

## طراحی مدل معادلات ساختاری مدیریت دانش و آمادگی سازمانی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

سهیلا مجلسی ارده جانی<sup>۱</sup>، غلامرضا شعبانی بهار<sup>۲\*</sup>، مجید سلیمانی<sup>۳</sup>، حبیب هنری<sup>۴</sup>

تاریخ تصویب: ۹۷/۰۲/۱۷

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۵/۳۰

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل معادلات ساختاری آمادگی سازمانی و مدیریت دانش منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. روش پژوهش توصیفی - همبستگی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۳۵۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش (همتی، ۱۳۸۹) و پرسشنامه آمادگی سازمانی (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۰) بود. روایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید چند تن از اساتید و کارشناسان صاحب نظر قرار گرفت و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، (۰/۷۵) و (۰/۷۸) به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون دوجمله‌ای و روش مدل معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شد. نتایج نشان داد که وضعیت آمادگی سازمانی و مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان در حد مطلوب و بالاتر از متوسط می‌باشد. همچنین آمادگی سازمانی بر مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. وزارت ورزش و جوانان از سطح بالای آمادگی سازمانی این وزارتخانه، به‌عنوان اهرمی برای استقرار و توسعه مدیریت دانش به منظور افزایش عملکرد بهتر، استفاده نماید.

**کلید واژه‌ها:** آمادگی سازمانی، مدیریت دانش، مدل معادلات ساختاری، وزارت ورزش و جوانان

**Email:** soheila.majlesi2012@yahoo.com

**Email:** shabani1345@gmail.com

**Email:** mjd\_slymn@yahoo.com

**Email:** honari\_h@yahoo.com

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی تهران\*

۳. استادیار مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر

۴. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی تهران

## مقدمه

بسیاری از سازمان‌ها برای انطباق با محیط‌های متغیر همچنان حجم وسیعی از داده‌ها را جمع‌آوری و ذخیره می‌کنند، اما قادر به کشف اطلاعات ارزشمند و پنهان از داده‌ها و تبدیل آن به دانش مفید نیستند، در حالی که در عصر اطلاعات، دانش، تبدیل به منبع حیاتی برای رقابت برتر و ابتکار عمل (سیلواتانانوسارن و توامسوک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)، به‌عنوان یک منبع و دارایی ارزشمند (رزگویی، هوففه و وراکلیپیپات<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) و مزیت رقابتی اصلی (پاتیراج، آماراتونگا و هیق<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)، برای سازمان‌هایی شده است که با سرمایه انسانی عجین شده‌اند (پردانا، کورنیواتیب و آمبارسریک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) و این امکان را به سازمان‌ها می‌دهند تا قابلیت‌ها و توانایی‌های متمایزشان، را بهبود بخشند (سانچز، مارین و مورالس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵)، در دنیای مبهم و نامشخص، اجازه برتری بر رقبا و ایجاد ارزش اقتصادی بیشتر را می‌دهد (گازبولوسای، بویل و مک‌دووال<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳؛ لوپس، اسکواردا و همفیستر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). این توانایی منحصر به فرد دانش، در واقع توانایی افراد برای ارزیابی اطلاعات و عمل مؤثر (گرینر و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷؛ عبدالرحمان و چن وانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰) و به نوعی اطلاعاتی که با تجربه و سابقه قبلی تعبیر و منعکس شده‌اند، می‌باشد (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵). علی‌رغم این واقعیت که دانش به‌عنوان یک دارایی کلیدی، بقای سازمان و موفقیت سازمان را شکل می‌دهد (جاشاپارا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴)، باید توجه داشت که دانش بدون مدیریت مناسب ارزش چندانی نخواهد داشت (آنوپ و آنوج<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶)، بنابراین برای موفقیت، داشتن رویکرد ساختاری و نظام‌مند مدیریت دانش<sup>۱۲</sup> ضروری به نظر می‌رسد (محمد و انومبا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۶). اهمیت مدیریت دانش به دلیل کاربرد آن برای حل مسائل مهم سازمانی مانند به‌روز بودن و بقای سازمان (داو و کاسکالا<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹؛ عبدالرحمن و چن وانگ، ۲۰۱۰) در مواجهه با تغییرات متناوب محیطی رو به افزایش (چن و لین<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۸)، قابل توجه است. سازمان‌ها می‌توانند با به اشتراک‌گذاری دانش و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی (جونز و لئونارد<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۹) و با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت دانش، با حمایت و افزایش فرایند سازمانی به ایجاد دانش، ذخیره‌سازی، بازیابی، انتقال و کاربرد آن بپردازند (پردانا و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش با فرایندهای خلق، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، اشاعه و کاربرد دانش (اسکیرم و آمیدن<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۷، ۲۰۱۲) و استفاده از داده‌ها و راه‌هایی برای انجام این کار شامل: تشویق ارتباطات، ارائه فرصت برای یادگیری، سازماندهی و ترویج به اشتراک‌گذاری دانش مناسب تأکید دارد (دوی<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۱؛ سیلواتانانوسام و تامساک، ۲۰۱۲). یکی از مهمترین اهداف هر برنامه‌ی مدیریت دانش، توانا کردن سازمان در بکارگیری دارایی‌هایی ارزشمند در ذهن کارکنانش می‌باشد و اینکه چگونه سازمان دانش نهفته و پنهان را به دانش آشکار تبدیل می‌کند، بیانگر سطح قابلیت مدیریت دانش در آن است (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۴)، در واقع بدون بهره‌برداری از دانش کارکنان سازمان، امکان رقابت مؤثر وجود نخواهد داشت. از این‌رو رهبران تجارت‌های جهانی به‌صورت فزاینده بر این باورند که دانش سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی است که با

1. Silwattananusarn & Tuamsuk
2. Rezgui, Hopfe & Vorakulpipat
3. Pathirage, Amaratunga & Haigh
4. Pradanaa, Kurniawatib & Ambarsaric
5. Sánchez, Marín, Morales
6. Gaziulusoy, Boyle, McDowall
7. Lopes, Scavarda & Hofmeister
8. Greiner & etal
9. Abdul-Rahman & Chen Wang
10. Jashapara
11. Anup & Anut
12. Knowledge management
13. Mohamed & Anumba
14. Dave & Koskela
15. Chen & Lynn
16. Jones and Leonard
17. Skyrme & Amidon
18. Dawei

طراحی و سازماندهی آن می‌توان بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود (چانگ، هانگ و تسانگ، ۲۰۰۹)، به همین دلیل بر انتخاب و استخدام کارکنانی که بتوانند مشکلات را حل کنند و تحمل تغییرات و پیچیدگی‌ها را داشته باشند، همچنین بتوانند از دانش و تجربه خود برای حل مشکلات و یاری رساندن به دیگران کمک بگیرند، تأکید می‌شود (چوانگ، جکسون و جیانگ، ۲۰۱۳؛ سانچز و همکاران، ۲۰۱۵). دیدگاه مدیریت دانش به‌عنوان یک ابزار، اجازه می‌دهد تا سازمان‌ها بتوانند با تأکید و ترویج بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و خلاقیت مورد نیاز به افزایش ارزش و رقابت بپردازند (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵). مدیریت صحیح نیروی دانش می‌تواند یک سازمان را به حرکت درآورد تا انعطاف پذیرتر، نوآورتر و باهوش‌تر گردد (وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵) و عملکرد و اثربخشی، بهتری داشته باشد (هلم و همکاران، ۲۰۰۶). به‌طور کلی تحقیقات رابطه مثبت بین مدیریت دانش و کارایی و عملکرد سازمان‌ها را مورد حمایت خود قرار می‌دهند، (یانگ، ۲۰۱۰؛ لویز و سردن، ۲۰۱۱؛ سانچز و همکاران، ۲۰۱۵) و مدیریت دانش به راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ تبدیل شده است (دراکر، ۱۹۹۹). منافع و مزایای کاربردی مدیریت دانش باعث شده که سازمان‌های بیشتری تمایل به سرمایه‌گذاری در این زمینه پیدا کنند اما اغلب آنها یا با شکست مواجه می‌شوند و یا با کندی به سمت هدف پیش می‌روند (لی و چویی، ۲۰۰۳). از نظر فراست<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، عوامل شکست سیستم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش وجود شاخص‌های عملکرد و منافع و مزایای قابل اندازه‌گیری، پشتیبانی ناکافی مدیریت، برنامه‌ریزی، طراحی، هماهنگی و ارزیابی نادرست و نامناسب، مهارت ناکافی دانش مدیران و کارکنان، فرهنگ سازمانی و به‌نوعی عدم آمادگی سازمانی<sup>۵</sup> می‌باشد. ارزیابی آمادگی سازمان روشی است که با بهره‌گیری از آن، ابعاد مختلف سازمان بررسی شده و آمادگی هر یک از اجزای سازمان برای پذیرش اجرای تغییر سنجیده می‌شود (استیوارت<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). به گفته‌ی دیگر، سازمان‌هایی که برای هدایت و ناوبری تغییر، آمادگی بیشتری نشان می‌دهند، دوره‌ی گذار را اثربخش‌تر و موفق‌تر پشت سر خواهند گذاشت، باید تلاش‌های زیادی برای شناسایی آمادگی سازمان به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش و پیشگیری از شکست احتمالی آن انجام شود (فراست، ۲۰۱۴). به‌طور کلی سازمان‌های بسیاری دانش را ارزشمند و معتبر می‌دانند اما در اجرای آن به دلیل وجود موانعی از قبیل موانع انسانی، سازمانی، فرهنگی، سیاسی، فنی و تکنولوژیکی با مشکل مواجه می‌شوند. از عوامل کلیدی و مؤثر بر موفقیت پذیرش و استقرار فرایند مدیریت دانش، می‌توان به پیش شرط‌ها، پیش نیازهای لازم و زیرساخت‌های مناسب برای استفاده از چنین فرایندی در سازمان اشاره کرد (خرازیان و همکاران، ۱۳۹۵). به‌عبارت دیگر، قبل از هر اقدامی، ارزیابی آمادگی سازمان با هدف شناسایی فقدان یا نواقص موجود در پیش نیازهای ضروری برای استقرار مدیریت دانش و ارائه طرح برای بهبود آنها، بسیار حائز اهمیت است. برخی شکست‌های گزارش شده بیشتر به مراحل ابتدایی پیاده‌سازی مدیریت دانش مربوط می‌شوند بنابراین ارزیابی آمادگی سازمان به‌عنوان یک موضوع کلیدی و مهم در نظر گرفته می‌شود، که به تشخیص معایب سازمان در برآورده‌سازی الزامات اولیه کمک می‌نماید. برخی از این نقص‌ها چنان مؤثر هستند که بدون درنظر گرفتن آنها پیاده‌سازی سیستم‌هایی چون مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شود. در ارزیابی آمادگی سازمان، علاوه بر شناسایی مزایای کلیدی سازمان، به عوامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش نیز توجه می‌شود و در مسیر پیاده‌سازی مدیریت دانش به کار گرفته می‌شوند (صداقت، ۱۳۹۳). زیرا طراحی و استقرار یک سیستم، سرمایه‌گذاری نسبتاً بالایی را می‌طلبد و بی‌توجهی سازمان‌ها به مطالعات زمینه‌ای، برای همسو کردن زیرساخت‌ها منجر به هدر رفتن منابع سازمان می‌شود (لگزیان، ملک‌زاده و حسینی، ۱۳۹۲). در واقع، ارزیابی آمادگی سازمان به‌عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان جهت موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است و آمادگی برای مدیریت دانش، مجموعه‌ای از پیش‌نیازهای ضروری برای اجرای موفقیت‌آمیز

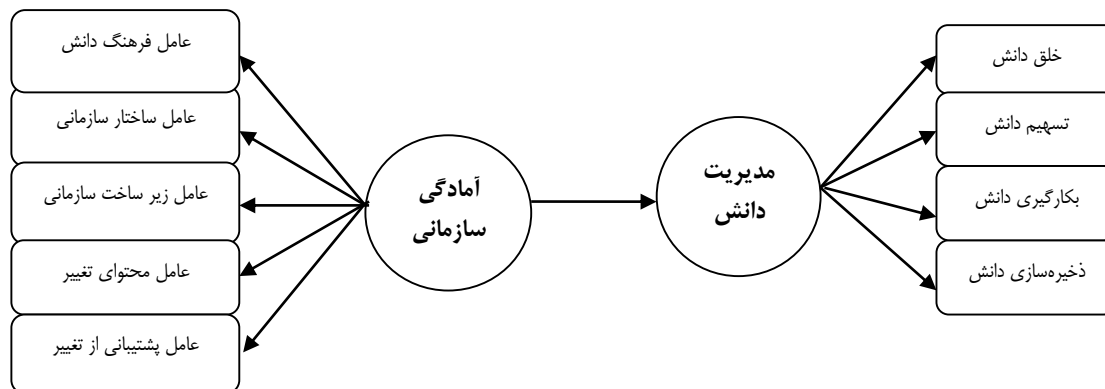
1. Chang, Hung & Tseng
2. Chuang, Jackson, & Jiang
3. Lee & Choi
4. Frost
5. Organizational readiness
6. Stivart

مدیریت دانش است (هالت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). آمادگی سازمانی توانایی و تمایل یک سازمان است برای اینکه از وضعیت موجود جابه جا شود (مرکز پزشکی و سلامت کالیفرنیا، ۲۰۰۹). درک صحیح از میزان این آمادگی برای یافتن راه‌هایی که به استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان کمک نماید ضروری به نظر می‌رسد (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۰). این مسأله بیانگر ضرورت تشخیص و ارزیابی مؤلفه‌های اثرگذار بر میزان آمادگی سازمانی است (لگزیان و همکاران، ۱۳۹۴). از این رو، در صورت مهیا نبودن شرایط لازم برای این مهم، احتمال مقاومت در مقابل تغییر از سوی کارکنان نیز افزایش یافته و حاصلی جز انزجار منابع انسانی و اتلاف منابع مالی متصور نخواهد بود (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۷). اداره کردن سازمان‌هایی همانند سازمان ورزش به سازماندهی، ساختار سازمانی و مدیریت سازمانی به مفهوم جدی نیاز دارد از طرفی بی‌توجهی به مدیریت دانش یکی از مشکلات اصلی ورزش کشور است چرا که در ورزش ما این بُعد روز به روز در حال ضعیف‌تر شدن است (پورسلطانی زرنندی و ایرجی نقندر، ۱۳۹۲). با توجه به ماهیت وجودی یک سازمان و روبرو بودن با وظایف گسترده، مهم و حساس نیز میزان دانش آن در سرنوشت و بقایش و رسیدن به اهدافش تأثیرگذار است. با توجه به اینکه مطالعه‌ای در رابطه با پیش‌بینی مدیریت دانش بر اساس آمادگی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان صورت نگرفته است، بدین ترتیب نوآوری این مطالعه مدنظر است، در نتیجه هدف از این پژوهش طراحی مدل معادلات ساختاری مدیریت دانش و آمادگی سازمانی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشد.

با مطالعه پیشینه تحقیقات به این نتیجه می‌رسیم که برخی از عامل‌ها از قبیل فرهنگ سازمانی، ساختار و نقش افراد در ادبیات مدیریت دانش بیشتر مورد تأکید قرار گرفته در حالی که به عامل‌های دیگر به ندرت اشاره شده است و عده‌ای مانند هالت و همکاران (۲۰۰۷)، فقط روی عوامل فرآیند اشتراک‌گذاری دانش و عوامل انسانی تمرکز نموده‌اند و ساختار سازمانی و فناوری‌های اطلاعات را در سازمان مورد بررسی قرار نمی‌دهند. به‌علاوه در بیشتر مطالعات انجام شده عوامل انسانی و سازمانی به‌صورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته که لزوم بررسی آن به‌صورت مجتمع مشهود می‌باشد. تمرکز صرف روی عوامل ارتباطی و فنی به تنهایی تضمین موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش نمی‌باشد و مدیریت دانش باید به عوامل اجتماعی و فرهنگی نیز توجه نماید. تحقیق لینگ‌تان<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، در مورد درک، تشخیص و اولویت‌بندی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر پذیرش موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، به عواملی چون انگیزه کارکنان، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی اشاره شده است. دسترنج مقانی و همکاران (۲۰۱۱)، به عوامل، استراتژی دانش، حمایت مدیریت ارشد، مشوق‌های انگیزشی جهت تسهیم دانش و زیرساخت‌های تکنیکی مناسب و در مجموع به عوامل مدیریت و استراتژی، سازمان و تکنولوژی اشاره کرده است. طلوعی و اکبری (۲۰۱۱)، به عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، عوامل انگیزشی، عوامل ساختاری و عوامل استراتژیک و در مجموعه عوامل مدیریتی، تعهد و حمایت مدیریت ارشد پرداخته است. آگستام و پرسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، به اشتراک دانش به‌عنوان شاخص عامل ساختار سازمانی؛ و رحمان و همکاران (۲۰۱۰)، به بیان اهداف و راهبرد و چشم‌انداز، حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و انگیزه کارکنان؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)، به نظام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، ساختار سازمانی، استراتژی، انگیزه کارکنان، اعتماد و اشتراک دانش اشاره کرده‌اند و حسن‌زاده (۲۰۰۸)، فرایندهای ارتباطی، منابع انسانی، فن‌آوری‌های ارتباطی، فرهنگ سازمانی، تأمین مالی و استراتژی سازمانی را به‌عنوان عوامل زیرساختی مدیریت دانش در سازمان‌ها مطرح کرده است. در نهایت با توجه به اهمیت آمادگی سازمانی و مدیریت دانش کارکنان سازمان‌های ورزشی به‌ویژه وزارت ورزش و جوانان در اعتلای ورزش کشور و همچنین لزوم سازگاری سازمان‌ها با دگرگونی‌های به‌وجود آمده و بهره‌گیری مطلوب از تغییرات حاصله، به منظور بقای مؤثر و فاصله‌ای که سازمان‌های ورزشی برای رسیدن تا وضع مطلوب و ایده‌آل دارند، فرضیه اصلی و مدل مفهومی

1. Holt
2. California Medical and Health Center
3. Lingtan
4. Agostam & Persson

پژوهش بر این اساس ارائه می‌شود. فرضیه اصلی: آمادگی سازمانی بر مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع توصیفی-همبستگی و بر اساس هدف، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سال ۹۵ به تعداد ۸۹۰ نفر (۵۶۹ مرد، ۳۲۱ زن) در نظر گرفته شد. برای به‌دست آوردن حجم نمونه به‌ازای هر پارامتر آزاد ۵ نفر منظور شد که به این ترتیب حجم نمونه ۳۵۰ نفر معین گردید، نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفت. با مشخص شدن حجم نمونه تعداد ۳۸۵ پرسشنامه به‌صورت تصادفی در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان تهران توزیع که از این تعداد ۳۶۸ پرسشنامه جمع‌آوری و در نهایت ۳۵۰ پرسشنامه سالم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزارهای اندازه‌گیری شامل: ۱. پرسشنامه آمادگی سازمانی (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۰)، مشتمل بر ۱۹ سؤال ۵ گزینه‌ای، از گزینه کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) و بر اساس مقیاس لیکرت نمره‌بندی شده، که این پرسشنامه ابعاد فرهنگ دانش، ساختار سازمانی، زیر ساخت فن‌آوری اطلاعات، محتوای تغییر و پشتیبانی از تغییر را می‌سنجد. ۲. پرسشنامه مدیریت دانش (۱۳۸۹ همتی)، که شامل ۲۵ سؤال ۵ گزینه‌ای، از گزینه خیلی زیاد (۵) تا خیلی کم (۱) و بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت امتیازگذاری شده و چهار مؤلفه خلق دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش را می‌سنجد. به منظور بررسی اعتبار صوری پرسشنامه‌ها پس از تدوین اولیه، با نظر ۱۰ نفر از اساتید متخصص مدیریت ورزشی، روایی پرسشنامه‌ها تأیید و با ضریب آلفای کرونباخ پایایی، پرسشنامه آمادگی سازمانی ۰/۷۸ و مدیریت دانش ۰/۷۵، به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از آزمون دوجمله‌ای و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

نتایج جمعیت‌شناختی از بین ۳۵۰ نفر، تعداد ۲۰۲ نفر (۵۷/۷ درصد) مرد و ۱۴۸ نفر (۴۲/۳ درصد) زن بودند. تعداد ۳۰۲ نفر (۸۶/۳ درصد) متأهل و ۴۸ نفر (۱۳/۷ درصد) مجرد بودند، تعداد ۵ نفر (۱/۴ درصد) دارای مدرک دیپلم، ۸۲ نفر (۲۳/۴ درصد) کاردانی، ۲۲۳ نفر (۶۳/۷ درصد) کارشناسی، ۳۱ نفر (۸/۹ درصد) مدرک کارشناسی ارشد و ۹ نفر (۲/۶ درصد) مدرک دکتری بودند، تعداد ۱۳ نفر (۳/۷ درصد) سابقه خدمت ۵-۱ سال، تعداد ۱۱۹ نفر (۳۴ درصد) ۱۰-۶ سال، تعداد ۱۲۸ نفر (۳۶/۶ درصد) ۱۱-۱۵ سال، تعداد ۳۴ نفر (۹/۷ درصد) ۱۶-۲۰ سال، تعداد ۳۷ نفر (۱۰/۶ درصد) ۲۱-۲۵ سال، ۱۹ نفر (۵/۴ درصد) ۲۶-۳۰ سال داشتند، تعداد ۸۱ نفر (۲۳/۱ درصد) استخدام پیمانی، تعداد ۲۴ نفر (۶/۹ درصد) رسمی آزمایشی، تعداد ۲۴۵ نفر

(۷۰ درصد) رسمی قطعی بودند.

به منظور بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌های پژوهش از آزمون کلموگراف- اسمیرنوف استفاده شد، نتایج نشان داد که داده‌های پژوهش از توزیع طبیعی برخوردار نیستند. به همین دلیل برای پاسخ به سؤالات پژوهش از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد.

۱. وضعیت آمادگی سازمانی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟

۲. وضعیت مدیریت دانش در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟

جدول ۱: میانگین نظری متغیرهای آمادگی سازمانی و مدیریت دانش

$\text{میانگین نظری آمادگی سازمانی (آزمون شماره ۱)} = \frac{(19 \times 5) + 19}{2} = 57$
$\text{میانگین نظری مدیریت دانش (آزمون شماره ۲)} = \frac{(25 \times 5) + 25}{2} = 75$

با توجه به محاسبات، نقطه برش برای تعیین وضعیت آمادگی سازمانی برابر با ۵۷ و مدیریت دانش برابر با ۷۵ در نظر گرفته شد.

جدول ۲: نتایج آزمون دوجمله‌ای برای متغیر آمادگی سازمانی و مدیریت دانش

شاخص	گروهها	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت مقایسه شده	P-value
آمادگی سازمانی	کمتر یا مساوی ۵۷	۱۵۴	۰/۴۴	۰/۰۵	*۰/۰۱
	بیشتر از ۵۷	۱۹۶	۰/۵۶		
مدیریت دانش	کمتر یا مساوی ۷۵	۱۲۸	۰/۳۷	۰/۰۵	*۰/۰۱
	بیشتر از ۷۵	۲۲۲	۰/۶۳		
	کل	۳۵۳۵۰	۱		

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد تعداد ۱۹۶ نفر (۵۶٪) از افراد نمونه نمره بالاتر از میانگین نظری (۵۷) و تعداد ۲۲۲ نفر (۶۳٪) از افراد نمونه نمره بالاتر از میانگین نظری (۷۵) گرفته‌اند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت آمادگی سازمانی و مدیریت دانش افراد نمونه بالاتر از میزان متوسط می‌باشد که از نظر آماری معنادار می‌باشد ( $P < 0/01$ ).

### نتایج حاصل از برازش مدل

نتایج جدول (۳) شاخص‌های افزونگی با روایی متقاطع و اشتراک با روایی متقاطع برازش مدل اندازه‌گیری آمادگی سازمانی و مدیریت دانش را نشان می‌دهد. این روش برای ارزیابی مدل‌های ساختاری در رویکرد کمترین مربعات جزئی، بررسی توانایی مدل در پیش‌بینی متغیرهای وابسته است. آزمون استون-گایسر برای بررسی ارتباط پیش‌بین مدل به کار می‌رود. از این آزمون می‌توان برای ارزیابی برازش مدل در روش کمترین مربعات جزئی استفاده کرد. بدین منظور از شاخص‌های افزونگی با روایی متقاطع و اشتراک با روایی متقاطع استفاده می‌شود. مقادیر بیشتر از صفر و نزدیکتر به ۱ برای این دو شاخص بیانگر ارتباط پیش‌بین مناسب‌تری هستند (آذر، غلامزاده و قنوتی، ۱۳۹۱). در جدول (۳) شاخص‌های ارتباط پیش‌بین برای متغیرهای مدل گزارش شده است که با توجه به مقدار مثبت آنها مدل مورد نظر تأیید می‌شود.

جدول ۳: شاخص کیفیت مدل اندازه‌گیری آمادگی سازمانی و مدیریت دانش و مؤلفه‌های آنها

افزونگی با روایی متقاطع CV Redundancy	اشتراک با روایی متقاطع communality	
۰/۵۷۷	۰/۵۷۷	فرهنگ دانش
۰/۵۸	۰/۵۸	ساختار سازمانی
۰/۶۰۶	۰/۶۰۶	زیر ساخت سازمانی
۰/۶۳۴	۰/۶۳۴	محتوای تغییر
۰/۵۸۷	۰/۵۸۷	پشتیبانی از تغییر
۰/۴۸۲	۰/۴۸۲	آمادگی سازمانی
۰/۷۱۳	۰/۷۱۳	خلق دانش
۰/۳۸۹	۰/۳۸۹	تسهیم دانش
۰/۳۵۷	۰/۳۵۷	بکارگیری دانش
۰/۳۷۶	۰/۳۷۶	ذخیره سازی دانش
۰/۳۷۸	۰/۳۸۳	مدیریت دانش

### همبستگی درونی مؤلفه‌های مدل اندازه‌گیری متغیرها

جدول (۴) همبستگی درونی بالایی در میان مؤلفه‌های آمادگی سازمانی و مدیریت دانش را نشان می‌دهد بر اساس نتایج آزمون ضریب همبستگی جدول (۴) بیشترین همبستگی در میان مؤلفه‌های آمادگی سازمانی با مؤلفه پشتیبانی از تغییر ( $r = 0.911$ ) می‌باشد و در مورد متغیر مدیریت دانش بیشترین همبستگی میان مؤلفه‌های مدیریت دانش با مؤلفه خلق دانش ( $r = 0.948$ ) می‌باشد و همچنین مجذور مقدار AVE برای هر مؤلفه نیز محاسبه شده و در قطر مؤلفه‌ها قرار دارد.

جدول ۴: نتایج همبستگی بین مؤلفه‌های متغیر آمادگی سازمانی و مدیریت دانش

AVE	متغیر آمادگی سازمانی	فرهنگ دانش	ساختار سازمانی	زیر ساخت سازمانی	محتوای تغییر	پشتیبانی از تغییر	آمادگی سازمانی
۰/۵۷۶	فرهنگ دانش	۱					
۰/۵۷۹	ساختار سازمانی	۰/۷۲۵**	۱				
۰/۶۰۶	زیر ساخت سازمانی	۰/۷۹۴**	۰/۸۲۷**	۱			
۰/۶۲۳	محتوای تغییر	۰/۷۵**	۰/۸۶۱**	۰/۸۶۱**	۱		
۰/۵۸۷	پشتیبانی از تغییر	۰/۷۳۵**	۰/۸۱۸**	۰/۷۶**	۰/۷۳۳**	۱	
۰/۴۸۶	آمادگی سازمانی	۰/۸۸**	۰/۸۹۵**	۰/۹۰۶**	۰/۸۹۵**	۰/۹۱۱**	۱
AVE	متغیر مدیریت دانش	خلق دانش	تسهیم دانش	بکارگیری دانش	ذخیره‌سازی دانش	مدیریت دانش	
۰/۷۱	خلق دانش	۱					
۰/۳۹	تسهیم دانش	۰/۷۱۲**	۱				
۰/۳۶	بکارگیری دانش	۰/۷۷۳**	۰/۷۰۴**	۱			
۰/۳۷۶	ذخیره‌سازی دانش	۰/۷۴۸**	۰/۷۴۴**	۰/۷۳**	۱		
۰/۳۸	مدیریت دانش	۰/۹۴۸**	۰/۸۵۴**	۰/۸۶۴**	۰/۸۸۳**	۱	

### تحلیل مدل ساختاری پژوهش

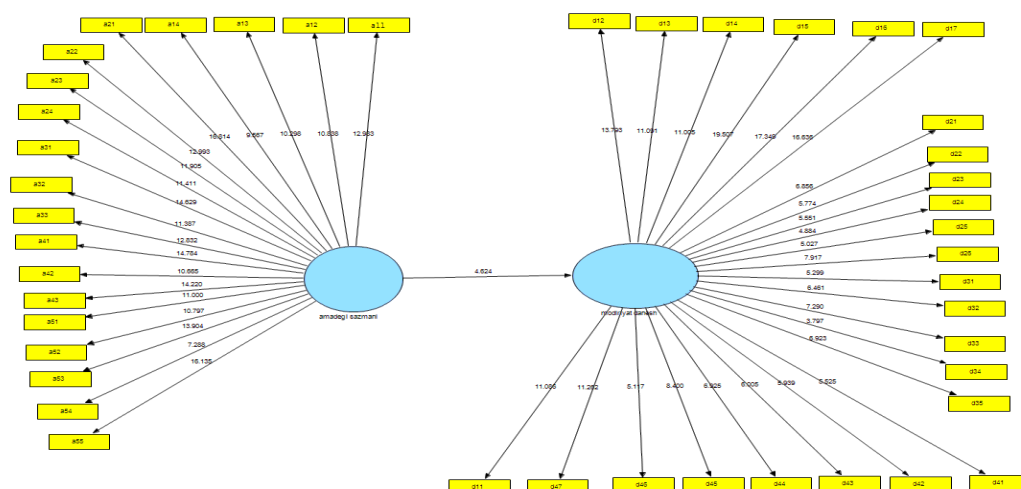
یکی از روش‌های برآورد مدل معادلات ساختاری استفاده از PLS می‌باشد که یک تکنیک مدل سازی مسیر واریانس محور

می‌باشد در این پژوهش به دلیل رعایت نشدن پیش فرض‌های مورد نظر از روش PLS استفاده شد مقادیر ضرایب اثر، مقادیر ارزش  $t$ ، مقدار واریانس تبیین شده و سطح معنی‌داری مدل اندازه‌گیری متغیرها ارائه شده است، در جدول (۵) نتایج تحلیل مدل اندازه‌گیری متغیرها به صورت ضرایب تأثیر برآورد شده برای روابط تدوین شده در مدل و نیز معناداری این ضرایب و مقادیر  $t$  مشخص شده است، که در سطح  $p < 0/01$  معنادار می‌باشند.

جدول ۵: تدوین معناداری مؤلفه‌های مدل اندازه‌گیری آمادگی سازمانی و مدیریت دانش

رابطه	اندازه اثر	t-value	سطح معناداری	(تبیین واریانس) $R^2$
نخست فرهنگ دانش ← آمادگی سازمانی	۰/۲۲	۱۹/۵۱۲	۰/۰۱	۰/۰۴۸
دوم ساختار سازمانی ← آمادگی سازمانی	۰/۲۳۵	۱۹/۸۵۳	۰/۰۱	۰/۰۵۵
سوم زیر ساخت سازمانی ← آمادگی سازمانی	۰/۱۷۸	۱۶/۹۹۷	۰/۰۱	۰/۰۳۱
چهارم محتوای تغییر ← آمادگی سازمانی	۰/۱۸۱	۲۰/۰۰۴	۰/۰۱	۰/۰۳۳
پنجم پشتیبانی از تغییر ← آمادگی سازمانی	۰/۲۳۹	۲۲/۲۶۵	۰/۰۱	۰/۰۵۷
نخست خلق دانش ← مدیریت دانش	۰/۴۹۳	۱۸/۱۳۹	۰/۰۱	۰/۲۴۳
دوم تسهیم دانش ← مدیریت دانش	۰/۲۰۹	۱۶/۵۵	۰/۰۱	۰/۰۴۳
سوم بکارگیری دانش ← مدیریت دانش	۰/۱۶۱	۱۱/۴۷۵	۰/۰۱	۰/۰۲۵
چهارم ذخیره سازی دانش ← مدیریت دانش	۰/۲۴۳	۱۶/۹۰۳	۰/۰۱	۰/۰۵۹

جدول (۵) ضرایب تأثیر برآورد شده برای روابط تدوین شده در مدل و نیز معناداری این ضرایب را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج جدول (۵) مؤلفه‌های فرهنگ دانش، ساختار سازمانی، زیر ساخت سازمانی، محتوای تغییر و پشتیبانی از تغییر بر متغیر پنهان (آمادگی سازمانی) و مؤلفه‌های خلق دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش بر متغیر پنهان (مدیریت دانش) در سطح  $P < 0/01$  اثر معناداری دارند. در مدل نهایی پژوهش (شکل ۲) همان‌طور که آشکار است، مدل معادلات ساختاری مدیریت دانش و آمادگی سازمانی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان از برازش مناسبی برخوردار است.



شکل ۲: طراحی مدل معادلات ساختاری مدیریت دانش و آمادگی سازمانی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان



جدول ۶: مدل معادلات ساختاری مدیریت دانش و آمادگی سازمانی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان

رابطه	بارعاملی	t-value	سطح معناداری	R <sup>2</sup>
آمادگی سازمانی ← مدیریت دانش	۰/۳۱۱	۴/۶۲۴	۰/۰۱	۰/۰۹۶۵

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد که آمادگی سازمانی با اندازه اثر ۰/۳۱۱ بر متغیر مدیریت دانش تأثیرگذار بوده است (P < .05, t=۴/۶۲۴)، در نتیجه فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود.

### ارزیابی مدل ساختاری

نیکویی برازش<sup>۱</sup> برای سنجش شباهت میان منحنی‌های تجربی و منحنی‌های نظری استفاده می‌شود. ملاک کلی برازش (GOF) را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R<sup>2</sup> به دست آورد. تن‌هاوس و همکاران (۲۰۰۴) شاخص GOF در مدل PLS راه‌حلی عملی برای این مشکل بررسی برازش کلی مدل بوده و همانند شاخص‌های برازش در روش‌های مبتنی بر کوواریانس عمل می‌کند و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند، البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد، بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای پنهان درون‌زا موفق بوده است یا خیر. وتزلز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند. با توجه به نتایج به دست آمده از GOF، مدل ساختاری مدیریت دانش و آمادگی سازمانی از برازش متوسط برخوردار است.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times r^2} = \sqrt{0.433 \times 0.0965} = 0.204$$

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی مدل معادلات ساختاری مدیریت دانش و آمادگی سازمانی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بود. این پژوهش در سال ۱۳۹۵ انجام شد. بر اساس نتایج آزمون دوجمله‌ای جدول (۲)، در ارتباط با بررسی وضعیت موجود آمادگی سازمانی، آمادگی سازمانی ۵۶٪ از افراد نمونه، بالاتر از میانگین، در وضع مطلوب و ایده‌آل، که از نظر آماری معنادار است، این نتایج با نتایج پژوهش‌های لگزیان و همکاران (۱۳۹۲)، علیزاده و خزایی پول (۱۳۹۲) و آلس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، همخوان می‌باشد. این پژوهشگران نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که با ارزیابی میزان آمادگی سازمانی می‌توان طراحی هدفمند و متجانس با شرایط سازمانی و در نهایت، پرهیز از هدر رفتن منابع سازمان را تسهیل کرد؛ می‌توان به مدیران کمک کرد تا برنامه‌های خود را تأثیرگذارتر و موفق‌تر اجرا کنند؛ درک آمادگی سازمانی کارکنان برای تغییر سازمانی، هم پیش‌بینی‌کننده مهم نگرش و رفتار کارکنان و هم به عنوان شاخص موفقیت آینده سازمان در نظر گرفته می‌شود، بنابراین برای ارتقاء، پیشرفت و انطباق سازمان توجه به هر یک از ابعاد و شاخص‌های آمادگی سازمانی اهمیت دارد. نتایج پژوهش‌های هاگو (۲۰۰۸)؛ عباسی (۱۳۸۹)، پاک‌نژاد و همکاران (۱۳۹۰)، نیز نشان می‌دهد بین یادگیری مداوم و آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. از آنجا که پیاده‌سازی و استقرار هر سیستمی در سازمان نیازمند مشارکت منابع انسانی آن سازمان می‌باشد، توصیه می‌شود سازمان‌ها برای کسب آمادگی سازمانی بیشتر و بهتر به بهبود شرایط روابط بین کارکنان و سازمان، مبتنی بر صداقت و اعتماد متقابل و به ترویج و تشویق کارکنان به کار تیمی، روابط

1. Goodness of fit  
2. Wetzels et al  
3. Alas & etal

صمیمانه و مشارکت هر چه بیشتر آنها با یکدیگر در فعالیتهایی مثل تسهیم و اشتراک دانش، با سیستم پاداش و جبران خدمات توجه نمایند، پژوهش گارزون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، نیز نشان داد ظرفیت آمادگی سازمان برای تغییرات سازمانی به طور مستقیم تحت تأثیر منابع، شرایط و فرهنگ سازمان شامل افراد، تیم‌ها و یادگیری بین‌سازمانی قرار دارد، بنابراین تمامی فعالیتهای باید یادگیری و ارتقاء دانش را در سازمان ترغیب نمایند، در پژوهش ینگهام و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، هم کارکنانی که کنترل و اختیار تصمیم‌گیری بالاتری در وظایف چالش‌برانگیز داشتند، از آمادگی بالاتری برای تغییر سازمانی برخوردار بودند. بنابراین به نظر می‌رسد ساختار سازمانی غیرمتمرکز که از رسمیت و قید و بندهای کمتری برخوردار است و از نظرات و پیشنهادات کارکنان موفق خود با آزادی عمل بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کنند در این راستا موفق‌ترند. همچنین بخشی از یافته‌های پژوهش هاگو (۲۰۰۸)، نشان داد بین سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی و آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. وضعیت مطلوب و مناسب‌تر جهت ارتقاء و پیشرفت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به منظور ذخیره‌سازی و دسترسی به دانش برای پذیرش سیستم‌هایی همچون سیستم مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد.

با بررسی وضعیت مدیریت دانش، بر اساس نتایج جدول (۲)، مدیریت دانش ۶۳٪ از افراد نمونه بالاتر از میانگین بود که از نظر آماری معنادار است، نتیجه پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش‌های موسوی و همکاران (۱۳۹۳)، قائم پناه (۱۳۹۳) و حسینی شاوون و همکاران (۱۳۹۴)، سوزانا و کاسیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)؛ مشرف و احمد<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)؛ دانیش و مانیر<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، و زید و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) همخوان و هم‌راستا می‌باشد، اما با نتایج تحقیقات تقی‌زاده و همکاران (۱۳۸۹)، افخمی روحانی (۱۳۹۱) و عبداللهی (۱۳۹۴) همخوان نبوده است، نتایج پژوهش حاضر همچنین با بخشی از یافته‌های آذرین و همکاران (۱۳۹۱)، همخوان نبوده است، به نظر می‌رسد علت عدم همخوانی بین نتایج، بیشتر به عدم وجود شاخص‌های عملکرد و منافع و مزایای قابل اندازه‌گیری، پشتیبانی ناکافی مدیریت، برنامه‌ریزی، طراحی، هماهنگی و ارزیابی نادرست و نامناسب، مهارت ناکافی دانش مدیران و کارکنان، فرهنگ سازمانی و در واقع عدم سرمایه‌گذاری مناسب، تحقیق و توجه به توسعه انسانی مربوط می‌باشد.

بنابراین به منظور بهبود و توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان راهکارهایی همچون ۱. استخدام منابع انسانی متخصص، کارآمد، با انگیزه و تبیین رویکردی شفاف و دقیق نسبت به سیستم پاداش، جبران خدمات و تشویق کارکنان خلاق و حمایت و پشتیبانی از آنها در راستای تعالی سازمانی؛ ۲. انتشار دانش از طریق همکاری بین کارکنان و خلق یک شبکه اجتماعی در درون و بیرون از سازمان و گروه‌ها؛ ۳. برنامه‌ریزی برای شرکت کارکنان در برنامه‌های آموزشی مختلف رسمی و غیررسمی مدیریت دانش؛ ۴. طراحی و راه‌اندازی بانک‌های اطلاعاتی در حوزه‌های مختلف پژوهشی و نگهداری، جمع‌آوری و بایگانی نمودن دانش و یافته‌های تحقیقاتی در این مخازن دانش؛ ۵. حمایت از کارکنان وزارتخانه در چاپ کتب، مقالات و انتشار یافته‌های پژوهشی؛ ۶. تقویت ارتباط و پیوندهای بین وزارت ورزش و جوانان، دانشگاه، صنعت، فدراسیون‌ها و دیگر سازمان‌های ورزشی، می‌تواند راهگشا باشد. در همین راستا، آسترلینک<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۳)، بیان کرده‌اند دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها برای توسعه مدیریت و کاربرد دانش، باید از اینکه به خود به‌عنوان یک مؤسسه فردی بنگرند، فاصله بگیرند چرا که این نگرش موجب جلوگیری از مشارکت و همکاری‌های بین سازمانی می‌گردد و نیکولا و ویتلار<sup>۸</sup> (۲۰۱۳)، تأکید نموده‌اند که توسعه ارتباطات، توسعه توان خلاقیت و نوآوری و همچنین تسهیل اطلاعات به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر در توسعه مدیریت دانش در سازمان‌ها است. جاسینس کاس و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۵)، نشان دادند، که بدون مهارت‌های مناسب کارکنان،

1. Garzon
2. Yengham
3. Susanna and Cassim
4. Musharraf & Ahmad
5. Dansh and Manir
6. Zayed & etal
7. Asterlinck
8. Nicola and Vitlar
9. Jasinesscos et al

انجام فعالیت‌های رقابتی با موفقیت همراه نیستند و ریجنس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، بیان می‌دارند که مدیریت دانش نقش مهمی در پویایی سازمانی دارد.

یافته‌های حاکی از معادلات ساختاری پژوهش نشان داد که آمادگی سازمانی بر مدیریت دانش منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد ( $P < 0/01$ ,  $T = 3/221$ ). نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های موسی‌خانی و همکاران (۱۳۸۹)، ردایی و همکاران (۱۳۹۲) و خرازیان و همکاران (۱۳۹۵) و همچنین با بخشی از یافته‌های شوهانی و همکاران (۱۳۹۳)، همخوان بوده و آنها را تأیید می‌کند. رادیگو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، در رابطه با حمایت از استقرار مدیریت دانش نیز به این نتیجه رسیدند که عوامل انسانی، حفظ و انتقال دانش اولیه، توسعه زمینه سازمانی، تشویق فرآیند یادگیری، فرهنگ و ساختار، از فرآیند استقرار مدیریت دانش حمایت می‌کنند و همچنین خرازیان و همکاران (۱۳۹۵)، از استقرار مدیریت دانش، به عنوان یک اصل، به منظور پاسخگویی به طیف گسترده‌ای از مشکلات ناشی از فقدان حافظه به علت بازنشستگی کارکنان، توسعه تکنولوژی‌ها و نوآوری و با هدف افزایش ارزش افزوده نام می‌برند. در این راستا چاولا و کلووی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، امنیت شغلی کارکنان را یکی از مهمترین عوامل مؤثر برای آمادگی سازمانی و پذیرش تغییراتی همچون مدیریت دانش دانسته است با وجود داشتن آمادگی سازمانی، تغییر در برابر یک شرایط خاص با هزینه و زمان کمتر اعمال می‌شود. نتایج پژوهش ضیایی و همکاران (۱۳۹۰)، در ارتباط با بررسی میزان آمادگی سازمانی و استقرار مدیریت دانش نشان داد که فاکتورهایی نیز می‌توانند به سازمان کمک کنند تا آمادگی لازم را در جهت استقرار مدیریت دانش به دست آورند، نظیر داشتن ۱. مدرک بالاتر که خود توانایی بیشتری به افراد جهت واکنش به تغییرات اجباری می‌دهد و ۲. جوان بودن کارکنان که باعث بهره بردن از اطلاعات جدید علمی و حوزه وسیع‌تر دانش امروزی می‌باشد و همچنین ۳. داشتن کارکنانی پیمانی و آزمایشی که در جابه‌جایی، تعدیل نیرو و ... می‌تواند اختیارات بیشتری به مدیران ارشد سازمان بدهد و چپنش بهتری از کارکنان در مواجهه با تغییرات احتمالی داشته باشد.

به طور کلی در مورد نتایج تحقیق مشخص شد که آمادگی سازمانی بر مدیریت دانش اثر دارد. با توجه به این موضوع و با در نظر گرفتن میانگین بالاتر از متوسط مدیریت دانش و هر یک از ابعاد آن، وزارت ورزش و جوانان که با حجم وسیعی از اطلاعات روبرو است می‌تواند از آمادگی سازمانی به‌عنوان اهرمی برای استقرار و توسعه مدیریت دانش به منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی پایدار و افزایش عملکرد، استفاده نماید و طی انجام مطالعات ارزیابی آمادگی، پیش نیازهای لازم برای اجرای موفق پروژه تعیین و آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی آن سنجیده شود. آمادگی سازمان از ابعاد مدیریتی و سازمانی، فنی، نیروی انسانی و زیرساختی قابل بررسی و سنجش است. در صورتی که سازمان از جهاتی آمادگی لازم را برای پذیرش سیستم نداشته باشد، می‌توان از راهکارهای ذکر شده در این پژوهش برای ایجاد آمادگی در حوزه‌های مذکور استفاده کرد.

## منابع

- اخوان خرازیان، مریم؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ منافی، معصومه (۱۳۹۵). مدل ارزیابی آمادگی استقرار و پذیرش مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ۵ (۱۷)، ۲۹-۶۱.
- افخمی روحانی، حسین؛ دعایی، حبیب‌الله (۱۳۹۱). رابطه اقدامات منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد، پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع رسانی، ۲ (۱)، ۵۵-۷۰.

1. Reijssen & etal  
2. Radiogo  
3. Chowla & Kelovy

- بدری آذرین، یعقوب؛ سید عامری، میرحسن و ایمانپور، علی (۱۳۹۱). تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی، مدیریت ورزشی، شماره ۱۵، ۲۵-۵۰.
- ترک‌زاده، جعفر؛ عبدشریفی، فاطمه (۱۳۹۴). پیش بینی آمادگی برای تغییر سازمانی براساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت، ۲۴(۷۸)، ۳۳-۶۴.
- تقی‌زاده، هوشنگ؛ سلطانی، غلامرضا؛ مهدی لوی، روح‌الله (۱۳۸۹). بررسی میزان فرآیند مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی، فصلنامه فراسوی مدیریت، ۲(۱۲)، ۳۳-۴۸.
- دسترنج مقمانی، نسرین؛ اخوان، پیمان؛ ثقفی، فاطمه (۱۳۹۰). بررسی میزان آمادگی اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها با توجه به عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش، فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۶(۲)، بهار، ۴۹۹.
- ردایی، علیرضا؛ طحاری مهرجردی، محمدحسین؛ شاکری، فاطمه (۱۳۹۲). بررسی رابطه آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش و عملکرد سازمانی با رویکرد مدل تعالی سازمان، فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۸(۳)، ۶۴۳-۶۵۸.
- شاوون حسینی، امین؛ یوزباشی، علیرضا و نسل سراجی، رویا (۱۳۹۴). وضعیت مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران، راهبرد فرهنگ، شماره سی ام، ۱۳۷-۱۵۹.
- شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ باقری، یوسف؛ هنری، حبیب (۱۳۹۴). طراحی الگوی مدیریت دانش و عملکرد و بررسی روابط آنها در فدراسیون‌های ورزشی ایران، فصلنامه مدیریت ورزشی، ۷(۱)، ۱۴۵-۱۵۸.
- ضیایی، محمد صادق؛ منوریان، عباس؛ کاظمی کفرانی، ابراهیم (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش (مطالعه شرکت فولاد سازی)، نشریه مدیریت دولتی، ۸(۳)، ۱۷۹-۱۹۸.
- عبداللهی، حیدر (۱۳۹۴). طراحی مدل اثر سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش بر بالندگی اعضای هیئت‌علمی گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی ایران، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ۲۵-۵۸.
- لگزبان، محمد؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ حسینی، زهرا (۱۳۹۲). طراحی و آزمون مدل سنجش میزان آمادگی سازمانی برای توسعه راهبردی سیستم‌های اطلاعاتی، فصلنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۱(۲۹)، ۶۱-۹۳.
- موسوی، سیدجعفر؛ صفانیا، علی‌محمد؛ شیروانی، سمیه (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی بر خلاقیت کارکنان، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۴(۷)، ۸۱-۹۵.
- موسی‌خانی، محمد؛ اجلی قشلاجویی، مهدی؛ صفوی میر محله، سید رحیم (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)، مدرس علوم انسانی پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۲)، تابستان، ۲۲۱.
- نوناش، هادی (۱۳۹۳). قابلیت سازمان‌ها در یادگیری از شکست. تدبیر، ماهنامه علمی آموزشی تخصصی تدبیر، ۲۵(۲۷۰)، ۲۰-۲۲.
- Akhavan, P., Hosnavi, R. and Sanjaghi, M.E. (2009), "Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol.2 No. 4, 276-288.
- Alas, R., Vadi, M, Demirer, H, & Bilgin, N. (2012). "Readiness to change at Turkish hotel industry". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 615-619.
- Anup D, Anuj, D. (2006). Quantitative and Qualitative Approach to Knowledge Management: Episodic Extraction, Enhancement and Creation of Tacit Knowledge. *Knowledge Management International Conference and Exhibition (KMICE)*, Kuala Lumpur, pp. 149-153.
- Belay, A. M. Torp, O. & Thodesen, C. (2016). Managing concurrent construction projects using knowledge management and set-based thinking. *Procedia Engineering* 164, 235 – 242.
- Chang, M., Y. Hung, D.Yen, and P. Tseng. (2009). 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* 36: 5376–5386.
- Chuang, C., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2013). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowl-edge. *Journal of Management*, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313478189>
- Dave, B., & Koskela, L. (2009). Collaborative knowledge management. A construction case study. *Automation in Construction*, 18(7), 894-902.

- Dawei, J. (2011). The Application of Data Mining in Knowledge Management. International Conference on Management of e-Commerce and e-Government, IEEE Computer Society, 7-9. doi:10.1109/ICMeCG.2011.58
- Frost, A. (2014). A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors. Knowledge Management Tool Journal. [www.knowledge-management-tools.net/failure.html](http://www.knowledge-management-tools.net/failure.html)
- Frost, Alan. "A synthesis of knowledge management failure factors." Recuperado el 22 (2014). By Alan Frost M.Sc., January 25, 2014.
- Gaziulusoy, A.I., Boyle, C., McDowall, R. (2013). System innovation for sustainability: a systemic double-flow scenario method for companies. Journal Clean. Prod. 45,104e116.
- Greiner ME, Bo-hmann T, Krcmar H (2007). A strategy for knowledge management. J. Knowl. Manage. 11(6): 3-15.
- Hallstedt, S.I., Thompson, A.W., Lindahl, P. (2013). Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. J. Clean.Prod.51, 277-288.
- Hellstrom, A., Lifvergren, S., Gustavsson, S., Gremyr, I. (2015). Adopting a management innovation in a professional organization: the case of improvement knowledge in healthcare. Bus. Process Manag. J. 21 (5), 1186-1203.
- Holt, D.T., Bartzczak, S.E., Clark, S.W., and Trent, M.R., 2004, "The Development of Instrument to Measure Readiness for Knowledge Management", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Science, pp: 6-17.
- Holt, T. Daniel; Bartzczak, E. Summer; Clark, W. Steven; Trent, R. Martin (2007); "The development of an instrument to measure readiness for knowledge management"; Knowledge Management Research & Practice; 5; 75-82.
- Lee, H. and Choi, B. (2003). "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination", Journal of Management Information Systems, Vol. 20 No. 1, 179-228. (P. 191).
- Lopes, C. M ., Scavarda, A., Hofmeister., Fernando ,L., Thom\_e , A.M. T., Vaccaro, G. L. R.(2016).An analysis of the interplay between organizational sustainability,knowledge management, and open innovation. Journal of Cleaner Production xxx 1-13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.083>
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, A. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. International Journal of Information Management, 31, 502-509.
- Lucas, L. Rivera. P. (2006). "Effective Leadership and Management in Universities and Higher Education Institutions", California Management Review, Vol. 41, No. 3, 125-145.
- Manjula. J, Mustapha. S.M. (2006). Issues on Knowledge Management in Organisations today. Knowledge Management International Conference and Exhibition (KMICE), Kuala Lumpur, 225-231.
- Mohamed, S.F, Anumba, C.J. (2006). Potential for Improving Site Management Practices through Knowledge Management. Construction Innovation, 6: 232-249.
- Pathirage, C.P., Amaratunga, D.G, Haigh, R.P. (2007). Tacit knowledge and organisational performance: construction industry perspective. J.Knowl. Manage. 11(1): 115-126.
- Pradanaa, S.I., Kurniawatib, A., Ambarsaric, Nia. (2015). Knowledge management system implementation readiness measurement in PDII LIPI based on people and organizational structure factors. Industrial Engineering and Service Science 2015, IESS 2015 Procedia Manufacturing .4, 216 - 223
- Rahman, H. A., & Wang Chen. (2010). Preliminary approach to improve knowledge management in engineering management. Scientific Research and Essays Vol. 5(15), 1950-1964, 4 August, 2010. ISSN 1992-2248 ©2010 Academic Journals.
- Rezgui Y, Hopfe C.J., Vorakulpipat, C. (2010). Generations of knowledge management in the architecture, engineering and construction industry: An evolutionary perspective, Advanced Engineering Informatics, 24(2): 219-228.
- Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K.-E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. Journal of Knowledge Management, 9(2), 103-122.
- Sánchez, A .A, Marín, G. S., Morales. A.M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 1-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2015.03.003>
- Schiuma, G., Carlucci, D., Sole. (2012). Applying a systems thinking framework to assess knowledge assets dynamics for business performance improvement Expert Systems with Applications, 39, 8044-8050.

- Silwattananusarn1, T. & Tuamsuk, K. (2012). Data Mining and Its Applications for KnowledgeManagement: A Literature Review from 2007 to2012. International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process (IJDKP) Vol.2, No.5: 13-24.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycle Effects. Journal of Management, 37(5): 1390–1412.
- Skyrme, D. and Amidon, D. (1997), "The knowledge agenda", Journal of Knowledge Management, Vol. 1 No. 1: 27-37.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management J, 5(2), 171–180
- Wong, K.Y. & Aspinwall, E. (2005). "An Empirical Study of the Important Factors for Knowledge Management Adoption in the SME Sector", Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 3: 64\_82. 64.
- Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2003). "Is knowledge management equivalent to information technology?", Proceedings of the Fourth, European Conference on Knowledge Management, Oxford University, Oxford, 989-97.
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm per-formance: A contingency analysis. International Journal of Production Economics, 125: 215–223
- Zhang, X., Mao, X. & AbouRizk, S., (2009). Developing a knowledge management system for improved value engineering practives in the construction industry. Automation in Construction, 18: 77-89.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

مجلسی ارده جانی، سهیلا؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ سلیمانی، مجید؛ هنری، حبیب (۱۳۹۷). «طراحی مدل معادلات ساختاری مدیریت دانش و آمادگی سازمانی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۸ (۱۶)، ۱۳۳-۱۳۶.