

**رابطه عناصر پایه‌ای مدیریت دانش مدل استانکوسکی با تسهیم دانش از دیدگاه****مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور****وحید ساعت چیان<sup>۱</sup>، علیرضا خادم‌لو<sup>۲</sup>، بهادر عزیزی<sup>۳</sup>**

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد\*

۲ و ۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۰۸

**چکیده**

در این پژوهش، رابطه عناصر پایه‌ای سیستم مدیریت دانش با به اشتراک‌گذاری دانش، از دیدگاه مدیران اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور بررسی شد. روش پژوهش حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی بود که به روش میدانی اجرا شد. همه مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند که حجم نمونه تمام‌شمار و برابر با حجم جامعه بود. ابزار اصلی این پژوهش، پرسش‌نامه اصلاح‌شده و تغییر یافته اندام (۱۳۸۷)، در مجموع با ۱۹ سؤال برای عناصر پایه‌ای دانش و شش سؤال برای به اشتراک‌گذاری دانش بود که در قالب مقیاس پنج‌رتبه‌ای لیکرت طراحی شده بود. نتایج نشان داد که میانگین عناصر پایه‌ای دانش و به اشتراک‌گذاری دانش بیش از حد متوسط است و بیشترین میانگین مربوط به شاخص سازمانی و کمترین میانگین مربوط به شاخص یادگیری مدیران است. بین عناصر پایه‌ای مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری دانش از دیدگاه مدیران در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، در مجموع متغیرهای عناصر پایه‌ای مدیریت دانش ۰/۵۰۴ از به اشتراک‌گذاری دانش در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها را تبیین می‌کنند و متغیر سازمان بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی به اشتراک‌گذاری دانش دارد. براساس نتایج به دست آمده مشخص شد که راهبرد مدیریت دانش خاص یا اقدامات مدیریتی مشخص، به یک اندازه برای سازمان‌های مختلف کارساز نخواهند بود؛ بنابراین، اهداف و راهبردهای مدیریت دانش با توجه به برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی یک سازمان با سازمان دیگر بسیار متفاوت خواهد بود.

**واژگان کلیدی:** عناصر پایه‌ای مدیریت دانش، مدل استانکوسکی، به اشتراک‌گذاری دانش، مدیران

تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها

### مقدمه

دانش، محرک اصلی در خلق، رشد و امنیت سازمان‌ها و اصلی‌ترین منبع در رقابت و نوآوری است. راهبرد مدیریت دانش متشکل از تعامل افراد، فرایندهای دانشی و فناوری است که برای برطرف کردن نیازهای اطلاعاتی و ترقی سیستم تسهیم دانش<sup>۱</sup> ضروری است. امروزه، موضوع تسهیم دانش به علت اهمیتی که در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار دارد، به عنوان پدیده‌ای اجتماعی و ابزار و پارادایم مؤثری بسیار مورد توجه سازمان‌ها و پژوهشگران در مراکز علمی جهان قرار گرفته است و خلق بینش راهبردی برای تسهیم دانش منجر به کاهش هزینه‌ها، افزایش ظرفیت نوآوری‌ها و اثربخشی سازمانی می‌شود (سولیس‌ورو،<sup>۲</sup> ۲۰۱۲).

دانش به عنوان دارایی و ترکیب سیال، به دو صورت ضمنی و آشکار وجود دارد. این دو نوع دانش در پایگاه‌های اطلاعاتی و ذهنی اعضای سازمان ذخیره شده‌اند و هنگامی که در سازمان به اشتراک گذاشته شوند، زمینه‌ای برای افزایش عملکرد سازمانی فراهم می‌کنند و در نتیجه، شانس سازمان را در جهت دستیابی به نوآوری و اثربخشی افزایش می‌دهند (محمداسماعیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). مدیریت دانش فرایندی سازمانی و سیستمی مشخص برای کسب، سازمان‌دهی و ارتباط بین دانش ضمنی و صریح کارکنان است؛ به طوری که آن‌ها امکان استفاده از آن را داشته باشند تا رویه سازمانی اثربخش‌تر و سودآورتر باشد (علی‌اکبر، یوسف و محمود<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲، ۲۰۰۹). مدیریت دانش به صورت راهبرد مستمر برای کسب دانش مناسب، برای افراد مناسب، در زمان مناسب و کمک به آن‌ها با هدف تسهیم و ارائه اطلاعات در عمل تعریف می‌شود که به عملکرد سازمانی بالاتر منجر می‌شود (لی، گیلپی، مان و ورینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). برای سازمان، دانش برای دستیابی به مزیت رقابتی اهمیت دارد و تسهیم دانش متغیری کلیدی برای مدیریت دانش است که اغلب به عنوان یک فرایند نگریسته می‌شود. تسهیم دانش در سازمان فرایندی است میان افراد که به آسانی و به صورت مستقیم قابل مشاهده نیست و از آن به گردش خون در بدن تشبیه می‌شود (علی‌اکبر و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۱۰). پژوهشگران تسهیم دانش را به عنوان فرایند مبادله دانش (ضمنی و صریح) برای خلق دانش جدید قلمداد می‌کنند و تسهیم دانش در یک مفهوم وسیع‌تر به ارتباط انواع دانش، شامل دانش صریح (اطلاعات، دانش چگونگی<sup>۶</sup> و دانش چه کسی<sup>۷</sup>) و دانش ضمنی برمی‌گردد (اولاخ‌خان و اولاح‌الم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۱۳۹).

- 
1. Knowledge Sharing
  2. Sulisworo
  3. Mahamed Ismail
  4. Ali Akbar, Yussof & Mahmoud
  5. Lee, Gillespy, Maan & Wearing
  6. Know-How
  7. Know-Who

به‌اشتراک‌گذاری دانش، مهم‌ترین بخش مدیریت دانش به‌شمار می‌رود و هدف نهایی از تسهیم دانش کارکنان، انتقال آن دانش به سرمایه‌ها و منابع سازمانی است. تازمانی که کارکنان دانش خود را در سازمان به‌اشتراک نگذارند، دانش تأثیر محدودی بر مفهوم سازمانی خواهد داشت و یکی از مشکل‌ترین وظایف مدیریت دانش، انتقال دانش به افراد مناسب است و اشتراک و توزیع دانش بر زمان و کیفیت اثر شدیدی دارد (رئیسی، ۲۰۱۲).

در سال‌های اخیر، رشد روزافزونی در زمینه‌ی توجه به تسهیم دانش توسط پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها، به‌خصوص در جهت استفاده از بهترین روش‌های انجام کار<sup>۲</sup> در ایران و جهان به‌چشم می‌خورد. دلیل این توجه آن است که کسب مزیت رقابتی و نیل به بسیاری از موفقیت‌ها توسط سازمان‌ها، ریشه در به‌کارگیری دانش حاصل از فرایند مدیریت دانش دارد که فعالیت‌ها و ابتکارات تسهیم دانش در زمینه‌ی یادگیری سازمانی و فردی عنصر اصلی آن بوده‌اند (اولاح‌خان و اولاح‌الم، ۲۰۱۲، ۱۴۲). معادله‌ی این یادگیری بدین‌صورت است که هرچه تسهیم دانش مفید در سازمان هدمندتر انجام شود، به یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری سرعت می‌بخشد و در توسعه‌ی محصولات و ارائه‌ی خدمات بهتر تجلی می‌کند که موفقیت بیشتر در بازار هدف و درنهایت، دستیابی به اهداف کلان سازمان را میسر می‌کند (رئیسی، ۲۰۱۲).

مطابق با ارکان مدیریت دانش استانکوسکی<sup>۳</sup>، اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد مدیریت دانش مستلزم این است که ابتدا نسبت به مناسب‌بودن وضعیت عناصر پایه‌ای همچون «رهبری، سازمان، یادگیری و فناوری» در هر سازمان اطمینان حاصل شود. به‌بیان‌دیگر، این عناصر و اجزای آن‌ها با یکدیگر مرتبط هستند و برپایه‌ی یکدیگر بنا شده‌اند (کرنفیلد و تیلور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸، ۹۹) که این عناصر و شرح آن‌ها بدین‌صورت است:

رهبری: رهبری نقشی حیاتی در بنانهادن زمینه‌های موردنیاز در سطوح مختلف سازمان برای پذیرش اثربخش فعالیت‌های مدیریت دانش ایفا می‌کند. به‌بیان‌دیگر، علاوه‌بر تدوین و پیاده‌سازی راهبرد مناسب، محیط و تغییرات فرهنگی موردنیاز در سازمان را فراهم می‌کند (کارملی، اتواتر و لوی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱، ۲۷۲)؛

- 
1. Ullah Khan & Ullah Alam
  2. Best Practices
  3. Stankosky's Knowledge Management (KM) pillars
  4. Cranfield & Taylor
  5. Carmeli, Atwater & Levi

سازمان: از آنجایی که مدیریت دانش نیازمند تغییرات سازمانی است، تمام فرایندهای مدیریت دانش باید با فرایندهای سازمان که دوباره طراحی می‌شوند، موزون و یکپارچه شوند. ناگزیر سازمان باید از انجام روش‌های جدید مدیریت دانش حمایت کند (علی‌اکبر و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۱۱)؛ یادگیری: از طریق این عنصر، مدیران از دانش‌های ضمنی و آشکار خود استفاده می‌کنند و از طریق یادگیری، دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، فرهنگ اجتماعی را می‌سازند و با استفاده از ایده‌های یکدیگر مشکلات را حل می‌کنند و ایده‌های جدید خلق می‌کنند (بوث<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱)؛ فناوری: از آنجایی که این عنصر دربرگیرنده تمامی ابزارهای فناوری است که به‌عنوان یک توانمندساز برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند، از راهبرد مدیریت دانش برای کسب، به‌کارگیری و تسهیم دانش در سراسر سازمان حمایت می‌کند تا از این طریق برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند (محمداسماعیل، ۲۰۱۲).

علی‌اکبر و همکاران (۲۰۱۲) بیان کردند هزینه‌هایی که سازمان‌ها برای تسهیم دانش صرف می‌کنند، روبه‌روز افزایش می‌یابند. در سال ۲۰۰۲، این هزینه‌ها ۲٫۷ بیلیون دلار بوده‌اند؛ در حالی که این رقم در سال ۲۰۰۷ به ۴٫۸ بیلیون دلار رسیده است. محمداسماعیل (۲۰۱۲) در پژوهش خود تسهیم دانش را حاصل ادغام سه عامل انسان، سازمان و فناوری تعبیر می‌کند. نتایج مطالعات وی نشان داد که عوامل انگیزشی مانند ارتقای شغلی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، تأکید بر توسعه دانش و شایستگی‌های فردی و غیره، تأثیر زیادی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان‌ها دارند و جو سازمانی و ارتباطات اجتماعی موجود در سازمان، رفتار تسهیم دانش را تقویت می‌کنند (علی‌اکبر و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین، باقرزاده، هوشمندی و پورعباس (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند که با توجه به تفاوت ماهیت و کارکرد دو مفهوم مدیریت دانش و راهبرد دانش، سازمان‌ها برای انجام پروژه‌های مدیریت دانش نیازمند تدوین راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش خود به‌صورت جداگانه هستند. کومار و چه‌رز<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود در دوره‌های مختلف سازمان‌های دولتی، با نقش واسطه اخلاق کاری اسلامی، میان انگیزه درونی و تسهیم دانش کارمندان رابطه معنادار و مستقیمی را کشف کردند که در تخصیص و تکمیل ابتکارات نوین سازمانی و ادراک تعهد دارای اهمیت بود. ون فن<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) به این نتیجه رسید که بین فرایند تسهیم دانش و تجربه با مفهوم سرمایه اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد. گولدن و راگرم<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نتیجه گرفتند که روابط میان فردی، اعتماد و تعهد بر تسهیم دانش تأثیر مثبتی دارند و

- 
1. Booth
  2. Kumar & Che Rose
  3. Wen Fen
  4. Golden & Raghuram

فناوری نقش واسطه‌ای در ارتباط میان اعتماد و تسهیم دانش دارد. لین<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود نتیجه گرفت که رهبری تحول‌گرا و ارتباطات تأثیر مثبتی بر تسهیم دانش دارند و یادگیری سازمانی تأثیر واسطه‌ای میان رهبری تحول‌گرا و تسهیم دانش در نوآوری سازمانی دارد و تسهیم دانش تأثیر معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. تبادل دانش به همان اندازه که یک موضوع مربوط به افراد و سازمان است، چالشی فناورانه نیز است. عبارت راه‌حل‌های مختلط<sup>۲</sup> به معنای تعاملات لازم بین افراد و فناوری برای تسهیل فعالیت‌های تسهیم دانش است. همچنین، بعضی از پژوهشگران معتقدند که برای بهبود تسهیم دانش با روشی معنادار، «یگانگی ظریف فناوری با احساس اشتیاق فرهنگی یا آگاهی رفتاری» نیاز است. برای بسیاری از شرکت‌ها، ایجاد فضایی که در آن افراد هم آنچه را که می‌دانند تسهیم کنند و هم از آنچه دیگران می‌دانند استفاده کنند، یک کار پرچالش است. توانایی فناوری در این است که دسترسی فوری به حجم وسیعی از داده‌ها و اطلاعات را فراهم می‌کند و تشریک‌مسابی از راه دور را ممکن می‌کند و در نتیجه، روش‌های کار گروهی را هم در داخل واحدها، و هم بین واحدها و شعبات سازمان آسان می‌کند. نکته کلیدی این است که فناوری مناسب انتخاب و به کار گرفته می‌شود تا سازگاری مناسبی را بین افراد و اندازه سازمان‌ها ایجاد کند (گولدن و راگرم، ۲۰۱۰). جدول شماره یک بیشترین عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش را در مطالعات نشان می‌دهد.

جدول ۱- عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش

عوامل	مراجع
اعتماد و مشوق	لی و همکاران (۲۰۱۰)، بات <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، گولدن و راگرم (۲۰۱۱)، ویکراماسینگ و ویدیاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، حسن‌ابراهیم و آلن <sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، محمداسماعیل (۲۰۱۲)، علی‌اکبر و همکاران (۲۰۱۲)، حسن و آلن <sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، رماسینگ و ویدیاران <sup>۷</sup> (۲۰۱۲)
فرهنگ	لی و همکاران (۲۰۱۰)، محمداسماعیل (۲۰۱۲)، علی‌اکبر و همکاران (۲۰۱۲)
سازمان	محمداسماعیل (۲۰۱۲)، رماسینگ و ویدیاران (۲۰۱۲)، علی‌اکبر و همکاران (۲۰۱۲)،
انگیزش	محمداسماعیل (۲۰۱۲)، علی‌اکبر و همکاران (۲۰۱۲)، کومار، رادون چ روس <sup>۸</sup> (۲۰۱۲)

1. Lin
2. Hybrid Solutions
3. Yat
4. Wickramasinghe & Widyaratne
5. Hassan Ibrahim & Allen
6. Hassan & Allen
7. Wickramasinghe & Widyaratne
8. Naresh Kumar, Raduan Che Rose

## ادامه جدول ۱- عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش

عوامل	مراجع
بینش رهبری	لی و همکاران (۲۰۱۰)، بات (۲۰۱۱)، کارملی و همکاران (۲۰۱۱)، ویکراماسینگ و ویدیاران (۲۰۱۲)، محمد اسماعیل (۲۰۱۲)، رماسینگ و ویدیاراتن (۲۰۱۲)، لین (۲۰۱۲)
مهارت‌های ارتباطی	گولدن و راگرم (۲۰۱۱)، ون فن (۲۰۱۱)، ویکراماسینگ و ویدیاران (۲۰۱۲)، حسن‌ابراهیم و آلن (۲۰۱۲) محمداسماعیل (۲۰۱۲)، رماسینگ و ویدیاراتن (۲۰۱۲)، لین (۲۰۱۲)، علی‌اکبر و همکاران (۲۰۱۲)
یادگیری	لی و همکاران (۲۰۱۰)، بات (۲۰۱۱)، لین (۲۰۱۲)، حسن‌ابراهیم و آلن (۲۰۱۲)
فناوری	گولدن و راگرم (۲۰۱۱)، بات (۲۰۱۱)، محمداسماعیل (۲۰۱۲)، اولاح‌خان و اولاح‌الم (۲۰۱۲)، علی‌اکبر و همکاران (۲۰۱۲)

لی و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود نتیجه گرفتند که رهبری در خلق فرهنگ یادگیری در کنار عوامل زیرساخت، فناوری و اندازه سازمان، یکی از چهار تقویت‌کننده اصلی انتقال دانش است. برای موفقیت تسهیم دانش در سازمان، به جای تلاش در تغییر فرهنگ باید سعی شود که در مرحله اول، فعالیت‌های تسهیم دانش با ارزش‌های فرهنگی آشکار و پنهان موجود در سازمان‌ها را متناسب با خرده‌های مؤثر در تسهیم دانش هماهنگ کرد (محمداسماعیل، ۲۰۱۲). کو و تن<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سازمان‌هایی که خواستار راهبرد یکپارچه تسهیم دانش هستند، باید به تعداد زیادی از موانع بالقوه تسهیم دانش توجه کنند و هر چه تسهیم دانش مفید در سازمان هدفمندتر انجام شود، یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری بیشتری انجام می‌شود و همچنین، در توسعه محصولات و ارائه خدمات بهتر متجلی می‌شود. در جدول شماره دو، برخی موانع انتقال و تسهیم دانش در پژوهش‌های مختلف پژوهشگران معرفی شده‌اند.

## جدول ۲- موانع تسهیم دانش

موانع فردی	موانع سازمانی	موانع فناوری
کمبود زمان (بات، ۲۰۱۱)	سلسله‌مراتب سازمانی (میلس و اسمیت، ۲۰۱۱)	کمبود پشتیبانی فنی (بات، ۲۰۱۱)
نبود آگاهی	رسمیت و تمرکز (رئیس، ۱۳۹۱)	ناسازگاری سیستم‌های فناوری
(کو و تن، ۲۰۱۲)		اطلاعات با فرایندهای سازمان (محمداسماعیل، ۲۰۱۲)
کاهش امنیت شغلی	غالب‌بودن تسهیم دانش صریح به جای دانش ضمنی (محمداسماعیل، ۲۰۱۲)	فقدان آموزش برای کسب تخصص کارکنان (لی و همکاران، ۲۰۱۰)

باوجود وسعت دامنه پژوهش‌ها در پیاده‌سازی و بررسی تسهیم دانش در بخش‌های صنعتی، در محیط آکادمیک و آموزش عالی و دانشگاه‌ها خلأهای پژوهشی بسیاری مشاهده می‌شوند که ضرورت توجه به انجام پژوهش در این بخش را بیش‌ازپیش مشخص می‌کند (محمداسماعیل، ۲۰۱۲). دانشگاه‌ها و بخش آکادمیک فرصت‌های پراهمیتی برای به‌کاربردن و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش برای انجام وظایف و مأموریت‌هایشان دارند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت دانش در آموزش عالی و دانشگاه‌ها می‌تواند منجر به ترقی اثربخشی، کارایی و افزایش کیفیت سطح تحصیل دانشجویان شود و درواقع، مدیریت آموزش عالی بازتاب نوآوری، وارستگی، راهبرد و تکنیک‌های مختلف در بخش صنعت و مشاغل است (محمداسماعیل، ۲۰۱۲). نیازهای بی‌شماری برای سیستم مدیریت دانش در دانشگاه‌ها وجود دارند. محمداسماعیل (۲۰۱۲) انگیزه تسهیم دانش در کارکنان دانشگاه‌ها را ناشی از انگیزه بیرونی (مادیات و نیازهای آکادمیک) و انگیزه‌های درونی (علاقه‌های فردی، مناعت طبع و علاقه) قلمداد می‌کند و اولین عامل مؤثر را در به‌اشتراک‌گذاری دانش مشخصات بارز نوع دانش (ضمنی یا آشکار) معرفی می‌کند؛ اما برای اثربخشی مدیریت دانش سازمانی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به شناسایی چهارچوب مدیریت دانش مقتضی نیاز دارند که درواقع، این چهارچوب ادغام دانش سازمانی در فرهنگ سازمانی، شالوده فناوری اطلاعات و ذخیره دانش فردی و جمعی است (مکنیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور نیز به‌عنوان بخشی از یک سازمان دولتی با سوابق منابع، فرهنگ و مأموریت‌های مختلفی که وظایفی همچون برنامه‌ریزی مربوط به راهبردهای ورزشی هر دانشگاه متناسب با سیاست‌های کلان وزارت علوم، بسترسازی برای حضور دانشجویان در عرصه‌های ورزشی، تعیین استانداردهای آموزشی و ورزشی و غیره برعهده دارد، در تلاش است با اصلاح و به‌سازی ساختارها و فرایندها، نقش خود را به‌صورت مؤثر و موفقیت‌آمیزی ایفا کند. ناگزیر، تسهیم دانش یکی از مهم‌ترین راهبردهایی است که می‌تواند در شرایط موجود به ارتقای هرچه‌بیشتر عملکرد و موفقیت اداره‌های کل تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها کمک کند؛ اما اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد مدیریت دانش مستلزم آن است که ابتدا نسبت به مناسب‌بودن وضعیت عناصر پایه‌ای همچون «رهبری، سازمان، یادگیری و فناوری» که باید برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز سیستم مدیریت دانش در هر سازمانی به آن توجه کرد، اطمینان حاصل کرد. اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها قادر خواهد بود با استفاده از این سیستم در بهبود وضعیت تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها با ارتقای توانمندی نیروی دانشی سازمان متناسب با شرایط اقتصادی و پیشرفت‌های فناوری نقش مؤثری ایفا کند و زمینه مناسبی را برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در این نهاد دولتی فراهم کند. در این پژوهش، به بررسی رابطه چهار عنصر پایه‌ای سیستم

مدیریت دانش با توجه به مدل استانکوسکی، با به اشتراک گذاری دانش توسط مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور پرداخته شد. در کشور ما تسهیم دانش یکی از جدیدترین موضوع‌هایی است که اطلاعات کمی در مورد آن وجود دارد و کارهای پژوهشی کمی در این زمینه انجام شده‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش انجام پژوهش، توصیفی-پیمایشی است که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام مدیران ستادی تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور است که حجم نمونه به دلیل محدودیت، تمام‌شمار و برابر با حجم جامعه بود (تعداد = ۵۴). از این تعداد، ۴۳ نفر به پرسش‌نامه ارسالی پاسخ دادند (میزان برگشت پرسش‌نامه‌ها ۷۹/۶ درصد بوده است) و در پژوهش حاضر شرکت داشته‌اند. با توجه به گزاره‌های پژوهش (اهداف، نوع پژوهش و سؤال‌ها)، از روش‌های مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای و نیز روش میدانی به کمک پرسش‌نامه استفاده شده است. ابزار اصلی این پژوهش پرسش‌نامه اصلاح شده و تغییر یافته اندام (۱۳۸۷)، در مجموع با ۱۹ سؤال برای عناصر پایه‌ای دانش و شش سؤال برای به اشتراک گذاری دانش بود که در قالب مقیاس پنج‌رتبه‌ای لیکرت طراحی شده بود؛ به نحوی که به گزینه خیلی کم یک امتیاز، گزینه کم دو امتیاز، گزینه متوسط سه امتیاز، گزینه زیاد چهار امتیاز و گزینه خیلی زیاد پنج امتیاز تعلق گرفت. روایی محتوایی پرسش‌نامه اصلاح شده متناسب با جامعه آماری به تأیید ۱۵ تن از اساتید و صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزش رسید. همه پیشنهادها اصلاحی و اعمال تغییرات در پرسش‌نامه برای مطابقت با شرایط و ویژگی جامعه آماری، با هم‌فکری تیم پژوهش انجام شد. پژوهشگر برای اطمینان از پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ اقدام به محاسبه پایایی کرد و براساس یک نمونه مقدماتی به حجم ۲۰ نفر، شاخص آلفای کرونباخ  $\alpha = 0/90$  برآورد شد که نشان می‌دهد پرسش‌نامه از روایی محتوایی و پایایی مطلوبی برخوردار است. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی کلموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup>، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره به روش هم‌زمان از طریق نرم‌افزار آماری اس.پی.اس.اس<sup>۲</sup> نسخه ۲۱ استفاده شده است.

### نتایج

نتایج نشان داد که بیشترین فراوانی در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال و کمترین فراوانی در گروه سنی ۵۱ تا ۶۰ سال قرار داشته‌اند. ۶۰/۵ درصد از مدیران با سابقه خدمت زیر پنج سال، ۲۳/۳ درصد با

1. K-S  
2. SPSS



سابقه خدمت بین شش تا ۱۰ سال، ۱۱/۶ درصد با سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال و ۴/۷ درصد با سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۰ سال بودند. ۸۱/۴ از مدیران در رشته تربیت‌بدنی تحصیل کردند. ۶۹/۸ درصد متأهل و ۳۰/۲ درصد مجرد بودند. ۷۵/۸ درصد از مدیران مرد و ۲۴/۲ درصد زن بودند. ۴۱/۹ درصد از پاسخ‌گویان دارای مدرک کارشناسی‌ارشد، ۳۹/۵ درصد دارای مدرک دکتری و ۱۸/۶ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند.

جدول ۳- میانگین عناصر پایه‌ای مدیریت دانش و به‌اشتراک‌گذاری در اداره‌های کل تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
اشتراک دانش	۳/۴۸	۰/۳۷	۱	۵
عناصر پایه‌ای	۳/۳۶	۲/۷۷	۱	۵
رهبری	۲/۹۶	۰/۹۱	۱	۵
سازمان	۳/۲۹	۰/۶۹	۱	۵
یادگیری	۲/۶۰	۰/۵۷	۱	۵
فناوری	۲/۸۰	۰/۵۸	۱	۵

داده‌های به‌دست‌آمده از توصیف عناصر پایه‌ای مدیریت دانش مبین آن است که میانگین میزان عناصر پایه‌ای ۳/۳۶ (با حداکثر نمره ۶۷/۲۰) و میانگین مؤلفه‌های آن، به‌ترتیب رهبری ۲/۹۶ (حداکثر نمره ۵۹/۲۰)، سازمان ۳/۲۹ (حداکثر نمره ۶۸/۸۰)، میانگین یادگیری ۲/۶۰ (حداکثر نمره ۵۲/۰۰)، میانگین فناوری ۲/۸۰ (حداکثر نمره ۵۶/۰۰) است. درکل، ساختار عناصر پایه‌ای و مؤلفه‌های آن از نظر مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور در سطحی بالاتر از متوسط قرار دارند. همچنین، داده‌های به‌دست‌آمده از توصیف به‌اشتراک‌گذاری دانش نشان دادند که میانگین میزان به‌اشتراک‌گذاری ۳/۴۸ (با حداکثر نمره ۶۹/۳۰) است که نگرش مدیران درباره به‌اشتراک‌گذاری بیشتر از عدد سه در نمره کل پنج است. درکل، اثربخشی سازمانی از نظر مدیران در سطحی بالاتر از متوسط قرار دارد.

همانطور که در جدول شماره چهار نشان داده شد، ضریب همبستگی میان عناصر پایه‌ای مدیریت دانش و به‌اشتراک‌گذاری دانش (به‌صورت کلی) ۰/۶۱۹ است که این خود نشان‌دهنده همبستگی تاحدودی قوی و مستقیم بین میزان تأثیر عناصر پایه‌ای و میزان به‌اشتراک‌گذاری دانش مدیران در اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور است. همچنین، ضریب همبستگی برای متغیرهای رهبری و به‌اشتراک‌گذاری دانش برابر با ۰/۴۰۴، سازمان و به‌اشتراک‌گذاری دانش برابر با ۰/۴۶۸

نسبتاً متوسط و مستقیم، یادگیری و به اشتراک گذاری برابر با ۰/۲۹۷ و فناوری و به اشتراک گذاری دانش برابر با ۰/۳۲۰ است که این ضرایب نشان دهنده همبستگی نسبتاً ضعیف و مستقیم هستند.

جدول ۴- آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط بین عناصر پایه‌ای و به اشتراک گذاری دانش

متغیر پیش‌بین و ملاک	سطح معناداری	ضریب همبستگی
عناصر پایه‌ای و به اشتراک گذاری دانش	۰/۰۰۹	۰/۶۱۹
رهبری و به اشتراک گذاری دانش	۰/۰۱۱	۰/۴۰۴
سازمان و به اشتراک گذاری دانش	۰/۰۰۱	۰/۴۶۸
یادگیری و به اشتراک گذاری دانش	۰/۰۰۱	۰/۲۹۷
فناوری و به اشتراک گذاری دانش	۰/۰۰۲	۰/۳۲۰

برای تعیین قدرت تأثیر و پیش‌بینی، از تحلیل رگرسیون چندمتغیره میان فرایندهای عناصر پایه‌ای به‌عنوان متغیرهای مستقل (پیش‌بین) و به اشتراک گذاری دانش به‌عنوان متغیر وابسته (ملاک)، با روش اینتر استفاده شد. نتایج ضریب تعیین  $R^2$  نشان می‌دهد که ۰/۵۰۴ درصد از واریانس به اشتراک گذاری دانش مربوط به عناصر پایه‌ای مدیریت دانش و باقی‌مانده به سایر عوامل خارج از پژوهش مرتبط است (جدول شماره پنج).

جدول ۵- نتایج ضریب همبستگی چندگانه

مدل	همبستگی	مجذور همبستگی	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معناداری
اینتر	۰/۶۳۸	۰/۵۰۴	۰/۲۸۶	۲۷/۹۳	۰/۰۰۱

نتایج جدول شماره شش رگرسیون نشان می‌دهد که معنادار بودن تفسیر رگرسیون بدین صورت است که سهم رهبری، سازمان، یادگیری و فناوری در پیش‌بینی به اشتراک گذاری دانش مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور، به ترتیب برابر با ۰/۱۶۷، ۰/۲۳۷، ۰/۰۸۶ و ۰/۱۳۸ است. به عبارت دیگر، به ازای هر واحد تغییر در رهبری، به اشتراک گذاری دانش مدیران برابر با ۰/۱۶۷، هر واحد تغییر در سازمان، به اشتراک گذاری دانش مدیران برابر با ۰/۲۳۷، به ازای هر واحد تغییر در یادگیری، به اشتراک گذاری دانش مدیران برابر با ۰/۰۸۶ و به ازای هر واحد تغییر در فناوری، به اشتراک گذاری دانش مدیران برابر با ۰/۱۳۸ است. ضریب بتا نیز به‌عنوان مقیاس اهمیت نسبی

متغیرها کاربرد دارد؛ از این رو، با مقایسه چهار عنصر پایه‌ای مدیریت دانش، به ترتیب سازمان، رهبری، فناوری و یادگیری مهم‌ترین عناصر هستند. در مجموع، می‌توان اذعان کرد که ابعاد و متغیرهای عناصر پایه‌ای مدیریت دانش حدود ۵۰ درصد از تغییرات واریانس متغیر به‌اشتراک‌گذاری دانش مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها را پیش‌بینی کرد و حدود ۵۰ درصد از تغییرات واریانس متغیر به‌اشتراک‌گذاری دانش مدیران توسط عوامل دیگری که در پژوهش بررسی نشده‌اند، پیش‌بینی می‌شود.

جدول ۶- نتایج رگرسیون چندمتغیره و برازش معادله رگرسیونی

متغیر	ضریب بتا	ضریب B	مقدار تی	سطح معناداری
ضریب ثابت	-	۳۶/۹۴۲	۱/۳۹۰	۰/۰۰۳
رهبری	۰/۱۳۵	۰/۱۶۷	۲/۶۲۲	۰/۰۱۰
سازمان	۰/۲۰۵	۰/۲۳۷	۱/۹۶۳	۰/۰۰۱
یادگیری	۰/۱۰۴	۰/۰۸۶	۵/۹۷۸	۰/۰۰۱
فناوری	۰/۱۲۲	۰/۱۳۸	۳/۵۵۲	۰/۰۰۱

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

$$Y = 36/942 + (0/167) X_1 + (0/237) X_2 + (0/086) X_3 + (0/138) X_4$$

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های پژوهش حاضر، در مجموع عناصر پایه‌ای مدیریت دانش در اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور، از نظر مدیران آن‌ها در وضعیت تقریباً مطلوب و کمی بیشتر از حد متوسط هستند. این یافته با نتایج مطالعات علی اکبر و محمود (۲۰۱۲) و یانگ و هوانگ (۲۰۱۲) در یک‌راستا است؛ به طوری که این پژوهشگران بهره‌گیری از مشوق‌های لازم از جمله تشویق‌های مدیریت از ابراز ایده‌های کارکنان را به‌عنوان نقش پایه‌ای تسهیم دانش معرفی کردند. یافته‌های پژوهش حاکی است که عناصر رهبری، یادگیری و فناوری دارای میانگین نمره‌های بیشتر از متوسط هستند و در وضعیت تقریباً یکسانی هستند؛ اما عامل سازمان در بالاترین میانگین در میان مؤلفه‌ها در سطح اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها از دیدگاه مدیران است. متناسب با مقوله عناصر پایه‌ای، مدیریت دانش چهارچوبی از ادغام عناصر سازمانی است که انتخاب، بررسی، ذخیره و سازمان‌دهی اطلاعات فردی و سازمانی را برعهده دارد. در برخی موارد، تنوع فناوری اطلاعات نقشی کلیدی در نوآوری مدیریت دانش، بهره‌برداری، توسعه سرمایه دانشی و اشتراک دانش ضمنی برای خلق نوآوری دارد. فقدان هدایت و رهبری مدیریتی نیز می‌تواند به کاهش فعالیت‌های تسهیم دانش منجر شود.

(محمداسماعیل، ۲۰۱۲)، به نظر می‌رسد تأکید بر انتظارات مدیریت و تعهد درازمدت مدیران درقبال فعالیت‌های تسهیم دانش و ایفای نقش حمایتی، دراین رابطه برای ایجاد فرهنگ تسهیم دانش و اکتساب فناوری مهم و اساسی است و پیش‌نیازی قطعی برای تسهیم دانش اثربخش سازمانی است. در فرایند یادگیری می‌توان ادعان کرد که مکفی بودن شناسایی، ارزیابی و تحمل اشتباهات گذشته و بازخورد آن به سازمان و افراد، منجر به بهبود یادگیری فردی و سازمانی می‌شود که به نظر می‌رسد در برخی مواقع، فرهنگ حاکم بر سازمان عامل محدودکننده‌ای درزمینه یادگیری از راه عمل و بررسی اشتباهات گذشته است (دوبرای و فارکاس، کارولینی و پور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). میلز و اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) یکی از راهکارهای اثربخش افزایش رویکردهای دانش‌مدار و تسلط جامع مدیریت دانش در روال فعالیت‌های سازمانی را حمایت مدیریت عالی و رهبران از تغییرات در ساختار سازمان‌ها و گرایش به سمت سازمان‌های هموارتر به‌جای سلسله‌مراتب سازمانی برای انتقال و به‌کارگیری دانش نشان می‌دهند که توجه به این امر برای اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها نیز می‌تواند دارای اهمیت باشد. دراین‌راستا، علی اکبر ومحمود (۲۰۱۲) در پژوهش خود بیان کرد که ۱- فناوری و زیرساخت‌های تکنولوژی اطلاعات و همچنین، کیفیت و سرعت دسترسی به اطلاعات و دانش جدید؛ ۲- تشویق‌های مدیریت دانشکده در ابراز ایده‌های تازه و اظهارنظرهای علمی اعضای هیئت‌علمی برای تأثیرگذاری بر مأموریت‌های دانشکده، بیشترین سهم را در تحقق کشف دانش داشتند؛ ۳- وجود کامپیوترهای اختصاصی در دفاتر اساتید و همچنین، بهره‌مندی از امکانات شبکه اینترنت و زیرساخت‌های فناوری؛ ۴- توانمندی اعضای هیئت‌علمی در انجام کار با کامپیوتر و نرم‌افزارهای رایانه‌ای برای تأثیرگذاری و انجام بهینه مأموریت‌های دانشکده، بیشترین سهم را در تحقق تصریح دانش داشتند؛ ۵- ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی با هدف سرعت تبادل اطلاعات و انتقال دانش؛ ۶- اعتقاد به تشکیل گروه علمی و فعالیت‌های تیمی و همچنین، صداقت در تشریح مساعی و تبادل اطلاعات با همکاران، بیشترین سهم را در تحقق تسهیم دانش داشتند؛ ۷- طراحی برنامه راهبردی و ترسیم خط‌مشی و برنامه‌ریزی مبتنی بر دانش؛ ۸- دسترسی به کامپیوتر در زمان مناسب، بهره‌مندی از فناوری و استفاده هوشمندانه و به‌موقع و مناسب از شبکه اینترنت، بیشترین سهم را در تحقق ارزیابی دانش داشتند؛ ۹- توانایی انجام کار با کامپیوتر و نرم‌افزارهای آن و همچنین، برخورداری از توانمندی‌های علمی و نظری حرفه مربوط برای اعضای هیئت‌علمی؛ ۱۰- تأثیرگذاری فناوری اطلاعات بر انتشار دانش در دانشکده‌های تربیت‌بدنی، بیشترین سهم را در تحقق انتشار دانش داشتند.

- 
1. Dobrai, Farkas, Karoliny & Poór
  2. Mills & Smith

میانگین به‌اشتراک‌گذاری دانش در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور، بیشتر از حد متوسط است. این مسئله بیانگر لزوم توجه بیشتر مدیران سازمان در به‌اشتراک‌گذاری دانش است که تحت هدایت و مدیریت آن‌ها قرار دارد. مینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) از جمله موانع مهم در تسهیم و انتقال دانش فردی در کارکنان و مدیران را احساس رقابت کاذب با دیگران و ترس از ربودن کرسی‌ها و مشاغل سازمانی تعبیر می‌کند. یکی از موضوعات کلیدی تسهیم دانش در یک سازمان، وجود زمینه‌مربوط به محیط و شرایط سازمانی است. شکست یا موفقیت راهبرد تسهیم دانش به سازگاری این راهبرد با اهداف و راهبرد سازمان وابسته است. موفق‌ترین برنامه‌های تسهیم دانش آن‌هایی هستند که به‌طور کامل با سازمان و اهداف راهبردی آن مرتبط باشند. ایجاد این ارتباط وظیفه مدیریت عالی سازمان است و این کار از طریق ابلاغ روشن اهداف و راهبردهای سازمان به کارکنان با هدف جلب حمایت آنان انجام می‌شود (محمداسماعیل، ۲۰۱۲). در بیشتر موارد، این اهداف و راهبردها توسط مدیران عالی به‌صورت مبهم به کارکنان ابلاغ می‌شوند که نه تصویر روشنی از آن اهداف و راهبردها ارائه می‌دهد و نه راهنمای خوبی برای کارکنان است (لی و همکاران، ۲۰۱۰). پژوهش‌ها، ساختار سازمانی باز و انعطاف‌پذیر را بهترین ساختار برای تسهیم دانش قلمداد می‌کنند (دوبرای و همکاران، ۲۰۱۲).

در بخش دیگر نتایج پژوهش حاضر، میان عناصر پایه‌ای مدیریت دانش و به‌اشتراک‌گذاری دانش ارتباط مستقیم و معنادار وجود دارد. این مسئله بیانگر این است که اگر مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور در پی افزایش پویایی و به‌اشتراک‌گذاری دانش در سازمان خود هستند، باید به عناصر پایه‌ای برای ایجاد ساختاری سازنده برای فعالیت‌های دانشی و سازمان یادگیرنده در سازمان خود بیشتر توجه کنند و زمینه‌های بهره‌مندی از دستاوردهای آن را برای صاحب‌نفعان این سازمان دولتی که همان دانشجویان هستند، مهیا کنند.

براساس نتایج پژوهش، عناصر پایه‌ای مدیریت دانش ۰/۵۰۴ درصد از به‌اشتراک‌گذاری دانش را تبیین می‌کنند. همچنین، نتایج ضرایب استاندارد نشان‌دهنده اهمیت بیشتر سازمان در پیش‌بینی تغییرات به‌اشتراک‌گذاری دانش نسبت به سه فرایند دیگر است. این یافته در راستای تأکید عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۴) و ویگدامازین و ویلی یارانت (۲۰۱۲) بود؛ به‌طوری‌که نتایج این پژوهشگران مؤید انجام برنامه‌ریزی و نظارت تخصصی و خردمندانه بر استفاده از فناوری و دانش نوین فناورانه در راستای به‌اشتراک‌گذاری دانش معرفی شده است. پژوهش‌ها ساختار و رویکرد سازمانی را مهم‌تر از فرهنگ و فناوری تلقی می‌کنند و اندازه سازمان و واحدهای سازمانی را در اثربخشی فعالیت‌های تسهیم دانش مهم تلقی می‌کند (لی و همکاران، ۲۰۱۰). مطالعات نشان

1. Ming

می‌دهند که در سازمان به‌شدت ساختارمند، سلسله‌مراتبی و چندلایه و جریان ارتباطات یک‌سویه از بالا به پایین، تسهیم دانش مؤثر محدود می‌شود (دوبرای و همکاران، ۲۰۱۲). بدون توجه به اندازه سازمان، تعداد زیادی از فعالیت‌های تسهیم دانش به زیرساخت فناوری اطلاعات وابسته هستند و لازم است سازمان زیرساختی یکپارچه‌ای را فراهم کند و انواع مختلف ارتباطات را پشتیبانی کند؛ بنابراین، حتی اگر فناوری راه‌حل نهایی و موتور محرکه راهبرد تسهیم دانش نباشد، سازگاری فناوری با فرایندهای موجود در سازمان مهم است (گولدن و راگرام، ۲۰۱۰).

با توجه به تأثیرات مثبت و منفی جامعه، اقتصاد، سیاست، حکومت بر محیط دانشگاه، لزوم پیاده‌سازی مدیریت تغییر سازمانی، مدیریت سیستم اطلاعات و مدیریت منابع انسانی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق، ضروری به‌نظر می‌رسد. همچنین، برنامه‌های سیستم مدیریت دانش در اداره تربیت‌بدنی دانشگاه باید از طریق مدیریت اهداف، طرح راهبردی تسهیم دانش را توسعه و حفظ کنند و روش‌هایی را برای سازمان‌دهی و دستیابی به سرمایه‌های غیرملموس منتج‌شده از اعضای دانشکده و گروه‌های آموزشی به‌ارمغان آورند و با اشتراک دانش به مرور، تجدیدنظر، اصلاح فرایندهای توسعه ورزشی - آموزشی دانشجویان بپردازند. برای دستیابی به رویکرد دانش‌مدار ساختار سازمانی پهن، فناوری متناسب با رویه سازمانی، یادگیری از تخصص افراد آموزش‌دیده، رهبری و راهبرد متناسب با فرهنگ سازمانی برای تمرکز و تسهیم دانش موردنیاز هستند. هنگام بررسی دانش در اداره کل تربیت‌بدنی، مدیران لازم است چیزی فراتر از فرهنگ سازمانی و ارزش‌های بنیادی، زیرساخت، منابع و سیستم‌های فناوری اطلاعات مدنظر قرار دهند و به جایگاه اعتماد میان اعضا و انگیزه‌های درونی و بیرونی درمیان کارمندان و مدیران برای تسهیم دانش توجه کنند. علاوه بر ضرورت توجه به موانع، مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها باید توجه داشته باشند که به‌دلیل وجود تفاوت‌های موجود بین سازمان‌ها از جهات مختلف، مانند اندازه (کوچک، متوسط و بزرگ)، مالکیت (خصوصی و عمومی) و مأموریت اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه (انتفاعی و غیرانتفاعی)، یک راهبرد مدیریت دانش خاص یا اقدامات مدیریتی مشخص، به یک اندازه برای سازمان‌های مختلف کارساز نخواهند بود؛ بنابراین، اهداف و راهبردهای مدیریت دانش با توجه به برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی یک سازمان با سازمان دیگر به‌شدت متفاوت خواهد بود. در ادامه، به پیشنهادهایی که برخاسته از پژوهش حاضر هستند، اشاره می‌شود.

۱- به‌دلیل نرخ پایین میانگین یادگیری درمیان عناصر پایه‌ای، تخصیص مناسب منابع انسانی یا منابع فرایندمدار مانند کارکنان متخصص، منابع مالی، فناوری اطلاعات و ارتباطات توصیه می‌شود؛

۲- به دلیل طبیعت رقابتی که در نهاد انسان‌ها قرار دارد، توصیه می‌شود در اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها استفاده از تشویق‌ها به‌عنوان یکی از روش‌های به‌حداکثر رساندن تسهیم دانش کارکنان، مدنظر قرار گیرد؛

۳- ایجاد زیرساخت مناسب و تهیه منابع کافی برای تسهیل فعالیت‌های تسهیم دانش در داخل واحدها و بین واحدهای مختلف سازمان مدنظر قرار گیرد؛

۴- توجه به فرهنگ سازمانی مناسب می‌تواند موجب اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش در اداره تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها شود؛

۵- توصیه می‌شود مدیران از کارهای گروهی که در آن‌ها تسهیم دانش بیشتری انجام می‌شود، استقبال کنند.

## منابع

1. Aliakbar, E., Yusoff, R., & Mahmood, N. (2012). Determinants of knowledge sharing behavior. Presented at International Conference on Economics, Business and Marketing Management, Singapore.
2. Bagherzadeh Hooshmandi, K., & Pour Abbas, L. (2017). Investigating knowledge management's patterns and knowledge strategy in organizations. Presented at 1<sup>st</sup> International Conference on Modern Developments in Management, Economics and Accounting, Tehran. (In Persian).
3. Booth, S. E. (2011). Cultivating knowledge sharing and trust in online communities for educators: A multiple-case study. A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Curriculum and Instruction. Raleigh, North Carolina.
4. Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: The intervening roles of relational and organizational identification. *The Journal of Technology Transfer*, 3(3), 257-74.
5. Cranfield, D. J. & Taylor, J. (2008). Knowledge management and higher education: A UK case study. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 85-100.
6. Dobrai, K., Farkas, F., Karoliny, Z., & Poór, J. (2012). Knowledge transfer in multinational companies – Evidence from Hungary. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 149-62.
7. Fu, E., Yang, S., & Huang J. (2012). A snapshot of students' blogging profiles in Taiwan: From the viewpoint of knowledge sharing. *Knowledge Management & E-Learning: An international Journal*, 4(1), 7-16.
8. Golden, T. D., & Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061-85.

9. Hassan Ibrahim, N., & Allen, D. (2012). Information sharing and trust during major incidents: Findings from the oil industry. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(10), 1916–28.
10. Ko, S., & Tan, B. S. (2012). Knowledge transfer, perceived environmental turbulence and innovation in China. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2), 104 – 16.
11. Kumar, N., & Che Rose, R. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 142 – 65.
12. Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management learning*, 41(4), 473-91.
13. Lin, Y, H. (2012). The influence of transformational leadership to knowledge sharing and organizational innovation: The cross-level analysis by using coaching, communication and organizational learning as mediating variables (Unpublished master's thesis).
14. Mahamed Ismail, N, A. (2012). Key determinants of research-knowledge sharing in UK higher education institutions. (Doctoral dissertation). University of Portsmouth. Portsmouth.
15. McNeil, R. (2011). Application of knowledge management for sustainable development in institutions of higher education. *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management*, 7, 1-13.
16. Mills, M. A., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156-71.
17. Ming, P. S., Liao, H. L., Liu, S. H., & Peng, S. Y. (2011). Using knowledge management systems to cooperative Learning. *Advanced Materials Research*. 187, 416-21.
18. Naresh Kumar, R. R. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 142 – 65.
19. Raeisi, M. (2012). The relationship between knowledge management and organizational effectiveness from the view point of administrator's managers of selected sports organizations. (Unpublished master's thesis). Shomal University. (In Persian).
20. Ramakrishnan, K., & Yasin, N. M. (2012). Knowledge management system and higher education institutions. *Proceedings of International Conference on Information and Network Technology (ICINT 2012) IPCSIT*, 37, 67-73.
21. Sulisworo, D. (2012). Enabling ICT and knowledge management to enhance competitiveness of higher education institutions. *International Journal of Education* 4(1), 112-20.
22. Ullah Khan, S., & Ullah Alam, A. (2012). Knowledge sharing management model (KSMM) for software development outsourcing vendors. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 45, 135-45.



23. Wen Fan, Y. (2011). The role of social capital in knowledge sharing: A meta-analytic review. Presented at System Sciences (HICSS). Presented at 44th Hawaii International Conference, 4-7 Jan, Hawaii.
24. Wickramasinghe, V., & Widyaratne, R. (2012). Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. VINE, 42(2), 214 – 236.

### استناد به مقاله

ساعتچیان، وحید، خادم‌لو، علیرضا، و عزیزی، بهادر. (۱۳۹۷). رابطه عناصر پایه‌ای مدیریت دانش مدل استانکوسکی با تسهیم دانش از دیدگاه مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰(۴۹)، ۶۸-۲۵۱. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.4580.1881

Saatchian, V., Khademlo, A.R., & Azizi, B. (2018). The Relationship between the Basic Elements of the Stankosky's Model Knowledge Management and Knowledge Sharing from the Managers' View Point of Administrations of Physical Education University Across the Iran. Sport Management Studies, 10(49), 251-68. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2018.4580.1881

**The Relationship between the Basic Elements of the Stankosky's Model Knowledge Management and Knowledge Sharing from the Managers' View Point of Administrations of Physical Education University Across the Iran**

**V. Saatchian<sup>1</sup>, A.R. Khademlo<sup>2</sup>, B. Azizi<sup>3</sup>**

1. Assistant Professor of Sport Management, Imam Reza International University, Mashhad\*  
2,3. Ph.D. Student of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad

**Received: 2017/07/30**

**Accepted: 2018/01/10**

---

**Abstract**

The purpose of this study was to investigating the relationship between basic elements of the Stankosky's model knowledge management and knowledge sharing from the managers' view point of administrations of Physical Education University across the Iran. The method of this research was descriptive – surveying and sample size was 54 individuals. The main tool of this research was the modified and of questionnaire (Andam, 2008), with 19 questions for basic knowledge elements and 6 questions for knowledge sharing, which was designed in a 5-point Likert scale. The results showed that there was significant relationship between the basic elements of knowledge management and knowledge sharing in the administrations; the multivariate regression results showed the 0.504 % of the variance in knowledge sharing is related to knowledge management and organization has the greatest importance impact in prediction of knowledge sharing. Based on the results, it was found that a specific KM strategy, or specific managerial actions, would not work to the same extent for different organizations. Therefore, the goals and strategies of knowledge management will vary greatly according to the planning and strategic thinking of an organization with another organization.

**Keywords:** Basic Elements of the Knowledge Management, Stankosky's Model, Knowledge Sharing, Managers' Physical Education University

---

---

\*Corresponding Author

Email: Saatchian.vahid@gmail.com