

مدیریت ورزشی _ بهمن و اسفند ۱۳۹۵
دوره ۸، شماره ۶، ص: ۸۷۴-۸۶۱
تاریخ دریافت: ۹۳/۰۶/۱۵
تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۱/۱۶

ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با تفکر استراتژیک

مسعود فریدونی^۱ - مجید جلالی فراهانی^{۲*}

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

هدف از این پژوهش ارائه مدلی از رابطه فرایندهای مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز بود. پژوهش حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی، از نظر هدف کاربردی و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی بود. روش انجام پژوهش نیز به صورت پیمایشی بود. بدین منظور با بررسی پیشینه پژوهش، متغیرهای پژوهش شناسایی شدند، سپس مدل اولیه پژوهش طراحی و براساس آن پرسشنامه‌ای ساخته شد و روایی آن توسط جمعی از صاحب‌نظران دانشگاهی و از طریق تکنیک تحلیل عاملی تأیید شد و پس از تعیین پایایی در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. داده‌های جمع‌آوری شده با نرم‌افزار لیزرل تجزیه و تحلیل شد و نتایج نشان داد که بین فرایندهای مدیریت دانش، شامل تولید دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری و ذخیره دانش، با تفکر استراتژیک در جامعه مورد مطالعه ارتباط وجود دارد.

واژه‌های کلیدی

به‌کارگیری دانش، تسهیم دانش، تفکر استراتژیک، تولید دانش، ذخیره دانش.

مقدمه

اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند قرن بیست‌ویکم، تأکید بر دانش و اطلاعات است. برخلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی دارای تکنولوژی پیشرفته بوده، نیازمند کسب، مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به‌منظور بهبود کارایی، مدیریت و پیگیری تغییرات پایان‌ناپذیرند. دانش، ابزار قدرتمندی است که می‌تواند تغییراتی را در جهان به‌وجود آورد و نوآوری‌ها را ممکن سازد (۱۰). در جهان امروز، دانش نخستین منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و منبع اساسی رقابت است و در حال حاضر به‌عنوان مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به‌شمار می‌رود و علاقه‌مندی به مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها روزبه‌روز در حال افزایش است (۴). اصطلاح مدیریت دانش اولین بار در سال ۱۹۹۴ مطرح شد (۱۴). مدیریت دانش ترکیبی از سیستم دانش‌مدار، هوش مصنوعی، مهندسی نرم‌افزار، بهبود فرایند کسب‌وکار، مدیریت منابع انسانی و مفاهیم رفتار سازمانی است (۲۶). اهمیت مدیریت دانش را در محیط جهانی و پیچیده امروزی نمی‌توان نادیده گرفت. سازمان‌هایی که می‌دانند چگونه اطلاعات را به‌طور مؤثر کسب، توزیع و مدیریت کنند، در آینده موفق خواهند بود. ما امروزه به‌سوی مسیری حرکت می‌کنیم که مزیت رقابتی نه‌فقط از طریق دستیابی به اطلاعات، بلکه مهم‌تر از آن از طریق ایجاد دانش جدید حاصل می‌شود (۱۲). در واقع با وارد شدن به عصر دانایی، دانش مهم‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود و موفقیت سازمان‌ها به توانایی آنها در ایجاد، کسب و بهره‌گیری و انتقال دانش بستگی دارد (۱۵). مدیریت دانش فرایند ایجاد، ثبت، انتشار و کاربرد دانش است. این چهار عامل در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد و آموزش مجدد را فراهم می‌آورد که به‌طور معمول برای ایجاد، ثبت، پالایش، انتشار و احیای قابلیت‌های سازمان استفاده می‌شود. برای دانستن هرچه بیشتر معیارهای توسعه، پی بردن به فرایند دانش و چارچوبی که در حال حاضر به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا به مدیریت دانش بپردازند، اهمیت دارد. مراحل زیر نشان‌دهنده فرایندهای مدیریت دانش است که توسط بس^۱ (۲۰۰۴) بیان شده است:

ایجاد دانش^۲: دانش از تجربیات و مهارت‌های افراد ناشی می‌شود. دانش توسط افراد با مشخص کردن شیوه‌های جدید انجام کارها یا توسعه علم خلق می‌شود. گاهی چنانچه دانش در سازمانی وجود نداشته باشد، دانش بیرونی وارد سازمان می‌شود.

-
1. Bose
 2. Create Knowledge

ثبت دانش^۱: دانشی ایجاد شده باید به شکل اولیه‌اش در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شود. بسیاری از سازمان‌ها از منابع مختلف برای ضبط و نگهداری دانش استفاده می‌کنند. انتشار دانش^۲: دانش باید در دسترس تمام افراد سازمان قرار گیرد تا در هر زمان و مکانی، بتواند از آن استفاده کند.

کاربرد دانش^۳: به‌طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرایند سازمان به‌کار گرفته شود. اگر سازمانی نتواند به‌راحتی شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص کند، در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد (۷).

توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه‌ریزی‌نشده بزرگ‌ترین نشان موفقیت مدیران موفق سازمان‌های کنونی است که این توانایی‌ها در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان است، که خود مبین کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی است. این توانایی استراتژیک به کارکنان کمک می‌کند تا بتوانند وقایع آینده را تشخیص دهند، آن را درک، پیش‌بینی و کنترل کنند و به‌جای آنکه تحت تأثیر تغییرات قرار گیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار دهند (۲۱). در ادبیات مدیریت استراتژیک، تعاریف متعددی برای مفهوم تفکر استراتژیک وجود دارد؛ برخی نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیم دیگری چون برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به‌کار برده‌اند (۲۵). نویسندگان دیگر بر فرایند مدیریت استراتژیک تمرکز کرده‌اند و آشکارا بیان می‌دارند که برنامه‌ریزی استراتژیک خوب، به تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد (۲۲) یا تلویحاً پذیرفته‌اند که یک سامانه مدیریت استراتژیک خوب طراحی شده، تفکر استراتژیک را در سازمان آسان می‌سازد (۲۴). مینتزبرگ^۴ قائل به تمایزی آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک است و می‌گوید: برنامه‌ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک نیست. از دیدگاه وی برنامه‌ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز می‌کند و با تفسیر، بسط جزییات و صورت‌بندی استراتژی‌های فعلی سروکار دارد. از سوی دیگر، تفکر استراتژیک بر ترکیب، استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و تصویری منسجم از سازمان تأکید دارد و می‌گوید برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که باید پس

-
1. Capture Knowledge
 2. Disseminate Knowledge
 3. Application Knowledge
 4. Mintzberg

از تفکر استراتژیک واقع شود (۱۷). اومی^۱ در کتاب معتبر خود با عنوان تفکر یک استراتژیست اظهار می‌دارد که اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر اندازه به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد (۲۰).

کریستینا^۲ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش شیوه‌های مدیریت دانش بر صادرات با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری» نشان دادند که شیوه‌های مدیریت دانش تأثیر بسزایی بر صادرات خواهد داشت، به طوری که وجود مدیریت دانش شرط لازم و نه کافی برای بهبود صادرات خواهد بود (۱۱). در همین زمینه الکسیا^۳ (۲۰۱۴) با مروری بر تئوری مدیریت دانش و جهت‌های آینده بیان می‌کند که بهره‌وری در سازمان‌ها به توانایی مدیران برای ایجاد دانش جدید بستگی دارد و دانش عامل اصلی تولید است و نه ماشین‌آلات. همچنین تأکید می‌کند در محیط کسب‌وکار جدید سودآوری یک شرکت تا حد زیادی به به‌کارگیری فرایندهای مدیریت دانش بستگی دارد (۵). در پژوهشی دیگر گلارد^۴ (۲۰۱۴) نشان داد بین رهبری تحول‌گرا و تمامی ابعاد آن با مدیریت دانش ارتباط چشمگیری وجود دارد (۱۳). ناصر^۵ (۲۰۱۴) نیز با تأکید بر اثر مدیریت دانش در یادگیری سازمانی نشان داد که مدیریت دانش و عوامل آن بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. وی اثبات کرد که از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، محتوای دانش مهم‌ترین عامل بر تأثیرگذاری یادگیری سازمانی است (۱۹). شو می^۶ (۲۰۱۴) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با منبع بر عملکرد شرکت به این نتیجه رسید که مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت‌های بزرگ دارد (۲۳). در پژوهشی دیگر کنگ^۷ (۲۰۱۴) با هدف بررسی ارتباط چندبعدی از مدیریت کل کیفیت (TQM) و مدیریت دانش (KM) تأکید کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری با ابعاد مدیریت دانش دارد. همچنین نشان داد که مدیریت فرایند تأثیر شایان توجهی بر کسب دانش و توزیع دانش دارد (۱۶). انجلا^۸ و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود با هدف چگونگی تأثیر مدیریت دانش بر کارایی پروژه‌ها نشان دادند که مدیریت دانش بر دستیابی به اهداف مدیریت

-
1. Ohmae
 2. Cristina
 3. Alexia
 4. Gelard
 5. Naser
 6. Shu-Mei
 7. Keng
 8. Angela

پروژه تأثیرگذار است (۶). چارلس^۱ و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی با هدف تأثیر سیستم‌های مدیریت دانش بر پیشرفت شغلی نشان دادند که هرچه استفاده از فرایندهای مدیریت دانش در سازمان افزایش یابد، سازمان با سرعت بیشتری به سوی حرفه‌ای شدن حرکت می‌کند (۹). جمال^۲ (۲۰۱۴) نشان داد که مدیریت دانش و ابعاد آن تأثیر مثبتی بر عملکرد عملیات می‌گذارند. همچنین عملکرد نوآورانه نقش واسطه‌ای بین مدیریت دانش و عملکرد ایفا می‌کند (۱۸).

گودرزی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی»، نشان دادند که بین فرهنگ تسهیم و تولید دانش رابطه‌ای وجود ندارد، ولی بین فرهنگ تسهیم و انتقال دانش ارتباط مثبتی وجود دارد. همچنین نشان دادند که بین مؤلفه‌های مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود دارد (۳). در همین زمینه انصاری (۱۳۹۰) در پژوهش خود با هدف بررسی ارتباط مدیریت دانش و خلاقیت در اداره کل تربیت بدنی استان تهران، نشان داد که مدیریت دانش و خلاقیت در اداره کل در حد متوسط است و ارتباط مثبت و معناداری بین مدیریت دانش و خلاقیت وجود دارد و از بین ابعاد چهارگانه مدیریت دانش، برونی‌سازی و اجتماعی‌سازی ارتباط معناداری با خلاقیت دارند (۱). بدری اذرین و همکاران (۱۳۹۱) نیز در پژوهشی با عنوان «تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی» نشان دادند که از بین سه متغیر در مدل، متغیر تحصیل دانش بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی میزان عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی دارد (۲).

برای کسانی که می‌خواهند آینده خود و محیطشان را تغییر دهند، تسلط بر تفکر استراتژیک بسیار مهم است. تفکر استراتژیک، نقطه آغازین ایجاد چشم‌انداز است. مدیران و برنامه‌ریزان با افزایش مهارت تفکر استراتژیک کارکنان، می‌توانند چشم‌انداز آینده سازمان را ترسیم کنند و در جهت تحقق آن، استراتژی مناسبی را در پیش بگیرند. به همین سبب شناخت عوامل و متغیرهای سازمانی که موجب ایجاد تفکرات استراتژیک در کارکنان شود، اهمیت بسزایی دارد و همان‌طور که در پیشینه پژوهش بیان شد، در داخل کشور پژوهش‌هایی در خصوص مدیریت دانش و ارتباط آن با سایر متغیرها همچون فرهنگ سازمانی، خلاقیت و عملکرد نیروی انسانی صورت گرفته است، ولی تا به حال ارتباط مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در سازمان‌هایی با مأموریت ورزشی مشاهده نشده است و لزوم انجام پژوهشی

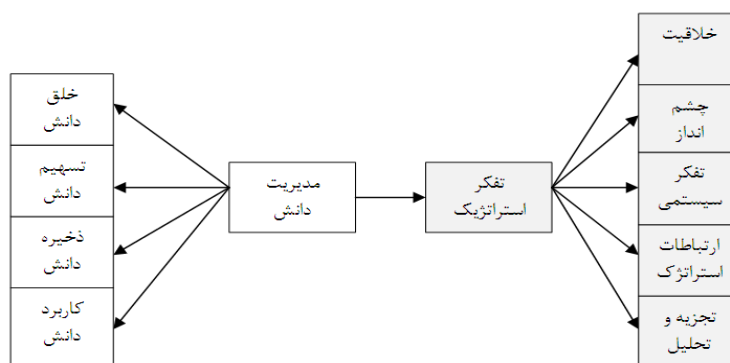
1. Charles

2. Gamal

با این عنوان احساس می‌شود. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در بین کارکنان ستادی اداره کل ورزش و جوانان استان البرز بود.

مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش متغیر مدیریت دانش به عنوان متغیر مستقل و متغیر تفکر استراتژیک به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. با تکنیک تحلیل مسیر (مدل‌های ساختاری) ارتباط متغیرهای مدیریت دانش و تفکر استراتژیک بررسی شد. با تکنیک تحلیل عاملی، مدل‌های اندازه‌گیری به متغیر مکنون تبدیل می‌شوند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی، از نظر هدف کاربردی و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی بود. روش انجام پژوهش نیز پیمایشی بود که از مهم‌ترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. متغیرهای پژوهش عبارت‌اند از: مدیریت دانش به‌مثابه متغیر مستقل و تفکر استراتژیک به‌مثابه متغیر وابسته.

ابزار گردآوری اطلاعات

به منظور بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و تفکر استراتژیک، اطلاعات و یافته‌های مورد نیاز از طریق بهره‌گیری از دو نوع پرسشنامه به دست آمد. پرسشنامه ۱۸ سؤالی برای سنجش مدیریت دانش و پرسشنامه ۱۴ سؤالی برای سنجش تفکر استراتژیک طراحی شده است. همچنین به منظور روایی پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی استفاده شد. مدیریت دانش در قالب چهار بعد (خلق دانش، تسهیم دانش،

ذخیره دانش و کاربرد دانش) و در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت سنجیده شده است. متغیر تفکر استراتژیک نیز در قالب پنج بعد خلاقیت، چشم‌انداز، تفکر سیستمی، ارتباطات استراتژیک و تجزیه و تحلیل استراتژیک بررسی شده است.

روایی و پایایی

روایی پرسشنامه مدیریت دانش و تفکر استراتژیک با استفاده از نظر جمعی از اعضای هیأت علمی دانشگاه تعیین و تأیید شد و همان‌طور که گفته شد، در تحلیل عاملی روایی سازه نیز اندازه‌گیری شد و نشان داد همه سؤال‌ها همبستگی بالایی با متغیر مکنون خود دارند (بار عاملی در تمامی موارد بالاتر از ۰/۷ بود).

در زمینه پایایی پرسشنامه‌ها آلفای کرونباخ برای ۳۰ پرسشنامه اولیه توزیع شده در جامعه آماری، محاسبه شد که برای پرسشنامه مدیریت دانش و تفکر استراتژیک به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۲ درصد محاسبه شد که نشان می‌دهد پرسشنامه‌ها پایایی کافی و خیلی خوبی دارند.

جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان ستادی اداره کل ورزش و جوانان استان البرز (۱۹۰ نفر) بودند که براساس جدول مورگان ۱۲۷ نفر به صورت تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. هر دو ابزار اندازه‌گیری ابتدا میان ۱۲۷ نفر از کارکنان توزیع شد و از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۲۵ پرسشنامه انتخاب و تجزیه و تحلیل شد.

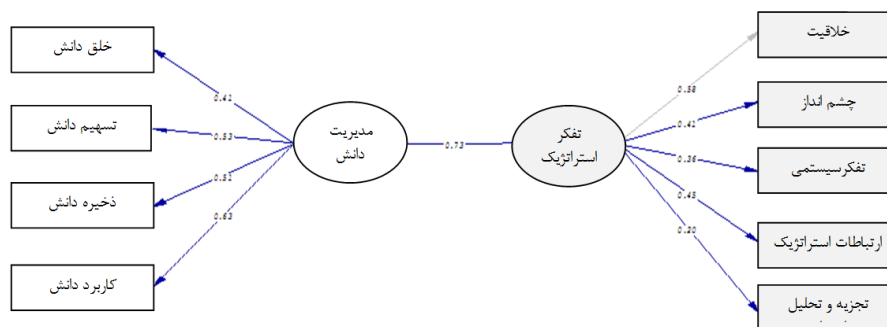
روش تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد، بدین ترتیب که روابط علی مدیریت دانش و تفکر استراتژیک از طریق ضریب استاندارد و عدد معناداری با نرم‌افزار لیزرل مورد سنجش قرار گرفت و براساس آن به سؤالات این پژوهش پاسخ داده شد. در مجموع از تحلیل عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم (مدل‌های اندازه‌گیری) و همچنین تحلیل مسیر (مدل ساختاری) استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم برای مفهوم مدیریت دانش و تفکر استراتژیک جهت صحت (روایی) سؤالات انجام گرفت. سپس، از طریق تحلیل مسیر، رابطه علی میان مدیریت دانش و تفکر استراتژیک مورد سنجش قرار گرفت.

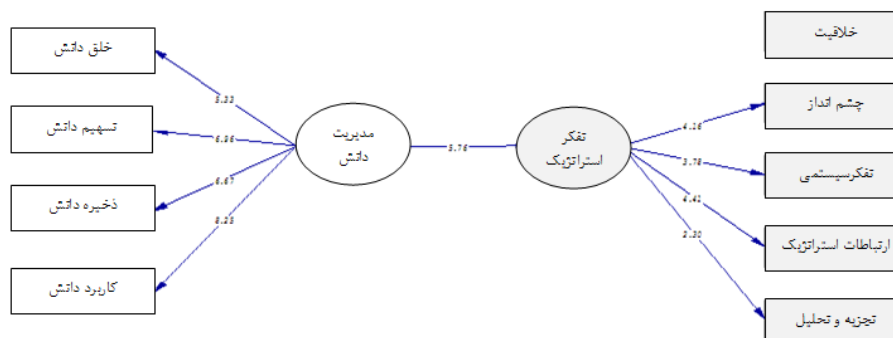
یافته‌های پژوهش

مدل ساختاری

پس از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی مفاهیم مدیریت دانش و تفکر استراتژیک)، سؤالات اصلی پژوهش آزمون شدند؛ به عبارت دیگر رابطه میان مدیریت دانش و تفکر استراتژیک با هم سنجیده شد که در ذیل مدل در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد) و ضرایب معناداری (عدد معناداری) مورد بحث قرار گرفته‌اند.



شکل ۲. مدلسازی معادلات ساختاری (ضریب استاندارد)



شکل ۳. مدلسازی معادلات ساختاری (عدد معناداری)

بررسی ارتباط بین متغیرها

برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل (خلق دانش، تسهیم دانش، کاربرد دانش، ذخیره دانش و تفکر استراتژیک) از مدل معادلات ساختاری و به طور مشخص، از مدل‌های ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شد. شایان ذکر است برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود. همچنین برای کلیه مسیرها ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد است. همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده است، اثر مدیریت دانش بر تفکر استراتژیک و هر چهار بعدش معنادار بوده و رابطه مدیریت دانش و تفکر استراتژیک مستقیم است.

جدول ۱. نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر)

سؤال	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری
۱	مدیریت دانش	۰/۷۳	۵/۷۶
۲	خلق دانش	۰/۶۱	۵/۰۷
۳	تسهیم دانش	۰/۷۱	۵/۲۵
۴	ذخیره دانش	۰/۶۹	۷/۶۰
۵	کاربرد دانش	۰/۷۴	۷/۶۷

برازش (مناسب بودن) مدل

شاخص‌های خوب بودن برازش مدل X^2 ، df ، P value و RMSEA هستند. بهترین شاخص مناسب در نرم‌افزار لیزرل X^2/df (کای دو به درجه آزادی) است که هرچه کوچک‌تر از ۳ باشد، مدل برازش (تناسب) بهتری دارد. شاخص RMSEA، همان میانگین مجذور خطاهای مدل است. این شاخص براساس خطاهای مدل ساخته می‌شود. حد مجاز این مقدار ۰/۸۰ است، یعنی اگر کمتر از ۰/۰۸ باشد، قابل قبول است، اگر کمتر از ۰/۰۵ باشد، خیلی خوب است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌ها	کای مربع	درجه آزادی	میانگین مجذور خطاهای مدل
مقادیر شاخص‌ها	۳۷/۱۶	۲۶	۰/۰۶۴

مقادیر به دست آمده در جدول ۲ نشان می‌دهد که مدل مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است و روابط علی یا تأثیرگذاری مدیریت دانش بر تفکرات استراتژیک تأیید شده است. با توجه به اینکه

میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۶۴) کوچکتر از ۰/۰۸ است و همچنین کای دو به درجه آزادی (۱/۴۲) کوچکتر از ۳ است، در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی است و نشان می‌دهد که روابط تنظیم‌شده متغیرها براساس چارچوب نظری پژوهش منطقی بوده است.

بحث و نتیجه‌گیری

با افزایش مشکلات و پیچیده شدن سازمان‌ها، نیاز به ارائه راه‌حل‌های بهتر و مبتنی بر دانش و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه‌ریزی استراتژیک، خودنمایی می‌کند. تفکر استراتژیک به‌عنوان مکملی برای برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب سازمان شمرده می‌شود و می‌تواند به مقابله سیستماتیک با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع و دستیابی به نتایج مورد نظر کمک کند. همچنین دستیابی سازمان‌ها به کارکنانی با توانایی بروز تفکرات استراتژیک نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و شناخت عوامل به‌وجودآورنده این تفکرات است. از این رو پژوهش حاضر در پی تبیین رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و تفکر استراتژیک با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری بود.

سؤال اصلی پژوهش این‌گونه مطرح شد که آیا بین مدیریت دانش و تفکر استراتژیک ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. در پاسخ به این پرسش، خروجی نرم‌افزار لیزرل با ضریب استاندارد ۰/۷۳ و عدد معناداری ۵/۷۶ نشان داد که بین مدیریت دانش و تفکر استراتژیک ارتباط وجود دارد. این یافته به این نکته اشاره دارد که شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمان احتمالاً موجب بهبود عوامل مرتبط با تفکر استراتژیک در بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز خواهد شد. با توجه به این یافته پیشنهاد می‌شود که با شناسایی ضعف‌ها و قوت‌ها در راهبرد و ساختار سازمانی، کسب دانش و به‌کارگیری دانش در بین کارکنان تسهیل شود تا به تبع آن شاهد بروز تفکرات استراتژیک باشیم. نتایج حاصل از این سؤال با بخشی از نتایج تحقیقات کریستینا و همکاران (۲۰۱۴) (۱۱)، الکسیا (۲۰۱۴) (۵)، گلارد (۲۰۱۴) (۱۳)، کنگ (۲۰۱۴) (۱۶) و شو می (۲۰۱۴) (۲۳) همراستاست. برای مثال الکسیا بیان می‌کند که امروزه بهره‌وری در سازمان‌ها به توانایی مدیران برای ایجاد دانش جدید بستگی دارد و دانش عامل اصلی تولید است و نه ماشین‌آلات. همچنین وی تأکید می‌کند در محیط کسب‌وکار جدید سودآوری یک شرکت تا حد زیادی به به‌کارگیری فرایندهای مدیریت دانش بستگی دارد. در پژوهشی دیگر، کریستینا نشان داد که شیوه‌های مدیریت دانش تأثیر

بسیاری بر صادرات خواهد داشت، به طوری که وجود مدیریت دانش شرط لازم و نه کافی برای بهبود صادرات خواهد بود (۱۱).

سؤال دیگر پژوهش این بود که آیا بین مؤلفه خلق دانش و تفکر استراتژیک ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج نشان داد که بین مؤلفه خلق دانش و تفکر استراتژیک با ضریب استاندارد ۰/۶۱ و عدد معناداری ۵/۰۷ ارتباط وجود دارد. نتیجه حاصل از این سؤال نشان می‌دهد که خلق دانش به طرق مختلف در سازمان (فردی، گروهی، درون سازمانی و برون سازمانی)، احتمالاً می‌تواند بر تفکر استراتژیک و نگرش تمام‌نگر کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز تأثیرگذار باشد. با توجه به نتیجه حاصل از این سؤال پیشنهاد می‌شود شرایطی فراهم شود تا کارکنان بتوانند از جدیدترین منابع و دانش نظری در حیطه شغلی خود بهره‌مند شوند. همچنین ایجاد گروه‌های کاری و سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های پژوهشی، می‌تواند زمینه‌های خلق دانش را ایجاد کند. در همین زمینه جمال (۲۰۱۴) (۱۸) در پژوهشی با هدف بررسی نقش فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد، نشان داد که مؤلفه خلق دانش با عملکرد عملیات ارتباط دارد. نکته بسیار اساسی درباره دانش آن است که تولید دانش، حاصل تعامل انسان‌ها در حین کار است. ایده‌ها ممکن است در ذهن افراد شکل گیرد، اما اساسی‌ترین واحد تولید دانش در یک سازمان گروه‌های کاری هستند.

سؤال بعدی پژوهش بدین صورت مطرح شد که آیا بین تسهیم دانش و تفکر استراتژیک ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از خروجی لیزرل نشان داد که بین مؤلفه تسهیم دانش و تفکر استراتژیک با ضریب استاندارد ۰/۷۱ و عدد معناداری ۵/۲۵ ارتباط وجود دارد. نتیجه این سؤال نشان می‌دهد که اگر سازمان، اطلاعات موجود را در بین کارکنان توزیع کند و از این طریق موجب افزایش یادگیری کارکنان شود، احتمالاً کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز از سطوح بالا در بروز تفکرات استراتژیک و بروز راهکارهای خلاقانه برخوردار خواهند شد. با توجه به این یافته پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با ایجاد تغییرات در استراتژی‌های موجود به منظور حداکثرسازی تسهیم دانش، با چرخش شغلی و ترکیب کردن تیم‌ها به انتقال دانش در سازمان کمک کنند. همچنین نقش فرهنگ سازمانی را نباید از یاد برد، در صورتی که انتقال دانش به‌عنوان فرهنگ غالب سازمان درآید و کارکنان این کار را بخشی از وظیفه کاری خود بدانند، تسهیم دانش میسر خواهد شد. نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات چارلس و همکاران (۲۰۱۴) (۹) و ناصر (۲۰۱۴) (۱۹) همراستاست. ناصر در مطالعه خود با هدف بررسی اثر مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی نشان داد که مدیریت دانش و عوامل آن از جمله

تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. وی اثبات کرد که از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، محتوای دانش مهم‌ترین عامل بر تأثیرگذاری یادگیری سازمانی است.

سؤال دیگر پژوهش این بود که آیا بین ذخیره دانش و تفکر استراتژیک ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج نشان داد که بین این دو متغیر با ضریب استاندارد ۰/۶۹ و عدد معناداری ۷/۶۰ ارتباط وجود دارد. این یافته به این نکته اشاره دارد که مستندسازی دانش به پدید آمدن تفکرات استراتژیک در بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز منجر خواهد شد. با توجه به نتایج حاصل، پیشنهاد می‌شود به منظور استفاده اثربخش از دانش، اطلاعات کدگذاری شود، به گونه‌ای که معنا و مفهوم خاصی را به افراد و سازمان‌ها منتقل کند. همچنین دانش باید براساس نیازهای یادگیری کارکنان و اهداف سازمانی طبقه‌بندی و ذخیره شود تا زمینه‌های ایجاد تفکر استراتژیک در کارکنان را پدید بیاورد.

سؤال آخر این گونه مطرح شد که آیا بین کاربرد دانش و تفکر استراتژیک ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. نتیجه نشان داد که بین این دو متغیر با ضریب استاندارد ۰/۷۴ و عدد معناداری ۷/۶۷ ارتباط وجود دارد. این یافته به این نکته اشاره دارد که اگر کارکنان بتوانند آموخته‌ها و تجارب خود را در موقعیت‌های جدید برای بهبود عملکردشان به کار گیرند، احتمالاً شاهد این خواهیم بود که در مواجهه با مسائل و چالش‌های سازمان از قدرت خلاقیت و خلق چشم‌انداز برای پیشبرد اهداف اداره کل ورزش و جوانان استان البرز استفاده کنند. با توجه به نتایج حاصل از این سؤال پیشنهاد می‌شود ساختار سازمانی، فرهنگ و توانایی منابع انسانی به سمتی حرکت کند که به استفاده کاربردی از دانش کسب‌شده توسط کارکنان منجر شود و امنیت شغلی برای کارکنان فراهم شود تا ترس از اخراج به سبب اشتباه را کاهش دهند و به افراد جرأت ببخشند که دانش را به صورت کاربردی اجرا کنند. همچنین بسیاری از صاحب‌نظران، این مرحله را مهم‌ترین گام در فرایند مدیریت دانش می‌دانند، زیرا مزیت رقابتی، تنها به داشتن منابع غنی و سرشار از دانش بستگی ندارد، بلکه در گرو کاربرد آن منابع دانشی در عملیات و تصمیمات سازمانی است. نتیجه به دست آمده از این سؤال با نتایج مطالعه کارلو (۲۰۱۴) (۸) و انجلا و همکاران (۲۰۱۴) (۶) در یک راستاست.

کارکنان سازمان‌های ورزشی برای خلق ارزش و تحقق اهداف، ضروری است که استراتژیک فکر کنند و استراتژیک بنگرند تا بتوانند با توجه به تغییرات محیطی و برخورد با اقتضائات محیط داخلی و خارجی خلاقیت بیشتری داشته باشند. مجهز شدن کارکنان شاغل در بخش ستادی سازمان‌ها به تفکرات استراتژیک، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و شناسایی عواملی است که عامل بروز تفکرات استراتژیک

است. با توجه به نتایج پژوهش یکی از عواملی که احتمالاً بر ایجاد تفکر استراتژیک تأثیر دارد، مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن است. از این رو به برنامه‌ریزان و مدیران نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد سیاست‌هایی در جهت تحصیل دانش و استفاده از دانش گام بردارند تا به تبع آن شاهد به وجود آمدن تفکر استراتژیک در سازمان باشند. همچنین پیشنهاد می‌شود که جمع‌آوری اطلاعات در سازمان به‌عنوان یک ارزش شناخته شود و همه کارکنان باید از هر نوع دانشی که ممکن است برای سازمان مفید باشد، آگاهی داشته باشند تا بتوانند هنگامی که با آن مواجه می‌شوند، این دانش را کسب کنند.

منابع و مأخذ

۱. انصاری، محمدحسین (۱۳۹۰). «مدیریت دانش و خلاقیت در اداره کل تربیت بدنی استان تهران»، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۳، ش ۹، ص ۶۷-۸۵.
۲. بدری اذرین، یعقوب؛ سید عامری، میرحسین؛ ایمانپور، علی (۱۳۹۱). «تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی»، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۴، ش ۱۵، ص ۵۰-۳۵.
۳. گودرزی، محمود؛ ابوترابی، مجتبی؛ دستی‌گردی، مهدی؛ دستی‌گردی، کاظم (۱۳۸۸). «ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی»، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۱، ش ۲، ص ۴۱۴-۲۰۱.
4. Ajmal Mian, Petri and Tauno Helo Keka" le, (2010). "Critical factors for knowledgemanagement in project business , EmeraldGroup Publishing Limited". journal of knowled gemanagement. 14(1). pp: 32-67.
5. Alexia Mary Tzortzaki. Athanassios Mihiotis. (2014). "A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions". Knowledge and Process Management, 21(1.) PP: 29-41.
6. Angela Del Cimmuto. Alice Mannocci.Domenico Ribatti.Antonio Boccia.Giuseppe La Torre .(2014). "Impact on knowledge and behaviour of the general population of two different methods of solid waste management: An explorative cross-sectional study". Waste Management & Research.32(6). PP: 556-561
7. Bose R. (2004). Knowledge management metrics. Journal leadership organization; 25(9). pp: 225-238.
8. Carlo Bagnoli, Marco Vedovato.(2014). The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance. Journal of Management & Governance May 18(2). pp: 615-64

9. Charles Galunic, Kishore Sengupta, Jennifer Louise Petriglieri. (2014). "Deus ex machina? Career progress and the contingent benefits of knowledge management systems". *European Management Journal*. 32(1). pp: 13–23.
10. Chase, R.L. (1998). "*knowledge navigators*". *information outlook*, 2(9). pp: 18.
11. Cristina Villar, Joaquín Alegre, José Pla-Barber. (2014). "Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view". *International Business* 23(1). pp: 38–4.
12. Davenport, T. H & Prusak, L. (1997). *Information ecology: mastering the information and knowledge environment*. New York: Oxford University Press. pp: 15.
13. Gelard, Parvaneh, Zahra Boroumand, Ali Mohammadi. (2014). "Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Management". *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 12(2). pp: 67-82.
14. Hedlund, G. (1994). "A model of Knowledge Management and Non-formal Corporations". *Strategic Management Journal*, 15. pp: 73-90.
15. Hwang, Ahn-soon. (2003). "Training strategies in management of knowledge". *Journal of Knowledge Management*, 7(30). Pp: 21-43.
16. Keng-Boon Ooi. (2014). "TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis". *Expert Systems with Applications*. 41(11). pp: 5167–5179.
17. Mintzberg, H. (1994). "The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*". January-February. pp: 107-114.
18. Mohamed Gamal Aboelmaged. (2014). "Linking operations performance to knowledge management capability: the mediating role of innovation performance. *Production Planning & Control*". *The Management of Operations*. 23(1). pp: 44-65.
19. Naser Azad, Esmail Mehrabi Majolan, Vahid Peej. (2014). "A survey on the effects of knowledge management on organizational learning: A case study of technical and vocational training organization". *Management Science Letters*, 4(4). pp: 725-728.
20. Ohmae, K. (1982). "The Mind of the Strategist". McGraw-Hill, New York. Pp: 34-67.
21. Pisapia, J., Sun-Keung Pang, N., Hee, T.F., Lin, Y. and Morris, J.D. (2009), "A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: Exploratory Study". *International Education Studies*, 2(2). P: 57
22. Porter, M.E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations". Macmillan, London. p: 39
23. Shu-Mei Tseng. (2014). "The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance". *International Journal of Production Economics*. 15. pp: 39–47.
24. Thompson, A. A. Jr and Strickland A.J. III (1999). "Strategic Management. Concepts and Cases (11th ed)." Irwin McGraw-Hill, Boston, MA. P: 117
25. Wilson, I. (1994), "Strategic planning isn't dead-it changed", *Long Range Planning*, 27(4). pp: 12-24.
26. Wong, K. Y. & Aspinwall E. (2006), "Development of a knowledge management initiative and system: A case study". *Journal of Expert Systems of Application*, 30(3). pp: 633-641.