

بسمه تعالی

## رابطه‌ی عوامل سازمانی ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان با استراتژی مدیریت دانش

احمد رضا عسکری<sup>۱\*</sup>

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه  
(Araskari@yahoo.com)

Sanjesh3

---

۱ و ۲- نویسنده مسئول: دکتری تخصصی، رشته‌ی تربیت بدنی، گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی سازمان‌های ورزشی

# رابطه‌ی عوامل سازمانی ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان با استراتژی مدیریت دانش

## چکیده

هدف این پژوهش بررسی ارتباط میان عوامل سازمانی (ساختار و تکنولوژی) با مؤلفه‌های مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان بود. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بوده و به شیوه‌ی میدانی انجام گردید. جامعه آماری برابر نمونه‌ی آماری (n=53) و شامل تمامی مدیران و کارشناسان (زن و مرد) ادارات تربیت بدنی استان اصفهان بود. ضریب همبستگی اسپیرمن ارتباط بین جریان ارتباطات و خلق دانش را مثبت و معنی دار ( $r=0.548^{**}$ ;  $\text{Sig}=0.001$ )، بین عناصر ساختار سازمانی (تمرکز و جریان ارتباطات) با انتقال دانش به ترتیب ( $r=0.311^{**}$ ;  $\text{Sig}=0.024$ ) و ( $r=0.464^{**}$ ;  $\text{Sig}=0.001$ ) و بین پشتیبانی ICT و شناخت ICT با خلق دانش به ترتیب ( $r=0.489^{**}$ ;  $\text{Sig}=0.001$ ) و ( $r=0.42^{**}$ ;  $\text{Sig}=0.002$ ) و نهایتاً بین عوامل تکنولوژی با انتقال دانش به ترتیب برابر ( $r=0.354^{**}$ ;  $\text{Sig}=0.009$ ) و ( $r=0.248$ ;  $\text{Sig}=0.073$ ) نشان داد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی مدیریت دانش، ساختار سازمانی، تکنولوژی.

Sanjesh3

## ۱- مقدمه

در سیر تحولات و دگرگونی‌های عصر حاضر یک نکته مسلم است و آن تفاوت بارزی است که جامعه‌ی امروز ما با فردایمان خواهد داشت [۱]. امروزه یکی از مهمترین فعالیت‌ها در زندگی بشر مدیریت می باشد. 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 می دهند. پیتر دراکر با بکارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان داده است که در آن‌ها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد [۲].

بسیاری از صاحب نظران بر این باورند که دانش به عنوان مهمترین منبع راهبردی، نقش و اهمیت فزاینده‌ای در موفقیت سازمان‌ها و ایجاد مزیتی پایدار<sup>۴</sup> ایفا خواهد کرد، به گونه‌ای که مدیریت اثر بخش دانش به چالش اصلی سازمان‌ها تبدیل خواهد شد [۳، ۴ و ۵].

با استناد به یافته‌های علم مدیریت می توان دریافت که موفقیت و اثربخشی سازمانی تا حد قابل ملاحظه‌ای در گرو شناخت سازمان، عوامل سازمانی و استفاده‌ی بهینه از نیروهای بالقوه‌ی سازمانی است. عوامل بسیار زیادی وجود دارد که موجب موفقیت سازمان‌ها در بکارگیری استراتژی مدیریت دانش می‌شود. اما شاید یکی از مهمترین عوامل مؤثر، گسترش زیر ساخت‌های مناسب فناوریهای اطلاعاتی باشد [۶].

فناوری‌های اطلاعاتی (IT) دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش را فراهم می سازند، اولاً به وسیله آشکار کردن دانش می‌تواند یک سیستم خبره و یا پشتیبانی تصمیم گیری را ایجاد کنند، ثانیاً کمک می‌کند که افراد با تخصص‌های خاص در جریان فعالیت یکدیگر قرار بگیرند و امکان ارتباط سریع آن‌ها فراهم شود [۷].

مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می گیرد [۸]. از این رو سازمان‌های ورزشی می توانند با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه گذاری گسترده در زمینه‌ی فناوری اطلاعات به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از مدیریت دانش باشند و تلاش کنند با پیاده سازی استراتژی مدیریت دانش عملکرد خود را بهبود بخشند.

چالشی که در اینجا وجود دارد این است که مدیریت دانش موضوعی سیستماتیک است؛ مقوله‌ای که اجرای موفقیت‌آمیز آن نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. بسیاری از سازمان‌هایی که به دنبال پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده‌اند، اقدام به سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه‌ی فناوری اطلاعاتی و ارتباطی نموده‌اند. اما باید توجه داشت که IT تنها بخشی از مدیریت دانش است و پیاده سازی موفقیت‌آمیز این استراتژی مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و منابع انسانی؛ دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند.

آستین و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود مدیریت دانش را در جامعه‌ی کنونی دارای نقش حساسی در مدیریت سازمان‌ها در جهت رسیدن به موفقیت دانسته‌اند. ایشان در تحقیق خود با بررسی جامع ادبیات مدیریت دانش، شش استراتژی را بر اساس فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری و سیستم پاداش مشخص نموده‌اند که همگی با مدیریت دانش در موفقیت سازمان‌های خدمات انسانی مؤثر می‌باشند [۹].

گلدمن و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود مدیریت دانش را حفظ و توسعه‌ی تصمیمات علمی در مراکز درمانی آمریکا مطرح نموده‌اند. این گروه قواعد مدیریت دانش منطقی را در جهت حمایت از چرخه‌ی حیات دانش الزامی دانسته‌اند [۱۰].

1. Knowledge Work

2. Knowledge Worker

3. Knowledge Management

4. Sustainable Competitive Advantage

5. Austin, M. J., Claassen, J., Vu, C. M. & Mizrahi, P. (2008)

6. Goldman, D. S., Colecchi, J., Honqsermeier, T. M. & Maviqlia, S. M. (2008)

لوسکو و همکارش<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) سؤالات زیاد درباره‌ی اطلاعات ایجاد شده توسط محققان دانشگاهی و صنعتی را بازتاب رشد سریع ادبیات مرتبط با مدیریت دانش دانسته‌اند [۱۱].

آرزانو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در تحقیق خود به فواید و اهمیت مدیریت دانش در مراکز درمانی اشاره داشته‌اند. ایشان تفاوت در عملکرد مراکز درمانی را به دلیل تفاوت در مدیریت دانش دانسته‌اند [۱۲].

بارتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نیز مدیریت دانش را در ارتقاء سطح کیفی پرستاران متخصص مراکز درمانی مؤثر دانسته است [۱۳].

گوآن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود مدیریت دانش را به عنوان یک واسط برای اثربخشی مدیریت تحول‌گرا و ابتکار در مدیریت کیفیت در مراکز درمانی آمریکا معرفی نموده‌اند [۱۴].

تی‌سنگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) مدیریت دانش را یک مفهوم پیچیده و مبهم دانسته که تعریف دقیق آن را بر اساس شرایط حقیقی سازمان مشکل توصیف نموده است. وی در تحقیق خود اذعان داشته است که مدیران بایستی مدیریت دانش را در سازمان‌های خود ارتقاء بخشیده تا به صورت بهینه به اهداف سازمان خود نائل گردند [۱۵].

در نهایت پرویدنزا و همکارش<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) قواعد انتقال دانش را به عنوان یک شوک در تربیت بدنی و ورزش کاربردی دانسته‌اند. ایشان این تأثیرپذیری را در جامعه‌ی مربیان، ورزشکاران و پزشکان تیم‌های ورزشی اثبات نموده و دانستن اثر منابع ورزشی روی ارتقاء دانش و تغییر در رفتار و نگرش در جهت کسب موفقیت را از آثار مدیریت دانش مطرح نموده‌اند [۱۶].

## ۲- روش‌شناسی

روش تحقیق این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی - همبستگی می‌باشد. جامعه مورد بررسی در این پژوهش، شامل تمامی مدیران و کارشناسان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان به تعداد ۵۷ نفر می‌باشد. تعداد ۵۳ نفر از این افراد پرسشنامه‌های خود را ارجاع دادند که این تعداد حجم نمونه‌ی نهایی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد. در این پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای ۳۸ سؤالی بسته، در مقیاس لیکرت و محقق ساخته استفاده شده است که دارای سه بخش می‌باشد. بخش اول ۴ پرسش در خصوص مشخصات دموگرافیک پاسخگویان، بخش دوم ۲۷ پرسش در خصوص مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق و انتقال دانش به عنوان متغیرهای ملاک) و بخش سوم ۲۴ پرسش در خصوص عوامل سازمانی (ساختار و تکنولوژی به عنوان متغیرهای پیش‌بین) می‌باشد. روایی محتوای ابزار تحقیق با نظر خواهی از اساتید مدیریت و پایایی درونی آن در یک مطالعه موردی اولیه بر روی ۳۰ نفر از پرسنل بخش‌های تربیت بدنی نواحی پنج‌گانه‌ی آموزش و پرورش شهر اصفهان به وسیله‌ی ضریب آلفای کرونباخ صورت پذیرفت. بر این اساس با محاسبه نمرات مربوطه، پایایی درونی پرسشنامه‌ی مورد استفاده ۰/۸۳ بدست آمد.

## ۳- یافته‌ها

بر اساس یافته‌های تحقیق ۶۱٪ از پاسخ دهندگان مرد و ۳۹٪ زن بودند. نتایج نشان داد ۲۶/۴٪ از پاسخ دهندگان در رده سنی زیر ۳۰ سال، ۲۰/۸٪ در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۹/۱٪ در رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳/۸٪ در رده سنی بالاتر از ۵۰ سال بودند. همچنین ۳۷/۷٪ از پاسخ دهندگان دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، ۲۶/۴٪ دارای سابقه خدمت ۱۰ تا ۲۰ سال و ۳۵/۸٪ دارای سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال بودند. نهایتاً ۳۷/۷۴٪ از پاسخ دهندگان مدیر و ۶۲/۲۶٪ کارشناس بودند. اطلاعات مرتبط با سطح تحصیلات نمونه‌ی آماری پژوهش حاضر در نمودار شماره یک تصویر گردیده است.

1 Losko, S. & Heumann, K. (2009)

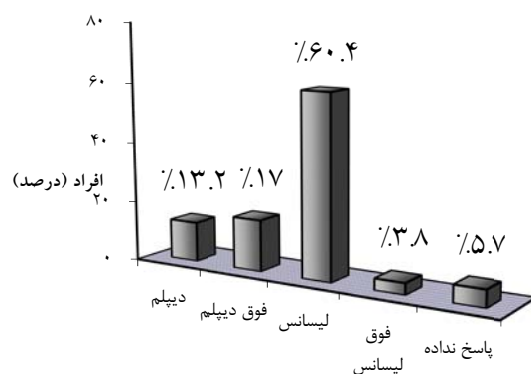
2 Orzano, A. J., McInerney, C. R., McDaniel, R.R. J. R., Meese, A. Alajmi, B., Mohr, S. M. & Tallia, A. F. (2009)

3 Barton, A. J. (2009)

4 Gowen, C. R., Henagan, S. C. & McFadden, K. L. (2009)

5 Tseng, M. L. (2009)

6 Provvidenza, C. F. & Johnston, K. M. (2009)



نمودار شماره یک: توزیع فراوانی مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش حاضر در جدول شماره‌ی یک قابل رویت می باشد.

جدول شماره‌ی یک: نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن برای متغیرهای تحقیق

متغیرها	شاخص‌های آماری	میانگین	انحراف	حداقل	حداکثر	ضریب همبستگی
خلق دانش	۳۳/۱۵۰۹	۸/۶۶۳۳۵	۱۸	۴۷	$r = -.۰/۰۸۲$ $Sig = .۰/۵۵۹$	
تمرکز	۱۷/۲۲۶۴	۲/۷۳۶۰۹	۱۱	۲۲		
خلق دانش	۳۳/۱۵۰۹	۸/۶۶۳۳۵	۱۸	۴۷	$r = .۰/۵۴۸^{***}$ $Sig = .۰/۰۰۱$	
ارتباطات	۱۴/۵۲۸۳	۲/۸۰۵۲۴	۱۰	۲۰		
انتقال دانش	۴۶/۴۷۱۷	۷/۹۴۳۵۶	۲۹	۶۲	$r = .۰/۳۱۱^{*}$ $Sig = .۰/۰۲۴$	
تمرکز	۱۷/۲۲۶۴	۲/۷۳۶۰۹	۱۱	۲۲		
انتقال دانش	۴۶/۴۷۱۷	۷/۹۴۳۵۶	۲۹	۶۲	$r = .۰/۴۶۴^{***}$ $Sig = .۰/۰۰۱$	
ارتباطات	۱۴/۵۲۸۳	۲/۸۰۵۲۴	۱۰	۲۰		
خلق دانش	۳۳/۱۵۰۹	۸/۶۶۳۳۵	۱۸	۴۷	$r = .۰/۴۸۹^{***}$ $Sig = .۰/۰۰۱$	
پشتیبانی ICT	۲۲/۳۵۸۵	۷/۴۲۴۲۲	۹	۳۵		
خلق دانش	۳۳/۱۵۰۹	۸/۶۶۳۳۵	۱۸	۴۷	$r = .۰/۴۲^{**}$ $Sig = .۰/۰۰۲$	
شناخت ICT	۱۴/۲۶۴۲	۴/۱۷۰۱۸	۷	۲۲		
انتقال دانش	۴۶/۴۷۱۷	۷/۹۴۳۵۶	۲۹	۶۲	$r = .۰/۳۵۴^{***}$ $Sig = .۰/۰۰۹$	
پشتیبانی ICT	۲۲/۳۵۸۵	۷/۴۲۴۲۲	۹	۳۵		
انتقال دانش	۴۶/۴۷۱۷	۷/۹۴۳۵۶	۲۹	۶۲	$r = .۰/۲۴۸$ $Sig = .۰/۰۷۳$	
شناخت ICT	۱۴/۲۶۴۲	۴/۱۷۰۱۸	۷	۲۲		
خلق دانش	۳۳/۱۵۰۹	۸/۶۶۳۳۵	۱۸	۴۷	$r = .۰/۶۱۶^{***}$ $Sig = .۰/۰۰۱$	
انتقال دانش	۴۶/۴۷۱۷	۷/۹۴۳۵۶	۲۹	۶۲		

\*\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد.

\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشد.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

بررسی نتایج ضریب همبستگی نشان داد که بین تمرکز با خلق دانش ( $r = -0/082$ ;  $Sig = 0/559$ ) ارتباط معنی‌دار نبوده در حالی که این ارتباط بین جریان ارتباطات و خلق دانش مثبت و معنی‌دار می‌باشد ( $r = 0/548^{**}$ ;  $Sig = 0/001$ ). همچنین ضریب همبستگی بین عناصر ساختار سازمانی (تمرکز و جریان ارتباطات) با انتقال دانش رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری نشان داد. از تحقیقاتی که بطور مستقیم به این فرضیات مربوط باشد می‌توان به تحقیقاتی که توسط عسگری (۱۳۸۴) و رولند و احسان (۲۰۰۴) انجام شده، اشاره کرد که با نتایج بدست آمده با تحقیق حاضر همخوانی دارد [۱۷ و ۱۸]. آن‌ها ضمن تأیید ارتباط فی مابین عوامل ساختار سازمانی با مدیریت دانش بر اهمیت ساختار سازمانی به عنوان یک عامل مهم و اساسی جهت پیاده‌سازی این استراتژی تأکید کرده‌اند.

خالتی (۱۳۷۶) در تحقیق خود جهت کاهش تمرکز در سازمان به این نتیجه رسید که اکثر موفقیت‌های سازمان مدیون تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی می‌باشند [۱۹]. این در حالی است که در تحقیق حاضر تمرکز رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری با انتقال دانش داشته است که با تحقیق ایشان همخوانی ندارد. همچنین بارون (۱۹۹۸) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که نوع قوانین و دستورالعملها اگر چه پارامتر مهمی است ولی نمی‌تواند اثر منفی را بر خلاقیت افراد داشته باشد و ایجاد نظام ارتباطی مناسب بین مدیران ارشد و میانی می‌تواند از میزان حضور قوانین و مقررات اضافی کاسته و حمایت‌های بیشتری را از روند خلاقیت سازمانی نماید [۲۰].

ولف (۱۹۹۵)، در طی تحقیقی نشان داد که متغیرهای شخصی و متغیرهای سازمانی از قبیل تکنولوژی، ساختار، استراتژی فرهنگ و همچنین متغیرهای پی در پی محیطی بر نوآوری و خلاقیت سازمان تأثیر می‌گذارند. که از این سه دسته، متغیرهای سازمانی بیشترین نقش را در توان خلاقیت و نوآوری سازمانها گزارش شده‌اند [۲۱].

لیندرز، انگلن و کراتز (۲۰۰۳) نیز در طی تحقیقاتی به این نتیجه رسیدند که بین سطوح تمرکز و خلاقیت مدیران سازمان ارتباط معنی‌داری وجود دارد و اظهار داشتند که در پستهای سازمانی با سطوح پایین تمرکز، اشخاص نظرات و اطلاعات بیشتری را ارائه و مبادله می‌کنند و در نتیجه موجب ایجاد دیدگاه‌های خلاق می‌شوند [۲۲].

اما از تحقیقاتی که به طور غیر مستقیم با این فرضیه در ارتباط باشند می‌توان به تحقیقاتی که توسط ابراهیمی نسب (۱۳۷۹)، صلواتی (۱۳۷۸)، فخریان (۱۳۸۱)، رضا زاده (۱۳۸۲)، علیرضا امیدی (۱۳۸۵)، منوچهر عباسی (۱۳۸۲) و رحیمی فیل آبادی (۱۳۸۳) انجام شده، اشاره نمود. آن‌ها در تحقیقات خود بر اهمیت ابعاد ساختار سازمانی جهت پیاده‌سازی استراتژی جدید و خلاقیت در سازمان تأکید داشته‌اند [۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸ و ۲۹].

همچنین در زمینه ساختار سازمانی، تحقیقاتی توسط عسگریان، ۱۳۶۶ و همتی نژاد ۱۳۷۵ انجام شده است. آنها در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که در بُعد تمرکزگرایی وضعیت متوسط بوده است. زیرا اختیارات سرپرستان خط مقدم در ارزیابی عملکرد واحد خود و در تنظیم برنامه‌های جدید بسیار محدود می‌باشند [۳۰ و ۳۱]. همچنین لیبوتز و چن (۲۰۰۳) دریافتند که عاملان دولتی نوعاً سازمان‌های سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک هستند که تسهیم دانش را دشوار می‌کنند و وجود تمرکز و رسمیت بالا می‌تواند مانعی برای اجرای مدیریت دانش باشد، که با یافته‌ی پژوهش حاضر در یک راستا نمی‌باشد [۳۲]. با توجه به این نتیجه‌ی تحقیق که جریان ارتباطی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری با خلق و انتقال دانش داشته است، مدیران بایستی با تسهیل شرایط ارتباطی موجب خود جوشی، تجربه و آزادی بیان گردیده که اینها به عنوان مایه حیات خلق و انتقال دانش محسوب می‌شوند.

از آنجا که رابطه‌ی معنی‌دار و مستقیمی بین جریان ارتباطات با خلق و انتقال دانش در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان وجود دارد، برای افزایش خلق و انتقال دانش باید دانش و اطلاعاتی که در سازمان وجود دارد، بدون محدودیت در اختیار کارمندان قرار گیرد (به جز مدارک و اسناد محرمانه). جریان ارتباطات در سازمان باید به گونه‌ای باشد که کارکنان به دانش و اطلاعاتی که نیاز دارند، دسترسی داشته باشند. مدیریت باید نسبت به بهبود مستمر این مسئله توجه داشته باشد تا خلق و انتقال دانش در ادارات مذکور بتواند به راحتی صورت گیرد.

نتایج ضریب همبستگی بین پشتیبانی ICT با خلق و انتقال دانش رابطه معنی دار و مستقیمی را نشان می‌دهد. اما بین شناخت ICT (توانایی کارکنان در بکارگیری ICT) با خلق دانش رابطه معنی داری ولی رابطه آن با انتقال دانش غیرمعنی دار بدست آمده است. از این یافته چنین بر می‌آید که توانایی پرسنل در استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی مطلوب بوده ولی در اطلاع رسانی و برقراری ارتباط، توانایی آن‌ها در انتقال دانش نامناسب می‌نماید. تنها تحقیقی که به طور مستقیم به این فرضیه مربوط باشد، توسط رولند و احسان (۲۰۰۴) انجام شده است که نتایج آن با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارد.

ولف (۱۹۹۵)، در طی تحقیقی نشان داد که تکنولوژی و متغیرهای پی در پی محیطی بر نوآوری و خلاقیت سازمان تأثیر می‌گذارند. یونیس (۱۹۹۹) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که هر چه سطح تکنولوژی و فناوری‌های بکار گرفته شده جدیدتر باشد، به همان میزان ارائه خدمات به دانشجویان با رضایت بیشتری همراه بوده است [۳۳].

تحقیقاتی که توسط عسگری (۱۳۸۴)، رولند و احسان (۲۰۰۴)، ابراهیمی نسب (۱۳۷۹)، غلامزاده (۱۳۸۰)، ولف (۱۹۹۵) و یونیس (۱۹۹۹) انجام شده ضمن همخوانی با تحقیق حاضر، به اهمیت تکنولوژی و فن‌آوری اطلاعات در پیاده‌سازی استراتژی جدید در جوامع تحت بررسی خود تأکید داشته اند [۱۷، ۱۸، ۲۳، ۳۴، ۲۱ و ۳۳].

این نتایج نشان می‌دهند که تکنولوژی در موفقیت مدیریت دانش در سازمان از نقش کلیدی برخوردار است و باید به عنوان ابزار مؤثر جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و اشاعه دانش مورد توجه قرار گیرد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین تکنولوژی مورد استفاده در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان با خلق دانش خیلی زیاد نشان داده شده است، به نظر می‌رسد وجود شناخت ICT (زیر ساخت مناسب) در سازمان و توانایی کارکنان در بهره‌گیری از این فناوری‌ها این امکان را برای کارکنان فراهم می‌سازد که بتوانند نقش مؤثری در خلق و انتقال دانش ایفا کنند. نتایج نشان می‌دهد که ارائه آموزش‌های داخلی کافی در زمینه رایانه و نرم‌افزارهای آن، وجود کارگاه‌های آموزشی مستمر در این حیطه در ارتباط با علوم ورزشی، کارکنان را در خلق و انتقال دانش در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان مساعدت نماید. از این رو مدیران ادارات تربیت بدنی استان بایستی با سرمایه‌گذاری مستمر در زمینه شناخت ICT (زیر ساخت مناسب) جهت خلق و انتقال دانش در ادارات خود و در نتیجه موفقیت مدیریت دانش در سازمان خود گام بردارند.

نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که بین انتقال دانش و خلق دانش رابطه‌ی مثبت و معنی داری وجود دارد. بدین معنا که با افزایش خلق دانش در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان میزان انتقال دانش در این ادارات نیز افزایش پیدا می‌کند و همچنین با افزایش میزان انتقال دانش، میزان خلق دانش نیز افزایش پیدا می‌کند. این نتیجه تأیید می‌کند که مدیریت دانش شامل یک فرایند است و فعالیت‌های موجود در این فرایند به یکدیگر وابسته و مرتبط می‌باشند. بنابراین موفقیت استراتژی مدیریت دانش مستلزم توجه همه جانبه به تمامی الزامات و شرایط مورد نیاز برای اکتساب، خلق و بکارگیری و انتقال دانش می‌باشد.

به طور کلی نتایج بدست آمده نشان دهنده‌ی ارتباط بین این عوامل سازمانی و مدیریت دانش می‌باشد. بنابراین برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باید به اداره به عنوان یک کل نگاه کرد و همه این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آن‌ها را شناسایی و تحلیل نمود. اگر چه تکنولوژی نقش مهمی در توسعه و تسهیم دانش بر عهده دارد، بدون توجه به ساختار سازمانی و وجود ارتباط، افراد به خلق و تسهیم دانش تشویق نمی‌شوند. تکنولوژی به تنهایی قادر به تسهیل خلق دانش نبوده مگر اینکه ادارات نسبت به توسعه زیر ساخت‌های تکنولوژیکی، اطلاعاتی و ارتباطی و نیز آموزش کارکنان در این زمینه اقدام نماید. انتقال دانش مستلزم این است که افراد و گروه‌ها تمایل داشته باشند که با هم کار کنند و در راستای منافع متقابل، دانشی را که در اختیار دارند با یکدیگر تسهیم نمایند. این امر روی نخواهد داد مگر اینکه کارکنان ادارات، سطح بالایی از رفتار همکاری داشته باشند. هر چند این ادارات، بروکراتیک و دولتی هستند، اما باید توجه داشت که شیوه‌های کنترلی و نظارتی شدید و ساختارهای رسمی مانع ارائه و ترویج ایده‌ها و اندیشه‌های جدید و در نتیجه مانع خلق و انتقال دانش می‌شوند. از این رو افزایش آزادی عمل و انعطاف پذیری ساختار سازمان، تا جایی که در انجام امور اختلال ایجاد نکند نیز به خلق و انتقال بیشتر دانش کمک خواهد نمود.

مسئله دیگری که ادارات تربیت بدنی استان اصفهان با آن مواجه خواهند بود، نحوه ثبت و نگهداری دانش و تجربیات کارکنان آن ادارات است. همانطور که آمارها نشان می دهد نسبت تقریباً زیادی از کارکنان دارای سابقه خدمت بالای ۱۰ سال بوده و آمار قابل توجهی از پرسنل کارشناس و مدیر در شرف بازنشستگی هستند. حاصل سالها خدمت این افراد در ادارات دانش و تجربه ای است که با خروج آنها، از دست خواهد رفت. لذا ادارات باید استراتژی مشخصی را برای مستندسازی و نگهداری دانش این افراد و سایر کارکنان در پیش بگیرند. به نحوی که همه کارکنان بتوانند به این دانش دسترسی داشته و از آن استفاده نمایند. لذا ایجاد و توسعه پایگاه اطلاعات و دانش و توسعه شیوه های مؤثر و کارآمد برای جمع آوری اطلاعات و دانش، مقوله ای مهمی در استراتژی مدیریت دانش سازمان خواهد بود.

از آنجا که یک اداره ای عمومی برای تأمین منافع اجتماعی تأسیس می شود، کارکنان آن باید دانش پذیر باشند تا بتوانند نیازهای عامه را برآورده سازند. پر واضح است که مدیریت دانش مزایایی بسیار زیادی برای ادارات تربیت بدنی استان اصفهان به همراه خواهد داشت. علاوه بر بهبود کیفیت کاری، برخورداری از اطلاعات به روز و بهبود تصمیم گیری، مدیریت دانش به این ادارات کمک می کند تا بهتر بتوانند به نیازهای مراجعه کنندگان پاسخ دهند. لذا لازم است ادارات تربیت بدنی استان اصفهان برنامه جامع و فراگیری در زمینه ی مدیریت دانش داشته باشند و همه عوامل سازمانی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش را مدنظر قرار دهند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می گردد تا سرمایه گذاری بیشتری در زمینه زیر ساخت مناسب ICT در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان صورت پذیرفته و با ارائه آموزش های متنوع و مداوم ضمن خدمت و تعلیم و آموزش فن آوری های جدید اطلاعاتی در همه سطوح (کارشناسان، مدیران و کارکنان ادارات) و نهادینه کردن و اقدامات بنیادی برای اجرا و توسعه ی فن آوری های اطلاعاتی گام مؤثری برای خلق و انتقال بهینه ی دانش در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان برداشته شود.

## مراجع

- [۱] علاقه بند، علی (۱۳۷۴). میانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران: چاپ ششم، انتشارات بعثت.
- [۲] الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲). "یادگیری الگویی: راهی به سوی توسعه و بهبود سازمان" فصلنامه مدیریت و توسعه شماره ۱۶.
- [۳] داونپورت، تامس، پروساک و لارش (۱۳۷۹)؛ مدیریت دانش، ترجمه: حسین رحمان سرشت، تهران، نشر سایکو، چاپ اول.
- [4] Draucker.P. (1999) "**Knowledge Worker Productivity: the Biggest Challenge**", California management Review, Vol.41, Issue 7
- [5] Sveiby K, J (1996) "**Tacit Knowledge** ", Available at: [www.Sveiby.com](http://www.Sveiby.com)
- [6] Checkland, P.(1999) "**systems Thinking, Systems Practice**" Includes a 30- year Retrospective, John Wiley and Sons, UK.
- [7] Milton N, Shadbolt, N, Cottman H, Hammersley m(1999), "**Towards A Knowledge Technology For Knowledge Management**", International Journal of Human- Computer studies, Vol, 51, Pp 14-41.
- [8] Nonaka.I. Toyama. R, Konno, N (2000) "**SECI, a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**". Long Rang Planning. Vol.33.
- [9] Austin, M. J., Claassen, J., Vu, C. M. & Mizrahi, P. (2008). "**Knowledge management: implications for human service organization**". Journal of evidence-based social work. Volume 5, issue 1-2, pp. 361-389.
- [10] Goldman, D. S., Colecchi, J., Honqsermeier, T. M. & Maviqlia, S. M. (2008). "**Knowledge management and content integration: a collaborative approach**". Annual symposium proceeding. Volume 6. pp. 953.
- [11] Losko, S. & Heumann, K. (2009). "**Semantic data integration and knowledge management to represent biological network associations**". Methods molecular biology. Volume 563. pp. 241-258.
- [12] Orzano, A. J., McInerney, C. R., McDaniel, R.R. J. R., Meese, A. Alajmi, B., Mohr, S. M. & Tallia, A. F.(2009). "**A Medical home: value and implications of knowledge management**", Health care management review, volume 34, issue 3, pp. 224-233.
- [13] Barton, A. J. (2009). "**Knowledge management and the clinical nurse specialist**". Clinical nurse specialist. Volume 23, issue 3, pp. 123-124.



- [14]Gowen, C. R., Henagan, S. C. & McFadden, K. L. (2009). *"Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in U.S. health care"*. Health care manage review. Volume 34, issue 3, pp. 129-140.
- [15]Tseng, M. L. (2009). *"An assessment of cause and effect decision-making model for firm environmental knowledge management capacities in uncertainty"*. Environmental monitoring and assessment. Epub ahead of print.
- [16]Provvidenza, C. F. & Johnston, K. M. (2009). *"Knowledge transfer principles as applied to sport concussion education"*. British journal of sport medicine. Volume 43. pp. 68-75.
- [۱۷] عسگری، ناصر(۱۳۸۴): "بررسی رابطه عوامل سازمانی با مدیریت دانش" پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- [18]Roelandet.j & Ehssan. S (2004), *"Organizational Factors and Knowledge management within Large marketing departments"* An empirical study, Journal of Knowledge Management.
- [۱۹] خالقی (۱۳۷۶) " بررسی وضعیت تمرکز و عدم تمرکز در ساختار تصمیم گیری و تأثیر آن بر بهره وری عملکرد مدیران جهاد سازندگی " پایان نامه کارشناسی ارشد.
- [20]Barron, F, (1998). *"Putting Creativity to Work, in Sternberg"*, R.J (EDS), the nature of Creativity. Cambridge University Press.
- [21]Wolf, A, (1995), *"Factors affecting The Organization Innovation and Creativity"*. European Journal of Management Science. Vol, 24
- [22]Leanders, f & et al, (2003). *"Centralization in levels for Organization"*. Harward Business Review, No, July
- [۲۳] ابراهیمی نسب ، غلامرضا (۱۳۷۹) " بررسی رابطه تکنولوژی با ساختار سازمانی در شرکت ملی صنایع مس ایران ", پایان نامه کارشناسی ارشد- دانشگاه آزاد اسلامی(واحد کرمان)
- [۲۴]صلواتی، عادل (۱۳۷۸)، " بررسی و تجزیه و تحلیل اثرات ساختار سازمانی بر روی خلاقیت و نوآوری سازمانی در سطح سازمانهای عمومی استان کردستان " رساله کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۲۵]فخریان، سارا (۱۳۸۱) " بررسی رابطه خلاقیت و نوآوری کارشناسان ستادی با عوامل سازمانی " رساله کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- [۲۶]رضا زاده، حسین(۱۳۸۲) " بررسی ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی " پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- [۲۷]امیدی، علیرضا (۱۳۸۵)، "ارتباط بین ساختار سازمانی و خلاقیت مدیران ستادی ادارات تربیت بدنی استان اصفهان " رساله کارشناسی ارشد دانشگاه تهران
- [۲۸]عباسی، منوچهر(۱۳۸۲)"بررسی ارتباط ساختار سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت سهامی بیمه دانا"پایان نامه کارشناسی ارشد.
- [۲۹] رحیمی فیل آبادی، فرج الله(۱۳۸۳): " بررسی رابطه ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی " پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی
- [۳۰]عسگریان و همکاران، مصطفی(۱۳۶۶)، بررسی اجمالی ساختار تربیت بدنی و ورزش در جهان امروز و پیشنهاد نظام برای تربیت بدنی و ورزش جمهوری اسلامی ایران.
- [۳۱]همتی نژاد، مهر علی(۱۳۷۵) " مقایسه ساختار تشکیلاتی ادارات تربیت بدنی استان اصفهان جمهوری اسلامی ایران و چند کشور جهان و ارائه الگوی مناسب، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- [32]Liebowitz j. & chen. L. (2003). *"Building organization Intelligence a knowledge management primer"*. Cre press. Boca Raton Fl
- [33]Younis, RA, (1999), *"The effect of automated Systems on Jordanian University Libraries Organizational Structure"*. Journal of Library Review, Vol, 6.
- [۳۴]غلامزاده، محمد رضا (۱۳۸۰)" بررسی اثرات فن آوری اطلاعات بر ساختار سازمانی " پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

# ***Relationship between Organizational Subscales of Physical Education Offices in Isfahan Province with the Strategy of Knowledge Management***

## ***Abstract***

*The present study aims at exploring the relationship between organizational factors (structure and technology) of Physical Education offices of Isfahan province with the subscales of knowledge management. This investigation is of a descriptive and correlation. For data collection, a researcher-made reliable and valid questionnaire ( $\alpha = .83$ ) was applied. The total population included 57 male and female employees and managers of the Physical Education offices of Isfahan province. However, the final sample which was originally equal to the main population was reduced to 53 because some of the questionnaires were not sent back to the researcher. Spearman coefficient correlation was applied for data analysis. The findings of this study show significant relationship between study variables such as structure factors (communication and concentrating) and knowledge management subscale (knowledge transition) ( $r = 0.311^{**}$ ;  $\text{sig} = 0.024$ ;  $p < 0/01$ ) & ( $r = 0.464^{**}$ ;  $\text{sig} = 0.001$ ;  $p < 0/01$ ). Furthermore, there was no significant relationship between ICT knowledge and knowledge creation (0/050). The results imply that in order to efficiently benefit from knowledge management, one should consider an organization as a whole, while taking and interpreting the structure and technology of an organization as important factors.*

## ***Key words***

*Knowledge Management, Organizational Structure & Technology.*