اشاعه پیدا می‌کنند و مدیران به جای اینکه از اطلاعات برای کنترل کارکنان استفاده کنند، در جستجوی کانال‌هایی هستند که ایده‌ها از طریق آن‌ها ایده‌ها در همه جهات جریان یابند. علاوه بر این سازمان‌های یادگیرنده خطوط ارتباطی بازی را با مشتریان، عرضه‌کنندگان و حتی رقبا حفظ می‌کنند تا بتوانند ظرفیت یادگیری خود را ارتقاء دهند (۱۴).

۱. ارتباطات انسانی، علی اکبر فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۳

در سازمان‌های معاصر، نظریه‌پردازان و مدیران کارکنان از سال‌ها پیش به این حقیقت دست یافته‌اند که ارتباط مؤثر عامل دستیابی آنان به اهداف سازمانی، افزایش تراز بهره‌وری و رضایت‌مندی کارکنان و ذی‌نفع‌های راهبردی است. هر یک از موارد فوق می‌تواند به راحتی سازمان را به اوج برساند یا به سوی رکود و ناکارآمدی سوق دهد و ارتباطات مؤثر مدیران با کارکنان و به‌عکس موجب و موجد آنهاست. این توجه، به‌ویژه در آغاز هزاره سوم میلادی شدت بیشتری یافته و مدیران را بر آن داشته است که با دقت و وسواس بیشتری به آن‌ها بپردازند؛ زیرا دریافته‌اند به اندک قصوری سازمان کارآمد آن‌ها به سازمانی ناکارآمد بدل خواهد شد (۱۵).

عرضه (۱۳۸۶) در تحقیقی که در زمینه مدیریت دانش در سازمان تربیت بدنی انجام داد رابطه معنی‌داری بین عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگی سازمانی و فناوری) با راهبرد مدیریت دانش به‌دست آورد و بیان کرد که برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان تربیت بدنی ایران توجه به عوامل سازمانی بسیار مهم است و باید مورد توجه قرار گیرد (۱۶).

خوش‌نظر (۱۳۸۸) به‌منظور بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد پژوهشی دبیران دوره متوسطه از دیدگاه مدیران شهر سقز پرداخته است. با استفاده از مدل آماری رگرسیون و تعیین رابطه مدیریت دانش با عملکرد پژوهشی دبیران از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که ضریب همبستگی به‌دست آمده ۰/۶۰۶ است؛ به عبارت دیگر بین مدیریت دانش و عملکرد پژوهشی دبیران رابطه‌ای مستقیم وجود دارد به‌طوری که با افزایش مدیریت دانش عملکرد پژوهشی دبیران نیز افزایش می‌یابد و به‌عکس (۱۷).

ویگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نیز مطالعه جامعی در زمینه مدیریت دانش در ادارات دولتی انجام داده است و بیان می‌کند وجود مدیریت دانش منسجم در سازمان‌های دولتی مسئله مهمی است. چنین رویکردی به جامعه اجازه می‌دهد که با سخت‌کوشی کردن افراد و نهادهایش پایداری خود را افزایش داده، کیفیت زندگی شهروندان خود را ارتقاء دهند (۱۸).

آلبرتو کارنیرو<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در مقاله‌ای به نقش منابع هوشمند در مدیریت دانش پرداخته است. این مقاله سعی دارد بینش عمیقی در خصوص فهم بستر مدیریت دانش در ارتباط با آنچه که مربوط به قادر ساختن سازمان‌ها بر این دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد و همچنین تجربه

---

1. Wiig

2. Alberto karniro

کردن راه حل‌های متعدد در قبال مشکلات رقابت است ارائه نماید. در این مقاله اهمیت عوامل هوشمند، فناوری اطلاعات و سیستم حمایت از تصمیمات راهبردی به‌عنوان کمکی بسیار مؤثر در اثربخشی مدیریت دانش مطرح می‌شود (۱۹).

جفری<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی به بررسی تعاملات دست و پاگیر و فزاینده بین فرآیندهای تولید دانش و پردازش تجاری در آموزش عالی پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد چرخه عمر دانش چارچوبی اثربخش در تعیین خطوط کلی یادگیری سازمانی است. جفری نقش‌های رهبر را چنین تعریف کرد: پردازش‌کننده دانش، شناسایی‌کننده شکاف‌های دانش و اهمیت دادن به مدیریت دانش. رهبر کنترل قابل توجهی بر محیط پردازشی خود دارد و رفتارهای توانا ساز و مزاحم را که بر این محیط تأثیر می‌گذارند قرار می‌دهند شناسایی می‌کند. رفتارهای توانا ساز شامل: مدیریت شفاف و باز، کنار گذاشتن موانع، وجود شبکه‌های خودسازمان دهنده و انتخاب و جایگزینی اعضای کلیدی تیم است که محیط پردازش دانش را حمایت می‌کند. عوامل مزاحم شامل: مقاومت کارکنان، ترس از دست دادن کنترل سازمانی، نبود خط‌مشی‌های روشن و نارضایتی از موفقیت‌هاست. از دیگر نتایجی که در این پژوهش حاصل شد، ارتباط مثبت بین رهبری و حل شکاف‌های دانش بود (۲۰).

رولند و سید احسان<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای که در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی انجام دادند به بررسی رابطه بین اجزای سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری و منابع انسانی و جهت‌گیری‌های سیاسی) و توانایی خلق دانش در وزارت توسعه و کار آفرینی مالزی پرداخته‌اند. نتایج نشان داد بین برخی از این متغیرها و توانایی تولید و انتقال دانش وجود دارد؛ بنابراین ضروری است برای اجرای مدیریت دانش به برخی از این عوامل که رابطه مهمی با مدیریت دانش دارند توجه شود (۲۱).

هنزایی زاده (۱۳۸۰) در تحقیقی که در زمینه ارتباط بین جو سازمانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران در سازمان تربیت بدنی انجام داد، رابطه معنی‌داری بین مهارت‌های ارتباطی مدیران (مهارت‌های کلامی، شنود، و بازخورد) با جو سازمانی به‌دست آورد و بیان کرد که اگر مدیران می‌خواهند به اهداف مورد نظر سازمان نائل شوند، باید این مهارت‌ها را در خود تقویت کرده، به آن توجه کنند (۲۲).

از طرف دیگر، بدون شک ارزش و اهمیت ورزش و تربیت بدنی بر کسی پوشیده نیست و اگر خوب شناخته شود، مشخص می‌شود که همچون دیگر مسائل اجتماعی و اقتصادی از جمله

1. Jeffery

2. Roelandt.j & Ehssan

آموزش، صنعت، کشاورزی، تعلیم و تربیت، تغذیه و بهداشت دارای چنان رسالتی است که می‌تواند پشتیبانی محکم برای پیشبرد اهداف باشد. به این دلیل است که هر جامعه‌ای با هر نوع طرز فکر و ایدئولوژی همان‌گونه که به مسائل فردی، اجتماعی و حیاتی نیاز دارد، به ورزش نیز محتاج است. به دلیل همین احتیاج و ارزش بی‌چون و چرای ورزش، تشکیلات متعدد اداری، پژوهشی، پزشکی و روش‌های پیشرفته علمی در دنیا به وجود آمده تا هر چه بهتر و پربارتر از آن بهره‌گیری کنند؛ از این رو با توجه به اهمیت راهبرد مدیریت دانش در عصر حاضر و همچنین اهمیت مدیریت و مهارت‌های ارتباطی مدیران در پیاده‌سازی این راهبرد، بررسی رابطه آن‌ها با یکدیگر می‌تواند کمک شایانی به پیاده‌سازی مطلوب‌تر راهبرد مدیریت دانش در سازمان تربیت بدنی کند. این بررسی می‌تواند در شناخت وضعیت موجود متغیرهای ذکر شده در سازمان مورد نظر و همچنین ترسیم وضعیت موجود و ارائه راه کارهای مطلوب مفید باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اهداف تحقیق، روش تحقیق حاضر توصیفی و طرح تحقیق آن همبستگی است. محیط پژوهشی از نوع مطالعات میدانی است و ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه است. جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان اعم از کارشناسان، کارشناسان مسئول و کارکنان زن و مرد سازمان تربیت بدنی کشور به تعداد ۴۳۵ نفر بودند. برای انتخاب نمونه آماری این پژوهش از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی، به صورت تصادفی استفاده شد. برای نمونه‌گیری ابتدا کارکنان بر اساس شغل و جنسیت به طبقات مختلف تقسیم شدند و نمونه نسبت به جامعه کل به صورت تصادفی انتخاب شد. پس از بررسی، در نهایت حجم نمونه تحقیق ۲۰۴ نفر در نظر گرفته شد.

جدول ۱. نمونه آماری به تفکیک جنسیت و شغل

جمع	سایر	کاردان	کارشناس	کارشناس مسئول	شغل
					جنسیت
۱۵۶	۳۹	۶	۷۴	۳۷	مرد
۴۸	۱۹	۳	۲۱	۵	زن
۲۰۴	۵۸	۹	۹۵	۴۲	جمع



ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته است که با توجه به اهداف اختصاصی پژوهش تدوین شده است. پرسشنامه مدیریت دانش ۳۲ سؤال بسته در طیف لیکرت (پنج گزینه‌ای) در بر داشت که شامل مشخصات فردی و سؤالاتی در قالب اهداف پژوهش حاضر بود. بخش اول پنج پرسش در خصوص مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخگویان و بخش دوم ۲۷ پرسش در خصوص مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق و انتقال دانش) داشت. همچنین پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی مدیران مشتمل بر ۲۵ سؤال بسته در طیف لیکرت (پنج گزینه‌ای) در مورد مهارت‌های ارتباطی مدیران (خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت‌نگری، خودنظمی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام بخشی و تحریک خردمندان) بود. روایی این پرسشنامه‌ها توسط متخصصان و استادان مدیریت ورزشی (۷ نفر) بررسی و تأیید شد و پایایی آن‌ها نیز در مطالعات مقدماتی به وسیله محققان به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان پایایی پرسشنامه مدیریت دانش ( $\alpha = 0.83$ ) و پایایی پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی مدیران ( $\alpha = 0.87$ ) به دست آمد. پرسشنامه‌ها با ارائه شرح کامل در خصوص چگونگی تکمیل آن در اختیار تمام آزمودنی‌ها قرار گرفت و پس از طی مدت معینی جمع‌آوری شد.

بعد از جمع‌آوری اطلاعات، از روش‌های آمار توصیفی به منظور توصیف، خلاصه کردن و طبقه‌بندی داده‌های خام، تعیین شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و همچنین ترسیم نمودارها و جداول استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ محاسبه و برای تجزیه و تحلیل فرضیات مربوط به روابط بین متغیرها از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. بررسی وضعیت طبیعی داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف انجام شد که نشان داد داده‌ها توزیع طبیعی دارند و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد؛ در نتیجه با توجه به نوع مقیاس و نوع توزیع داده‌ها برای آزمون وضعیت موجود و مطلوب از آزمون  $t$  مستقل استفاده شد. تمامی تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد و فرضیات تحقیق در سطح ( $p \leq 0.05$ ) بررسی شدند.

### یافته‌های پژوهش

در این قسمت، نخست مشخصات فردی نمونه آماری تحت بررسی در جدول ۱ به تفکیک جنسیت و شغل کارکنان سازمان تربیت بدنی ارائه می‌شود. همان‌طور در جدول ۱ نشان داده شده است، از مجموع نمونه آماری ۲۱٪ کارشناس مسئول، ۴۶٪ کارشناس، ۵٪ کاردان و ۲۸٪ را سایر کارکنان تشکیل می‌دهند. بر اساس جنسیت ۷۶٪ نمونه آماری مرد و ۲۴٪ زن هستند.

با توجه به جدول ۲، نتایج آزمون  $t$  مستقل نشان داد بین وضع موجود و مطلوب مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی ایران تفاوت معنی‌داری وجود دارد ( $t=19/215$ ).

جدول ۲. مقایسه میانگین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران بر اساس آزمون  $t$  مستقل

وضعیت سازمان	تعداد مشاهدات	میانگین	انحراف معیار	اشتباه معیار	کمیت $t$	درجه آزادی	سطح معنی‌داری دوطرفه
موجود	۲۰۴	۳/۱۸۶۲	۰/۴۳۱۳۱	%۴۴۰۲	۱۹/۲۱۵	۲۰۳	۰/۰۰۱
مطلوب	۲۰۴	۴/۲۶۰۰	۰/۴۶۸۵۳	%۴۷۸۲			

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد بین شاخص‌های ارتباطی مدیران و مؤلفه‌های مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. از جمع شاخص‌های مهارتی ارتباطی رابطه همدلی و مهارت اجتماعی با خلق دانش رابطه‌ای قوی، رابطه خودگشودگی، حمایتگری و تحریک خردمندان با خلق دانش رابطه‌ای متوسط و رو به قوی و رابطه مثبت‌گرایی، خودنظمی و الهام بخشی با خلق دانش رابطه‌ای متوسط و رو به ضعیف است. همچنین رابطه بین شاخص‌های همدلی و مهارت اجتماعی با انتقال دانش رابطه‌ای قوی، رابطه خودگشودگی، حمایتگری، مثبت‌گرایی و تحریک خردمندان با انتقال دانش رابطه‌ای متوسط و رو به قوی و رابطه خود نظمی و الهام بخشی با انتقال دانش رابطه‌ای متوسط و رو به ضعیف به دست آمد.

جدول ۳. ضریب همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و مؤلفه‌های مدیریت دانش

مهارت‌های ارتباطی مدیران	مؤلفه‌های مدیریت دانش		
		خلق دانش	انتقال دانش
خودگشودگی	$rS$	۰/۶۷۸	۰/۵۷۳
	$Sig.$	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	$N$	۲۰۴	۲۰۴
	$p$	۰/۰۵	۰/۰۵
همدلی	$rS$	۰/۷۵۲	۰/۷۶۳
	$Sig.$	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	$N$	۲۰۴	۲۰۴
	$p$	۰/۰۵	۰/۰۵
حمایتگری	$rS$	۰/۶۹۱	۰/۷۱۱
	$Sig.$	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	$N$	۲۰۴	۲۰۴
	$p$	۰/۰۵	۰/۰۵
مثبت‌گرایی	$rS$	۰/۵۷۸	۰/۶۴۴
	$Sig.$	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	$N$	۲۰۴	۲۰۴

مهارت‌های ارتباطی مدیران		مؤلفه‌های مدیریت دانش	
		خلق دانش	انتقال دانش
خودنظمی	p	۰/۰۵	۰/۰۵
	rS	۰/۴۸۲	۰/۵۰۸
	Sig.	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	N	۲۰۴	۲۰۴
مهارت اجتماعی	p	۰/۰۵	۰/۰۵
	rS	۰/۷۹۷	۰/۸۲۴
	Sig.	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	N	۲۰۴	۲۰۴
نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی	p	۰/۰۵	۰/۰۵
	rS	۰/۵۵۳	۰/۴۹۱
	Sig.	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	N	۲۰۴	۲۰۴
تحریک خردمندان	p	۰/۰۵	۰/۰۵
	rS	۰/۷۱۲	۰/۶۶۱
	Sig.	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	N	۲۰۴	۲۰۴
	p	۰/۰۵	۰/۰۵

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه تنها راه ایجاد ثروت در سازمان‌ها و جوامع سرمایه دانش و آگاهی (خردمندی) است. سرمایه‌های طبیعی و نیروی انسانی هنگتمی که با سرمایه دانش (علم) آمیخته می‌شوند، به ثروت و قدرت تبدیل می‌شوند. دانش، اطلاعات، دارایی‌های معنوی، تخصص‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای ابزار تولید ثروت هستند و جوامعی که فاقد این ابزارها باشند، فقیر محسوب می‌شوند. توانمندی امروزه در گرو دارا بودن سرمایه دانش و به‌کارگیری مجموعه ظرفیت‌های ذهنی خلاق است که به‌طور مؤثری توسعه و پیشرفت را امکان‌پذیر می‌کند. این گفته که ثروت حاصل دانش است امروزه بیش از هر زمان دیگری مصداق عینی یافته است و به راستی که هر که داناست تواناست. در چنین موقعیتی مدیریت بر دانش اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد و کشور ما نیز همچون سایر کشورهایی که خواهان توسعه و پیشرفت‌اند باید در زمینه مدیریت دانش گام‌های استواری بردارد و غفلت از آن را مترادف عقب‌ماندگی و توسعه‌نیافتگی بداند.

تافلر در کتاب جابه‌جایی قدرت یکی از پیامدهای جامعه فراصنعتی را در تحول مفهومی و ساختاری در نظام دانایی می‌داند و چارلز هندی از تحولات جاری جهان به‌عنوان انقلابی کوپرنیکی یاد می‌کند که در آن الگوها به‌صورت بنیادین در حال تحول است و شهروندان تنها

از طریق سهیم شدن در نظام دانایی می‌توانند با این تحولات همراهی خلاق داشته باشند. وی معتقد است دانش هم داده‌ها و هم اطلاعات را قابل مدیریت می‌کند و به اختصار توضیح می‌دهد که دانش به وسیله سه عامل شناخته می‌شود: (۱) اطلاعات، (۲) ظرفیت یا توانایی، (۳) نگرش. با این تقسیم‌بندی دانش نتیجه عوامل چندگانه نظیر تجربه مهارت‌ها، فرهنگ، ویژگی‌های شخصیتی، احساسات و نظایر آن است.

هدف مهم این پژوهش بررسی رابطه راهبرد مدیریت دانش با مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی است. تمام تحقیقاتی که در زمینه مدیریت دانش در داخل و خارج از کشور انجام شده به این نکته اشاره دارد که مدیریت دانش به افراد کمک می‌کند اطلاعات را به اشتراک بگذارند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند که این مهم، مستلزم تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی است و از این طریق سازمان‌ها را یاری می‌کند که اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند؛ بنابراین مدیریت دانش برای درک مشکلات، آموختن پویا و تصمیم‌گیری‌ها ضروری است. از طرف دیگر، روابط انسانی مظهر وجود ارزش انسان‌ها و عامل سازنده، مشوق و امیدبخش در رفتار اجتماعی گروه‌های انسانی است و از میان همه عوامل شادی بخش و سعادت‌آفرین، شاید برقراری روابط مدیریت در سازمان با زیردستان مهم‌ترین عامل برای موفقیت و رسیدن به اهداف سازمانی و موجد افزایش کارایی و بهره‌وری آن باشد و بی‌توجهی مدیریت به آن می‌تواند سازمان را در عصر حاضر از صحنه رقابت خارج کند.

ارکان عمومی سازمان‌های ورزشی نیز مانند سازمان‌های دیگر است و مثل آن‌ها متأثر از تغییرات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است. در طول تاریخ به‌ویژه از زمان شکل‌گیری مکاتب و تئوری‌های مدیریت، مدیران سازمان‌های ورزشی کوشیده‌اند همزمان با پیشرفت علم و فناوری و همگام با سایر سازمان‌ها به مقتضای شرایط از ابزارهای مدیریتی صحیح در مدیریت این سازمان‌ها استفاده کنند. اصول و وظایفی که از آن‌ها به‌عنوان وظایف مدیران یاد شده است، مختص مدیر سازمانی خاص نیست و جزء وظایف اساسی مدیران سازمان‌های ورزشی نیز می‌باشد. مدیر ورزشی مدیری است که با استفاده از امکانات و استعداد‌های موجود و متناسب با شرایط، بهترین و مناسب‌ترین تصمیمات را گرفته، بدان عمل نمایند. برنامه‌ریزی و سازماندهی متناسب و واقع‌گرایانه، هدایت و رهبری و گسترش روابط صحیح و متناسب با شرایط و دیگر وظایف مدیریت از جمله مواردی است که رمز و راز موفقیت هر مدیری از جمله مدیران سازمان‌های ورزشی است.

سازمان تربیت بدنی، سازمان متولی ورزش کشور است و عملکرد آن در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تأثیر دارد و سلامت جسمی و روانی مردم به عملکرد این سازمان

بستگی دارد. عملکرد خوب این سازمان پیش‌نیاز نیل به جامعه سالم و توسعه‌یافته است و به‌عکس، عملکرد ضعیف آن زمینه‌ساز بروز انواع نارسایی‌های اجتماعی و فرهنگی می‌شود. تنوع ورزش‌ها، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی در کشور کار سازمان تربیت بدنی را بسیار پیچیده کرده است. کار مدیریت در چنین سازمانی نیز بسیار پیچیده است و بدون استفاده از مدیریت دانش و ارتباطات نمی‌توان با موفقیت این سازمان را اداره کرد. بدون تردید مدیران سازمان تربیت بدنی باید به مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی مجهز شوند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد بین وضع موجود و مطلوب مهارت‌های ارتباطی مدیران در سازمان تربیت بدنی تفاوت معنی‌داری وجود دارد ( $t = 19/215$ ). در مباحث ذکر شده در مقدمه به اهمیت بی‌بدیل مهارت‌های ارتباطی مدیران در پیاده‌سازی مدیریت دانش و دستیابی به اهداف سازمان به اختصار اشاره شد؛ بنابراین وجود چنین فاصله معنی‌داری بین وضع موجود و مطلوب نشان‌دهنده نامناسب بودن وضع فعلی سازمان از نظر مهارت‌های ارتباطی مدیران با زیردستان بوده و می‌تواند مانعی جدی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مذکور باشد. در تحقیق حاضر ضریب همبستگی بین عوامل مهارتی ارتباطی مدیران (خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت‌گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، الهام‌بخشی و تحریک خردمندان) با مؤلفه خلق دانش، به ترتیب برابر (۰/۶۷۸، ۰/۷۵۲، ۰/۶۹۱، ۰/۵۷۸، ۰/۴۸۲، ۰/۷۹۷، ۰/۵۵۳ و ۰/۷۱۲) به دست آمد. همچنین ضریب همبستگی بین عوامل مهارتی ارتباطی مدیران (خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت‌گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، الهام‌بخشی و تحریک خردمندان) با مؤلفه انتقال دانش، به ترتیب برابر (۰/۵۷۳، ۰/۷۶۳، ۰/۷۱۱، ۰/۶۴۴، ۰/۵۰۸، ۰/۸۲۴، ۰/۴۹۱ و ۰/۶۶۱) به دست آمد. این نتایج مؤید ارتباط معنی‌دار بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با راهبرد مدیریت دانش در سازمان تربیت بدنی ایران است. عوامل سازمانی نقشی بهینه در پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد که این یافته‌ها با نتایج عرضه (۱۳۸۶)، ویگ (۲۰۰۲)، کارنیرو (۲۰۰۳)، جفری (۲۰۰۴) و رولند و سید احسان (۲۰۰۴) هم‌خوانی دارد.

پژوهش حاضر نشان داد هر چه مدیران سازمان از مهارت‌های ارتباطی خود به نحو شایسته‌تری بهره ببرند، دستیابی کارکنان به مؤلفه‌های مدیریت دانش بیشتر می‌شود و میزان عملکرد آنان نیز افزایش می‌یابد؛ به عبارت دیگر هر چه میزان دستیابی و استفاده از مدیریت دانش بیشتر باشد، خلاقیت کارکنان نیز افزایش می‌یابد و به عکس.

نتایج پژوهش توسط آلبرتو کارنیرو (۲۰۰۳) و جفری (۲۰۰۴) نتیجه پژوهش حاضر را تأیید می‌کند پس با استفاده از نتایج این پژوهش و پژوهش‌های مشابه به این نتیجه می‌رسیم که

استفاده از مدیریت دانش جزئی جدایی‌ناپذیر از زندگی سازمانی است و استفاده از آن موجب افزایش سطح دانش و اطلاعات علمی کارکنان می‌شود.

همچنین عرضه (۱۳۸۶) بیان می‌کند که افزایش مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق و انتقال دانش) در سازمان تربیت بدنی میزان انتقال دانش در سازمان را نیز افزایش می‌دهد و همچنین با افزایش میزان انتقال دانش، میزان خلق دانش جدید نیز افزایش می‌یابد.

استفاده از مؤلفه‌های خلق و انتقال دانش موجب بهبود و ارتقای عملکرد سیستم و سازمان می‌شود؛ به عبارت دیگر بین مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق دانش، ذخیره دانش، انتقال و کاربرد دانش) با روند پیشرفت و بهبود عملکرد سیستم و سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. پژوهشی که توسط سید احسان و محمد شریف الدین (۲۰۰۴) انجام شد به این نکته اشاره دارد که تأیید ارتباط بین ساختار سازمانی با مدیریت دانش بر اهمیت ساختار سازمانی به‌عنوان عاملی مهم و اساسی برای پیاده‌سازی راهبردی مدیریت تأثیر دارد.

رولند و سید احسان (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای تجربی که در سازمان‌های عمومی مالزی انجام دادند به بررسی قابلیت دسترسی مدیریت دانش در وزارت توسعه کارآفرینی مالزی پرداختند. آن‌ها همچنین به بررسی ارتباط منابع انسانی، مسائل، مسئولیت‌ها و ابعاد فناورانه با مدیریت دانش در سازمان پرداختند. این پژوهش به این نتیجه رسیده است که وزارتخانه مذکور راهبرد خاصی برای مدیریت دانش ندارد. البته این مطالعه نشان داده است که در این وزارتخانه دانش وجود دارد و این دانش در رویه‌ها و خط‌مشی‌های وزارتخانه، فرآیندهای کاری و پایگاه‌های اطلاعاتی ظهور پیدا می‌کند. نتیجه دیگری که از این مطالعه به‌دست آمده است که هنوز کارکنان این وزارتخانه احساس می‌کنند صرفاً رئیس وزارتخانه یا رئیس بخش‌ها مسئول مدیریت دانش در سازمان هستند و فقط ۳/۴۳٪ از کارکنان احساس می‌کنند که مسئولیت مدیریت دانش باید بر عهده همه کارکنان باشد، در حالی که برای موفقیت در اداره خدمات عمومی همه کارکنان باید مسئول مدیریت انواع دانشی باشند که در سازمان وجود دارد.

با بررسی و تحلیل مدیریت دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمان‌ها می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان‌ها به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل شده است، به‌خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه به دقت ارزیابی شود. در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمان‌ها ضروری است که به‌طور مداوم دانش جدید را از طریق ایجاد، اعتبار بخشی و کاربرد در خدمات و وظایف خود به‌کار گیرند. در عصر حاضر، سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های ورزشی برای مقابله یا تهدیدات محیطی، استفاده از فرصت‌های احتمالی و دستیابی به اهداف سازمانی ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی را

شناسایی کرده، مسائل و ابعاد مختلف سازمانی را موشکافی نمایند، نقاط ضعف را ترمیم و به تقویت نقاط قوت بپردازند. سازمان‌های ورزشی به‌عنوان بخشی از سازمان‌های عصر حاضر که نقش مهمی در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد دارند نیز از این قائله مستثنی نیستند و مدیران ورزشی این بار را بر دوش می‌کشند. مدیران ورزشی باید زمینه حرکت رو به جلو و نیز سیر صعودی دستیابی به اهداف سازمانی را در سازمان‌های ورزشی فراهم آورند. در نهایت، با توجه به یافته مهم پژوهش حاضر مبنی بر وجود ارتباط بین عوامل سازمانی و مدیریت دانش می‌توان ادعان نمود که برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باید سازمان را به‌عنوان یک کل در نظر گرفت و با توجه به همه این عوامل، وضعیت آن‌ها را شناسایی و تحلیل نمود.

### منابع:

۱. رابینز، استفن (۱۳۸۱)، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها) ترجمه: مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، نشر صفار. ۸۱-۹۶
۲. گیلبرت پروست، استفان روب و کای رومهاردت، مدیریت دانش؛ ترجمه: علی حسینی خواه (۱۳۸۵)، تهران، انتشارات یسطرون. ۱۸۷-۲۰۲
۳. داوونپورت، تامس، پروساک و لارش (۱۳۷۹)؛ مدیریت دانش، ترجمه: حسین رحمان سرشت، تهران، نشر سایکو، چاپ اول. ۳۷-۴۳
4. Nonaka E. Takeuchi (1995), The Knowledge Creation Company How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation. Oxford University Press
۵. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲) " یادگیری الگویی: راهی به سوی توسعه و بهبود سازمان " فصلنامه مدیریت و توسعه شماره (۱۶). ۱۶-۳۵
6. Judith J. Field (2007) " Knowledge Management at WLIC Durban "Libraries for the future: Progress, Development and Partnerships" IFLA Knowledge Management Newsletter Issue no.4 July 2007
7. Davenport.T. (1999)"some principles knowledge management" Available at:www.bus.utexas.Deu/knan/kmprin.htm.
8. Draucker.P. (1999)"Knowledge Worker Productivity: the Biggest Challenge", California management Review, Vol.41, Issue 7
9. Gandhi, Smiiti: Knowledge Management and Reference Services. The Journal of
10. Academic Librarianship Vole 30 (5) Sept 2004, pp.368-381

11. Khalid Hafez and Fathalla Alghatas (2007), "Knowledge Management in a Virtual Community of Practice using Discourse Analysis" School of Management, Bradford University, UK, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 1, pp 29 - 42, available online at
12. Nargund \* and Joby Thomas: Industrial Safety Information: A Knowledge Management (KM) approach: an overview. READIT-2005, IGCAR, Kalpakkam, 2005
13. Shaker A. Zahra: Knowledge sharing and technological capabilities: The Moderating role of family involvement. Journal of Business Research 20 (2007)
۱۴. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۲) ارتباطات سازمانی، نشر خدمات فرهنگی رسا. ۱۳۷-۱۴۸.
۱۵. قرایی مقدم، امان الله (۱۳۸۶) مهارت‌های ارتباطی و مهارت سازمانی، نشست علمی، دانشگاه تربیت معلم.
16. Liebowitz j. (2003). Building organization Intelligence a knowledge management primer. Cree press. Boca Raton Fl
۱۷. عرضه، کیوان (۱۳۸۶) ارتباط عوامل سازمانی (ساختار و تکنولوژی) سازمان تربیت بدنی با استراتژی مدیریت دانش، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
۱۸. خوش نظر، حسین (۱۳۸۸) بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد پژوهشی دبیران دوره متوسطه از دیدگاه مدیران شهر سقز، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد رودهن.
19. Wiig, K. (2002) "Application of Knowledge Management in Public Administration, Available at: [www.egov.pl/-baza-analizy-km-pub](http://www.egov.pl/-baza-analizy-km-pub).
20. Carneiro, Alberto. (2003), the role of Intelligent Resources in Knowledge management. Journal of knowledge management , vol .5, No.4.
21. w. J effery , null(2004) " knowledge management and trade" information systems frontiers 6:1 , 22-29.
22. Roelandet.j & Ehssan. S (2004), organizational Factors and Knowledge management within Large marketing departments" An empirical study, Journal of Knowledge Management.
۲۳. هنزایی زاده، زهرا (۱۳۸۰) ارتباط بین جو سازمانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی، پایان نامه (کارشناسی ارشد) دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.