

مدیریت ورزشی \_ خرداد و تیر ۱۳۹۴  
دوره ۷، شماره ۲، ص: ۲۵۳-۲۶۶  
تاریخ دریافت: ۹۲ / ۰۱ / ۰۲  
تاریخ پذیرش: ۹۲ / ۰۹ / ۰۷

## ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

سعید حاتمی<sup>۱\*</sup> - رضا صابونچی<sup>۲</sup> - یزدان سبحانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، ۲. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد، بروجرد، ایران، ۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

هدف از این تحقیق ارائه مدل موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. روش تحقیق حاضر پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کارشناسان ستادی سازمان تشکیل دادند که ۱۶۰ نفر آنها بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق ساخته عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بود. پایایی این پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمد و روایی آن مورد تأیید استادان مدیریت ورزشی کشور قرار گرفت. نتایج نشان داد تمامی هفت عامل موفقیت مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر خلاقیت و یادگیری سازمانی دارند؛ اما هنگامی که تعامل و ارتباط عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با یکدیگر، و تأثیر توأم متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته بررسی شد، تنها دو عامل راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور و مدیریت منابع انسانی سبب افزایش توأم خلاقیت و یادگیری سازمانی شدند. پس به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که با تقویت و گسترش عوامل مرتبط با مدیریت دانش می‌توان زمینه تقویت خلاقیت و یادگیری سازمانی را در وزارت ورزش و جوانان فراهم کرد.

### واژه‌های کلیدی

خلاقیت، دانش، سازمان، کارکنان، یادگیری.

**مقدمه**

گستره علوم روزبه‌روز وسیع‌تر و پرمایه‌تر می‌شود. از جمله تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز پدیده‌هایی همچون مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی است. برای موفقیت سازمان، دانش به‌عنوان یک سرمایه، باید بین انسان‌ها قابل مبادله بوده و توانایی رشد داشته باشد. دانش نحوه حل مشکلات، می‌تواند کسب شود و بدین ترتیب مدیریت دانش قادر خواهد بود یادگیری سازمانی را که به خلق دانش دیگری منجر می‌شود، توسعه دهد (۸). سازمان‌های آگاه می‌دانند که دانش، سرمایه‌ای فکری است و تنها سرمایه‌ای است که با گذشت زمان تغییر می‌کند و اگر به‌طور مؤثری مهار شود، می‌تواند خلاقیت و وضعیت رقابتی سازمان را حفظ کند. استفاده از کل منابع فکری سازمان، می‌تواند مزایای زیادی را در پی داشته باشد. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و اغلب به‌صورت ساختارنیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند (۱۱). به کمک مدیریت دانش، مفاهیم و روش‌ها روشن هستند، چالش‌ها واضح‌اند و می‌توان بر آنها غلبه کرد، به‌منظور موفقیت در اجرای مدیریت دانش، عوامل کلیدی متعددی وجود دارند که در شرایط و فرهنگ‌های مختلف، متفاوت‌اند (۵).

موضوع دیگری که در این تحقیق بررسی شد، خلاقیت سازمانی است. با وجود سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، سازمان‌ها اخیراً به‌واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیکی، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی کشف کرده‌اند که یکی از منابع مهم کلیدی و مستمر مزیت رقابتی و بقا، خلاقیت سازمانی است (۱). خلاقیت کارکنان سازمان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارهایشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه دهند و به‌کار گیرند. تبدیل شدن به سازمان خلاق وسیله‌ای برای رقابتی شدن در محیط تجاری پویا و تغییرپذیر امروز است (۶). سومین بحث در این تحقیق در زمینه یادگیری سازمانی است. محوریت پارادایم‌های جدید، یادگیری است، بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌ترند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند (۳). دقیقاً به همین دلیل مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد چشمگیری داشته است.

اسمیت (۲۰۰۱) یادگیری سازمانی را، رشد بینش و تجدید ساختاردهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد تعریف کرده است که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می‌شود (۱۸). با توجه به وضعیت عدم اطمینان محیطی که سازمان‌ها در حال حاضر با آن مواجه‌اند، برای کسب و کار و تجارت بهتر، این سازمان‌ها باید در وضعیت یادگیری قرار گیرند تا مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. یادگیری سازمانی پایه‌های مناسبی را برای دانش ساختاریافته فراهم می‌کند تا در سازمان‌ها توسعه یابد (۱۹). به منظور توسعه قابلیت‌های یادگیری، سازمان باید فرایندهای مدیریت دانش را به خوبی تکمیل کند. بدون مدیریت دانش سازمان نمی‌تواند قابلیت‌های یادگیری گروهی یا فردی را گسترش دهد. سازمان‌ها و اعضای سازمانی باید از طریق روش‌های جدید و پویا یاد بگیرند، به جای آنکه از روش‌های قدیمی و ساکن یادگیری استفاده کنند. در گذشته که یادگیری به طور ساکن و ناکارا انجام می‌گرفت، اثر منفی بر یادگیری سازمانی داشت (۹). به عبارت دیگر، به منظور افزایش خلاقیت سازمانی، دانش باید از طریق یادگیری سازمانی اجرا شود (۱۷). یکی از مباحث انکارناپذیر در سازمان‌های امروزی، این است که دانش به طور فزاینده‌ای به عنوان یک دارایی مهم مورد توجه است و در بخش‌های خصوصی و دولتی به منظور ایجاد مزیت رقابتی مدیریت می‌شود. اما اینکه چطور سازمان‌ها پروژه‌های مدیریت دانش را اجرایی کنند و فعالیت‌های مدیریت دانش را در فعالیت‌های عملیاتی خود به کار گیرند، هنوز خیلی واضح نیست. در سال‌های اخیر بسیاری از صاحب‌نظران به این موضوع توجه کرده‌اند که سازمان‌ها از طریق فعالیت‌های مدیریت دانش به بازده مدیریتی بهتری دست یابند و اطلاعات صحیح و به موقعی به افراد منتقل کنند و همچنین سطوح رضایت مدیریتی را افزایش دهند. موفقیت سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چگونه به طور مؤثر سازمان می‌تواند دانش را در بین کارکنان سطوح مختلف خود جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کند (۱۲). تحقیقات گذشته نشان می‌دهند که مباحث مدیریت دانش پیچیده‌اند. برخی تحقیقات در زمینه مزیت رقابتی، و بعضی دیگر در زمینه یادگیری سازمانی و برخی نیز در مورد خلاقیت سازمانی‌اند. برخی صاحب‌نظران معتقدند که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در هم آمیخته شده است و ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به روشنی مشخص نیست (۲). مرور تحقیقات و مقالات گذشته نشان می‌دهد که محققان در جست‌وجوی این موضوع هستند که ارتباط بین مدیریت دانش و خلاقیت و یادگیری سازمانی را جداگانه درک کنند. براساس نظریه‌های موجود در این زمینه، مباحث مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی نباید به طور جداگانه بحث شوند (۱۵).

کارل گورلیگ (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان "مدیریت دانش در مقابل یادگیری سازمانی" به این نتیجه رسید که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش می‌توانند و می‌بایست با هم ترکیب شوند و برای کارایی یک سازمان یادگیرنده به وجود یک چرخه یادگیری عمیق همراه با دانش و اطلاعات در درون سازمان نیاز است (۷). همچنین ماسون (۲۰۱۱) معتقد است یادگیری سازمانی جو مثبتی را برای بهبود و پیشرفت فرایندهای مدیریت دانش در سازمان ایجاد می‌کند و یادگیری سازمانی از عوامل کلیدی و موفقیت مدیریت دانش است (۱۰). نتایج تحقیق پرز (۲۰۱۰) نشان داد یادگیری سازمانی سبب می‌شود که آنها در اجرای فرایندهای مدیریت دانش (همچون تولید و انتقال دانش) موفق‌تر عمل کنند و در نهایت پژوهش آنها نشان داد که میان فرایندهای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد (۱۴). انجام این پژوهش در وزارت ورزش و جوانان با توجه به گستردگی و نقش مهم آن در ورزش کشور برای شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش در این سازمان و اهمیت این بعد در خلاقیت و یادگیری سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. آگاهی از وضعیت موجود مدیریت دانش در میان کارشناسان ستادی این سازمان و سعی در کسب مزایای حاصل از مدیریت دانش می‌تواند به این سازمان کمک کند تا با انجام دادن کارهایی هرچند به ظاهر کوچک و ناچیز بر مبنای اصول مدیریت دانش به هدف‌های بلندمدت ورزش کشور و مزایای پایدار دست یابد. از این رو ضرورت اجرای چنین پژوهشی برای آگاهی از وضعیت موجود مدیریت دانش برای ایجاد انگیزه و جهت‌دهی علمی به نیروی انسانی شاغل در این سازمان (کارشناسان ستادی) که از مهم‌ترین منابع سازمان به‌شمار می‌آیند، احساس می‌شود. بنابراین، هدف این مقاله ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به‌منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است.

### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود (۲۶۱ نفر). با مراجعه به جدول تعیین حجم نمونه کرجسای و مورگان از میان این افراد ۱۶۰ نفر با روش تصادفی طبقه‌ای و به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. از مجموع ۱۶۰ پرسشنامه توزیع‌شده، ۱۱۶ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد که از این تعداد ۱۱۲ عدد قابل استفاده بود و از آنها برای تحلیل‌های آماری استفاده شد. در این تحقیق، منظور از

واژه کارشناس ستادی، فردی است که در تشکیلات سازمانی تربیت بدنی، در قسمت ستادی این سازمان مشغول به فعالیت است و پست سازمانی کارشناس دارد.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل پرسشنامه جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه کار است. پرسشنامه محقق‌ساخته عوامل موفقیت مدیریت دانش که شاخص‌های مورد سنجش در آن، پیش از آنکه در قالب پرسشنامه به نظرسنجی گذاشته شود، در معرض قضاوت چند تن از خبرگان و کارشناسان در دانشگاه‌ها و سازمان‌های مرتبط با موضوع تحقیق قرار گرفت. به‌منظور ارزیابی و اندازه‌گیری مفاهیم مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی و ارتباط آنها با یکدیگر، ۱۸۳ شاخص و معیار از بین مقالات و پرسشنامه‌های محققان دیگر انتخاب و در قالب پرسشنامه‌ای بین ۲۲ نفر از خبرگان و متخصصان توزیع شد. سپس به‌وسیله آزمون دوجمله‌ای مشخص شد که به نظر خبرگان چه شاخص‌هایی تأیید و چه شاخص‌هایی رد شده است. از بین ۱۸۳ معیار و شاخص، ۱۵۲ معیار و شاخص تأیید شد و تنها ۳۱ شاخص و معیار به نظر خبرگان قابل قبول نبود. از آنجا که ارزیابی و اندازه‌گیری ۱۵۲ معیار موجب تهیه پرسشنامه‌ای بسیار طولانی و خسته‌کننده برای پاسخ‌دهندگان می‌شد، به‌وسیله آزمون فریدمن معیارها و شاخص‌های پذیرفته‌شده اولویت‌بندی شد و ۵۸ شاخص به‌عنوان شاخص‌های نهایی تحقیق برای اندازه‌گیری در نمونه آماری مشخص شد و در نهایت از پرسشنامه نهایی به‌عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بین نمونه‌های تحقیق استفاده شد. در پرسشنامه طراحی‌شده، از آنجا که سؤالات از مقیاس نسبی بهره‌مند بودند، از طیف لیکرت استفاده شد و به‌ترتیب برای گزینه‌های کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم ضرایب ۱ تا ۵ در نظر گرفته شد و بدین ترتیب اطلاعات کیفی و ناپارامتریک با مقادیر کمی و عددی تعبیر شدند و در محاسبه ملاک عمل قرار گرفتند. از مقیاس لیکرت برای تعیین اهمیت هر عنوان از متغیرها استفاده شد. پایایی این پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که برابر ۰/۹۰ به‌دست آمد و روایی آن را استادان مدیریت ورزشی کشور تأیید کردند.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (t تک‌نمونه‌ای، آزمون دوجمله‌ای، فریدمن، رگرسیون چندگانه و معادلات ساختاری) استفاده شد. در مورد متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با توجه به موضوع تحقیق، بررسی تأثیر تمامی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر روی خلاقیت و یادگیری سازمانی کار بس دشوار و زمان‌بر است و از طرف دیگر مستلزم تعیین معیارها و شاخص‌های بسیاری است. با توجه به مطالب ذکرشده، از بین تعداد زیادی از عوامل کلیدی موفقیت

مدیریت دانش، عواملی که با عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت و یادگیری سازمانی مشترک‌اند انتخاب و تأثیر آنها بر افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی بررسی می‌شود. این عوامل فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیران ارشد، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات هستند.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۱. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای متغیرهای مستقل و وابسته

آزمون t	انحراف معیار	میانگین	P-Value Sig. (2-tailed)	عامل
-۱/۲۰۴	۰/۹۹۱۴۰	۲/۸۹	۰/۲۴۵	فرهنگ سازمانی
-۲/۴۷۳	۰/۸۴۳۰۳	۲/۸۱	۰/۰۱۸	اشتراک و تسهیم دانش
-۵/۲۲۸	۰/۹۰۴۴۵	۲/۵۸	۰/۰۰	اختصاص پاداش
-۴/۸۶۱	۰/۸۹۵۵۸	۲/۶۱	۰/۰۰	راهبردهای دانش‌محور
-۷/۲۳۴	۰/۹۱۰۲۳	۲/۴۱	۰/۰۰	حمایت مدیران ارشد
-۶/۱۱۴	۰/۸۸۱۹۱	۲/۵۲	۰/۰۰	مدیریت منابع انسانی
-۰/۰۷۵	۰/۹۷۷۰۸	۲/۹۹	۰/۸۳۳	استفاده از فناوری اطلاعات
-۸/۴۴۵	۰/۷۷۰۸۰	۲/۴۲	۰/۰۰	خلاقیت سازمانی
-۱/۰۳۷	۰/۷۸۱۴۲	۲/۹۲	۰/۴۴۴	یادگیری سازمانی

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، عوامل فرهنگ سازمانی، استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط (به دلیل اینکه مقدار P-Value بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است)، و عوامل اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیران ارشد، مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی به صورت ضعیف در کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان وجود دارد.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای اختصاص پاداش، راهبرد و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیران ارشد و مدیریت منابع انسانی کمتر از ۰/۰۵ است که نشان‌دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و خلاقیت سازمانی است. از طرف دیگر، مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش و استفاده از فناوری اطلاعات بیشتر از ۰/۰۵ است که نشان‌دهنده نبود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و خلاقیت سازمانی است. مقدار R Square برابر ۰/۸۰۴ است که این بیانگر این مطلب است که حدود ۸۰ درصد

ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در ... ۲۵۹

تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تأثیر متغیرهای اختصاص پاداش، راهبرد و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیران ارشد و مدیریت منابع انسانی است.

جدول ۲. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و خلاقیت سازمانی

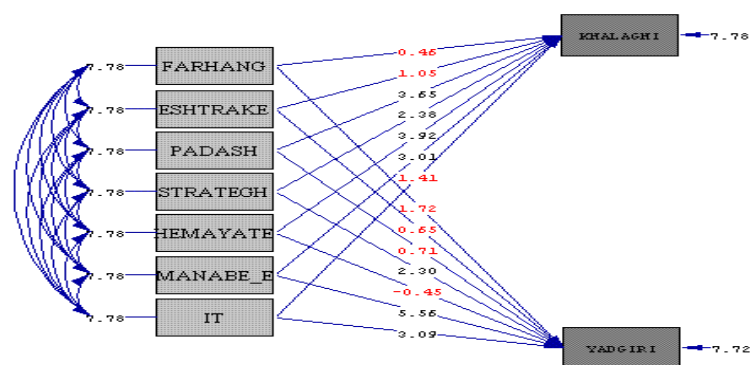
R Square	Coefficients		متغیرهای مستقل	متغیر وابسته
	B	ANOVA (Sig.)		
	Constant = .219			
	-	۰/۴۲۲	فرهنگ سازمانی	
	-	۰/۲۸۱	اشتراک و تسهیم دانش	
	پاداش = ۰/۲۶۱	۰/۰۰	اختصاص پاداش برای کارکنان	
۰/۸۰۴	راهبرد = ۰/۱۵۹	۰/۰۰۳	راهبردهای دانش محور	خلاقیت
	حمایت = ۰/۲۲۸	۰/۰۰	حمایت مدیران ارشد	
	منابع انسانی = ۰/۲۱۵	۰/۰۰	مدیریت منابع انسانی	
	-	۰/۱۶۸	استفاده از فناوری اطلاعات	

جدول ۳. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و یادگیری سازمانی

R Square	Coefficients		متغیرهای مستقل	متغیر وابسته
	B	ANOVA (Sig.)		
	Constant = .636			
	فرهنگ = ۰/۱۱۱	۰/۰۴۴	فرهنگ سازمانی	
	-	۰/۴۳۰	اشتراک و تسهیم دانش	
	-	۰/۳۷۸	اختصاص پاداش برای کارکنان	
۰/۷۴۲	راهبرد = ۰/۱۶۳	۰/۰۰۳	راهبردهای دانش محور	یادگیری
	-	۰/۷۴۶	حمایت مدیران ارشد	
	منابع انسانی = ۰/۴۱۶	۰/۰۰	مدیریت منابع انسانی	
	فناوری = ۰/۱۶۵	۰/۰۰	استفاده از فناوری اطلاعات	

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای فرهنگ سازمانی، راهبرد و سیاست‌های دانش‌محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات کمتر از ۰/۰۵ است که نشان‌دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی است. از طرف

دیگر، مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان و حمایت مدیران ارشد بیشتر از ۰/۰۵ است که نشان‌دهنده نبود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی است. مقدار R Square برابر ۰/۷۴۲ است که این بیانگر این مطلب است که حدود ۷۴ درصد تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی، راهبرد و سیاست‌های دانش‌محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات است.

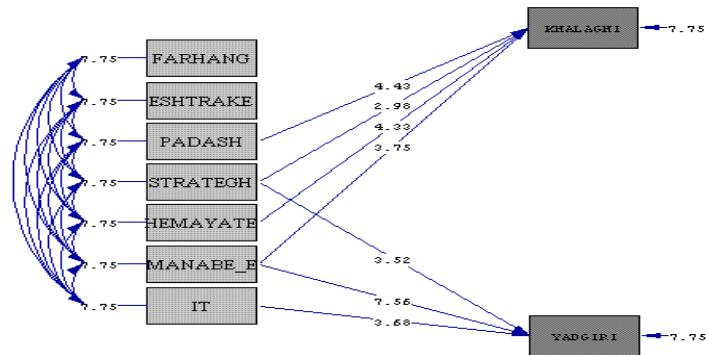


Chi-Square=7.24, df=1, P-value=0.00711, RMSEA=0.228

شکل ۱. مدل معادله ساختاری اولیه

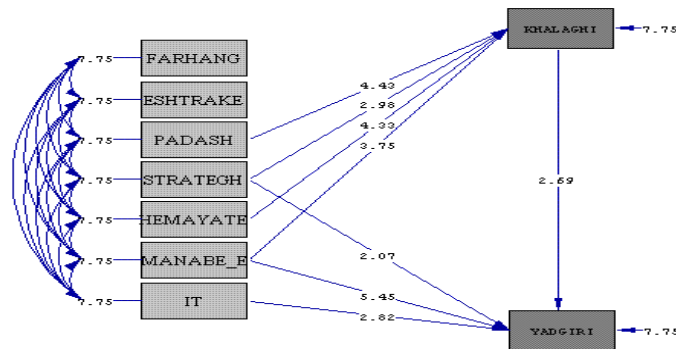
همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود، مقدار T-Value برابر ۰/۰۷۱۱ شده است که چون این عدد از مقدار ۰/۰۵ کمتر است، بیانگر این مطلب است که مدل ارائه شده مدل خوبی نیست و باید اصلاح شود (همچنین مقدار RMSEA برابر با ۰/۲۲۸ است که خطای بالایی است). با بررسی دقیق‌تر مدل ارائه شده مشخص می‌شود که قدر مطلق مقدار T-Value در برخی رابطه‌ها کمتر از عدد ۲ است (رابطه‌هایی که با رنگ قرمز نشان داده شده‌اند) که این موضوع بیانگر نبود رابطه بین متغیرهای مربوطه است. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، نسبت به مدل اولیه مقدار T-Value افزایش (مقدار T-Value برابر با ۰/۱۹۶۴ شده است) و مقدار RMSEA کاهش یافته است (مقدار RMSEA برابر با ۰/۱۰۳ شده است) که بیانگر آن است که مدل بهبود یافته است، اما باز هم مدل مطلوبی نیست (به دلیل اینکه کماکان مقدار T-Value کمتر از ۰/۰۵ است). با بررسی فایل خروجی نرم‌افزار LISREL مقدار GFI برابر با ۰/۹۷ و مقدار AGFI برابر با ۰/۸۳ شده است.





Chi-Square=18.24, df=8, P-value=0.01946, RMSEA=0.103

شکل ۲. مدل اصلاح شده



Chi-Square=11.23, df=7, P-value=0.12904, RMSEA=0.071

شکل ۳. مدل نهایی

با بررسی فایل خروجی نرم افزار LISREL، پیشنهاد داده شده است که برای رسیدن به مدل مطلوب، مسیری از خلاقیت سازمانی به یادگیری سازمانی رسم شود. با این کار، همان طور که در شکل ۳ مشاهده می شود، در مدل ارائه شده، نسبت به مدل اصلاح شده، مقدار P-VALUE افزایش (مقدار P-VALUE برابر با ۰/۱۲۹۰۴ شده است) و مقدار RMSEA کاهش یافته است (مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۷۱ شده است) که بیانگر آن است که این مدل، بهترین مدل است (به دلیل اینکه مقدار P-VALUE بیشتر از ۰/۰۵ شده است). با بررسی فایل خروجی نرم افزار LISREL در این

حالت، مقادیر GFI برابر با ۰/۹۸ و AGFI برابر با ۰/۸۸ شده‌اند که نسبت به حالت قبل افزایش یافته‌اند (هرچه مقادیر GFI و AGFI به عدد یک نزدیک‌تر باشند، مدل ارائه‌شده مدل بهتری است). مدل مذکور بیانگر آن است که دو عامل راهبرد و سیاست‌های دانش‌محور و مدیریت منابع انسانی از بین هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این تحقیق تنها عواملی‌اند که سبب افزایش توأم خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در قسمت یافته‌ها گفتیم، آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل تحقیق (فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیران ارشد، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات) و خلاقیت سازمانی انجام گرفت که با توجه به نتایج جدول ۳ می‌توان دریافت عوامل اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبرد و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیران ارشد و مدیریت منابع انسانی سبب افزایش خلاقیت در کارشناسان ستادی سازمان می‌شود. مقدار R Square حاصل‌شده بین عوامل اختصاص پاداش، راهبرد و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیران ارشد و مدیریت منابع انسانی بیانگر این مطلب است که ۰/۸۰۴ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تأثیر عوامل مذکور است. همچنین آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل تحقیق (فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیران ارشد، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات) و یادگیری سازمانی انجام گرفت که با توجه به نتایج جدول ۳ عوامل فرهنگ سازمانی، راهبرد و سیاست‌های دانش‌محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات موجب افزایش یادگیری کارشناسان ستادی سازمان می‌شود. مقدار R Square حاصل‌شده بین عوامل فرهنگ سازمانی، راهبرد و سیاست‌های دانش‌محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات بیانگر این مطلب است که حدود ۷۴ درصد تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر عوامل مذکور است. همان‌طور که در قسمت یافته‌ها عنوان شد، به کمک تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری (که ویژگی اصلی آنها، تجزیه و تحلیل همزمان K متغیر مستقل و N متغیر وابسته است)، طی سه مرحله تحلیل مشخص شد که عوامل اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبرد و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیران ارشد و مدیریت منابع انسانی سبب افزایش خلاقیت سازمانی، و عوامل فرهنگ سازمانی، راهبرد

و سیاست‌های دانش‌محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات موجب افزایش یادگیری سازمانی کارشناسان ستادی سازمان می‌شود. نتیجه دیگری که از مدل معادلات ساختاری حاصل شد، این بود که عوامل راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور و مدیریت منابع انسانی به افزایش توأم خلاقیت و یادگیری کارشناسان ستادی سازمان می‌انجامند. در واقع، نوآوری و مشارکت این تحقیق در مدل نهایی تحقیق قرار دارد، جایی که عواملی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تأیید می‌شوند که سبب افزایش توأم خلاقیت و یادگیری در کارشناسان ستادی می‌شوند. در خصوص ارتباط برخی از عوامل موفقیت مدیریت دانش با خلاقیت سازمانی نتایج تحقیقات برخی محققان همچون مامفورد (۲۰۰۸)، شوی و کاوی سانگ (۲۰۰۷) و راب (۲۰۰۵) در راستای نتایج تحقیق حاضرند (۱۶،۱۵،۱۳). همچنین در خصوص ارتباط برخی از عوامل موفقیت مدیریت دانش با یادگیری سازمانی نتایج تحقیقات محققانی همچون اخوان (۲۰۰۶)، راب (۲۰۰۵) و ماسون (۲۰۱۱) مؤید نتایج تحقیق حاضر است (۱۵،۱۰،۴). شایان ذکر است هنگامی که رابطه بین متغیرهای مستقل (عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش) و متغیرهای وابسته (خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی) به صورت تک‌تک و بدون تعامل و ارتباط عوامل با یکدیگر بررسی می‌شود، تمامی هفت عامل موفقیت مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر خلاقیت و یادگیری سازمانی دارند (براساس تحلیل رگرسیون)؛ اما هنگامی که تعامل و ارتباط عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با یکدیگر، و تأثیر توأم متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته بررسی می‌شود، تنها دو عامل راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور و مدیریت منابع انسانی سبب افزایش توأم خلاقیت و یادگیری در کارشناسان ستادی می‌شوند (براساس تحلیل مدل معادلات ساختاری). در صورتی که بخواهیم از طریق عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی، همزمان افزایش یابد، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور و مدیریت منابع انسانی به صورت موفقیت‌آمیزی در میان کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان اعمال شوند. برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور باید خط‌مشی و رویه‌هایی به‌منظور خلق، ذخیره‌سازی و انتشار دانش در سازمان تعیین شود؛ در چشم‌انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود و برنامه‌ها و رویه‌هایی برای ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین شود. همچنین به‌منظور اجرای موفقیت‌آمیز عامل مدیریت منابع انسانی باید افراد متخصص با توجه به رشته تحصیلی‌شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند، مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه کنند تا برای ارتقای دانش خود بکوشند، فرصت کافی برای کارکنان فراهم شود تا دانش خود را در محیط کاری به‌کار گیرند، همچنین برنامه‌ی جامعی برای برآورده کردن نیازهای آموزشی

و توسعه همه کارکنان تهیه و اجرا شود. همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود، در میان کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان کشور عوامل فرهنگ سازمانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط، و عوامل اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاستهای دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی به صورت ضعیف، وجود دارد. با توجه به اینکه برای هر کدام از عوامل مورد بررسی در این تحقیق، شاخص هایی تعیین شده اند، پیشنهاد می شود که به منظور بهبود هر کدام از عوامل مذکور در میان کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان، با توجه به شاخص های مربوطه اقدام شود.

عوامل متعددی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به شمار می روند، اما در این تحقیق تنها تأثیرگذاری هفت عامل از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی بررسی شد. به سایر پژوهشگران پیشنهاد می شود تا تأثیرگذاری سایر عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی بررسی کنند. همچنین از آنجا که تحقیق حاضر در یک سازمان دولتی- ورزشی انجام گرفته است، از انجام چنین تحقیقی در سازمان خصوصی و غیرورزشی می توان نتایج متفاوتی حاصل کرد که با مطالعه تطبیقی بین نتایج حاصل از سازمان های دولتی و شرکت های خصوصی به تفاوت های موجود پی برد.

### منابع و مأخذ

۱. رایینز، استیفن. (۱۳۸۵). "رفتار سازمانی". ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، صص ۸۸-۸۷.
۲. سبحانی نژاد، مهدی؛ شهابی، بهنام و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۵). "سازمان یادگیرنده". تهران: نشر یسپرون، صص ۲۴۱-۲۴۰.
3. Abu Khadra, M. F., Rawabdeh, I. A. (2006). "Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies". *The Learning Organization*, 13(5), pp: 455-474.
4. Akhavan, P., Jafari, M., Fathian, M. (2006). "Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis". *Department of Industrial Engineering*, 18(2), pp: 97-113.

- 5.Chang, S. C., Lee, M. S. (2009). "The linkage between knowledge management capability and organizational innovation". *Journal of Knowledge Management*, 12(1), pp: 3 – 20.
- 6.Duffy, D. (1998). "Knowledge champions". *Sloan Management Preview*, 11(3), pp: 22-28.
- 7.Gorelick, C. (2011). "Knowledge management vs. the learning organization: a conversation with a practitioner". *The Learning Organization*, 12(4), pp: 383-388.
- 8.Hicks, R. C., Dattreo, R., Galup, S. D. (2007). "Metaphor for knowledge management: Islands in a tacit sea". *Journal of Knowledge Management*, 11(1), pp: 5-16.
- 9.Liebowitz, J. (1999). "Key ingredients to the success of an organization 's knowledge management, strategy". *Knowledge and Process Management*, 6(1), pp: 37-40.
- 10.Mason, R. M. (2011). "Learning organization or learning organization-bound. Boundary spanning perspective on leaning in knowledge management system". *Journal of Global Information Management*, 11(4), pp: 20 – 36.
- 11.Mayfield, R. D. (2008). "Organizational culture and knowledge management in the electric generation industry". *Doctoral Dissertation*, Arizona, United States: Phoenix University, pp: 186-189.
- 12.Mong, C., Chung, H., David, C., Yen, P. T. (2008). "The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government". *Expert Systems with Applications*, 11, pp: 41-48.
- 13.Mumford, M. D., Licuanan, B. (2004). "Leading for innovation: conclusions, issues and directions". *The Leadership Quarterly*, 15(1), pp: 163-71.
- 14.Perez, J. R. (2010). "Knowledge management & learning organization: a framework for human capital analysis". *Journal of Knowledge Management*, 7(3), pp: 82 – 91.
- 15.Robb, D. (2005). "Assembling knowledge management teams". *Information Strategy Executive Journal*, 12(2) , pp: 37-48.

- 
16. Shui, W., Kwai, C. (2007). "Organizational innovation management an organization-wide perspective". *Industrial Management & Data Systems*, 107(9), pp: 1290-1315.
  17. Silvio, P., Chun, W. C. (2006). "Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?". *International Journal of Information Management*, 26, pp: 302 – 312.
  18. Smith, R. (2001). "A roadmap for knowledge management". *Journal of Knowledge Management*, 8(3), pp: 6-16.
  19. Teresa, L., Chia, L., Tien, L. (2006). "A contingency model for knowledge management capability and innovation". *International Industrial Management & Data Systems*, 106(6), pp: 855-877.