

## ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان

محمد برادران<sup>۱</sup>، احمدرضا کسرائی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

<sup>۲</sup> هیات علمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

نام نویسنده مسئول:

محمد برادران

### چکیده

تاکنون عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش توسط محققین در سازمانها و در شرایط متفاوتی مورد بررسی قرار گرفته، اما در این پایان نامه سعی شده است از بین عوامل متعدد موفقیت مدیریت دانش، عواملی تعیین گردد که باعث افزایش توأم خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می شوند. با توجه به موضوع تحقیق و بنا به نظر خبرگان و صاحب نظران، بررسی تاثیر تمامی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر روی خلاقیت و یادگیری سازمانی مستلزم زمان، موارد مطالعه و متعدد بوده و خارج از حوصله ی این پژوهش میباشد. بر همین اساس با مطالعه و بررسی تحقیقات مختلف، از بین تعداد زیادی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، هفت عامل که با عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت و یادگیری سازمانی مشترک میباشند را به عنوان متغیرهای مستقل تحقیق انتخاب کرده و تاثیر آنها را بر افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی به عنوان متغیرهای وابسته تحقیق بررسی شده است. پس از تعیین و تایید شاخصهای مرتبط با متغیرهای مستقل و وابسته توسط خبرگان و استفاده از فرمتها و استانداردهای موجود در حوزه ی مدیریت دانش، پرسشنامه تهیه شده (بر مبنای طیف لیکرت) در نمونه آماری توزیع گردید. با انجام تحلیل آماری بر روی داده های جمع آوری شده، مشخص گردید هنگامی که رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته بصورت تک تک و بدون تعامل و ارتباط عوامل با یکدیگر مورد بررسی قرار میگیرد، تمامی هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی دارند؛ اما هنگامی که تعامل و ارتباط عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با یکدیگر، و تاثیر توأم متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار می گیرد، تنها دو عامل استراتژیها و سیاستهای دانش محور و مدیریت منابع انسانی باعث افزایش توأم خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می شوند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی، یادگیری سازمانی، عوامل کلیدی موفقیت.

## مقدمه

دانش سازمانی از نقطه نظر غالب مدیران موفق دنیا، یکی از مهمترین سرمایه‌های شرکت‌های سده بیست و یکم محسوب میشود که مدیریت بهینه آن موجب ارتقا سطح کیفی سازمان میگردد. مدیریت دانش واژه‌ای است که امروزه در ادبیات مدیریت و کسب و کار بسیار متداول شده است و کسانی که در این حوزه مشغول به کار هستند خوب میدانند در پس این واژه چه حوزه‌های تخصصی متعددی وجود دارد که محققین مختلف مشغول به فعالیت و تحقیق بر روی آنها هستند. صاحب نظران در این عرصه عوامل کلیدی متعددی را جهت اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش مورد بحث و بررسی قرار میگیرند، خلاقیت و یادگیری سازمانی میباشد. همانطور که می‌دانیم، گستره علوم روز به روز وسیع تر و پر دامنه تر میگردد. از جمله تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده‌هایی همچون مدیریت دانش<sup>۱</sup> و خلاقیت سازمانی<sup>۲</sup> و یادگیری سازمانی<sup>۳</sup> میباشد. برای موفقیت سازمان، دانش به عنوان یک سرمایه، باید بین انسانها قابل مبادله بوده و توانایی رشد داشته باشد. دانش نحوه حل مشکلات، میتواند کسب شود و بدین ترتیب مدیریت دانش قادر خواهد بود یادگیری سازمانی را که منجر به خلق دانش دیگری می‌شود، توسعه دهد. سازمانهای آگاه میدانند که دانش، سرمایه‌ای فکری است و تنها سرمایه‌ای است که با گذشت زمان تغییر می‌کند و اگر به طور موثری مهار و بکار گرفته شود، میتواند خلاقیت و مزیت رقابتی سازمان را حفظ نماید. استفاده از کل منابع فکری سازمان، میتواند مزایای قابل توجهی را در پی داشته باشد. مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمانها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارتهایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، یاری میرساند. به کمک مدیریت دانش، مفاهیم و روشها، روشن هستند. چالشها واضح هستند و میتوان بر آنها غلبه نمود، منافع مشخص هستند و میتوانند قابل توجه باشند. در اینجا موضوعات کلیدی، حمایت اجرایی و ارزیابی موفقیت هستند و مسایل تکنولوژی در مقایسه با این موارد، از اهمیت چندانی برخوردار نیستند. جهت موفقیت در اجرای مدیریت دانش، عوامل کلیدی متعددی وجود دارند که در شرایط و فرهنگهای مختلف، متفاوت میباشد.

موضوع دیگری که در این تحقیق بررسی شده است، خلاقیت سازمانی میباشد. علیرغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، سازمانها اخیراً به واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیکی، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی کشف کرده‌اند که یکی از منابع کلیدی و مستمر مزیت رقابتی و بقاء، خلاقیت سازمانی میباشد. خلاقیت کارکنان سازمان به این صورت به بقای سازمان کمک میکند که وقتی کارکنان در کارهایشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه داده و بکار گیرند. تبدیل شدن به یک سازمان خلاق وسیله‌ای جهت رقابتی شدن در محیط تجاری پویا و تغییر پذیر امروز شده است. خلاقیت سازمانی را میتوان به این صورت تعریف کرد: خلاقیت سازمانی به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در کارهای تجاری بوده که برای کل سازمان جدید میباشد. خلاقیت سازمانی واقعیت ساختن تکنولوژی یا کارهای مدیریتی جدید در ارتباط با محصولات یا فرآیندهای جدید میباشد. سومین بحث در این تحقیق پیرامون یادگیری سازمانی میباشد. محوریت پارادایم‌های جدید، یادگیری است و بنابراین، سازمانهایی موفق تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرآیندهای کاری خود نشان دهند. دقیقاً به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است. سایمون یادگیری سازمانی را، رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس میشود، تعریف کرده است. با توجه به وضعیت عدم اطمینان محیطی که سازمانها در حال حاضر با آن روبرو هستند، جهت کسب و کار و خدمات بهتر، شرکتها باید در وضعیت یادگیری قرار گیرند تا مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. یادگیری سازمانی پایه‌های مناسبی را برای دانش ساختار یافته فراهم میکند تا رشد سازمانها توسعه یابد. به منظور توسعه قابلیت‌های یادگیری، سازمان باید فرآیندهای مدیریت دانش را بخوبی تکمیل کند. بدون مدیریت دانش یک سازمان نمیتواند قابلیت‌های یادگیری گروهی یا شخصی را گسترش دهد. سازمانها و اعضای سازمانی باید از طریق روشهای جدید و پویا یاد بگیرند، به جای آنکه از روشهای قدیمی و ساکن یادگیری استفاده کنند. سابقاً که یادگیری بطور سکون و نا کارا انجام میگرفت اثر منفی بر یادگیری سازمانی داشت. به عبارت دیگر، جهت افزایش خلاقیت سازمانی، دانش باید از طریق یادگیری سازمانی اجرا شود.

در این تحقیق سعی شده است از بین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، عواملی تعیین گردند که با اجرای آنها در سازمان، خلاقیت و یادگیری سازمانی بصورت توانمند افزایش یابد. روش انجام تحقیق بدین صورت بوده است که ابتدا هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (که با عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت و یادگیری سازمانی اشتراک داشته‌اند) را به عنوان متغیرهای مستقل (شامل فرهنگ سازمانی - اشتراک و تسهیم دانش - اختصاص پاداش برای کارکنان - استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور - حمایت مدیریت ارشد - مدیریت منابع انسانی -

<sup>1</sup> Knowledge Management<sup>2</sup> Organizational Innovation<sup>3</sup> Organizational Learning

استفاده از فناوری اطلاعات) و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی را به عنوان متغیرهای وابسته تحقیق در نظر گرفته و سپس رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته بررسی شده است.

## بیان مسأله

یکی از مباحث غیر قابل انکار در سازمانها ی امروزی، این مسأله است که دانش بطور فزاینده ای به عنوان یک دارایی مهم مورد توجه است و در بخشهای خصوصی و دولتی جهت انجام مزیت رقابتی مدیریت میشود. اما اینکه چطور دولتها پروژه های مدیریت دانش را اجرایی کنند و اینکه چطور دولتها فعالیتهای مدیریت دانش را در فرایند های عملیاتی سازمان بکار گیرند هنوز خیلی واضح نمیباشد. در سالهای اخیر بسیاری از صاحبان نظران به این موضوع توجه کرده اند که دولتها به وسیله فعالیتهای مدیریت دانش به راندمان مدیریتی بهتری دست یابند و اطلاعات صحیح و به موقعی به افراد منتقل کنند و همچنین سطوح رضایت مدیریتی را افزایش دهند. موفقیت سازمانها بطور فزاینده ای به این موضوع وابسته است که چگونه سازمان نمی تواند بطور موثر دانش را بین کارکنان سطوح مختلف سازمانها جمع آوری، ذخیره و بازیابی کند. تحقیقات گذشته نشان میدهند که مباحث مدیریت دانش پیچیده میباشند. برخی از تحقیقات در رابطه با مزیت رقابتی، و برخی دیگر در رابطه با یادگیری سازمانی و برخی نیز در رابطه با خلاقیت سازمانی میباشند. برخی از صاحب نظران معتقد هستند که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در هم آمیخته شده است و ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به روشنی مشخص نمیباشد. با مروری بر مقالات گذشته درمیابیم که محققین در جستجوی این موضوع هستند که ارتباط بین مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی را بطور جداگانه درک کنند. بر اساس تئوری های موجود در این زمینه، مباحث مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی نباید بطور جداگانه ای بحث شوند. پیلاز اعتقاد دارد که دانش (و خصوصا ایجاد دانش در امتداد انتشار و جمع آوری آن در سازمان) میتواند یک منبع استراتژیک کلیدی برای یادگیری سازمانی باشد. در این پژوهش سعی شده است ابتدا با مطالعه و بررسی تحقیقات پیشین، عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمانها مورد تحقیق و بررسی و مشخص گردند. سپس از بین عوامل تعیین شده، مواردی که باعث افزایش توانان خلاقیت و یادگیری سازمانی میشوند شناسایی گردند و بر اساس آنها مدلی ارائه شود.

## فرضیه های پژوهش

فرضیه اول: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، باعث افزایش خلاقیت در سازمانها می شود.

فرضیه دوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، باعث افزایش یادگیری سازمانی میشود.

فرضیه سوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، هم باعث افزایش خلاقیت و هم باعث افزایش یادگیری سازمانی میشود.

## روش تحقیق و ابزار گرد آوری اطلاعات

تحقیق حاضر به روش همبستگی<sup>۵</sup> انجام میگردد. بدین صورت که ابتدا عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مشخص شده سپس بر اساس این عوامل، فرضیه های مبنی بر وجود رابطه مثبت بین این عوامل و خلاقیت و یادگیری سازمانی مطرح، و سپس این فرضیه ها آزمایش می شوند تا مشخص شود چه عواملی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش باعث افزایش توانان خلاقیت و یادگیری سازمانی گردد. در این تحقیق روش آلفای کرونباخ جهت تعیین روایی پرسشنامه نیز مورد استفاده قرار گرفته است. آلفای کرونباخ یک ضریب است که میزان همبستگی مثبت اعضای یک مجموعه را با هم منعکس می کند. آلفای کرونباخ بر حسب میانگین داخلی میان پرسش هایی که یک مفهوم را می سنجد محاسبه میشود و هر قدر آلفای کرونباخ به عدد یک نزدیک تر باشد اعتبار سازگاری درونی بیشتر است. معمولا دامنه ضریب اعتماد آلفای کرونباخ از صفر (۰)، به معنای عدم پایداری، تا مثبت یک (+۱) به معنای پایایی کامل قرار میگیرد و هر چه مقدار بدست آمده به عدد مثبت یک نزدیکتر باشد قابلیت اعتماد پرسشنامه بیشتر می شود.

جدول ۲-۳: مقدار آلفای کرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.951	183

<sup>4</sup> Critical Success Factors (CSF)

<sup>5</sup> Correlation Research

## جامعه آماری

این تحقیق جهت استفاده در سازمان ها و شرکت های دولتی در ایران انجام می گیرد، از آنجایی که جمع آوری اطلاعات از کلیه سازمانهای دولتی امری بسیار مشکل میباشد، لذا از وزارت ورزش و جوانان و سازمان های زیر مجموعه آن، جهت جمع آوری اطلاعات استفاده میشود.

روش نمونه گیری در این پایان نامه بصورت نمونه گیری مرحله ای است که شکل گسترش یافته نمونه گیری خوشه ای می باشد. در این روش عناصر نمونه اصلی طی چند مرحله انتخاب میشوند (یعنی انتخاب نمونه از نمونه دیگر). بدین صورت که ابتدا چند سازمان از سازمان های زیر مجموعه وزارت ورزش و جوانان انتخاب میشوند، سپس از بین آن سازمان ها، چند واحد که ارتباط بیشتری با موضوع پایان نامه دارند انتخاب شده و از بین واحد های سازمانی، اطلاعات مورد نظر جمع آوری میشود.

در این پایان نامه فرضیه های تحقیق از طریق آزمون آماری متناسب با سوالات پرسشنامه ها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار میگیرند. لازم به ذکر است که تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری این تحقیق بوسیله نرم افزارهای SPSS و LISREL انجام می گیرد.

## فرضیه ها و مدل پیشنهادی تحقیق

فرضیه اول: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش باعث افزایش خلاقیت در سازمان ها می شود.

فرضیه دوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش باعث افزایش یادگیری سازمانی می شود.

فرضیه سوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، هم باعث افزایش خلاقیت و هم باعث افزایش یادگیری سازمانی می شود.

حال پس از مشخص شدن ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش که قصد تاثیر آنها بر افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی را داریم،

فرضیه های فرعی تحقیق را به صورت زیر در نظر می گیریم:

فرضیه فرعی اول: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی دوم: اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی سوم: اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی چهارم: استراتژی ها و سیاست های دانش محور تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی پنجم: حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی ششم: مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی هفتم: استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی هشتم: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

فرضیه فرعی نهم: اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

فرضیه فرعی دهم: اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

فرضیه فرعی یازدهم: استراتژی ها و سیاست های دانش محور تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

فرضیه فرعی دوازدهم: حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

فرضیه فرعی سیزدهم: مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

فرضیه فرعی چهاردهم: استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

بر اساس مطالب ذکر شده، مدل پیشنهادی تحقیق بصورت زیر در نظر گرفته شده است:



شکل ۳-۱: مدل پیشنهادی تحقیق

**بحث و نتیجه گیری**

در این بخش، قبل از اینکه رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق را بررسی کنیم، به تبیین و تفسیر متغیرها پرداخته می شود. باتوجه به اینکه حجم داده ها (تعداد پرسشنامه های جمع آوری شده از وزارت ورزش و جوانان) بالاتر از ۳۰ می باشد (همانطور که قبلا ذکر شده ۱۲۸ پرسشنامه از جامعه آماری جمع آوری گردید). باتوجه به قضیه حد مرکزی، توزیع جامعه آماری، توزیع نرمال می باشد. باتوجه به نرمال بودن توزیع، جهت تبیین و تفسیر متغیرهای تحقیق، از آزمون t تک نمونه ای با مقدار آزمون برابر عدد ۳ (Test Value=3) و فاصله اطمینان ۹۵٪ (خطای ۵٪) استفاده شده است. در آزمون مذکور، در صورتی که مقدار P-Value بزرگتر از ۰.۰۵ باشد، متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون (یعنی عدد ۳) تفاوت معناداری ندارد و در نتیجه عامل مورد بررسی در حد متوسط در جامعه آماری وجود دارد؛ و در صورتی که مقدار P-Value کمتر از ۰.۰۵ باشد، متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون (یعنی عدد ۳) تفاوت معناداری دارد، در این حالت اگر میانگین عامل مورد بررسی بالاتر از عدد ۳ بود، عامل مورد بررسی بصورت قوی در جامعه آماری وجود دارد، و اگر میانگین عامل مورد بررسی پایین تر از عدد ۳ بود، عامل مورد بررسی بصورت ضعیف در جامعه آماری وجود دارد. با توجه به مطالب ذکر شده و همانطور که در جدول ۴-۱ مشاهده می شود، عوامل فرهنگ سازمانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط (به دلیل اینکه مقدار P-Value بزرگتر از ۰.۰۵ می باشد)، و عوامل اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف (به دلیل اینکه مقدار P-Value کمتر از ۰.۰۵ بوده و میانگین نیز کمتر از ۳ می باشد) در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد.

(جدول ۴-۱): نتایج آزمون t تک نمونه ای برای متغیرهای مستقل و وابسته

عامل	P-value Sig. (2-tailed)	میانگین	انحراف معیار	آزمون t
فرهنگ سازمانی	.231	2.8945	.99140	-1.204
اشتراک و تسهیم دانش	.015	2.8158	.84303	-2.473
اختصاص پاداش برای کارکنان	.000	2.5820	.90445	-5.228
استراتژی ها و سیاست های دانش محور	.000	2.6152	.89558	-4.861
حمایت مدیریت ارشد	.000	2.4180	.91023	-7.234
مدیریت منابع ارشد	.000	2.4180	.91023	-7.234
مدیریت منابع انسانی	.000	2.5234	.88191	-6.114
استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات	.940	2.9935	.97708	-.075
خلاقیت سازمانی	.000	2.4247	.77080	-8.445
یادگیری سازمانی	.302	2.9278	.78142	-1.037

**مقایسه بخش های مختلف جامعه آماری به کمک تحلیل واریانس**

جامعه آماری در این تحقیق (وزارت ورزش و جوانان) به سه بخش ورزشی، فنی، اداری تقسیم شده است. در این بخش قصد داریم تک تک عوامل را در سه بخش مختلف جامعه آماری (ورزشی، فنی، اداری) با یکدیگر مقایسه و بررسی نماییم، تا مشخص شود کدام بخش از لحاظ عامل مورد بررسی قویتر می باشد. به طورمثال میخواهیم بررسی کنیم آیا میزان خلاقیت سازمانی در بخش های مختلف (وزارت ورزش و جوانان) یکسان است و یا تفاوت معناداری با یکدیگر دارند، و اگر تفاوت دارند در کدام بخش خلاقیت سازمانی قویتر می باشد. برای انجام این کار از تحلیل واریانس استفاده می کنیم، و با کمک آزمون (Tukey HSD) در قسمت تحلیل واریانس یک طرفه، بخش های مختلف جامعه آماری را با یکدیگر مقایسه می کنیم. در نتایج آزمون Tukey HSD در صورتیکه مقدار Sig. بین دو بخش از جامعه آماری، کمتر از ۰.۰۵ بود، آن دو بخش از لحاظ عامل مورد بررسی با یکدیگر تفاوت معناداری ندارند. نتایج آزمون Tukey HSD در مورد عوامل مختلف در جدول ۴-۲ بطور خلاصه قابل مشاهده می باشد.

(جدول ۴-۲): نتایج آزمون تحلیل واریانس جهت مقایسه بخش های مختلف جامعه آماری

نتیجه	میانگین	Sig	بخش های مورد مقایسه جامعه آماری
عامل مورد بررسی : فرهنگ سازمانی			
بخش اداری قویترین بخش از نظر فرهنگ سازمانی می باشد.	2.6765	ورزشی	ورزشی - فنی
بین بخش های ورزشی و فنی تفاوت معناداری وجود ندارد	2.7429	فنی	ورزشی - اداری
	3.2857	اداری	فنی - اداری
عامل مورد بررسی : اشتراک و تسهیم دانش			
بخش اداری قویترین بخش از نظر اشتراک و تسهیم دانش می باشد	2.4297	ورزشی	ورزشی - فنی
بین بخش های ورزشی و فنی تفاوت معناداری وجود ندارد	2.7333	فنی	ورزشی - اداری
	3.3532	ورزشی	فنی - اداری
عامل مورد بررسی : اختصاص پاداش برای کارکنان			
بین بخش های فنی و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد	2.1029	ورزشی	ورزشی
بخش ورزشی ضعیفترین بخش از نظر اشتراک و تسهیم دانش می باشد	2.8143	فنی	ورزشی - اداری
بخش ورزشی ضعیفترین بخش از نظر اشتراک و تسهیم دانش می باشد.	2.9702	اداری	فنی - اداری
عامل مورد بررسی : استراتژی ها و سیاست های سازمان			
بین بخش های ورزشی و فنی تفاوت معناداری وجود ندارد.	2.3676	ورزشی	ورزشی - فنی
بین بخش اداری نسبت به بخش ورزشی از نظر استراتژی ها و سیاست های سازمان قویتر می باشد	2.6429	فنی	ورزشی - اداری
بین بخش های فنی و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد	2.8929	اداری	فنی - اداری
عامل مورد بررسی : حمایت مدیریت ارشد			
بین بخش های فنی و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد	1.9281	ورزشی	ورزشی - فنی
	2.5619	فنی	ورزشی - اداری
بخش ورزشی ضعیفترین بخش از نظر حمایت مدیریت ارشد می باشد	2.8929	اداری	فنی - اداری
عامل مورد بررسی : مدیریت منابع انسانی			
بین بخش های فنی و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد	2.1552	ورزشی	ورزشی - فنی
بخش مراقبت ضعیفترین بخش از نظر مدیریت منابع انسانی می باشد	2.8333	اداری	فنی - اداری
عامل مورد بررسی : استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات			
بین بخش های فنی و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد	2.3399	ورزشی	ورزشی - فنی
	3.2429	فنی	ورزشی - اداری
بخش ورزشی ضعیفترین بخش از نظر استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات می باشد.	3.5794	اداری	فنی - اداری
عامل مورد بررسی : خلاقیت سازمانی			
بین بخش های فنی و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد.	2.0475	ورزشی	ورزشی - فنی
	2.5696	فنی	ورزشی - اداری
بخش مراقبت ضعیفترین بخش از نظر خلاقیت سازمانی می باشد	2.7618	اداری	فنی - اداری
عامل مورد بررسی : یادگیری سازمانی			
بین بخش های فنی و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد	2.6074	ورزشی	ورزشی - فنی
	3.1176	فنی	ورزشی - اداری
بخش ورزشی ضعیفترین بخش از نظر یادگیری سازمانی می باشد.	3.1435	اداری	فنی - اداری

### آزمون فرضیه های تحقیق به کمک تحلیل رگرسیون خطی ساده

در این بخش به کمک تحلیل رگرسیون ساده به بررسی فرضیه های تحقیق ( بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته ) می پردازیم. مقدار R Square نشان دهنده این است که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته ، تحت تأثیر متغیر مستقل می باشد. در قسمت ANOVA ، اگر Sig کمتر از ۰.۰۵ باشد، معادله رگرسیون خطی می باشد و اگر Sig بیشتر از ۰.۰۵ باشد، معادله رگرسیون خطی نمی باشد. به کمک قسمت Coefficients می توان معادله خط رگرسیون را نوشت.

### تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی اول

فرضیه فرعی اول حاکی است که « فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۳-۴ مشاهده می شود. مقدار ANOVA (Sig) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۳۶۱ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۳۶٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی ، تحت تأثیر فرهنگ سازمانی می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت :

$$\text{Khalaghiyat} = -1.072 + 0.467 \text{ farhang}$$

(جدول ۳-۴): نتایج آزمون رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -1.072	.000	.361	خلاقیت سازمانی	فرهنگ سازمانی
Farhang -.467				

### تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی دوم

فرضیه فرعی دوم حاکی است که « اشتراک و تسهیم دانش تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۴ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین اشتراک و تسهیم دانش و خلاقیت سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۵۱۵ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۵۱٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی ، تحت تأثیر اشتراک و تسهیم دانش می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت :

$$\text{Khalaghiyat} = -.576 + 0.656 \text{ eshtrake\_danesh}$$

(جدول ۴-۴): نتایج آزمون رگرسیون بین اشتراک و تسهیم دانش و خلاقیت سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -.576	.000	.515	خلاقیت سازمانی	اشتراک و تسهیم دانش
Eshtrake_danesh-.656				

### تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی سوم

فرضیه فرعی سوم حاکی است که « اختصاص پاداش برای کارکنان تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۵ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین اختصاص پاداش برای کارکنان و خلاقیت سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۶۶۵ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۶۶٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی ، تحت تأثیر اختصاص پاداش برای کارکنان می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت :

$$\text{Khalaghiyat} = -.630 + 0.695 \text{ padash}$$

(جدول ۴-۵): نتایج آزمون رگرسیون بین اختصاص پاداش برای کارکنان و خلاقیت سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -.630	.000	.656	خلاقیت سازمانی	اختصاص پاداش برای کارکنان
Padash -.695				



### تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی چهارم

فرضیه فرعی چهارم حاکی است که « استراتژی ها و سیاست های دانش محور تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۶ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین استراتژی ها و سیاست های دانش محور و خلاقیت سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۵۶۳ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۵۶٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تأثیر استراتژی ها و سیاست های دانش محور می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$\text{Khalaghiyat} = -0.736 + 0.646 \text{strateghi}$$

(جدول ۴-۶): نتایج آزمون رگرسیون بین استراتژی ها و سیاست های دانش محور و خلاقیت سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -0.736	.000	.563	خلاقیت سازمانی	استراتژی ها و سیاست های دانش محور
Strateghi -0.646				

### تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی پنجم

فرضیه فرعی پنجم حاکی است که « حمایت مدیریت ارشد تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۷ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین حمایت مدیریت ارشد و خلاقیت سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۶۳۲ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۶۳٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تأثیر حمایت مدیریت ارشد می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$\text{Khalaghiyat} = -0.797 + 0.673 \text{hemayate\_arshad}$$

(جدول ۴-۷): نتایج آزمون رگرسیون بین حمایت مدیریت ارشد و خلاقیت سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -0.797	.000	.632	خلاقیت سازمانی	حمایت مدیریت ارشد
Hemayate_arshad -0.673				

### تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی ششم

فرضیه فرعی ششم حاکی است که « مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۸ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۶۱۷ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۶۱٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تأثیر مدیریت منابع انسانی می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$\text{Khalaghiyat} = -0.693 + 0.686 \text{manabe\_ensani}$$

(جدول ۴-۸): نتایج آزمون رگرسیون بین مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -0.693	.000	.617	خلاقیت سازمانی	مدیریت منابع انسانی
Manabe_ensani =0.686				

### تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی هفتم

فرضیه فرعی هفتم حاکی است که « استفاده از فناوری اطلاعات تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۹ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین استفاده از فناوری اطلاعات و خلاقیت سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۴۲۳ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۲٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تأثیر استفاده از فناوری اطلاعات می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$\text{Khalaghiyat} = 0.888 + 0.513 \text{IT}$$

(جدول ۴-۹): نتایج آزمون رگرسیون بین استفاده از فناوری اطلاعات و اخلاقیت سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -.888	.000	.423	اخلاقیت سازمانی	استفاده از فناوری اطلاعات
IT -.513				

**تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی هشتم**

فرضیه فرعی هشتم حاکی است که « فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۱۰ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۴۲۱ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۲٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر فرهنگ سازمانی می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = -1.460 + 0.508 \text{farhang}$$

(جدول ۴-۱۰): نتایج آزمون رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -1.460	.000	.421	اخلاقیت سازمانی	فرهنگ سازمانی
Farhang -.508				

**تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی نهم**

فرضیه فرعی نهم حاکی است که « اشتراک و تسهیم دانش تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۱۱ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۴۷۵ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۷٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر اشتراک و تسهیم دانش می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = -1.137 + 0.635 \text{eshtrke\_danesh}$$

(جدول ۴-۱۱): نتایج آزمون رگرسیون بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -1.137	.000	.475	یادگیری سازمانی	اشتراک و تسهیم دانش
Eshtrake_danesh-.635				

**تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی دهم**

فرضیه فرعی دهم حاکی است که « اختصاص پاداش برای کارکنان تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۱۲ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۵۱۲ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۵۱٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر اختصاص پاداش برای کارکنان می باشد. خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = -1.334 + 0.617 \text{padash}$$

(جدول ۴-۱۲): نتایج آزمون رگرسیون بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -1.334	.000	.512	یادگیری سازمانی	اختصاص پاداش برای کارکنان
Padash -.617				

**تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی یازدهم**

فرضیه فرعی یازدهم حاکی است که « استراتژی ها و سیاست های دانش محور تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۱۳ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین استراتژی ها و سیاست های دانش محور و یادگیری سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۴۹۱ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۹٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر استراتژی ها و سیاست های دانش محور می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.342 + .607 \text{strateghi}$$

(جدول ۴-۱۳): نتایج آزمون رگرسیون بین استراتژی ها و سیاست های دانش محور و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -1.342	.000	.491	یادگیری سازمانی	استراتژی ها و سیاست های دانش محور
Strateghi-.607				

**تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی دوازدهم**

فرضیه فرعی دوازدهم حاکی است که « حمایت مدیریت ارشد تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۱۴ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۴۱۰ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۱٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر حمایت مدیریت ارشد می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.608 + .548 \text{hemayate\_arshad}$$

(جدول ۴-۱۴): نتایج آزمون رگرسیون بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant =1.608	.000	.410	یادگیری سازمانی	حمایت مدیریت ارشد
Hemayate_arshad -.548				

**تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی سیزدهم**

فرضیه فرعی سیزدهم حاکی است که « مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۱۵ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۶۵۶ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۶۵٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر مدیریت منابع انسانی می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.131 + .712 \text{manabe\_ensani}$$

(جدول ۴-۱۵): نتایج آزمون رگرسیون بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant -1.131	.000	.656	یادگیری سازمانی	مدیریت منابع انسانی
Manabe_ensani-.712				

**تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی چهاردهم**

فرضیه فرعی چهاردهم حاکی است که « استفاده از فناوری اطلاعات تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. » همانطور که در جدول ۴-۱۶ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین استفاده از فناوری اطلاعات

ویادگیری سازمانی می باشد. مقدار RSquare برابر ۰.۴۲۲ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۲٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر استفاده از فناوری اطلاعات می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.380 + 0.516IT$$

(جدول ۴-۱۶): نتایج آزمون رگرسیون بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant = 1.380	.000	.422	یادگیری سازمانی	استفاده از فناوری اطلاعات
IT = .516				

### بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق به کمک رگرسیون خطی چندگانه

پس از بررسی فرضیه های تحقیق، حال به تأثیر همزمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته تحقیق به کمک رگرسیون چندگانه و به روش (Stepwise) می پردازیم. ابتدا تأثیر ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر متغیر خلاقیت سازمانی و سپس تأثیر ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر متغیر یادگیری سازمانی را بررسی می کنیم.

### بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر خلاقیت سازمانی

همانطور که در جدول ۴-۱۷ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و خلاقیت سازمانی می باشد و از طرف دیگر مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم عوامل ذکر شده و خلاقیت سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۸۰۴ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۸۰٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تأثیر متغیرهای اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Khalaghiyat = -219.261Padash + 1.159Strateghi + 0.238hemayate\_arshad + 0.215manabe\_ensani$$

(جدول ۴-۱۷): نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و خلاقیت سازمانی

R Square	Coefficients B	ANOVA (Sig.)	متغیرهای مستقل	متغیر وابسته
.804	Constant -.219			خلاقیت سازمانی
	-----	.317	فرهنگ سازمانی	
	-----	.156	اشتراک و تسهیم دانش	
	Padash -.261	.000	اختصاص پاداش برای کارکنان	
	Strateghi-.159	.003	استراتژی ها و سیاست های دانش محور	
	Hemayate\_arshad -.238	.000	حمایت مدیریت ارشد	
	Manabe\_ensani-.215	.000	مدیریت منابع انسانی	
-----	.113	استفاده از فناوری اطلاعات		

### بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر یادگیری سازمانی

همانطور که در جدول ۴-۱۸ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای فرهنگ سازمانی، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی می باشد و از طرف دیگر مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان و حمایت مدیریت ارشد بیشتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده عدم وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰.۷۴۲ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۷۴٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات می باشد. معادله خط رگرسیون را می توان به صورت زیر نوشت:

Yadgiri -.636+.111farhang +.163Strateghi+.416manabe\_ensani+.165IT

(جدول ۴-۱۸): نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و یادگیری سازمانی

R Square	Coefficients B Constant -.636	ANOVA (Sig.)	متغیرهای مستقل	متغیر وابسته
.742	Farhang-.111	.026	فرهنگ سازمانی	یادگیری سازمانی
	-----	0.430	اشتراک و تسهیم دانش	
	-----	.449	اختصاص پاداش برای کارکنان	
	Strateghi-.163	.006	استراتژی ها و سیاست های دانش محور	
	-----	.892	حمایت مدیریت ارشد	
	Manabe_ensani-.416	.000	مدیریت منابع انسانی	
	IT-.165	.001	استفاده از فناوری اطلاعات	

معادلات خط رگرسیون در قسمتهای فوق بیانگر این مطلب می باشد که دو عامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور و مدیریت منابع انسانی از بین ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این تحقیق تنها عواملی هستند که باعث افزایش توأمآ خلایقیت و یادگیری سازمانی می شوند. جداول نتایج آزمون رگرسیون چندگانه در قسمت پیوست (ب) قابل مشاهده می باشد.

### بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته به کمک مدل معادلات ساختاری

مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده<sup>۷</sup> و متغیرهای مکنون<sup>۸</sup> است. از طریق این رویکرد می توانیم قابل قبول بودن مدل های نظری را در جامعه های خاص با استفاده از داده های همیشگی، غیر آزمایشی، آزمایشی آزمون نمود. نتایج مدل معادلات ساختاری به شکل نمودار مسیر<sup>۹</sup> ارائه می گردد. نمودار مسیر یک نمایش گرافیکی از مدل معادلات ساختاری است که سه جزء اصلی این نمودار عبارت اند: مستطیل ها، بیضی ها و پیکان ها، پس از ارائه مدل اولیه توسط نرم افزار تحلیل مدل معادلات ساختاری، یکی از مهمترین جنبه های بحث انگیز اصلاح مدل است. اصلاح مدل مستلزم تطبیق کردن یک مدل بیان شده و تخمین زده شده است که این کار از طریق آزاد کردن پارامترهایی که قبلاً ثابت بوده اند و یا ثابت کردن پارامترهایی که قبل از آن آزاد بوده اند صورت می گیرد. در این حالت پارامترهایی را که در مدل معنادار نشده را حذف کرد و مدل بهبود می بخشد. هنگامی که یک مدلی تخمین زده می شود برنامه نرم افزاری یکسری آمارهایی از قبیل خطای استاندارد، T-Value و غیره را درباره ارزیابی تناسب مدل با داده ها منتشر می کند. اگر مدل قابل آزمون باشد ولی با داده ها به طور مناسب تناسب نداشته باشد شاخص های اصلاحی<sup>۱۰</sup> که یک وسیله معتبر برای ارزیابی تغییرات مورد نظر در بیان مدل هستند به کار گرفته می شوند، تا مدل متناسب با داده می شوند. مهم ترین شاخص تناسب مدل، آزمون  $X^2$  است ولی به خاطر این که آزمون  $X^2$  تحت شرایط خاص عمل می کند و همیشه این شرایط محقق نمی شود لذا یکسری شاخص های ثانویه ای نیز ارائه می گردد. مهمترین این شاخص ها عبارتند از:  $GFI$ <sup>۱۱</sup>،  $AGFI$ <sup>۱۲</sup>،  $RMSR$ <sup>۱۳</sup>.

حالت های بهینه برای این آزمون ها بدین صورت است که مقادیر  $GFI$ ،  $AGFI$  از ۹۰ درصد باید بیشتر باشد و هر چه به عدد یک نزدیکتر باشد، مدل ارائه شده مدل بهتری می باشد. مقادیر  $RMSR$  هر چه کمتر باشد بهتر است؛ زیرا این پارامتر یک معیار برای میانگین اختلاف بین داده های مشاهده شده و داده های مدل است.

7 -Observed

8 -Latent

9 -Path Diagram

1 -Modification Index 0

1 -Goodness of Fit Index 1

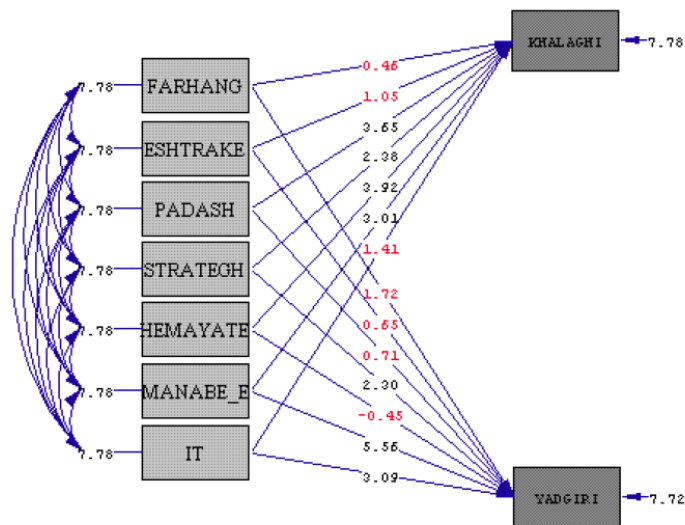
1 -Adjusted Goodness of Fit Index 2

1 -Root Mean Square Residuals 3

## ارائه مدل نهایی به کمک مدل معادلات ساختاری

## مرحله اول : مدل اولیه

این مدل شامل کلیه متغیرهای مستقل و وابسته، و ارتباط بین متغیر خلاقیت سازمانی با ۷ متغیر مستقل، همچنین ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی با ۷ متغیر مستقل می باشد. نتیجه حاصل شده بصورت شکل ۴-۱ می باشد. (اعدادی که بر روی خطوط فلش قرار دارند، مقادیر T-Value بین متغیر مستقل و وابسته می باشند). همانطور که در این شکل دیده می شود مقدار P-Value برابر با ۰.۰۰۷۱۱ شده است که چون این عدد از مقدار ۰.۰۵ کمتر می باشد بیانگر این مطلب است که مدل ارائه شده مدل خوبی نمی باشد و باید اصلاح گردد (همچنین مقدار RMSEA برابر با ۰.۲۲۸ می باشد که خطای بالایی می باشد). با بررسی دقیقتر مدل ارائه شده مشخص می شود که قدر مطلق مقدار T-Value در برخی رابطه ها کمتر از عدد ۲ می باشد (رابطه هایی که به رنگ قرمز نشان داده شده اند) که این موضوع بیانگر عدم رابطه بین متغیرهای مربوطه می باشد.

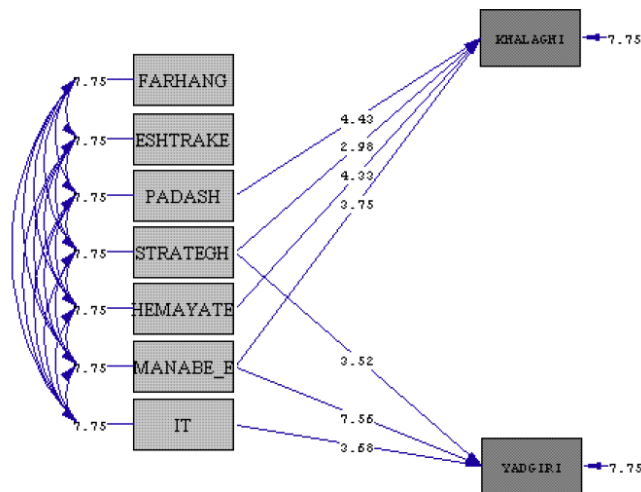


Chi-Square=7.24, df=1, P-value=0.00711, RMSEA=0.228

شکل ۴-۱: مدل اولیه

## ب- مرحله دوم : مدل اصلاح شده

جهت اصلاح مدل اولیه و رسیدن به مدلی بهتر از آن، رابطه هایی که قدر مطلق مقدار T-Value آنها کمتر از ۲ می باشد. (رابطه هایی که به رنگ قرمز نشان داده شده اند) را حذف می کنیم (زیرا روابط مذکور در مدل معنادار نشده اند) و مجدداً برنامه LISREL را اجرا می کنیم. نتیجه حاصل شده بصورت شکل ۴-۲ می باشد. همانطور که در این مدل مشاهده می شود، نسبت به مدل اولیه مقدار P-Value افزایش یافته (مقدار P-Value برابر با ۰.۱۹۴۶ شده است) و مقدار RMSEA کاهش یافته است (مقدار RMSEA برابر با ۰.۱۰۳ شده است) که بیانگر این مطلب است که مدل بهبود یافته است اما باز هم مدل مطلوبی نمی باشد. (به دلیل اینکه کماکان مقدار P-Value کمتر از ۰.۰۵ می باشد). با بررسی فایل خروجی نرم افزار LISREL مقدار GFI برابر با ۰.۹۷ و مقدار AGFI برابر با مقدار ۰.۸۳ شده است.

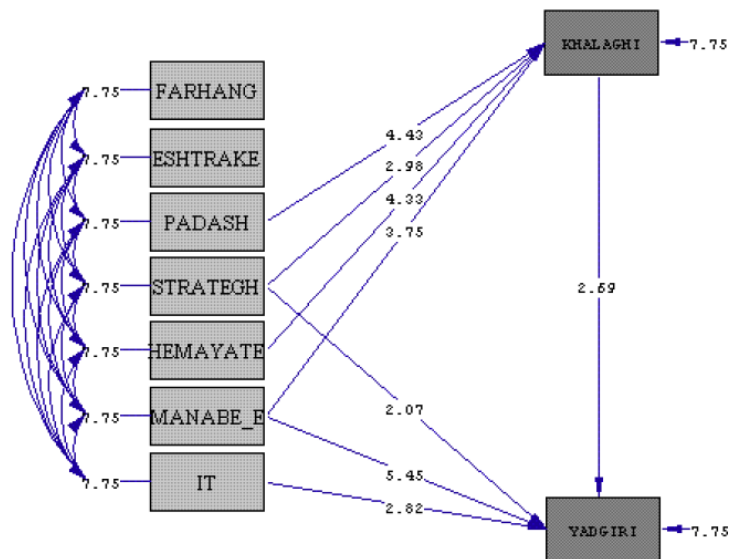


Chi-Square=18.24, df=8, P-value=0.01946, RMSEA=0.103

(شکل ۴-۲): مدل اصلاح شده

### ج - مرحله سوم : مدل نهایی

با بررسی فایل خروجی نرم افزار LISREL، پیشنهاد داده شده است که جهت رسیدن به مدل مطلوب، مسیری از خلاقیت سازمانی به یادگیری سازمانی رسم گردد. با انجام این کار، همانطور که در شکل ۴-۳ مشاهده می شود، در مدل ارائه شده، نسبت به مدل اصلاح شده مقدار P-Value افزایش یافته (مقدار P Value برابر با ۰.۱۲۹۰۴ شده است) و مقدار RMSEA کاهش یافته است (مقدار RMSEA برابر با ۰.۰۷۱ شده است) که بیانگر این مطلب است که این مدل، بهترین مدل می باشد (به دلیل اینکه مقدار P-Value بیشتر از ۰.۰۵ شده است). با بررسی فایل خروجی نرم افزار LISREL در این حالت، مقادیر GFI برابر با ۰.۹۸ و AGFI برابر با مقدار ۰.۸۸ شده اند که نسبت به حالت قبل افزایش یافته اند (هر چه مقادیر AGFI, GFI به عدد یک نزدیکتر باشند، مدل ارائه شده مدل بهتری می باشد).



Chi-Square=11.23, df=7, P-value=0.12904, RMSEA=0.071

(شکل ۴-۳): مدل نهایی

معادلات ساختاری فوق بیانگر این مطلب می باشد که دو عامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور و مدیریت منابع انسانی از بین ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این تحقیق آنها عواملی هستند که باعث افزایش توأمآً خلاقیت و یادگیری سازمانی می شوند.

مقادیر t-Value بین متغیرهای مستقل و وابسته به صورت جدول ۴-۲۰ می باشد :

(جدول ۴-۲۰): مقادیر T-Value بین متغیرهای مستقل و وابسته

متغیرهای تحقیق	فرهنگ سازمانی	اشتراک و تسهیم دانش	اختصاص پاداش برای کارکنان	استراتژی ها و سیاست های دانش محور	حمایت مدیریت ارشد	مدیریت منابع انسانی	استفاده از فناوری اطلاعات
خلاقیت سازمانی	-----	-----	۴.۴۳	۲.۹۸	۴.۳۳	۳.۷۵	----
یادگیری سازمانی	-----	-----	-----	۲.۰۷	-----	۵.۴۵	۲.۸۲

خلاصه نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری در سه حالت مدل اولیه ، مدل اصلاح شده و مدل نهایی در جدول ۴-۲۱ قابل مشاهده می باشد. همانطور که در این جدول مشاهده می شود از مدل اولیه تا مدل نهایی مقدار P-Value افزایش و مقدار RMSEA کاهش یافته است . همچنین مقادیر AGFI, GFI به عدد یک نزدیکتر شده است.

(جدول ۴-۲۱): خلاصه نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری

مدل	P-Value	RMSEA	GFI	AGFI	نتیجه
مدل اولیه	۰.۰۰۷۱۱	۰.۲۲۸	-----	-----	مدل نامطلوب
مدل اصلاح شده	۰.۰۱۹۴۶	۰.۱۰۳	۰.۹۷	۰.۸۳	مدل بهبود یافته
مدل نهایی	۰.۱۲۹۰۴	۰.۰۷۱	۰.۹۸	۰.۸۸	بهترین مدل

با مقایسه معادلات ساختاری در این بخش ، بامعادلات خط رگرسیون چندگانه ، مشخص می شود که هر دو تحلیل (تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل مدل معادلات ساختاری ) نتایج یکسانی ارائه می دهند . در هر دو تحلیل ، دو عامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور و مدیریت منابع انسانی از بین ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این تحقیق (به عنوان متغیرهای مستقل) تنها عواملی هستند که باعث افزایش توأمآً خلاقیت و یادگیری سازمانی (به عنوان متغیرهای وابسته) می شوند.

### نتایج و دستاوردهای حاصل از تحقیق

در این بخش نتایج و یافته های تحقیق جهت تأیید یا رد فرضیه های فرعی و اصلی ارائه می گردد. قبل از اعلام نتایج تحقیق به بررسی مقدار میانگین متغیرهای مستقل و وابسته در وزارت ورزش و جوانان می پردازیم :

میانگین متغیر فرهنگ سازمانی برابر 2.8945، میانگین متغیر اشتراک و تسهیم دانش برابر 2.8158، میانگین متغیر اختصاص پاداش برای کارکنان برابر 2.5820، میانگین متغیر استراتژی ها و سیاست های دانش محور برابر 2.6152، میانگین متغیر حمایت مدیریت ارشد برابر 2.4180، میانگین متغیر مدیریت منابع انسانی برابر 2.5234، میانگین متغیر استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برابر 2.9935، میانگین متغیر خلاقیت سازمانی برابر 2.4247، میانگین متغیر یادگیری سازمانی برابر 2.9278 در وزارت ورزش و جوانان می باشد. که نشان دهنده این مطلب است که عوامل فرهنگ سازمانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط و عوامل اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف در این سازمان وجود دارند.



## نتایج فرضیه های اصلی

### فرضیه اول: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، باعث افزایش خلاقیت در سازمان ها می شود.

آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل تحقیق (فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، استفاده از فناوری اطلاعات) و خلاقیت سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۱۷ می توان نتیجه گرفت عوامل اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی ها و سیاستهای دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی باعث افزایش خلاقیت در سازمان می گردد در مقدار R Square حاصل شده بین عوامل اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی بیانگر این مطلب است که ۸۰٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تأثیر عوامل مذکور می باشد و در نتیجه فرضیه اول تأیید می گردد.

### فرضیه دوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، باعث افزایش یادگیری سازمانی می شود.

آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل تحقیق (فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، استفاده از فناوری اطلاعات) و یادگیری سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۱۸ می توان نتیجه گرفت عوامل فرهنگ سازمانی، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات باعث افزایش یادگیری در سازمان می گردد. مقدار RSquare حاصل شده بین عوامل فرهنگ سازمانی، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی بیانگر این مطلب است که ۷۴٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر عوامل مذکور می باشد و در نتیجه فرضیه دوم تأیید می گردد.

### فرضیه سوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، هم باعث افزایش خلاقیت و هم باعث افزایش یادگیری

#### سازمانی می شود.

به کمک تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری (که ویژگی اصلی آنها، تجزیه و تحلیل همزمان K متغیر مستقل و N متغیر وابسته است). طی سه مرحله تحلیل مشخص گردید که عوامل اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی باعث افزایش خلاقیت سازمانی، و عوامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات باعث افزایش یادگیری سازمانی می گردد. نتیجه دیگری که از مدل معادلات ساختاری حاصل شد این بود که عوامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور و مدیریت منابع انسانی باعث افزایش توأم خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می گردد، در نتیجه فرضیه سوم نیز تأیید می گردد. در واقع نوآوری و مشارکت (Contribution) این تحقیق نیز در فرضیه اصلی سوم قرار دارد، جایی که عواملی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تأیید می گردند که باعث افزایش توأم خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می شوند.

## نتیجه گیری نهایی

همانطور که مطالب فوق نشان می دهد، چهارده فرضیه فرعی و سه فرضیه اصلی تحقیق تأیید می شوند. نکته قابل ذکر این است که هنگامی که رابطه بین متغیرهای مستقل (عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش) و متغیرهای وابسته (خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی) بصورت تک تک وبدون تعامل و ارتباط عوامل با یکدیگر مورد بررسی قرار می گیرد، تمامی هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی دارند (براساس تحلیل رگرسیون)؛ اما هنگامی که تعامل و ارتباط عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با یکدیگر، و تأثیر توأم آنها بر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار می گیرد، تنها دو عامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور و مدیریت منابع انسانی باعث افزایش توأم خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می شوند (براساس تحلیل مدل معادلات ساختاری).

## مدل نهایی تحقیق

در فصل سوم مدل پیشنهادی تحقیق ارائه گردید که در آن هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی تأثیر گذار می باشند. پس از جمع آوری داده ها از نمونه آماری (وزارت ورزش و جوانان) و تجزیه و تحلیل آماری مشخص گردید که هفت عامل مذکور بر خلاقیت و یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارند، اما تنها دو عامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور و مدیریت منابع انسانی باعث افزایش توأم خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می شوند. دلیل این موضوع بدان خاطر است که در حالت اول به کمک تحلیل رگرسیون ساده فقط رابطه بین یک متغیر مستقل (مانند فرهنگ سازمانی) و یک متغیر وابسته (مانند خلاقیت سازمانی) مورد بررسی قرار می گیرد، بدون آنکه تأثیر گذاری سایر متغیرهای مستقل و وابسته در نظر گرفته شود. بدیهی است که در این حالت تعاملات پیچیده ای بین متغیرها وجود ندارد و وجود رابطه مثبت بین دو متغیر مستقل و وابسته به سادگی اثبات می گردد. اما در حالت دوم به کمک تحلیل رگرسیون چندگانه و همچنین مدل معادلات ساختاری، از یک سوراخه بین تمامی متغیرهای مستقل و متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفته و از سوی دیگر تعاملات و تأثیر گذاری متغیرهای مستقل بر روی یکدیگر و همچنین تعاملات و تأثیر گذاری دو متغیر وابسته نسبت به یکدیگر مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. همانطور که انتظار می رود در این حالت وجود رابطه مثبت بین تمامی متغیرهای مستقل و وابسته به سادگی میسر نخواهد شد و طبق نتایج تحلیل آماری فقط دو متغیر مستقل با متغیرهای وابسته رابطه مثبتی دارند. بنابراین نتیجه نهایی تحقیق بدین صورت ارائه می شود:

در صورتی که بخواهیم از طریق عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی بصورت توأم افزایش یابد، باید عوامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور و مدیریت منابع انسانی بصورت موفقیت آمیزی در سازمان مورد نظر اعمال گردند. جهت اجرای موفقیت آمیز عامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور باید خط مشی و رویه هایی جهت خلق، ذخیره سازی و انتشار دانش در سازمان تعیین شود، در چشم انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود، و برنامه ها و رویه هایی جهت ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین گردد. همچنین جهت اجرای موفقیت آمیز عامل مدیریت منابع انسانی باید افراد متخصص باتوجه به رشته تحصیلی شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند، مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه نمایند تا جهت ارتقاء دانش خود کوشش نمایند، فرصت کافی برای کارکنان فراهم شود تا دانش خود را در محیط کاری بکار بگیرند، و همچنین برنامه جامعی جهت برآورده کردن نیازهای آموزشی و توسعه همه کارکنان تهیه و اجرا گردد. مدل نهایی تحقیق در شکل ۵-۱ قابل مشاهده می باشد (عوامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور و مدیریت منابع انسانی بصورت برجسته مشخص شده اند).



### پیشنهادات و راهکارهای بهبود برای وزارت ورزش و جوانان

همانطور که در نتایج قابل مشاهده است در وزارت ورزش و جوانان عوامل فرهنگ سازمانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط، و عوامل مشترک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف وجود دارد. باتوجه به اینکه برای هر کدام از عوامل مورد بررسی در این تحقیق، شاخص‌هایی شده‌اند، لذا پیشنهاد می‌شود که جهت بهبود هر کدام از عوامل مذکور در وزارت ورزش و جوانان، باتوجه به شاخص‌های مربوطه، به شرح زیر اقدام گردد:

#### الف - جهت بهبود و ارتقا عامل خلاقیت سازمانی در وزارت ورزش و جوانان موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- تعهد و حمایت همه جانبه مدیریت از فعالیت‌های خلاقانه و افراد خلاق
- ۲- افزایش روحیه انتقاد پذیری مدیران
- ۳- استقبال مدیران از چالش‌ها و تغییرات در سازمان
- ۴- ایجاد محیط سازمانی باز برای اظهارنظر افراد و آزادی عمل به کارکنان در انجام وظایف
- ۵- رویه‌ها و سیستم‌های سازمانی تسهیل‌کننده خلاقیت
- ۶- استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها
- ۷- تعهد و حمایت همه جانبه مدیریت از افراد خلاق
- ۸- استقبال رهبران سازمان از تغییر پذیری کارکنان و دادن پاداش به ایده‌های خلاق عملی
- ۹- اهمیت به خلاقیت در تنظیم اهداف و استراتژی‌های سازمان

۱۰- وجود استراتژی هایی جهت حرکت به سمت سازمان خلاق

۱۱- اختصاص منابع مادی به افراد خلاق

۱۲- وجود بودجه برای کارهای تحقیقاتی و پژوهشی

۱۳- وجود بودجه برای اجرای ایده ها و تفکرات جدید

۱۴- ایجاد سیستم تشویقی مطلوب مبتنی بر عملکرد و بصورت عادلانه

۱۵- ایجاد شرایطی جهت دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیازشان

۱۶- انتقال دانش از طریق تبادل ایده های بکر و جدید بین کارکنان

۱۷- ارتباط و تعامل با مراکز پژوهشی ، دانشگاهها و مشاورین

### ب- جهت بهبود و ارتقا عامل یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ، موارد زیر پیشنهاد می گردد :

۱- استفاده از تجربیات کاری در گذشته، جهت حل مشکلات

۲- تشریک مساعی مدیران و کارکنان در فعالیت های رشد و یادگیری و حل مشکلات

۳- کاربرد اطلاعات، مهارت ها و توانایی های کارکنان در انجام کارها

۴- تبادل اطلاعات کارکنان درباره فعالیت های کاری موفق و ایده های خوب با یکدیگر

۵- توجه و تاکید به یادگیری بصورت تیمی و تشویق کارکنان به انجام کارها بصورت تیمی

۶- توسعه مهارت های کارکنان در راستای اهداف سازمانی

۷- مرتبط بودن طرح های یادگیری و توسعه با چشم انداز ، اهداف و ماموریت سازمانی

۸- شناخته شدن اهمیت یادگیری در سازمان برای کلیه کارکنان

۹- در نظر گرفتن مزایا و پاداش برای افرادی که یاد می دهند و یاد می گیرند

۱۰- تشویق کارکنان به انجام فعالیت هایی که نیازهای رشد و یادگیری شان را تأمین می کند.

۱۱- وجود سیستم های کامپیوتری جهت جمع آوری و ذخیره سازی اطلاعات

۱۲- استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات جهت یادگیری کارکنان

۱۳- کمک مدیران به کارکنان در استفاده از آموخته هایشان در محیط کار

۱۴- برگزاری دوره های آموزشی که نیازهای یادگیری کارکنان را تأمین کند.

۱۵- ایجاد شرایطی در محیط سازمان برای انجام کارهای پژوهشی و حضور در محافل علمی

### ج - جهت بهبود و ارتقاء عامل فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می گردد: مدیران به رشد، توسعه و یادگیری

کارکنان اهمیت بیشتری دهند، و همچنین کارکنان به انجام کارها بصورت تیمی سوق داده شوند.

### د - جهت بهبود و ارتقا عامل اشتراک و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می گردد: مدیران از اشتراک و تسهیم

دانش حمایت همه جانبه ای داشته باشند، شرایطی فراهم شود تا اعتماد میان کارکنان و اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران خود افزایش یابد، و امکانات و ابزارهایی جهت تسهیم دانش در سازمان فراهم شود.

### ه - جهت بهبود و ارتقا عامل اختصاص پاداش برای کارکنان در وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می گردد: کارکنان به ازای

عملکرد خوب کاری پاداش دریافت نمایند، شرایط برای کارکنان موفق جهت رشد و پیشرفت فراهم شود، کارکنان موفق در تصمیم گیری ها مشارکت داده شوند و در انجام کارها آزادی عمل بیشتری داشته باشند.

### و - جهت بهبود و ارتقا عامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور در وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می گردد: خط

مشی و رویه هایی جهت خلق ، ذخیره سازی و انتشار دانش در شرکت تعیین شود، در چشم انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود، و برنامه ها و رویه هایی جهت ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین گردد.

**ز - جهت بهبود و ارتقا عامل حمایت مدیریت ارشد در وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می گردد:** مدیران ارشد سازمان از فعالیت های دانش محور حمایت مالی نمایند، مسئولان سازمان از مشارکت کارکنان در فعالیت های تسهیم و اشتراک دانش استقبال بیشتری نمایند و همچنین مدیران نیازهای کارکنان جویای دانش را بطور کامل تأمین نمایند.

**ح - جهت بهبود و ارتقا عامل مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می گردد:** افراد متخصص باتوجه به رشته تحصیلی شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند، مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه نمایند تا جهت ارتقا دانش و سطح تحصیلی شان کوشش نمایند، فرصت کافی برای کارکنان فراهم شود تا دانش خود را در محیط کاری بکار بگیرند، و همچنین برنامه جامعی جهت برآورده کردن نیازهای آموزشی و توسعه همه کارکنان تهیه و اجرا گردد.

**ط - جهت بهبود و ارتقا عامل استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات در وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می گردد:** دسترسی کارکنان به شبکه اینترنت بصورت مطلوب فراهم شود، از سیستم های مدیریت مستندات الکترونیکی جهت انجام امور اداری استفاده شود، و از پایگاه داده جهت ذخیره سازی اطلاعات استفاده گردد.

پیشنهاد نهایی برای مدیران وزارت ورزش و جوانان این است که با انجام پروژه ای در بازه زمانی دراز مدت ، می توان افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی را تحت تأثیر تک تک عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی قرار داد.

## منابع و مراجع

- [۱] آذر ومومنی، عادل ومنصور، ۱۳۸۵، آمار و کاربرد آن در مدیریت، انتشارات سمت.
- [۲] برگون، برایان، ۲۰۰۳، اصول مدیریت دانش (ترجمه منوچهر انصاری)، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- [۳] بیات، حمیدرضا، ۱۳۷۵، بررسی و تجزیه و تحلیل اثرات فرهنگ سازمانی بر روی خلاقیت و نوآوری سازمانی در سطح سازمان های دولتی استان زنجان، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.
- [۴] توربان، افرایم، ۲۰۰۶، فناوری اطلاعات در مدیریت (ترجمه حمید رضا ریاحی)، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- [۵] خاکی، غلامرضا، ۱۳۸۲، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب.
- [۶] دانایی فرد و الوانی و آذر، حسن وسید مهدی وعادل، ۱۳۸۷، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار-اشراقی.
- [۷] رابینز، استیفن، ۱۳۷۸، رفتار سازمانی (ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی)، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- [۸] سبحانی نژاد وشهائی ویوزباشی، مهدی وبهنام وعلیرضا، ۱۳۸۵، چاپ اول، سازمان یاد گیرنده، نشر یسپرون.
- [۹] صادقی مال امیری، منصور، ۱۳۸۶، خلاقیت (رویکردی سیستمی؛ فرد، گروه، سازمان)، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- [۱۰] فایرستون وال روی، ژوزف ومارک مک، ۲۰۰۳، مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید (ترجمه احمد جعفرنژاد وخدیجه سفیری)، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- [۱۱] قربانی زاده، وجه ا...، ۱۳۸۷، یادگیری سازمانی وسازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، انتشارات بازتاب.
- [۱۲] مارکوارت، مایکل، ۲۰۰۲، ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه عناصر پنجگانه یادگیری سازمانی (ترجمه محمد رضا زالی)، انتشارات مرکز کار آفرینی دانشگاه تهران.
- [۱۳] کالهنون ولنون، ویک ولواستنتن، ۱۹۹۵، ایجاد سازمان یادگیرنده: از ایده تا عمل (ترجمه محمد رضا زالی)، مجله تدبیر، شماره ۷۶.
- [۱۴] هاشمی، سیدقوام، ۱۳۸۵، بررسی وارزیابی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی در وزارت مسکن و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.
- [۱۵] داور زنی، هدی، ۱۳۸۵، ارائه مدلی برای اندازه گیری قابلیت یادگیری سازمانی در صنعت قطعه سازی ایران، دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع.
- [16] Adams,R., Bessant,J.and Phelps., 2006, "Innovation management measurement: a review", vol.8No. 10, p.21-47
- [17] Akhavan, Peyman and Jafari, Mostafa and Fathian, Mohammad, 2006, "Critical success factors of knowledge management systems: a multi -case analysis", Department of Industrial Engineering., vol.18 No.2, P.97-113.
- [18] Alavi, M. and D. Leidner ., January 1999.
- [19] "Knowledge management Systems: Systems: Emerging Views and Practices from the field, "Proceedings of 32<sup>nd</sup> Annual HICSS, Maui, HIAlegre-Vidal, J., Lapiedra - Alcami, R. and Chiva-Gomez , R.(2004) , "Linking operations strategy and product innovation : an empirical study of Spanish ceramic tile producers", Research Policy, Vol.33No.5, pp.829-39.
- [20] Amabile, T.,1997,"Motivating Creativity in Organizations : on doing what you love and loving what you do", California Management Review , Vol.40, No.1,39-74.
- [21] Amabile,Teresa , 1998, How to kill creativity , Harvard Business Review Sept-Oct 77-87.
- [22] Andriopoulos, Constantine , 2001, "Determinants of organizational creativity", Management Decision, Vol . 39, Num.10,pp.834-841.
- [23] Argyris C., Schon D., 1996, Organizational Learning II, Reading, Mass-Addison Wesley.
- [24] Armbruster, Heidi ,2008, Organizational innovation : The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys, Tec novation, ELSEVIER , Science Direct, Page 644-657.

- [25] Armstrong & Foley, Anona & Patrick , 2003, Foundations for a Learning Organization : Organization Learning Mechanisms.
- [26] Babski,C.and Carion , S., 2003, “A collective knowledge architecture”,International Symposium on Virtual Environments, P.27-9
- [27] Ben Rejeb, Helmi , 2008, Measuring innovation best practices : Improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects, Technovation, ELSEVIER ,Science Direct , Page 838-854.
- [28] Blodgett, M., February 1 200,”prescription Strength, “ CIO.
- [29] Calantione, R. J., Cavusgil, S.T., &Zhao, Y., 2002 , “Learning orientation , firm innovation capability , and firm performance”, Industrial Marketing Management, vol. 31,p.515-524.