

## رابطه مدیریت دانش و درگیری شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی

محمد مازیاری<sup>۱</sup>، میر محمد کاشف<sup>۲</sup>، محسن عراقی<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۴/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۸/۲۲

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی رابطه مدیریت دانش و درگیری شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی است. روش تحقیق توصیفی-همبستگی است. با توجه به کوچک بودن جامعه آماری، تمام کارکنان آن اداره به عنوان نمونه انتخاب شدند (۶۵ نفر) که از این تعداد ۵۳ پرسشنامه برگشت داده شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه مدیریت دانش و درگیری شغلی بود. داده‌ها با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان داد بین مدیریت دانش و درگیری شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، کاربرد دانش و ذخیره دانش) و درگیری شغلی کارکنان نیز رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. با توجه به نتایج این تحقیق، مدیران سازمان‌ها باید به مدیریت دانش توجه جدی کنند و شرایط و زیرساخت‌های مورد نیاز و ضروری را فراهم نمایند. همچنین زمینه افزایش درگیری شغلی کارکنان را فراهم کنند تا عملکرد کارکنان و سازمان بهبود یابد.

**کلید واژگان:** خلق دانش، تسهیم دانش، کاربرد دانش، ذخیره دانش، درگیری شغلی

Email: m.mazyari@yahoo.com

\*نویسنده مسئول:

## مقدمه

در سال‌های اخیر مدیریت دانش<sup>۱</sup> به موضوعی مهم و حیاتی در سازمان‌ها تبدیل شده‌است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمان‌ها با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. پایه و اساس مدیریت دانش در دوره‌ای کوتاه مدت به بهره‌برداری بهینه از اطلاعات قابل دسترسی و منابع موجود در شرکت‌ها موجب خواهد شد (۱). اساسی‌ترین ویژگی سازمان‌های هوشمند در قرن ۲۱ تأکید بر دانش و اطلاعات است. دانش ابزار قدرتمندی است که می‌تواند تغییرات را در جهان به وجود آورده، نوآوری‌ها را ممکن کند (۲). در آغاز، تأکید مدیریت دانش بر رویکرد فناوری محور بود. در سال‌های اخیر به رویکرد انسانی توجه می‌شود. فرآیندهای مدیریت دانش به تغییر اساسی در ساختار و زمینه سازمان منجر شده‌است. سازمان‌هایی که مدیریت دانش را در قابلیت اصلی خود مستقر کردند تفاوت چشمگیری با سایر سازمان‌ها دارند؛ از جمله این تغییرات سرعت فرآیندها، شناسایی و سازگاری با تغییرات، حفظ و رشد دارایی‌های فکری و مزیت رقابتی پایدار از طریق خلاقیت مستمر است. دانش، اطلاعات قابل عمل و فعال است که توانایی انجام کار یا قضاوت درباره‌ی حال یا آینده را برای افراد فراهم می‌کند (۳). سازمان‌ها با به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریت دانش امکان نوآوری در فرآیندها، فعالیت‌ها، محصولات و خدمات خویش را فراهم آورده‌اند و در نتیجه موقعیت رقابتی خود را بهبود می‌بخشند (۴). سازمان‌ها باید فرآیندهای لازم برای رشد و پرورش دانش فراهم کنند، در غیر این صورت احتمال از دست دادن دانش زیاد است پس سازمان‌ها باید به این نکته مهم توجه کنند که اگر نتوانند دانش‌های نهفته‌ی افراد را شناسایی کنند و به دانش آشکار تبدیل کنند، در اثر فراموشی این دانش‌ها را از دست خواهند داد؛ بنابراین باید با اداره مناسب و بستر فرهنگ سازمانی مناسب، زمینه‌های کاربرد مؤثرتر دانش را فراهم آورد (۵).

دانش معنا و مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات و داده تلقی می‌شود. تنها از طریق این مفهوم است که اطلاعات حیات یافته و به دانایی تبدیل می‌شوند (۶). تعاریف زیادی از مدیریت دانش ارائه شده است. مدیریت دانش را می‌توان در تعریفی ساده چنین معرفی نمود: مدیریت دانش رشته‌ای علمی است که شیوه برخورداری از حمایت دوجانبه را برای ایجاد، تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات تشویق و تقویت می‌کند (۵) یا اینکه مدیریت دانش عبارت است از: مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که با فرآیندهای خلق،

جمع‌آوری، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد (۷). در سطحی کلی، مدیریت دانش را می‌توان مجموعه‌ای از فرآیندها تعریف کرد که ناظر بر خلق، اشاعه و بهره‌گیری از دانش است. این تعریف مستلزم خلق ساختارهای سازمانی، حمایتی، تسهیل روابط اعضا، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات در شبکه و توضیح دانش است (۵).

مدیریت دانش منافع زیادی برای سازمان‌ها دارد. مدیریت دانش در سازمان در سطح فردی و سازمانی منفعی دارد. در سطح فردی مدیریت دانش به کارکنان امکان می‌دهد مهارت‌ها و تجربیات خود را از طریق همکاری با دیگران و سهیم شدن در دانش آن‌ها و یادگیری ارتقاء دهند تا به رشد حرفه‌ای دست یابند. در سطح سازمانی، مدیریت دانش چهار منفعت عمده برای سازمان‌ها دارد: ارتقای عملکرد سازمان از طریق کارآیی، بهره‌وری، کیفیت و نوآوری؛ به همین دلیل سازمان‌ها مدیریت دانش را راهبرد و امتیازی رقابتی به حساب می‌آورند (۸). داروچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در تحقیق خود نتیجه گرفت آن دسته از سازمان‌هایی که دارای رویه‌ها و رفتارهای توسعه یافته مدیریت دانش هستند، در مقایسه با سایر سازمان‌ها نوآوری بیشتری دارند و سطح عملکردشان هم بالاتر است (۹).

اسپیک و اسپیک کروت<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) چهار فعالیت مختلف را پیشنهاد کرده‌اند که به‌طور خاص بر مدیریت دانش تمرکز دارد: خلق (توسعه) دانش جدید؛ محفوظ داشتن دانش موجود و دانش جدید؛ توزیع دانش و ترکیب دانش موجود (۱۰). هنسن و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) دریافتند سازمان‌ها دو نوع مختلف از مدیریت دانش را به کار می‌گیرند. در برخی شرکت‌ها، راهبرد متمرکز بر فناوری است و دانش با دقت مدون و در پایگاه داده‌ها ذخیره شده‌است. این راهبرد «راهبرد مدون کردن»<sup>۴</sup> نام دارد. در دیگر شرکت‌ها دانش با افرادی که آن را توسعه می‌دهند ارتباط نزدیکی دارد و به‌طور عمده از طریق تماس‌های چهره به چهره مستقیم تسهیم می‌شود. هدف اصلی از فناوری اطلاعات در چنین شرکت‌هایی کمک به افراد برای مبادله دانش است، نه ذخیره کردن آن. این راهبرد را «راهبرد شخصی سازی»<sup>۵</sup> می‌نامند (۱۱). بر اساس مدل نیومن<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) مدیریت دانش دارای چهار بعد اصلی و محوری است. این مدل از جمله مدل‌های فرآیندی است که مدیریت دانش را فرآیند چهار مرحله‌ای (ایجاد دانش، حفظ و نگهداری

- 
1. Darroch
  2. Spek and Spijkervet
  3. Hansen, et al.
  4. Codification Strategy
  5. Personalization Strategy
  6. Newmen

دانش، انتقال دانش و به‌کارگیری دانش) تلقی می‌کند (۱۲). کسب دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که به‌منظور کسب دانش جدید در خارج از سازمان انجام می‌شود؛ فعالیت‌هایی مانند میزان مشارکت اعضاء در انجمن‌های علمی و دوره‌های آموزشی، همکاری سازمان با دانشگاه‌ها و سایر مراکز علمی. ثبت و مستند سازی دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که به‌منظور ثبت دانش موجود در سازمان انجام می‌شود؛ فعالیت‌هایی مانند استفاده از پایگاه داده برای ثبت دانش سازمانی، مستند سازی تجارب موفق و ناموفق. انتقال دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که به‌منظور انتقال دانش سازمان میان اعضاء انجام می‌شود؛ فعالیت‌هایی مانند بحث و تبادل نظر برای ارائه تجارب و شیوه‌های کاری، تمایل و مشارکت اعضاء به همکاری و کمک به همکاران برای بهبود روش‌های کاری، استفاده از پایگاه داده و در اختیار گذاشتن دانش سازمان برای تمام اعضاء. خلق دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که از طریق آن دانش جدید در سازمان خلق و تولید می‌شود؛ فعالیت‌هایی مانند پاداش‌دهی، تشویق نوآوری‌ها و ایده‌های جدید کارکنان و تشکیل گروه‌های یادگیری در سازمان. کاربرد دانش شامل فعالیت‌هایی است که نشان می‌دهد سازمان دانش خود را به‌کار گرفته است؛ فعالیت‌هایی مانند به‌کارگیری ایده‌های جدید کارکنان در فرآیندهای سازمانی و توجه به فروش دانش سازمانی (۱۳). هردر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) هدف مدیریت دانش را مهار و به‌کارگیری دانش و اطلاعات و ایجاد دسترسی بی‌کم و کاست آن برای همه کارکنان می‌دانند (۱۴).

لوپز<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بحث می‌کند که دانش و قابلیت‌های سازمانی آشکالی از دارایی‌های استراتژیک‌اند که اهداف بلندمدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضائات محیطی ارتقاء می‌دهند و در محیط‌های پویا کاربرد استراتژیک دارند. تبدیل دانش ذهنی (ضمنی) به دانش ثبت‌شده رسمی (صریح) یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش خطر از دست رفتن دانش با ارزش سازمان به‌واسطه افت کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه سازمان هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود (۱۵).

درگیری شغلی<sup>۳</sup> کارکنان به وضوح نتایج کارکنان، عملکرد سازمانی و موفقیت سازمان را پیش-بینی می‌کند (۱۶). طبق تعریف کانونگو<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) درگیری شغلی به میزان هویت روان‌شناختی

- 
1. Herder
  2. Lopez
  3. Job involvement
  4. Kanungo

فرد با شغل خود اشاره دارد (۱۷). درگیری شغلی به عنوان نگرش، متغیر مهمی است که به افزایش اثر بخشی سازمان کمک می‌کند. هر چه سطح درگیری شغلی کارکنان سازمان بالاتر باشد، اثر بخشی آن نیز افزایش خواهد یافت (۱۸).

درگیری شغلی می‌تواند از دو منظر فردی و سازمانی بررسی شود. از منظر سازمانی، درگیری شغلی فعال‌کننده انگیزه کارکنان و مبنایی اساسی برای ایجاد مزیت رقابتی در بازارهای کسب و کار است. از دیدگاه فردی، کلید رشد شخصی و رضایت در محل کار هدایت‌کننده رفتار در نظر گرفته می‌شود (۱۹). به نظر می‌رسد درگیری شغلی زیاد از ویژگی‌های ذاتاً مطلوب کارکنان است (۱۸). در واقع، افراد دارای درگیری شغلی زیاد ظاهراً از شغل خود رضایت دارند، روحیه مثبتی در کار نشان می‌دهند و به سازمان و همکاران خود تعهد زیادی ابراز می‌کنند (۲۰). اشخاص با درگیری شغلی زیاد به ندرت به دست کشیدن از شغلشان می‌اندیشند و انتظار می‌رود تا آینده‌ای قابل پیش‌بینی برای سازمان متبوع خود کار کنند (۱۹). کارکنان دارای درگیری شغلی زیاد ظاهراً شغلشان با خیلی از هویت‌ها، علائق و اهداف زندگی آنان پیوند تنگاتنگ دارد و برای آن‌ها بسیار مهم است. کارکنان ممکن است در محیط کار در واکنش به ویژگی‌های خاص از محیط یا موقعیت کاری با شغل خود درگیر شوند. همچنین، برخی کارکنان ممکن است مجموعه‌ای از نیازها، ارزش‌ها یا صفات را دارا باشند که زمینه درگیری در شغل را فراهم آورند (۲۱). درگیری شغلی نقش محوری در ایجاد نتایج مثبت سازمانی از قبیل انگیزش کارکنان، تعهد، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی دارد (۲۲). چنانچه نتیجه تحقیق اکمکچی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان داد درگیری شغلی بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است (۲۳). براون و لی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) نیز نشان دادند درگیری شغلی هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم بر عملکرد تأثیر گذار است (۲۴).

بهترین راه افزایش عملکرد سازمانی افزایش عملکرد کارکنان در سازمان است؛ زیرا کارکنان تأثیر زیادی بر سازمان دارند. از سوی دیگر، درگیری شغلی نیز نقش کلیدی در عملکرد کلی سازمان دارد. افراد بخش زیادی از وقت خود را با شغلشان سپری می‌کنند و کار جنبه‌های مهمی از زندگی‌شان می‌شود (۲۵). روتنبری و موبرگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که افرادی که سطح بالایی از درگیری شغلی دارند به احتمال زیاد در شغل خود تلاش بیشتری می‌کنند و در نتیجه تمایل دارند سطوح بالاتری از عملکرد شغلی را نشان دهند (۲۶).

- 
1. Ekmekçi
  2. Brown and Leigh
  3. Rotenberry and Moberg

شفیع پور و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیق خود نشان دادند با افزایش فرهنگ مدیریت دانش، درگیری شغلی کارکنان افزایش می‌یابد (۲۷). همچنین نتیجه تحقیق رضوان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان داد دانش اثر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد و درگیری شغلی هم اثر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد (۱۶). با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمان و همچنین، اهمیت و تأثیرگذاری درگیری شغلی کارکنان بر ارتقای عملکرد سازمان در این تحقیق به بررسی رابطه مدیریت دانش و درگیری شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی پرداخته می‌شود.

### روش پژوهش

روش این تحقیق توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری تحقیق را تمام کارکنان اداره ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی تشکیل می‌داد (۶۵ نفر). با توجه به کوچک بودن جامعه آماری تمامی افراد جامعه به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که از این تعداد ۵۳ پرسشنامه برگشت داده شد و تجزیه و تحلیل گردید. ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه بود: پرسشنامه مدیریت دانش که توسط همتی (۱۳۸۹) بر اساس مدل نیومن ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۲۶ ماده است که از چهار خرده‌مقیاس خلق دانش، تسهیم دانش، کاربرد دانش و ذخیره دانش تشکیل شده است و بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵) نمره‌گذاری می‌شود (۲۸). پرسشنامه دوم، درگیری شغلی لوداهل و کجنر<sup>۲</sup> (۱۹۶۵) است که از ۲۰ سؤال تشکیل شده و بر اساس مقیاس چهار درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۴) نمره‌گذاری می‌شود. این پرسشنامه مشخص می‌کند که فرد تا چه اندازه از وقت خود را با شغلش سپری می‌کند و اصطلاحاً درگیری کاری او به چه میزان است (۲۹). روایی پرسشنامه‌ها توسط استادان مدیریت ورزشی تأیید شد و پایایی آنها نیز به روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۶ و ۰/۷۱ به دست آمد. در بخش آمار توصیفی از شاخص‌های پراکندگی، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی نیز با توجه به آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و نرمال بودن توزیع داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس.<sup>۳</sup> تحلیل شدند.

4. Rizwan, et al.  
2. Lodahl and Kejnar  
3. SPSS

## نتایج

جدول (۱) میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود در میان مؤلفه‌های مدیریت دانش ذخیره دانش دارای بیشترین میانگین و کاربرد دانش دارای کمترین نمره است؛ به عبارت دیگر از نظر آزمودنی‌ها ذخیره دانش به خوبی انجام شده، هرچند تمامی مؤلفه‌ها کمتر از نقطه میانی است و وضعیت چندان مطلوبی ندارد.

جدول ۱- یافته‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
خلق دانش	۲/۴۲	۰/۸۶
تسهیم دانش	۲/۴۴	۰/۸۸
کاربرد دانش	۲/۳۹	۰/۹۱
ذخیره دانش	۲/۵۳	۰/۷۸
کل مدیریت دانش	۲/۴۵	۰/۸۰
درگیری شغلی	۲/۶۱	۰/۳۲

طبق نتیجه جدول ۲ بین مدیریت دانش و درگیری شغلی در سطح  $0/01$  رابطه مثبت و معنا-داری وجود دارد ( $r=0/365$ ،  $p=0/007$ )؛ یعنی توجه به مدیریت دانش درگیری شغلی کارکنان را ارتقاء می‌دهد.

جدول ۲- آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین مدیریت دانش و درگیری شغلی

متغیرها	درگیری شغلی
مدیریت دانش	ضریب همبستگی (r)
	ارزش P
	۰/۳۶۵**
	۰/۰۰۷

\*\* در سطح  $0/01$  معنا دار است.

همچنین، یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد بین مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، کاربرد دانش و ذخیره دانش) و درگیری شغلی کارکنان به ترتیب رابطه مثبت و معنا-

داری وجود دارد ( $P=0/005$ ،  $r=0/383$ )؛  $P=0/029$ ،  $r=0/299$ ؛  $P=0/006$ ،  $r=0/373$ ؛  $P=0/007$ ،  $r=0/313$ ). گفتنی است در میان مؤلفه‌های مدیریت دانش، مؤلفه خلق دانش همبستگی بیشتری با درگیری شغلی دارد.

جدول ۳. آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و درگیری شغلی

درگیری شغلی		متغیرها
ارزش P	ضریب همبستگی (r)	
0/005	0/383**	خلق دانش
0/029	0/299*	تسهیم دانش
0/006	0/373**	کاربرد دانش
0/023	0/313*	ذخیره دانش

\*\* در سطح 0/01 معنادار است. \* در سطح 0/05 معنادار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق بررسی وضعیت مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی و ارتباط آن با میزان درگیری شغلی کارکنان بود. نتایج تحقیق نشان داد وضعیت مدیریت دانش در اداره ورزش و جوانان آذربایجان غربی چندان مطلوب نیست به طوری که میانگین تمام مؤلفه‌های آن کمتر از نقطه میانی است. همچنین، آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد بین مدیریت دانش و درگیری شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ یعنی توجه و اهمیت دادن به مدیریت دانش باعث ارتقای درگیری شغلی کارکنان می‌شود که به نوبه خود به عملکرد بهتر منجر خواهد شد. این یافته با نتایج تحقیقات شفیع پور و همکاران (۲۰۰۸) و رضوان و همکاران (۲۰۱۱) همسو است. تحقیقاتی که در زمینه مدیریت دانش انجام شده به این نکته اشاره دارد که مدیریت دانش به افراد کمک می‌کند تا عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند. کارکنان وقتی شاهد باشند دیگران برای دانش آن‌ها ارزش قائل‌اند، از کار خود راضی‌تر می‌شوند و حتی سخت‌تر کار می‌کنند (۳۰). از طرف دیگر هر چه افراد درگیری شغلی بیشتری داشته باشند، بیشتر احساس مسئولیت می‌کنند و عملکرد بهتری خواهند داشت.



محسان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نیز نشان دادند بین درگیری شغلی کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی آن‌ها در کارکنان بانک‌های پاکستان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (۲۲). همچنین بین مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، کاربرد دانش و ذخیره دانش) و درگیری شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. خلق و به‌کارگیری فرآیند تسهیم دانش برای رقابت‌گرایی و حیات سازمان‌ها ضروری شناخته شده است. همچنین در فرآیند تسهیم دانش، منابع انسانی نقش مهمی ایفا می‌کنند و با برقراری ارتباطات مناسب می‌توان به این فرآیند کمک کرد. همبستگی بیشتر اعضای شرکت و مبادله فعال اطلاعات و عقاید در محیطی باز و قابل اطمینان این توانایی را به کارمندان سطوح مختلف می‌دهد تا اهداف و وقایع سازمان را بهتر درک کنند و این احساس را به آنان القا می‌کند که کارشان به‌عنوان بخشی از هدف بزرگ‌تر، معنادار است (۳۰). پاریز<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نیز بیان کرد که شبکه‌های غیررسمی در سازمان‌ها بیشترین فرآیندهای ایجاد و نگاه‌داشت و انتقال دانش را دارند (۳۱). البته بزرگ‌ترین چالش در مدیریت دانش اطمینان اعضای به سازمان، اطمینان بین خود اعضای برای اشتراک دانش و استفاده مجدد از دانش برای دستیابی به نتایج است (۷). نتایج مطالعه‌ای که در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی انجام شده نشان می‌دهد تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی چالشی بسیار مهم است و عاملان دولتی نوعاً سازمان‌هایی سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک‌اند که تسهیم دانش را دشوار می‌کنند. آن‌ها اظهار می‌دارند که به نظر می‌رسد اغلب افراد تمایل ندارند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند. آن‌ها دانش را در انحصار خود نگه می‌دارند تا با قدرتی که از آن به‌دست می‌آورند بتوانند ارتقای درجه پیدا کنند (۳۲). هنری (۱۳۹۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که توسعه و بهبود مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی مستلزم بهبود ارتباطات و تعاملات مبتنی بر اعتماد میان اعضای سازمان است (۳۳). دانش، امروز در قلب اقتصاد جهان قرار دارد و مدیریت دانش در کسب موفقیت سازمان‌ها امری حیاتی تلقی می‌شود (۸). از طرف دیگر، درگیری شغلی تعهد سازمانی را در میان کارکنان پرورش می‌دهد و کارکنان متعهد به نوبه خود، تلاش بیشتری می‌کنند که در نتیجه به سطوح بالاتر عملکرد منجر می‌شود (۳۴). مدیریت دانش به‌عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید، استراتژی‌های نظام‌مند و فرآیندهای تعریف، دستیابی، انتقال و به‌کارگیری اطلاعات و دانش از سوی افراد سازمان‌هاست که موجب ایجاد نوآوری، توانایی

1. Mohsan  
2. Parise

رقابت و ارتقای بهره‌وری می‌شود و ضمن کمک به حل مشکل، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی استراتژیک و یادگیری پویا از زوال دارایی‌های ذهنی جلوگیری می‌کند، به آگاهی سازمان می‌افزاید و انعطاف‌پذیری آن را افزایش می‌دهد (۳۰). در زمینه مدیریت دانش سازمان‌هایی موفق‌اند که دانش را به‌عنوان دارایی می‌نگرند و ارزش‌ها و هنجارهایی را که موجب گسترش دانش می‌شوند، توسعه می‌دهند. به‌منظور موفقیت مدیریت دانش لازم است مدیران سازمان‌ها شرایط و زیرساخت‌های مورد نیاز و ضروری را فراهم کنند؛ زیرا بر تعهد مدیریت و حمایت او از مدیریت دانش تأکید زیادی شده است پس می‌توان با درگیر کردن کارکنان در فرآیندهای خلق، تسهیم، کاربرد و ذخیره دانش از طریق طراحی و استقرار سازوکارهای مناسب زمینه افزایش درگیری شغلی کارکنان را فراهم کرد تا عملکرد کارکنان و سازمان افزایش یابد. از نظر چوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) آموزش، مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریت دانش، تیم‌سازی، توانمندسازی کارکنان، حمایت مدیریت عالی و اجبار سازمانی می‌توانند به استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها کمک کنند (۳۵). مدیران می‌توانند با طراحی مجدد شغل از طریق تلفیق ویژگی‌های شغلی مانند استقلال، بازخورد و تنوع و یکسانی وظایف شغل‌ها را برای کارکنان جالب، پرمعنی و چالش‌انگیز کنند و به درگیری شغلی بیشتر کمک کنند. همچنین، سازمان‌ها می‌توانند با فراهم کردن شرایطی مانند اهمیت دادن به کارشان، برقراری روابط مناسب بین کارکنان و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از مزایای درگیری شغلی کارکنان بهره‌گیرند و زمینه توسعه و رشد سازمان را مهیا سازند.

به‌طور کلی برگزاری جلسات و نشست‌های گروهی تبادل نظر به‌صورت غیررسمی میان کارکنان با یکدیگر و همچنین کارکنان و مدیریت برای تبادل دانش و تجربه‌ها در محیطی گرم و صمیمی می‌تواند به فرآیندهای ایجاد و تسهیم دانش کمک کند. در این حالت، کارکنان احساس می‌کنند که به ایده‌ها و دانش فردی آن‌ها توجه می‌شود؛ در نتیجه با جدیت و تلاش بیشتری کار کرده، به سازمان و شغلشان احساس تعلق می‌کنند و درگیری شغلی آن‌ها ارتقاء می‌یابد. در این راستا استفاده از برنامه‌های انگیزشی و تشویقی از سوی مدیریت نیز می‌تواند زمینه‌ساز چنین رویکردی در سازمان باشد.

---

1. Choi

## منابع

۱. فیروزه‌ای امیر، سلامی سولماز. الزاماتی برای مدیریت دانش محرک‌های تجاری تکنولوژی اطلاعات. همایش چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی؛ ۲۴ تیر ۱۳۸۹؛ دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان: ۱۳۸۹.
۲. محمدی‌فاتح اصغر، سبحانی محمدصادق، محمدی داریوش. مدیریت دانش (رویکردی جامع). چاپ اول. تهران: انتشارات پیام پویا؛ ۱۳۸۷. ص ۹.
۳. نیاز آذری کیومرث، بریمانی ابوالقاسم، حاجی‌قلیخانی سعیده. بررسی نقش مدیریت دانش بر خلاقیت دبیران در مدارس متوسطه. فصلنامه مدیریت. ۱۳۹۰؛ ۸(۲۱): ۷۹-۸۷.
۴. الوانی سید مهدی، ناطق تهمینه، فراچی محمد مهدی. نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی. فصلنامه علوم مدیریتی ایران. ۱۳۸۶؛ ۲(۵): ۳۵-۷۰.
۵. امین بیدختی علی‌اکبر، مکوندحسینی شاهرخ، احسانی زهرا. بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان. فصلنامه راهبرد. ۱۳۹۰؛ ۵۹: ۲۱۶-۱۹۱.
6. Riches P. Organizational Coherence and Knowledge Management. KM Review Briefing. 2004; 7(4): 10-22.
۷. عدلی فریبا. مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. چاپ اول. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه؛ ۱۳۸۴. ص ۴۰-۱.
۸. سیف الهی ناصر، داوری محمدرضا. مدیریت دانش در سازمان‌ها. چاپ اول. تهران: انتشارات آزاد کتاب؛ ۱۳۸۷. ص ۳۸-۳۶.
9. Darroch j. developing a measure of knowledge management behaviors and practices. Journal of Knowledge Management. 2003 Jan; 7 (5): 41-54.
10. Spek RVD, Spijkervet A. A Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge (2nd ed). Utrecht. IL: CIBIT Consultants; 1997. P. 18-23.
11. Hansen MT, Nohria N, Tierney T. What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Bus Rev. 1999 Mar-Apr; 77(2):106-16.
12. Newmen B, Connord WK. A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods. Third International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management; October 30-31; Basel: Ulrich Reimer (Ed.); 2000.1-20.
13. Bhatt GD. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. Journal of Knowledge Management. 2001Feb; 5(1): 68-75.
14. Herder PM, Veeneman WW, Buitenhuis MDJ, Schaller A. Follow the rainbow: a knowledge management framework for new product introduction. Journal of Knowledge Management, 2003 Jul; 7 (3): 105-15.

15. Lopez SV. Competitive Advantage and Strategy Formulation: The key role of dynamic capabilities. *Management decision*. 2005; 43(5): 661-69.
16. Rizwan M, Khan DJ, Saboor F. Relationship of Job involvement with Employee Performance: Moderating role of Attitude. *European Journal of Business and Management*. 2011 Nov; 3(8): 77-86.
17. Kanungo RN. Measurement of job and work involvement. *J Appl Psychol*. 1982 Jun; 67(3): 341-9.
۱۸. هاشمی میرمالک، پاشاشریفی حسن، ثابتی شیما. رابطه هوش هیجانی با درگیری شغلی پرستاران. اندیشه و رفتار. ۱۳۸۷؛ ۳(۹): ۲۶-۱۷.
19. Brown SP. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychol Bull*. 1996 Aug; 120(2): 235-55.
20. Carson kD, Carson PP, Bedeian AG. Development and construct Validation of a career entrenchment measure. *J Occup and Organ Psych*. 1995 Dec; 68(4): 301-20.
21. Rabinowitz S, Hall DT. Organizational research on job involvement. *Psychol Bull*. 1977 Mar; 84(2): 265-88.
22. Mohsan F, Nawaz MM, Sarfraz M, Shaukat z. Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and In-Role Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*. 2011 Oct; 24(4): 494-502.
23. Ekmekçi AK. A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of Public Administration and Policy Research*. 2011 Mar; 3(3): 68-73.
24. Brown SP, Leigh TW. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *J Appl Psychol*. 1996 Aug; 81(4), 358-68.
25. Abbott GN, White FA, Charles M. Linking values and organizational commitment; A correlational and experimental investigation in two organizations. *The British Psychology Society*. 2005 Dec; 78(4): 531-45.
26. Rotenberry PF, Moberg PJ. Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*. 2007 Jan; 30(3): 203-15.
27. Shafiepour f, Yarmohammadian MH. The Organizational Climate, Job Involvement and Organizational Trust with Knowledge Management Culture: Educational Systems of Esfahan City (Iran). *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*. 2008; 11(5): 63-76.
۲۸. عباس پور عباس، همتی محمد، شهولی سلمان. ارزیابی وضعیت موجود و مطلوب مؤلف های مدیریت دانش در بین کارشناسان پردیس فنی دانشگاه تهران. نامه آموزش عالی. ۱۳۹۱؛ ۵(۱۸): ۵۴-۱۳۹.
29. Lodahl TM, Kejnar M. The Definition and Measurement of Job Involvement. *J Appl Psychol*. 1965 Feb; 49(1):24-33.

۳۰. امیرخانی امیر حسن. کاربرد مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمان. پیک نور. ۱۳۸۴؛ ۳(۳): ۴۰-۱۳۱.

31. Parise S. Knowledge management and human resource development: an application in social network analysis methods. *Advances in Developing Human Resources*. 2007 Aug; 9(3): 359-83.

32. Lee H, Choi B. Knowledge Management Enablers, Process & Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *J Manag Inform Syst*. 2003 Jul; 20 (1):179-228.

۳۳. هنری حبیب. طراحی مدل معادله ساختاری سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. ۱۳۹۰؛ ۱۱(۱): ۸۵-۱۰۵.

34. Chughtai AA. Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 2008 Jan; 9(2):169-83.

35. Choi YS. An Empirical study of factors Affecting Successful implementation of Knowledge management. Doctoral Dissertation. Lincoln: University of Nebraska; 2000.

#### ارجاع دهی به روش ونگوور

مازیاری محمد، کاشف میرمحمد، عراقی محسن. رابطه مدیریت دانش و درگیری شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی. ۱۳۹۳؛ ۶ (۲۵):

۱۵۹-۷۲

