

## نقش مدیریت دانش در پیش بینی سطوح یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل ورزش و جوانان استان تهران)

حمید سارانی، احمد احمدزاده<sup>۱</sup>، پروانه سوری<sup>۲</sup>

### چکیده

**مقدمه و هدف:** مدیریت دانش پیش نیاز خلق یک سازمان یادگیرنده می باشد. این پژوهش با هدف بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی انجام پذیرفت.

**روش شناسی:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا، جز تحقیقات توصیفی همبستگی است. نمونه ای ۱۳۲ نفری به صورت تصادفی از بین کارکنان شاغل در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه های استاندارد است که روایی صوری و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ برای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به ترتیب ۰/۹۶ و ۰/۹۶ بدست آمد. داده های جمع آوری شده با استفاده از آزمون های توصیفی و تحلیلی (تی تک نمونه ای، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته ها:** نتایج نشان می دهد که تمامی مولفه های مدیریت دانش و سطوح یادگیری در این اداره کل در وضعیت مطلوبی نمی باشد. همچنین بین مولفه های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد.  
**نتیجه گیری:** با توجه به یافته ها پیشنهاد می شود که مدیران با ایجاد امکان تبادل دانش، تجربه و مهارت از طریق گروه های کاری و همکاری بین کارکنان، یادگیری در فرد، گروه و سازمان را تسهیل بخشند.

**واژه های کلیدی:** مدیریت دانش، یادگیری فردی، یادگیری گروهی، یادگیری سازمانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی آموزشکده فنی و حرفه ای سما، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

قرن بیست و یکم به عنوان «دنیای تغییرات سریع» نام گذاری شده است. این نام گذاری به دلیل اثرات جهانی سازی، پیشرفت تکنولوژی، اهمیت علوم جدید در پیشرفت جوامع بشری و تغییر ویژگی‌های جمعیت شناختی جوامع مختلف صورت گرفته است (۱). ماهیت غیر قابل پیش بینی برخی از این تغییرات بسیاری از سازمان‌ها را واداشته است تا برای بقا و پیشی گرفتن از رقبای خود تلاش کنند. بر این اساس سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از طریق بکارگیری راه‌های گوناگون و اتخاذ استراتژی‌هایی متفاوت از رقبای عملکرد سازمانی خود را بهبود ببخشند و از رقبای خود پیشی گیرند (۲). در چنین شرایطی سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای برای بقا دارند و برای این که بتوانند خود را در محیط پرتلاطم حفظ کنند، مرتباً از قالب‌های غیر پویا خارج و به سمت توسعه یادگیری و ایجاد یک سازمان یادگیرنده، حرکت می‌کنند (۳). تغییرات سازمانی، سازمان‌های ورزشی را نیز همچون سایر سازمان‌ها تحت شعاع خود قرار داده است. با افزایش علاقه مردم به فعالیت‌های بدنی و ورزش، نقش سازمان‌های ورزشی در برآورده کردن نیازهای این افراد بسیار چشمگیر شده است. سازمان‌های ورزشی برای موفقیت در کار خود دیگر نمی‌توانند برنامه‌های قدیمی خود را ادامه دهند. استفاده از مدیران توانمند و نیروهای متخصص، جذب منابع مالی مناسب از سوی دولت و منابع خصوصی، طراحی و بکارگیری برنامه‌های استراتژیک، افزایش کیفیت خدمات ارائه شده در داخل و خارج سازمان، بکارگیری فرهنگ یادگیری سازمانی، کسب رضایت مشتریان و ... از جمله عوامل مهم در موفقیت سازمان‌های ورزشی می‌باشند (۴).

در همین راستا، مدیریت نوین بحث می‌کند که سازمان‌ها باید دائماً در حال یادگیری باشند و امروزه، سازمانی موفق است که کارکنان آن در جهت افزایش سطح دانش، بینش و آگاهی و نوآوری خود بکوشند. بعضی از یادگیری‌ها در مقایسه با موارد دیگر بهتر انجام شده و ماندگارترند. یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، هر دو نقش اساسی و استراتژیک در موفقیت سازمان دارند (۵).

تعاریف زیادی در خصوص یادگیری سازمانی انجام شده است ولی با این وجود محققان معتقدند که هیچ گونه توافقی در تعریف یادگیری سازمانی بین دانشمندان وجود ندارد (۶). نکوئی (۱۳۹۱) یادگیری سازمانی را مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و یا غیر آگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد، می‌داند (۷). سو و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که یادگیری در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی انجام می‌شود و بدون مدیریت دانش، یک سازمان توانایی توسعه یادگیری فردی یا گروهی را ندارد (۸).

نگاهی به سازمان‌های ورزشی در عصر حاضر نشان می‌دهد، آن‌ها نیز در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از این رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از راه یادگیری سازمانی و دیگر روش‌های علمی عملکرد خود را بهبود بخشند. ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ورزش، سازمان‌های ورزشی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی حفظ می‌کند (۹).

در حال حاضر هم یادگیری سازمانی و هم مدیریت دانش توان لازم برای نیل به سطوح بالای کارایی و اثربخشی را در سازمان ارائه می‌کنند و یادگیری سازمانی نیز به مدیریت دانش نیاز دارد (۱۰). نکوبی به نقل از رابینز بیان می‌کند، مدیریت دانش شامل بکارگیری تکنولوژی اطلاعات برای جمع‌آوری، یکپارچه کردن، سازماندهی کردن و اشاعه دانش سازمانی برای افزایش فرایند یادگیری سازمانی و کمک به سازمان برای رقابت کردن می‌باشد (۷). چابینگ (۲۰۰۴) پنج حوزه اصلی مدیریت دانش را این گونه تفکیک می‌کند: خلق دانش، تأیید دانش، ارائه دانش، توزیع دانش و به کارگیری دانش (۱۱). مدیریت دانش در جهان دانش مدار امروز، رمز کامیابی و پیشگامی است. امروزه که عصر دانایی یا دانش به آن اطلاق می‌شود، توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات، به طور اعم جامعه بشری و به طور خاص، جامعه صنعتی و سازمان‌های تجاری، صنعتی و یا خدماتی را در وضعیتی قرار داده که برای ادامه حیات خود باید در فکر ابزارهای نوینی باشند زیرا فقط سرمایه مادی، عامل مزیت رقابتی نیست (۱۲).

امروزه با تأکید فزاینده بر سازمان‌های دانش محور به جای سازمان‌های تولید محور، دانش از عوامل مهم در سازمان‌ها به حساب می‌آید، و برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانایی برتر، اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوع‌های مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کند (۱۳).

یکی از پردرآمدترین و تاثیر گذارترین صنایع در چرخه اقتصاد هر کشوری صنعت ورزش است که حتی در روزهای رکود شدید اقتصادی، نسبت به دیگر صنایع با رکود کمتری مواجه است. همین‌طور در این صنعت رقابت بسیار پیچیده و شدید است. سازمان‌های ورزشی موجود در صنعت ورزش باید بکوشند تا در این محیط پرتلاطم از یکدیگر عقب نیفتند تا مشتریان خود را که همانا تماشاگران، سهامداران، ورزشکاران، مربیان و غیره هستند، از دست ندهند. برای حفظ برتری و حرکت به سمت برتر بودن در این سیستم پیچیده و رقابتی، مدیریت دانش و دانش سازمانی سازمان‌های ورزشی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. تنوع ورزش‌ها، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی در کشور، کار سازمان‌های ورزشی و فدراسیون‌های ورزشی را بسیار پیچیده کرده است (۱۴).

مدیریت دانش بخش مهمی از یادگیری سازمانی است. راه‌های مختلفی برای مفهوم سازی رابطه بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی وجود دارد. برای فهم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، باید دانش، فرآیندها مدیریت دانش و اهداف و سیستم‌های مدیریت دانش را درک کرد (۱۵). سوزان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در پژوهش خود با عنوان مدیریت دانش، حلقه اتصال فرهنگ و یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریت دانش را تحت تأثیر شرایط اجتماعی دانستند که یادگیری و آموزش در آن صورت می‌گیرد (۱۶). نتایج تحقیقات آجای و آنا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که تمام عوامل یادگیری سازمانی با عملکرد شرکت و مدیریت دانش مثبت ارزیابی شد (۱۷). یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) نیز بیان کردند، بین میزان یادگیری سازمانی و مدیریت دانش کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. چون نمره یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در کارکنان ضعیف است، و شاهد تغییرات بسیار سریع در حوزه‌های مختلف علم و فناوری هستیم، مدیران بیمارستان‌های مورد مطالعه بایستی برنامه‌هایی در جهت ایجاد یادگیری و دانش و نشر و انتقال آن در سازمان داشته باشند (۱۸). نتایج تحقیق اروچی و استوار (۲۰۱۴) نیز نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان‌های شیراز ضعیف است، اما ارتباط بین آنها مثبت و قابل توجه است (۱۹). تحقیقات سو و همکاران (۲۰۰۴) نیز رابطه میان یادگیری سازمانی، مدیریت دانش را نشان می‌دهد (۸). همچنین

۱ Chinying.

۲. Ajay and Ana

۳. Susan et al.

تحقیقات علوی و همکاران (۲۰۱۰) نیز رابطه میان یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و عملکرد را نشان می‌دهد (۲۰). ون هوی و ژن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهش‌های خود نتیجه گرفتند که مدیریت رویدادهای ورزشی بر اساس مدیریت دانش یکی از نوین‌ترین شیوه‌های پیشرفت کارایی و ادراک مدیریتی در سازمان‌های ورزشی در سازماندهی و برگزاری رویدادهای ورزشی مختلف است (۲۱).

با نگاهی اجمالی به نتایج اندک تحقیقات انجام شده در کشور و خارج از کشور در خصوص ارتباط بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، نیاز به انجام تحقیقات بیشتری در این زمینه در سازمان‌های مختلف و بخصوص سازمان‌های ورزشی به چشم می‌خورد. و با توجه به مطالب بالا و با عنایت به اینکه اداره ورزش و جوانان نهاد اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی است که نقش چشمگیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار، سرفرازی و ... دارد و همانند دیگر سازمان‌ها در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند یادگیری مستمر در تمامی سطوح کاری سازمان است. از این رو یادگیری سازمانی در عرصه ورزش می‌تواند سازمان‌های ورزشی و ادارات ورزشی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی حفظ کند. با توجه به اینکه اداره کل ورزش و جوانان استان تهران مسئول نظارت و ایجاد هماهنگی در فعالیت‌های ورزشی و همچنین تهیه و تنظیم برنامه‌های توسعه کمی و کیفی تربیت بدنی و ورزش در سطح استان می‌باشد (۲۲). این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا بین مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی در این اداره کل ارتباطی وجود دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی بوده، به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش اجرا میدانی است. جامعه آماری مورد مطالعه این تحقیق را کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران تشکیل می‌دهند (۲۰۰ کارمند) که تعداد نمونه با کمک جدول کوکران ۱۳۲ نفر به صورت تصادفی انتخاب کردند. ابزار گردآوری اطلاعات این تحقیق پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی وات کینز و مارسیک<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) و مدیریت دانش یحیی و گه<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) که در سال ۲۰۱۱ توسط ویلبرفورس تریاسین گرا<sup>۴</sup> مورد استفاده قرار گرفت و از پایایی مناسبی برخوردار بود، پس از ترجمه در اختیار ده نفر از اساتید مدیریت ورزشی قرار گرفت و روایی صوری و محتوایی آن بررسی گردید (۲۳). پرسشنامه‌ها بر اساس مقیاس ۷ گزینه‌ای لیکرت (هرگز ۱ تا همیشه نمره ۷) تنظیم شده بود. این پرسشنامه شامل دو بخش می‌باشد که بخش اول شامل اطلاعات جمعیت شناختی (سن، جنسیت، سابقه کار، رشته تحصیلی) و بخش دوم شامل سوالات اصلی پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه مدیریت دانش شامل پنج مولفه (مولفه کسب دانش، شامل ۷ سوال؛ مولفه ثبت دانش شامل ۶ سوال؛ مولفه انتقال اطلاعات، شامل ۶ سوال؛ مولفه خلق دانش شامل ۷ سوال؛ مولفه کاربرد دانش شامل ۸ سوال) و پرسشنامه یادگیری سازمانی شامل سه مولفه (یادگیری فردی شامل ۶ سوال؛ یادگیری گروهی شامل ۳ سوال؛ یادگیری سازمانی شامل ۱۲ سوال) می‌باشد. پس از ناپید روایی، برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که برای هر یک از مولفه‌های مدیریت دانش به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۹۲، ۰/۸۶، ۰/۹۴، ۰/۸۶، ۰/۹۴، ۰/۹۴ و برای کل پرسشنامه ۰/۹۷ گزارش گردید و برای هر یک از سطوح یادگیری به ترتیب ۰/۹۴، ۰/۸۱، ۰/۹۶ و همه از آستانه ۰/۸ بالاتر بوده که حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه مور استفاده قرار گرفته شده می‌باشد. در این تحقیق برای مشخص نمودن نرمال یا غیرنرمال بودن

۱. Wenhui and Zhen

۲. Watkins and marsick

۳. Yahya and Goh

۴. Wilberforce Turyasingure

داده‌ها از نرم افزار اس.پی.اس.اس استفاده شده که پس از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف مشخص گردید که داده ها از توزیع نرمالی برخوردار هستند. و برای بررسی فرضیه های پژوهش از آزمون تی تک نمونه ای برای بررسی وضعیت هر یک از متغیرها، آزمون ضریب همبستگی پیرسون جهت بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش و آزمون رگرسیون گام به گام جهت پیش بینی سطوح یادگیری توسط مدیریت دانش در سطح معنی داری ۰/۰۵، استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

یافته های تحقیق در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش توصیفی، برخی از ویژگی های جمعیت شناختی ورزشکاران نشان داده شده است. در جدول شماره ۱، جنسیت، سن کارکنان، سابقه خدمت و همچنین رشته تحصیلی در سازمان به صورت کامل آورده شده است.

#### جدول ۱. توصیف آماری نمونه

سابقه خدمت در سازمان				سن				جنسیت		ابعاد توصیفی نمونه
۲۱ بالای	۲۰ تا ۱۶	۱۵ تا ۱۱	۱۰ تا ۶	۵۰ بالای	۵۰ تا ۴۱	۴۰ تا ۳۱	۳۰ تا ۲۰	زن	مرد	
۲۲	۴۰	۴۲	۲۲	۱۰	۳۸	۶۸	۱۴	۷۴	۵۴	تعداد (نفر)
%۱۶/۷	%۳۱/۸	%۳۱/۸	%۱۶/۷	%۷/۶	%۳۸/۸	%۵۱/۵	%۱۰/۶	%۵۶/۱	%۴۰/۹	درصد

با توجه به جدول شماره ۱، توزیع سن کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، نشان می دهد که ۵۱/۵ درصد از کارکنان در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارد. و همچنین ۶۳/۶ درصد از کارکنان سابقه خدمتی بین ۱۱ تا ۲۰ سال را دارا می باشند

با کمک آزمون تی تک نمونه ای، وضعیت هر یک از عوامل مدیریت دانش و یادگیری سازمانی را در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران مورد بررسی قرار گرفت. از آنجایی که سطح معنی داری تمامی متغیرهای مورد بررسی کمتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین بین دو میانگین واقعی و مفروض (نمره ۴) تفاوت معنی داری وجود دارد.

#### جدول ۲. آزمون تی تک نمونه ای، جهت بررسی وضعیت هر یک از متغیرهای مدیریت دانش

##### و یادگیری سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
فراگیری دانش	۳/۰۰۲	۱/۱۴	-۱۰/۰۹۸	۱۳۱	۰/۰۰۰
مستند سازی	۲/۵۴	۱/۲۸	-۱۳/۱۴۵	۱۳۱	۰/۰۰۰
انتقال اطلاعات	۲/۶۰	۱/۱۳	-۱۴/۲۳	۱۳۱	۰/۰۰۰
خلق دانش	۲/۳۶	۱/۱۸	-۱۶/۰۳۴	۱۳۱	۰/۰۰۰
کاربرد دانش	۲/۵۵	۱/۲۰	-۱۳/۸۴۷	۱۳۱	۰/۰۰۰
مدیریت دانش	۲/۶۱	۱/۰۹	-۱۴/۵۷۳	۱۳۱	۰/۰۰۰
یادگیری فردی	۲/۶۲	۱/۳۸	-۱۱/۵۵۳	۱۳۱	۰/۰۰۰

متغیر	میانگین	انحراف میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
یادگیری گروهی	۲/۴۰	۱/۱۹	-۱۵/۳۹۹	۱۳۱	۰/۰۰۰
یادگیری سازمانی	۲/۵۵	۱/۱۹	-۱۳/۹۵۲	۱۳۱	۰/۰۰۰

نتایج جدول شماره ۲، نشان می‌دهد که تمامی مولفه‌های مدیریت دانش و هر سه سطح یادگیری در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران در وضعیت مطلوبی نمی‌باشد.

با کمک آزمون آماری همبستگی پیرسون و سطح معنی داری ۰/۰۵ ارتباط بین مولفه‌های مدیریت دانش و سطوح یادگیری کارکنان مورد بررسی قرار گرفتند.

### جدول ۳. ارتباط بین مولفه‌های مدیریت دانش و سطوح یادگیری

	یادگیری فردی	یادگیری گروهی	یادگیری سازمانی	
فراگیری دانش	۰/۷۵۱ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۷۲۷ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۷۷۳ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	ضریب همبستگی سطح معنی داری
مستند سازی	۰/۷۴۹ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۷۵۷ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۷۳۷ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	ضریب همبستگی سطح معنی داری
انتقال اطلاعات	۰/۷۹۸ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۷۶۸ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۸۵۵ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	ضریب همبستگی سطح معنی داری
خلق دانش	۰/۸۵۷ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۸۶۲ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۸۸ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	ضریب همبستگی سطح معنی داری
کاربرد دانش	۰/۸۶۳ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۸۵۴ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۸۸۵ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	ضریب همبستگی سطح معنی داری
مدیریت دانش	۰/۸۷۳ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۸۶۳ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	۰/۸۹۷ ** سطح معنی داری ۰/۰۰۰	ضریب همبستگی سطح معنی داری

\*\* معنی داری در سطح ۰/۰۱

طبق جدول شماره ۳، نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین تمامی مولفه‌های مدیریت دانش با هر سه سطح یادگیری ارتباط معنی داری وجود دارد.

به منظور تبیین و پیش‌بینی یادگیری ابتدا مفروضات استفاده از رگرسیون یعنی فرض استقلال خطاها و نرمال بودن خطاها مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به برقرار بودن این مفروضات از رگرسیون چندگانه به روش گام به گام برای بررسی اینکه کدام یک از مولفه‌های مدیریت دانش قابلیت پیش‌بینی یادگیری کارکنان را دارد، استفاده شد.

جدول ۴. رگرسیون چند متغیری جهت پیش بینی سطوح یادگیری بر اساس مولفه های

مدیریت دانش

سطح معنی داری	میزان F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	منبع تغییرات	
۰/۰۰۰	۲۳۱/۵۸۱	۹۷/۱۰۲	۲	۱۹۴/۲۰۴	رگرسیون	مولفه های مدیریت دانش و یادگیری فردی
		۰/۴۱۹	۱۲۹	۵۴/۰۹۰	باقیمانده	
			۱۳۱	۲۴۸/۲۹۴	مجموع	
۰/۰۰۰	۲۲۶/۱۰۷	۷۲/۴۸۷	۲	۱۴۴/۹۷۵	رگرسیون	مولفه های مدیریت دانش و یادگیری گروهی
		۰/۳۳۱	۱۲۹	۴۱/۳۵۶	باقیمانده	
			۱۳۱	۱۸۶/۳۳۱	مجموع	
۰/۰۰۰	۱۵۰/۳۱۳	۳۲/۰۳۶	۵	۱۶۰/۱۷۹	رگرسیون	مولفه های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
		۰/۲۱۳	۱۲۶	۲۶/۸۵۴	باقیمانده	
			۱۳۱	۱۸۷/۰۳۴	مجموع	

طبق نتایج جدول شماره ۴، با توجه مقدار F و سطح معناداری  $P \leq 0.05$ ، می توان بیان داشت که فرض خطی بودن رابطه بین متغیرهای وارد در تحقیق تأیید و امکان بررسی اثر متغیرهای مستقل (مولفه های مدیریت دانش) بر روی متغیر وابسته (سطوح یادگیری) وجود دارد.

در جدول زیر، نتایج مربوط به ضرایب تاثیر رگرسیونی مولفه های مدیریت دانش بر سطوح یادگیری را نشان می دهد.

جدول ۵. ضرایب استاندارد و غیراستاندارد برای پیش بینی سطوح یادگیری از طریق مولفه های مدیریت دانش در رگرسیون گام به گام

معناداری	T	ضرایب استاندارد شده		مدل	
		بتا	خطای معیار		
۰/۸۱۰	۰/۲۴۱		۰/۱۳۳	۰/۰۳۲	سطح یادگیری فردی
۰/۰۰۰	۵/۲۶۹	۰/۴۷۹	۰/۱۰۴	۰/۵۴۸	
...	۴/۷۳۳	۰/۴۳۰	۰/۱۰۶	۰/۵۰۴	
۰/۱۳۰	۱/۵۲۵		۰/۱۱۶	۰/۱۷۸	سطح یادگیری گروهی
...	۵/۳۴	۰/۴۹۰	۰/۰۹۳	۰/۴۹۷	
...	۴/۵۴۱	۰/۴۱۷	۰/۰۹۱	۰/۴۱۳	

معناداری	T	ضرایب غیر استاندارد		مدل	
		ضرایب استاندارد شده	خطای معیار		
		بتا	بتا		
۰/۶۹۰	-۰/۴۰۰		۰/۱۱۹	-۰/۰۴۷	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۵/۱۷۳	۰/۴۱۳	۰/۰۷۹	۰/۴۱۰	کاربرد دانش
۰/۰۰۰	۴/۴۷۸	۰/۳۶۰	۰/۰۸۵	۰/۳۸۲	انتقال دانش
۰/۰۰۱	۳/۳۸۷	۰/۲۹۲	۰/۰۸۸	۰/۲۹۷	خلق دانش
۰/۰۰۱	-۳/۴۹۱	-۰/۲۵۱	۰/۰۶۷	-۰/۲۳۵	مستند سازی
۰/۰۲۰	۲/۳۶۱	۰/۱۴۴	۰/۰۶۴	۰/۱۵۱	فراگیری دانش

سطح یادگیری سازمانی

### متغیر وابسته: یادگیری فردی، یادگیری گروهی، یادگیری سازمانی

نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان می دهد که مولفه های کاربرد و خلق دانش توان پیش بینی یادگیری فردی و گروهی را دارند و تمامی مولفه های مدیریت دانش توان پیش بینی یادگیری سازمانی را دارند. با توجه به جدول شماره ۵، می توان معادله خطی مدل بالا را به صورت زیر را برای هر یک از سطوح یادگیری نوشت:

$$\text{یادگیری فردی} = ۰/۴۳(\text{خلق دانش}) + ۰/۴۷۹(\text{کاربرد دانش}) + ۰/۰۳۲$$

$$\text{یادگیری گروهی} = ۰/۴۱۷(\text{خلق دانش}) + ۰/۴۹(\text{خلق دانش}) + ۰/۱۷۸$$

$$\text{یادگیری سازمانی} = -۰/۰۴۷ + ۰/۴۱۳(\text{کاربرد دانش}) + ۰/۳۶(\text{انتقال دانش}) + ۰/۲۹۲(\text{خلق دانش}) - ۰/۲۵۱(\text{مستند سازی}) + ۰/۱۴۴(\text{فراگیری دانش})$$

### بحث و نتیجه گیری

مدیریت دانش بخش مهمی از یادگیری سازمانی است. راه های مختلفی برای مفهوم سازی رابطه بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی وجود دارد. برای فهم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، باید دانش، فرآیندها مدیریت دانش و اهداف و سیستم های مدیریت دانش را درک کرد (۱۳). در این تحقیق به بررسی و مطالعه ارتباط بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران پرداخته شده است.

نتایج نشان می دهد که تمامی مولفه های مدیریت دانش و هر سه سطح یادگیری در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران در وضعیت مطلوبی نمی باشد. این نتیجه با نتایج تحقیقات آدینه قهرمانی و همکاران (۱۳۹۰)، موسوی و همکاران (۱۳۹۳)، کلانی و همکاران (۱۳۹۲) و اسدی و همکاران (۱۳۸۸) یکسان می باشد (۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷). یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) نیز در تحقیق خود که بر روی کارکنان بیمارستان ها انجام داده اند بیان می کنند که نمره یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در کارکنان ضعیف است (۱۸). نتایج تحقیق اروچی و استوار (۲۰۱۴) نیز نشان می دهد که یادگیری سازمان و دانش مدیریت در بیمارستان های شیراز ضعیف است (۱۹). همچنین انصاری



(۱۳۹۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که مدیریت دانش در اداره کل تربیت بدنی استان تهران در حد متوسط است و با نتایج این تحقیق یکسان نمی باشد (۲۷). به نظر می رسد این عدم یکسان بودن به دلیل نوپا بودن اداره کل ورزش و جوانان باشد. بررسی ها نشان می دهد که در عصر حاضر، سازمان های ورزشی در معرض تغییرات مداوم قرار دارند ارتباط و تعامل این سازمان ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان های ورزشی ملی و بین المللی و مهم تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می شود که این سازمان ها در معرض خواسته های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند از این رو ضروری است تا این سازمان ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از راه یادگیری سازمانی و دیگر روش های علمی عملکرد خود را بهبود بخشند (۹). هال (۲۰۰۴) بیان می کند که مدیریت مبتنی بر دانش، یعنی افزایش توانایی و دانش کاری، این راهی است برای بهبود امور شغلی و پویایی کارکنان که ضروری است. یادگیری، کلید نفوذ به دارائی های دانشی و به تبع آن افزایش سرمایه فکری است (۲۸). مدیریت دانش چشم انداز و ابزارهای یادگیری را در خود نهادینه کرده است. یادگیری، نتیجه یکپارچگی دانش است و خود یک مهارت شخصی به حساب می آید. بنابراین مدیریت سازمان ها باید با تکیه بر دانایی برتر، اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوع های مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کند (۱۳).

نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین تمامی مولفه های مدیریت دانش با هر سه سطح یادگیری ارتباط معنی داری وجود دارد. آجا و آنا (۲۰۱۵)، بهرامدمنش و صادقی (۲۰۱۵)، خواجه (۲۰۱۵)، اروچی قله تمین و استوار (۲۰۱۴)، یعقوبی و بهادری (۲۰۱۴)، روان پیکار و همکاران (۲۰۱۴)، نافی (۲۰۱۴)، اسلامی فارسان و همکاران (۲۰۱۳)، قلاوند و بزرگی (۱۳۹۳)، جدیدی و همکاران (۱۳۹۲)، محمدی و خانلری (۱۳۸۵)، یعقوبی و همکاران (۱۳۹۳)، کلانی و همکاران (۱۳۹۲) و علوی و همکاران (۲۰۱۰) یکسان می باشد (۲۰، ۲۶، ۱۸، ۵، ۱۰، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۱۹، ۳۰، ۲۹، ۱۷). ادبیات پژوهش نیز مؤید این امر است. سو و همکاران (۲۰۰۴) نیز بیان می کنند بدون مدیریت دانش، یک سازمان توانایی توسعه یادگیری فردی یا گروهی را ندارد (۸). بررسی ها نشان می دهد، فرایند یادگیری ابتدا به صورت فردی است و حرکت برای انجام کارها به صورت تیمی و یکپارچه طی زمان به وجود می آید. معمولاً افراد به صورت تیمی کارها را آغاز می کنند، اما نیاز به زمان و کانال های ارتباطی است تا به تدریج بتوان موفق شد که دانش و کار به شکل گروهی و کلی در آید و توسعه یابد. به عبارت دیگر تیم ها در زمینه های مختلف به توانایی و استعداد خود می افزایند تا موفق شوند که آنچه که واقعا در نظر دارند خلق کنند. در چنین حالتی که تغییر در افراد آشکار می گردد و یک دوره یادگیری عمیق ایجاد می شود. اصل دیگر در یادگیری سازمانی این است که افراد تیم بکوشند برای آنچه که انجام می دهند، در خود مهارت ها و قابلیت های جدیدی را ایجاد کنند. این چرخه پایه یادگیری سازمانی است (۵). و بر این اساس می توان دلیل ارتباط مدیریت دانش با سطوح یادگیری را درک نمود.

نتایج ضریب بتای استاندارد نشان می دهد که از بین مولفه های مدیریت دانش، مولفه کاربرد دانش ۰/۴۷۹ بیشترین تاثیر را بر روی یادگیری فردی دارد. دانش دو نوع است: صریح (عیان) و ضمنی (نهان). دانش صریح، دانشی است که مدون شده است. دانش ضمنی تجربه ای است که یک فرد در طول سال ها از طریق تجربه، تعامل با دیگران و آزمون سعی و خطا به دست آورده است (۳۶). به نظر می رسد با توجه به، با تجربه بودن کارکنان اداره

۱ hall

۲ Khwaja

۴ Ajay and Ana

۴ Nafei

کل ورزش و جوانان استان تهران، به همین دلیل مولفه کاربرد دانش بیشترین تاثیر را بر روی یادگیری فردی دارد. همچنین نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که مولفه های خلق دانش و کاربرد دانش، قابلیت پیش بینی یادگیری گروهی را دارند. افرادی که خواهان تبادل دانش بیشتری هستند و تمایل بیشتری به کسب دانش دارند، تلاش بیشتری در جهت کار تیمی، کسب تجربه در این زمینه و آشنا شدن با دانش و تخصص دیگران دارند (۳۷). و همچنین حاصل رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که مولفه های کاربرد دانش، انتقال دانش، خلق دانش، فراگیری دانش و مستند سازی قابلیت پیش بینی یادگیری سازمانی را دارند. نادى و همکاران (۱۳۸۹) بیان می‌کنند، ظرفیت جذب سازمانی به معنای توانایی در درک ارزش، تلفیق و به کار بردن دانش در جهت هدف های سازمانی، می‌تواند از طریق اشتراک دانش در میان کارکنان افزایش یابد. طی فرایندهای تعاملی اشتراک دانش، دانش فردی کم کم به دانش سازمانی تبدیل شده و ظرفیت جذب افزایش می‌یابد. و هر چه این سطح بالاتر باشد، توانایی سازمان در تولید، یادگیری و استفاده از دانش جدید افزایش خواهد یافت (۳۷).

با توجه به یافته های پژوهش به منظور ارتقای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران پیشنهاداتی برای مدیران سازمان ارائه می‌گردد:

با توجه به نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون که نشان از ارتباط مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی می‌دهد و همچنین به علت پایین بودن وضعیت هر یک از این متغیرها از مقدار متوسط، پیشنهاد می‌شود که مدیران با ایجاد گروه های کاری و پرورش فعالیت های گروهی در کارکنان، امکان تبادل دانش، تجربه و مهارت از طریق گروه های کاری، تسهیل گفتگو و همکاری بین کارکنان ارائه فرصت برای فرد، گروه و یادگیری سازمان ایجاد گردد.

با توجه به نتایج حاصل از تی تک نمونه ای که نشان از پایین بودن مدیریت دانش در اداره کل و ورزش و جوانان استان تهران را می‌دهد پیشنهاد می‌شود که مدیران زیر ساخت های لازم برای پیاده سازی مدیریت دانش را در سازمان فراهم کنند. ساختار، تکنولوژی، فرهنگ ارتباطات و استراتژی همگی می‌بایستی در جهت توسعه و تسهیل مدیریت دانش سازمانی شکل گیرند و در صورت نیاز مجددا طراحی شوند.

با توجه به ارتباط بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی پیشنهاد می‌شود اداره کل با ایجاد یک سامانه آموزشی تجربه ها و اندوخته های کارشناسان فنی و ماهر را ثبت کند و به راحتی برای استفاده و ارتقاء دانش فنی مابقی در دسترس قرار دهد و روند یادگیری را که، بیشتر حضوری و رودرروی است را به صورت یکپارچه و منسجم تبدیل کند و با استفاده از تکنولوژی های مثل شبکه های اجتماعی، دانش مدنظر سازمانی را بهتر به اشتراک بگذارد. و در نهایت پیشنهاد می‌شود که مدیران با ایجاد جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش های مادی و معنوی به افراد و گروه های برتر موجب تشویق آن ها شود.

1. Lucas, J., & Rivera, R. (2006). *Management Review*, 38 (1), pp 56 -78.
2. Jorgensen, B. (2004). Individual and organizational learning: A model for reform for public organizations. *Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, January, 91-103.
3. Findlay, B., & Verhoef, M. (2004). Operationalizing the concept of the optimal healing environment in clinical settings: The importance of "readiness." *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 10(Supplement 1), S121-S126.
4. Makover, B. (2003). *Examining the Employee - Customer Chain in the Fitness Industry*. A Dissertation submitted to the Department of Sport Management, Recreation Management, and Physical Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. The Florida State University, 23(2), pp76-97.
5. Mohammadi, K. and Khanlari, Amir. (2006). The relationship between knowledge management and organizational learning of the second International Conference on Information and Communication Technology, Tehran, early morning call of the economy (pure), available at: [http://www.civilica.com/Paper-ICTM02-ICTM02\\_034.html](http://www.civilica.com/Paper-ICTM02-ICTM02_034.html). [ Persian]
6. Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows, *Journal of Management Studies*, 39(4): 437- 469.
7. Nekoyee, S. (2012). The relationship between learning organization and organizational readiness for the Purpose Republic Ministry of Sports and youth. MS Thesis, Institute of Higher Education and non-governmental non-profit North (Amol), Faculty of Physical Education and Sport Sciences. [ Persian]
8. Su, K.J., Huang, L.C., Hsieh, H.L. (2004). The Development of a Knowledge Flow Paradigm in Engineering Education: Empirical Research in Taiwanese Universities. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, Vol. 3, No. 1, pp. 125-128.
9. Asadi, H., Nosrati Ghanbarpour, A., Ghorbani, M. H., Dosti, M. (2009). The relationship between learning and organizational performance in the Islamic Republic of Iran's Physical Education Organization experts, *Sports Management*, No. 1, pp. 277-247. [ Persian]
10. Jadidi, M., Alamzadeh, M., Piraste Mohammadi, M. B., Hosseini Pak, A. M., Mirzaee, H. (2013). Relationship between knowledge management and organizational learning levels in selected branches of banks in the Lorestan, *money-bank research* (15) 6, pp. 97-114.[ Persian]
11. Chinying, L. J. (2004). Social context and social capital enablers of Knowledge Integration, *Journal of Knowledge Management*, 8 (3): 89-105.
13. Poorsalimi, M., Hosseini Moghaddam, M., R., Vosoughi, E., and Soleimani, F., (2013). The Role of the interface between knowledge management and organizational learning on organizational innovation (Case Study: manufacturing companies of medium and large industrial towns city of Nishapur), the sixth national conference on knowledge management, Beheshti University, Tehran. [ Persian]

14. Azeri, M. (2001). Management knowledge, practices and challenges. Monthly policy (5) 114, pp. 46-49. [ Persian]
15. Mohammadi. Honari, H, and Keshkar, S. (2014). The Investigation of the Relationship between Knowledge Management Subsystems in the Learning Organization and Human Resource Productivity in Selected Sport Federations, Journal of Sport Management, 6(1), pp: 57-74. [ Persian]
16. King, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems, Volume 4, pp 3-13.
17. Susana. P. L., Jose. M. M. P., Camilo. J. V. O. (2004). "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning". Journal of knowledge management, 8(6), PP: 93-104.
18. Ajay, K. J., Ana, M. (2015) Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India, The Learning Organization, 22(1) : 14 - 39.
19. Yaghoubi, M., Karimi, S., Javadi, M., Nikbakht, A. (2011). A Correlation Study on Organization Learning and Knowledge Management in Staffs in Selected Hospitals of Isfahan University of Medical Sciences, Journal of Health Administration , 13 (42), PP: 65- 75. [ Persian]
20. Orooji GH, T, E and Ostovar, R. (2014). relationship between organizational learning and knowledge components in administrative, financial employees of these Hospitals in Shiraz in 2013, Indian Journal management I of Fundamental and Applied Life Sciences, 4(S4): 344-354. [www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/04/jls.htm](http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/04/jls.htm).
21. Alavi, S. Wahab, D., A., Muhamad, N. (2010). Exploring the relation between organizational learning and knowledge management for improving performance, Information Retrieval & Knowledge Management, (CAMP), 2010 International Conference on, vol., no., and 297,302, 17-18. [ Persian]
22. Raesi M, Hosseini E, Talebpoor M, Nazari V. (2014).The Fit of Regression Equation of Knowledge Management and Organizational Effectiveness in Iran Selected Sport Organizations. Journal of Sport Management, 5(4):47-65. [ Persian]
23. Information Center of Tehran Province of Youth and Sports General Department, <http://www.sporttehran.ir/dm.asp?id=23332>.
24. Wilberforce, T. (2011). Interdependency of knowledge management and organizational learning: the case of higher education institutions in Uganda. Ph.D. dissertation, University of the Witwatersrand, Johannesburg.
25. Ghahremani, A., Hashempur, L., Atapour, H. (2011). The study of knowledge management in university of tabriz from the perspective of university faculty members Research Library and Information Science, University 45 (57), 63-85. [ Persian]
26. Mousavi, S. J., Safania, A, M., Shirvani, S. (2014). The effect of knowledge management and psychological empowerment on employee creativity, contemporary research in sport management, 4 (7), pp. 95 -81. [ Persian]

27. Kalani, A., Tarkhani, E. A., Mohammadi Shams Abadi, A. M., Tayyebi, S. (2012). The relationship between organizational learning capabilities and organizational agility in the Ministry of Youth and Sports, the sports management of human resources, 1 (1), pp. 75-87. [ Persian]
28. Ansari, M, H. (2011). Knowledge Management and Creativity in Physical Education General Department of Tehran, Journal of Sport Management, 9(3): 67 – 85.
29. Hall, R., M. (2004). Organizational Health of nonsupervisory employees working in full service restaurants, Hospitality Management, 22: 3-16.
30. Behrad Manesh, F. & Sadeghi, R. (2015). The Relationship between Knowledge Management Elements and Organizational Learning among Faculty Members of Islamic Azad University of Dezful, International Journal On New Trends In Education And Literature, 1(6): 55-64.
31. Khwaja A. A (2015). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning and Innovation of Clubs' Staff in Shahrekords City, Journal of Social Issues & Humanities, 3(4): 40-43.
32. Yaghoubi, M and Bahadori, M. (2014). A Study of Relationship between the Organization Learning Capacity and Knowledge Management among Nurses in Medical University of Isfahan–Iran, Journal of Health Policy and Sustainable Health, 1(3): 97-100.
33. Ravanpykar, Y., Sadghe Feyzi, J., Pashazadeh, Y. (2014). Examine the relationship between knowledge Management Organizational learning with employees empowerment in national Companies of South Oil producing (Case Study: Oil well are service Companies), Indian J. Sci. Res. 5 (1): 284-295.
34. Nafei, W. (2014). Knowledge Management and Organizational Learning from the Employee Perspectives: A Study from Saudi Arabia Context, Journal of Management and Strategy, 5(1): 73-87. [www.sciedu.ca/jms](http://www.sciedu.ca/jms).
35. Eslami, F, M., Mirsafaei R, R., Azadi, A and Aroufzad, Sh. (2013). Relationship between knowledge management and organizational learning among physical education teachers, European Journal of Experimental Biology, 3(1): 526-530.
36. Ghalavand, Z., Bozorgi, A. (2014). Relationship between organizational learning and knowledge management in the oil and gas company operating in Masjed Soleyman, information and knowledge management Quarterly, 1 (2), pp. 117-128. [ Persian]
37. Purrashidi, R., Jalali Javaran, M. (2010). Knowledge management and their application in industrial and manufacturing firms Evening Magazine Management, Issue 14, 15, 64-75. [ Persian]
38. Nadi, M. A., Bakhtiar nasrabady, H. A., Farahmandpur, M. (2010). Analysis of the relationship between knowledge management and organizational learning levels among faculty members of the university in the academic year 89-1388, (11) 3, pp. 107-130. [ Persian]