

## مقایسه عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران و کارشناسان

ام هانی دوانی<sup>۱\*</sup>، اسماعیل شریفیان<sup>۲</sup>، کوروش قهرمان تبریزی<sup>۳</sup>

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه شهید باهنر کرمان

دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید باهنر کرمان

استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید باهنر کرمان

تاریخ دریافت: (۹۳/۱۰/۰۴) تاریخ پذیرش: (۹۵/۰۲/۰۴)

## Comparison of effective factors on establishment of knowledge management at physical education's assistance and healthy of education from managers and expert's aspect

O. Davani<sup>1\*</sup>, E. Sharifian<sup>2</sup>, K. GHahraman Tabrizi<sup>3</sup>

Postgraduate Student, University of shahid bahonar Kerman

Associate Professor of Sport Management University of shahid bahonar Kerman

Asistant Professor of Sport Management University of shahid bahonar Kerman

Received: (25/Dec/2014)

Accepted: (23/April/2016)

### Abstract

The aim of present study was identification and comparison of effective factors on the establishment of knowledge management at physical education's assistance and healthy of education in Iran's states from aspect of managers and experts. Research method was geodesic and in aspect of goal was applied. The statistical population of this study were coadjutor, chiefs and expert of physical education and health education (n=288) assistance and the statistical sample was selected by from of full number and equal to statistical society. Required data were collected with use of research made questionnaire. Face validity of questionnaire confirmed with comments of ten sport management professors and content validity computed. In order to identify factors and survey of structural validity the exploratory factor analysis was used. The overall internal reliability of the questionnaire imported by Cronbach's alpha (0/85) for data analysis, parametric one-sample t-test was used. The result of exploratory factor analysis showed that 45/02 of the total variances related to seven factors. The results of one sample t-test showed that all factors have significant influence on establishment of knowledge management. Prioritizing the factors performed by AHP method. That are organization culture, senior management commitment, employee participation, employee training, team work, knowledge construction and infrastructure and information systems. The comparison of effective factors on establishment of knowledge management from this aspect shows that the only meaningful difference is among culture factors.

### Keywords

Knowledge Management, Physical Education, Education

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی و مقایسه عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش استان های کشور از دیدگاه مدیران و کارشناسان بود. روش تحقیق از نوع پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی بود. جامعه آماری این پژوهش معاونان، روسا و کارشناسان معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش (N=288) بود. نمونه آماری بصورت تمام شمار و برابر با جامعه آماری بود. داده های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شدند. روایی صوری پرسشنامه با استفاده از نظر ۱۰ نفر از استادان مدیریت ورزشی تأیید گردید و روایی محتوایی (CVI=۰/۸۹) محاسبه گردید. به منظور شناسایی عوامل و بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. پایایی درونی کلی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/85$ ) بدست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون پارامتریک تی تک نمونه ای و تی مستقل در سطح معناداری  $P<0/05$  استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد، ۴۵/۰۲ از کل واریانس ها مربوط به هفت عامل بود. نتایج آزمون تی تک نمونه ای نشان داد همه عوامل (فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کار تیمی، ساختار دانشی و زیرساخت های سیستم های اطلاعاتی) تأثیر معناداری بر استقرار مدیریت دانش داشتند. مقایسه عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و کارشناسان نشان داد تنها بین عامل فرهنگ تفاوت معنی داری وجود داشت.

### واژگان کلیدی

مدیریت دانش، تربیت بدنی، آموزش و پرورش

## مقدمه

در سال‌های اخیر مدیریت دانش به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در نوشتار تجاری تبدیل شده و جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمان‌ها با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلند مدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند و جهان آینده، جهان دانایی محور خواهد بود. در چشم انداز بیست ساله کشور هم جامعه دانایی محور پیش بینی شده که رسیدن به آن از اهداف اصلی چشم انداز کشور است. سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند، از این رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود که سازمان به دنبال آن هستند تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فرد و سازمان را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی را تبیین و روشن نمایند (مهرآرا و موسوی ورزشی، ۱۳۹۰، ۵۲). دانش شامل خبرگی، آگاهی و درک کسب شده از طریق تجربه یا مطالعه است. همچنین دانش از مقایسه، شناسایی مستمر و ارتباطات حاصل می‌شود (شعبانی، ۱۳۹۱، ۳۱۹). فرهنگ اصطلاحات مدیریت دانش، مدیریت دانش را فرایند سیستماتیک جستجو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات می‌داند به طریقی که درک کارکنان در زمینه‌ی خاص بهبود یابد و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند (عدلی، ۱۳۸۴، ۹). مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و تخصص‌های مهمی که قسمتی از حافظه‌ی سازمان هستند و معمولاً به یک حالت بدون ساختار در سازمان وجود دارند را شناسایی، انتخاب، سازماندهی، توزیع و منتقل نمایند (کشاورز، ۱۳۸۵، ۲۵). مزایای بکارگیری فعالیت‌های مدیریت دانش، از سطح فنی تا سطح راهبردی، بر فرهنگ و بهره‌وری کل سازمان موثر خواهد بود (پیروسیانی، ۱۳۸۹، ۴۴). رادینگ<sup>۱</sup> مجموعه مزایای مدیریت دانش را صرفه جویی‌ها، کارایی‌ها، فرصت‌های جدید، تغییر و نوآوری، بکارگیری بهتر منابع انسانی، سرعت فرآیند، تداوم در کار، جلوگیری از افت دانش، بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری، مزیت رقابتی، توسعه‌داری، افزایش محصول، مدیریت مشتری، بکارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی ذکر می‌کند (نقل از پیروسیانی، ۱۳۸۹، ۴۴). به این منظور

سازمان‌ها به فکر پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش افتادند تا از مزایای بالقوه آن بهره جویی کنند (شعبانی، ۱۳۹۱، ۳۲۰). با توجه به ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های امروزی یکی از مهمترین بخش‌هایی که نیازمند مدیریت دانش است، بخش دولتی می‌باشد. با کمی دقت به ماهیت سازمان‌های دولتی در خواهیم یافت که طی چند سال آینده، بخش اعظمی از کارمندان دولت بازنشسته خواهند شد. مشخصاً تعداد زیادی از این افراد از مدیران و متخصصان رشته‌های مختلف هستند و در اختیار گرفتن تسهیم و استفاده دانش این افراد قبل از باز نشسته شدن، یکی از مخاطرات و مشکلات اصلی دولت خواهد بود (پیروسیانی، ۱۳۸۹، ۱۲). بدون شک نظام آموزش عالی در هر کشوری یکی از اساسی‌ترین و برجسته‌ترین نهادهای جامعه در جهت رشد و توسعه است. مهمترین رسالت این نهاد تربیت نیروی متخصص مورد نیاز جامعه، ترویج و ابقای دانش، گسترش تحقیق و فراهم ساختن زمینه‌ی مساعد برای توسعه است (فرجی و صادقی، ۱۳۹۳، ۳۸). بنابراین پیاده‌سازی مدیریت دانش برای سازمان‌هایی چون دانشگاه‌ها و آموزش و پرورش نیز مهم و ضروری می‌باشد (شعبانی، ۱۳۹۱، ۳۱۹). در حال حاضر شرکت‌ها و سازمان‌های بسیاری در جهان بر روی مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. علی‌رغم موفقیت برخی، سازمان‌های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده‌اند. به نظر می‌رسد یک سری از شرایط، موفقیت‌ها و چالش‌ها منجر به موفقیت یا شکست نهایی فعالیت مدیریت دانش در سازمان می‌شود (مهدوی، ۱۳۹۱، ۵۳۰). اجرای نظام مدیریت دانش در سازمان، یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه‌ی افراد در رده‌های مختلف باید درگیر آن شوند (تابنده، ۱۳۹۰، ۱۰۵۱). کارکنان و مدیران سازمان‌ها اگرچه شباهت‌هایی با هم دارند، ولی از نقطه نظرات متعددی با یکدیگر متفاوتند. هرچه آگاهی مدیران نسبت به تنوع و گوناگونی این تفاوت‌ها و اساس آن بیشتر باشد، احتمال اینکه بتوانند تلاش‌های افراد تحت نظارت خود را در جهت دستیابی به هدف‌های سازمان هماهنگ سازند، بیشتر خواهد بود (نکویی مقدم و پیرمرادی بزنجانی، ۱۳۸۹، ۱۲۶). بنابراین قبل از این که منابع کمیاب سازمان در چنین حوزه پر ریسکی سرمایه‌گذاری شود، مدیریت باید به دنبال ابزاری باشد تا عدم اطمینان پروژه مدیریت دانش را کاهش دهد. عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش، بسیار متنوع است و طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد. ممکن است برای بسیاری از سازمان‌ها این سوال مطرح شود که کدام یک از

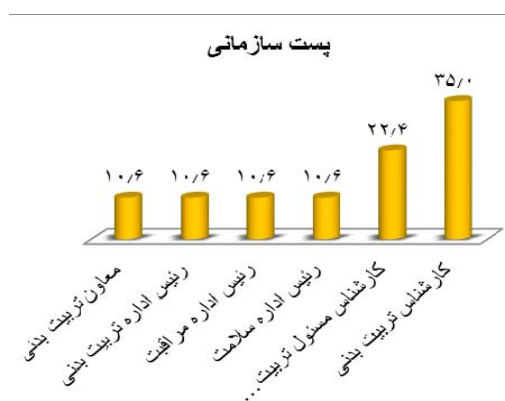
عوامل مذکور اهمیت بیشتری دارند و به عبارتی دیگر، فعالیت‌های مدیریت دانش را باید با کدام دسته از عوامل مذکور شروع کرد؟ پاسخ به این سوال نمی‌تواند قطعی و برای همه سازمان‌ها یکسان باشد. در واقع شرایط خاص هر سازمان تعیین کننده عوامل کلیدی موفقیت است. با این وجود دانشمندی نظیر نوناکا و نیومن تاکید می‌کنند که چارچوب‌ها و مدل‌های مدیریت دانش می‌توانند در این زمینه به سازمان‌ها به نحو قابل توجهی کمک کنند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۶، ۸۹).

نکودری (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران پرداخته است. متغیرهای مورد بررسی چهار عامل فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، استراتژی و ساختار بود که از میان آن‌ها فرهنگ سازمانی مهم ترین عامل و عامل استراتژی کمترین اهمیت را داشت. همچنین خواجه فرد و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در شبکه‌های بهداشت و درمان استان بوشهر پرداخت، تمام عوامل آموزش کارکنان، الگو برداری، سنجش عملکرد، ساختار دانش، زیرساختار سیستم اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان و توانمندسازی کارکنان، رهبری و تعهد مدیریت ارشد و کار گروهی ارزشمند در شبکه بهداشت و درمان بوشهر مؤثر بودند. تابنده (۱۳۹۰) در پژوهشی به سنجش میزان تأثیر عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و سرپرستان بیمارستان‌های منتخب خصوصی شهر اصفهان پرداخت که از میان عوامل مؤثر مورد بررسی (استراتژی‌های سازمان، فن آوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی و ارتباطات فراسازمانی) تنها تأثیر عامل استراتژی‌های سازمانی در بیمارستان‌های خصوصی بالاتر از سطح متوسط بود و از لحاظ میزان تأثیر عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش بین سن، جنسیت، سابقه کاری، سطح تحصیلات و زمینه کاری (اداری و درمانی) افراد مقایسه انجام داده است که در این مقایسه میزان تأثیر عوامل متفاوت بود. در منابع داخلی محقر و همکاران (۱۳۹۱)، رضانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند عامل فرهنگ بر استقرار مدیریت دانش در سازمان مؤثر می‌باشد، نیاز آذری و عمومی (۱۳۸۶) و حق نظر (۱۳۸۸) بیان داشتند این عامل بر استقرار مدیریت دانش مؤثر نمی‌باشد. خواجه فرد و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود عامل کار تیمی را در استقرار مدیریت دانش در سازمان مؤثر دانستند. پژوهش‌های محقر و همکاران (۱۳۹۱)، رضانی و همکاران (۱۳۹۲) بیان داشتند عامل تعهد مدیران ارشد بر استقرار

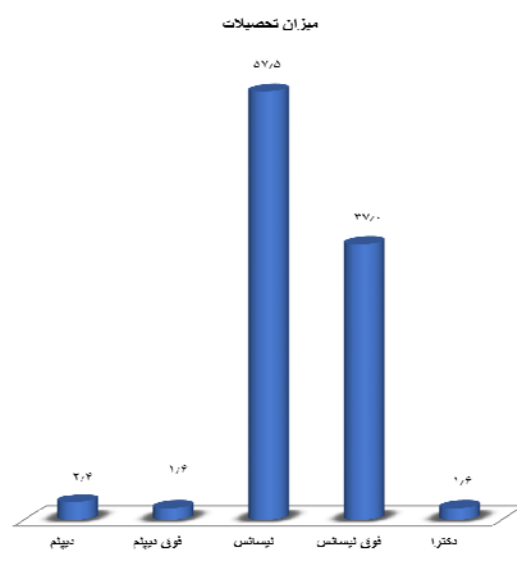
مدیریت دانش در سازمان مؤثر می‌باشد همچنین یوسفی و غلامی (۱۳۸۵) این عامل را بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های مورد مطالعه مؤثر نمی‌دانستند. پژوهش رضانی و همکاران (۱۳۹۲) عامل مشارکت کارکنان را در استقرار مدیریت دانش در سازمان مؤثر دانست. پژوهش‌های محقر و همکاران (۱۳۹۱)، رضانی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد عامل زیر ساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی بر استقرار مدیریت دانش مؤثر است، پژوهش ساعدی و یزدانی (۱۳۸۸) بیان داشت این عامل مؤثر نمی‌باشد. پژوهش‌های محقر و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد عامل آموزش کارکنان بر استقرار مدیریت دانش مؤثر می‌باشد، تحقیق نیاز آذری و عمومی (۱۳۸۶) بیان داشت این عامل مؤثر نمی‌باشد. پژوهش محقر و همکاران (۱۳۹۱) عامل ساختار دانشی را بر استقرار مدیریت دانش در سازمان مؤثر دانست، پژوهش بیک زاده و همکاران (۱۳۹۰) این عامل را بر استقرار مدیریت دانش در سازمان مؤثر نمی‌دانست. در منابع خارجی لیندینر (۲۰۱۱)، دیزنیک و همکاران (۲۰۱۲)، لی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند عامل فرهنگ بر استقرار مدیریت دانش در سازمان مؤثر می‌باشد. هونگ و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش خود عامل کار تیمی را در استقرار مدیریت دانش در سازمان مؤثر دانستند. پژوهش‌های ونگ (۲۰۰۵)، دیزنیک و همکاران (۲۰۱۲) و سیدهارتا (۲۰۱۴) بیان داشتند عامل تعهد مدیران ارشد بر استقرار مدیریت دانش در سازمان مؤثر می‌باشد. پژوهش‌های هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، دیزنیک و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد عامل زیر ساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی بر استقرار مدیریت دانش مؤثر است، پژوهش رتال و همکاران (۲۰۰۶) بیان داشت این عامل مؤثر نمی‌باشد. پژوهش‌های وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، ونگ (۲۰۰۵)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵) نشان داد عامل آموزش کارکنان بر استقرار مدیریت دانش مؤثر می‌باشد. پژوهش‌های وانگ و ونگ (۲۰۰۵)، لیندینر (۲۰۱۱) عامل ساختار دانشی را بر استقرار مدیریت دانش در سازمان مؤثر دانستند.

با توجه به مطالب بیان شده، مدیریت دانش جدیدترین مفهوم در سازمان‌های کنونی می‌باشد. از آنجاییکه به منظور اجرایی شدن تغییرات، اصطلاحات باید از اساسی ترین و حساس ترین فرایندهای سازمانی صورت پذیرد. بکارگیری مدیریت دانش در آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است. نیاز و فرصت‌های مدیریت دانش در آموزش همانند این نیازها در سازمان‌های تجاری می‌باشد. علی رغم وجود ادبیات بسیار زیاد در خصوص مدیریت دانش در محیط‌های صنعتی، مفهوم

یافته‌های پژوهش نشان داد که میانگین و انحراف استاندارد سن و سابقه کار آزمودنی‌ها به ترتیب  $(41/27 \pm 6/22)$  و  $(19/92 \pm 7/86)$  بود، ۷۲٪ از کل آزمودنی‌ها مرد و ۲۸٪ زن بودند. همچنین رشته تحصیلی ۶۲٪ از کل نمونه تربیت بدنی و ۳۸٪ دیگر در سایر رشته‌ها دارای تحصیلات بودند. همانطور که شکل (۱) نشان می‌دهد از مجموع آزمودنی‌های تحقیق ۳۵٪ کارشناس تربیت بدنی ۲۲/۴٪ کارشناس مسئول تربیت بدنی و ۱۰/۶٪ درصد به تفکیک مربوط به رئیس اداره سلامت، رئیس اداره مراقبت، رئیس اداره تربیت بدنی و معاون تربیت بدنی می‌باشند.



شکل ۱. توزیع فراوانی پست سازمانی



شکل ۲. توزیع فراوانی میزان تحصیلات

مدیریت دانش در آموزش و پرورش تقریباً یک موضوع ناشناخته می‌باشد (عباسیان، ۱۳۸۵، ۲). با توجه به عدم انجام پژوهش در جامعه مورد نظر این تحقیق به دنبال شناسایی و مقایسه عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش استان‌های کشور از دیدگاه مدیران و کارشناسان می‌باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی بود که به صورت میدانی اجرا گردید. جامعه آماری تحقیق شامل معاونان، روسا و کارشناسان معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش در تمامی استان‌های کشور بوده که طبق آمار بدست آمده برابر با ۲۸۸ نفر (۱۱۹ مدیر و ۱۶۹ کارشناس) بود. با توجه به محدودیت جامعه آماری، نمونه آماری به صورت تمام شمار شامل تمام جامعه آماری بود. از بین پرسشنامه‌های توزیع شده تعداد ۲۵۴ پرسشنامه (۱۰۵ مدیر و ۱۴۹ کارشناس) کامل برگشت داده شد. همچنین میانگین نرخ بازگشت پرسشنامه ۸۸/۱۹ درصد بوده است. جمع آوری داده‌های این تحقیق در بازه زمانی سه ماه اول ۱۳۹۳ صورت گرفت. داده‌های مورد نیاز پژوهش حاضر با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شد. روایی صوری پرسشنامه با استفاده از نظر ۱۰ نفر از استادان مدیریت ورزشی تأیید گردید و روایی محتوایی بر اساس مدل لاوشی (۱۹۷۵)،  $(CVI=0/89)$  محاسبه گردید. دامنه پایایی عوامل این پرسشنامه از حداقل ۰/۷۵ تا ۰/۸۵ بود، بنابراین پایایی درونی کلی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ از میانگین عوامل  $(\alpha=0/78)$  بدست آمد. به منظور حیطة بندی پرسشنامه (تعیین و مشخص کردن عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت) از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردید. از آمار توصیفی برای طبقه بندی نمره‌های خام، جدول توزیع فراوانی و محاسبه شاخص‌های پراکندگی مانند میانگین، انحراف استاندارد و... استفاده شد. از آزمون کلموگروف اسمیرنوف جهت سنجش طبیعی بودن داده‌ها و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون t تک نمونه‌ای و t مستقل در سطح معناداری  $P<0/05$  با استفاده از نرم افزار SPSS<sub>21</sub>، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفتند.

## یافته‌های پژوهش

شکل (۲) نیز بیانگر آن است که بیشتر آزمودنی‌های تحقیق دارای تحصیلات لیسانس می‌باشند.

بر اساس نتایج جدول (۱) تعداد نمونه‌ها برای تحقیق

**جدول ۱. آزمون کیزر - می‌یر - الکین**

آزمون کیزر - می‌یر - الکین	
شاخص KMO	۰/۸۱
آزمون بارتلت	
تقریبی از آماره کای دو	۳۶۹۹/۵۹۷
درجه آزادی	۳۷۸
سطح معناداری	۰/۰۰۱

**جدول ۲. نتایج واریانس‌های تشریح شده**

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	
ارزش ویژه	۶/۴۶	۴/۶۶	۳/۱۳	۱/۹۵	۱/۶۴	۱/۵۶	۱/۰۶	مقادیر ویژه
درصدی از واریانس	۱۷/۹۶	۱۲/۹۵	۸/۷۱	۵/۴۱	۴/۵۵	۴/۳۳	۲/۹۶	
درصد تجمعی	۱۷/۹۶	۳۰/۹۲	۳۹/۶۳	۴۵/۰۵	۴۹/۶۰	۵۳/۹۴	۵۶/۹۰	
ارزش ویژه	۵/۹۸	۴/۲۶	۲/۶۷	۱/۴۸	۱/۱۶	۱/۰۹	۰/۶۱	مقادیر ویژه استخراجی
درصدی از واریانس	۱۶/۶۲	۱۱/۸۳	۷/۴۴	۴/۱۱	۳/۲۴	۳/۰۵	۱/۷۱	
درصد تجمعی	۱۶/۶۲	۲۸/۴۶	۳۵/۹۰	۴۰/۰۲	۴۳/۲۶	۴۶/۳۱	۴۸/۰۲	
ارزش ویژه	۳/۹۱	۲/۱۰	۲/۷۶	۳/۵۳	۲/۳۷	۳/۴۳	۲/۹۲	مقادیر ویژه استخراجی پس از چرخش

مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی، آموزش کارکنان و ساختار دانشی نام‌گذاری شدند. نتایج (جدول ۴) بیانگر این مطلب است که بین میانگین همه عوامل با نمره شاخص اختلاف معناداری در سطح  $P < 0.05$  وجود دارد. جهت مقایسه دیدگاه مدیران و کارشناسان بر عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش آزمون  $t$  مستقل انجام گرفت. با توجه به نتایج (جدول ۵)،  $p$  مشاهده شده در عامل فرهنگ کمتر از سطح خطای مورد نظر یعنی  $0.05$  می‌باشد، بنابراین از لحاظ میزان تاثیر این عامل بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش بین

مرحله بعد نوبت به استخراج عوامل از بین سؤالات تحقیق رسید. به منظور تشخیص بهتر مطابق جدول (۲) از چرخش دایرکت ابلیمین<sup>۱</sup> استفاده گردید. همان طور که نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد در کل هفت عامل  $48/02$  درصد از کل واریانس‌ها را شامل می‌شود.

با توجه به نتایج جدول (۳) تمامی گویه‌ها در هفت عامل طبقه بندی شدند. با توجه به عناوین گویه‌های شماره ۱، این عامل؛ عامل فرهنگ سازمانی، نامگذاری گردید. همچنین عامل شماره ۲، ۳، ۴، ۵ و ۷ به ترتیب عوامل، کار تیمی، تعهد

1- Direct Oblimin

مدیران و کارشناسان تفاوت معناداری دیده می‌شود. ولی مقدار p مشاهده شده در عوامل (تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کار تیمی، ساختار دانشی و زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی) بیشتر از سطح خطای معناداری دیده نمی‌شود.

مورد نظر یعنی ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین از لحاظ میزان تاثیر این عوامل بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش بین مدیران و کارشناسان تفاوت معناداری دیده نمی‌شود.

جدول ۳. بارهای عاملی گویه‌های هر عامل

گویه‌ها	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶	عامل ۷
۱	-/۵۴						
۲	-/۶۲						
۳	-/۵۶						
۴	-/۵۷						
۵	-/۵۷						
۶	-/۵۰						
۷		-/۵۷					
۸		-/۵۸					
۹		-/۵۱					
۱۰			۰/۴۱				
۱۱			۰/۴۶				
۱۲			۰/۷۳				
۱۳			۰/۷۵				
۱۴			۰/۴۰				
۱۵				۰/۴۳			
۱۶				۰/۵۷			
۱۷				۰/۷۳			
۱۸				۰/۶۹			
۱۹				۰/۷۰			
۲۰					۰/۷۷		
۲۱					۰/۵۷		
۲۲					۰/۴۹		
۲۳						۰/۶۵	
۲۴						۰/۴۹	
۲۵						۰/۸۸	
۲۶						۰/۸۱	
۲۷						۰/۸۲	
۲۸	۰/۵۳						
۲۹	۰/۶۹						
۳۰	۰/۸۱						

جدول ۴. نتایج مربوط به آزمون t تک نمونه‌ای

عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش	df	اختلاف میانگین	T	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	۲۴۸	۰/۳۰۲	-۳/۶۵	۰/۰۰۱
کار تیمی	۲۴۸	۰/۰۴۶	۰/۴۰۳	۰/۶۸۸

۰/۱۶۰	-۱/۴۱۲	-۰/۱۴	۲۴۸	تعهد مدیران ارشد
۰/۸۶۹	۰/۱۶۴	۰/۰۱۵	۲۴۸	مشارکت کارکنان
۰/۸۸۰	۰/۱۵۳	۰/۰۱۵	۲۴۸	زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی
۰/۷۲۳	۰/۳۶۲	۰/۰۳۵	۲۴۸	آموزش کارکنان
۰/۹۱۳	-۰/۱۱۱	۰/۰۱۲	۲۴۸	ساختار دانشی

جدول ۵. نتایج مربوط به آزمون t مستقل

عدد شاخص = ۳			
عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش	تعداد	اختلاف میانگین	T
فرهنگ سازمانی	۲۵۴	۱/۱۳	۲۷/۴۷
کار تیمی	۲۵۴	۰/۵۶	۹/۸۷
تعهد مدیران ارشد	۲۵۴	۰/۸۹	۱۸/۴۹
مشارکت کارکنان	۲۵۴	۰/۷۴	۲۱/۲۵
زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی	۲۵۴	۱/۰۸	۲۰/۷۱
آموزش کارکنان	۲۵۴	۰/۱۸	۳/۸۶
ساختار دانشی	۲۵۴	۰/۸۰	۱۵/۱۵

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی و مقایسه عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش استان‌های کشور از دیدگاه مدیران و کارشناسان بود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد فرهنگ سازمانی یکی از عوامل تأثیر گذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور از دیدگاه جامعه آماری می‌باشد احتمالاً به این دلیل می‌باشد که اگر تمام امکانات و زمینه لازم برای استقرار طرحی نو در سازمان فراهم شود اما فرهنگ آن در سازمان به اجرا درنیاید و مورد توجه قرار نگیرد، طرح اجرا نخواهد شد و فقط ضررهای مالی و انسانی به بار خواهد آورد. یافته‌های تحقیق حاضر با پژوهش‌های نکودری (۱۳۹۰)، محقر و همکاران (۱۳۹۱)، رضانی و همکاران (۱۳۹۲)، خواجه فرد و همکاران (۱۳۹۳)، لیندنر (۲۰۱۱)، دیزنیک و همکاران (۲۰۱۲)، لی و همکاران (۲۰۱۴) همسو می‌باشد ولی با تحقیقات نیاز آذری و عمویی (۱۳۸۶) و حق

نظر (۱۳۸۸)، همخوانی ندارد. از دلایل احتمالی ناهم‌سویی می‌توان به این موضوع اشاره نمود که نتیجه باورها و ارزش‌های انباشته شده در سازمان و بطور کلی روشی که کارها در سازمان بر اساس آن انجام می‌شود فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد و فرهنگ سازمانی موجود فرهنگ غالب در سازمان است لذا فرهنگ غالب در سازمان باعث می‌شود سازمان نسبت به تغییرات مقاوم باشد و در نتیجه تغییرات در فرهنگ نیز کند می‌شود و از آنجا که مدیریت دانش باعث تغییر در سازمان می‌شود از این روست که نمی‌تواند در سازمانی که تحول فرهنگی در آن رخ نداده است موثر باشد. پس باید فرهنگی در سازمان‌های مورد بررسی حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق کند.

یافته دیگر این پژوهش نشان داد که کار تیمی یکی از عوامل تأثیر گذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور از دیدگاه جامعه آماری می‌باشد احتمالاً دلیل این امر می‌تواند این باشد کار تیمی باعث ایجاد و استقرار تمرکز و گسترش دادن سیستم مدیریت دانش می‌شود. برای تضمین اثربخشی برنامه مدیریت دانش به کار تیمی نیاز است. کار تیمی در چارچوب تعامل وظایف و عملکردها می‌تواند با کار بر روی مسایل و چالش‌ها نه تنها یادگیری مشارکتی را تقویت کند بلکه موجب غنای کارهای جمعی و بهره‌گیری از افکار، نقاط قوت و مهارت‌های یکدیگر شود. افراد لازم است با هم به صورت میانجی برای تعیین چارچوب و حل مسائل سازمانی و ایفای نقش‌ها، تحقق عملکرد و کسب بیش‌های مختلف کارکنند تا مسائل حل شود و دانش ضمنی تقویت شود. یافته‌های تحقیق حاضر با پژوهش‌های خواجه فرد و همکاران (۱۳۹۳)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، همسو است که بیان داشتند عامل کار تیمی بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد.

یافته دیگر این پژوهش این بود که تعهد مدیران ارشد یکی از عوامل تأثیر گذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور از دیدگاه جامعه آماری می‌باشد. از دلایل احتمالی می‌توان به این موضوع اشاره نمود موفقیت در اجرای برنامه‌ها، تکنیک‌ها، رویکردهای نوین منوط به تعهد و حمایت عملی مدیریت ارشد سازمان می‌باشد. لذا اجرای مدیریت دانش در سازمان نیاز به تامین بودجه، ساختار و سایر منابع و امکانات دارد و این مدیریت عالی است

می‌تواند موانع ارتباطی بین واحدهای سازمانی را از میان بردارد و اجازه دهد تا دانش در سازمان انتشار یابد. همچنین استفاده از فناوری برای سازماندهی دانش و اشتراک آن نیازی مبرم است. یافته‌های تحقیق حاضر با پژوهش‌های نکودری (۱۳۹۰)، محقر و همکاران (۱۳۹۱)، رضانی و همکاران (۱۳۹۲)، خواجه فرد (۱۳۹۳)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵) و دیزنیک و همکاران (۲۰۱۲) همسو است و با تحقیقات ساعدی و یزدانی (۱۳۸۸)، رئال و همکاران (۲۰۰۶) همخوانی ندارد که از دلایل احتمالی ناهمسویی می‌توان چنین اظهار کرد قرار گرفتن در عصر فناوری و شرایط مدرن صنعتی جوامع، احساس نیاز به وجود فناوری باعث شیوع استفاده از فناوری شده است و احتمالاً سازمان این امکان را فراهم نکرده است و تسهیلات و امکانات لازم را در اختیار کارکنان قرار نداده است.

یافته دیگر این پژوهش نشان داد که آموزش کارکنان یکی از عوامل تأثیر گذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور از دیدگاه جامعه آماری می‌باشد. یکی از دلایل احتمالی این است آموزش افراد از طریق آموخته‌ها مانعی برای دوباره کاری‌های بسیار در سازمان است. آموزش مستمر نقش مهمی در بکارگیری ایده‌ها و مشارکت کارکنان در حل مسائل کسب و کار دارد. انسان از میان تمام موجودات، تنها موجودی است که توانمندی یادگیری بالا و هوشمندانه دارد. دارائی‌های غیرمحموس (ضمنی) دانش، مهارت‌ها و تجارب انباشته شده که قدرت رقابتی یک سازمان را مشخص می‌کند در درون کارکنان آن قرار دارند. افراد، سازمان را ایجاد و آن را با محیط سازگار می‌کنند و این کار تنها از طریق یادگیری امکان پذیر است. یافته‌های تحقیق حاضر با پژوهش‌های محقر و همکاران (۱۳۹۱)، خواجه فرد و همکاران (۱۳۹۳)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، ونگ (۲۰۰۵)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵) همسو است و با تحقیق نیازآذری و عمویی (۱۳۸۶) همخوانی ندارد که از دلایل احتمالی ناهمسویی می‌توان چنین اظهار کرد به دلیل ساختارهای دیوان سالارانه فعلی، سازمان‌های مورد بررسی توانایی ایجاد سازمان یادگیرنده را ندارند و سرمایه گذاری مناسب در زمینه آموزش کارکنان صورت نمی‌گیرد.

یافته دیگر این پژوهش نشان داد که ساختار دانشی یکی از عوامل تأثیر گذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور از دیدگاه جامعه آماری می‌باشد. احتمالاً دلیل این امر می‌تواند مقررات رسمی و خشک در سازمان باشد که باعث می‌شود شکل گیری ایده‌های جدید

که بر اساس اهداف و استراتژی‌های سازمان و میزان اولویتی که برای هر کدام قائل است، منابع سازمان را تخصیص می‌دهد. یافته‌های تحقیق حاضر با پژوهش‌های محقر و همکاران (۱۳۹۱)، رضانی و همکاران (۱۳۹۲)، خواجه فرد و همکاران (۱۳۹۳)، ونگ (۲۰۰۵)، دیزنیک و همکاران (۲۰۱۲) و سیدهارتا (۲۰۱۴) همسو است و با تحقیقات یوسفی و غلامی (۱۳۸۵) همخوانی ندارد که از دلایل احتمالی ناهمسویی می‌توان چنین اظهار کرد که سلسله مراتب مدیریتی در سازمان مورد بررسی دارای بافت سنتی است و چون مدیران هنوز با مدیریت دانش و مزیت‌های آن آشنایی ندارند لذا موجبات ایجاد مدیریت دانش در سازمان را فراهم نمی‌کنند.

یافته دیگر پژوهش حاضر این بود که مشارکت کارکنان یکی از عوامل تأثیر گذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور از دیدگاه جامعه آماری می‌باشد احتمالاً دلیل این امر چنین می‌باشد که فعالیت‌های حل مسئله در سازمان‌ها اغلب به کاوشگری جمعی و مشارکتی نیاز دارند. افراد باید در فرآیند گروهی حل مسئله و تصمیم گیری مشارکت ارزشمند داشته باشند. لازم است دانش ضمنی از طریق ارتباطات چهره به چهره منتقل شود زیرا اسناد نمی‌توانند غنای دانش، حالت و نشاط دانش ضمنی را انتقال دهند. بر اساس تجربیات سازمانی برای حل مسائل و یادگیری، صرفاً مطالعه اسناد راه گشا نیستند. این کار، علاوه بر طولانی کردن فرآیند یادگیری، زمان یادگیری و کیفیت آن را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد در حالی که یادگیری از یکدیگر نه تنها منجر به تسریع در یادگیری و کاهش زمان مربوط می‌شود بلکه کیفیت و مهارت یاددهنده به یادگیرنده در شیوه استاد - شاگردی و مباحثه چهره به چهره انتقال می‌یابد. در هر صورت، با هم بودن و گفت و گو درباره مسئله، علاوه بر انتقال دانش ضمنی، از خستگی ذهنی نیز می‌کاهد. یافته‌های تحقیق حاضر با پژوهش‌های رضانی و همکاران (۱۳۹۲)، خواجه فرد و همکاران (۱۳۹۳) همسو است که بیان داشتند عامل مشارکت کارکنان بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد.

دیگر یافته پژوهش حاضر این بود که زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی یکی از عوامل تأثیر گذار بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش کشور از دیدگاه جامعه آماری می‌باشد. احتمالاً دلیل این امر چنین می‌باشد که مدیریت دانش از فناوری اطلاعات به منزله یک ابزار نیرومند در جهت بهبود فرآیندهای خود استفاده می‌کند. زیرساخت فناوری، همانند یک شبکه ارتباط قوی،



- محدود می‌شود درحالی که انعطاف پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کار می‌شود. وجود تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری میزان راه‌حل‌های خلاق را به شدت کاهش می‌دهد درحالی که توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود. یافته‌های تحقیق حاضر با پژوهش‌های نکودری (۱۳۹۰)، محقر و همکاران (۱۳۹۱)، خواجه فرد و همکاران (۱۳۹۳)، وانگ ونگ (۲۰۰۵) و لیندنر (۲۰۱۱) همسو است. نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات بیک زاده و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی ندارد از دلایل عدم همسویی می‌توان چنین گفت که احتمالاً ساختار آموزش و پرورش با تمرکز و رسمیت بالا است و محیط خوبی برای رشد، خلاقیت و روابط غیر رسمی در سازمان نمی‌تواند باشد بنابراین ساختار سازمانی آن تأثیری بر موفقیت و بهبود عملکرد مدیریت دانش ندارد، اما فرضیات و سیستم‌های ارزشی معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش اجازه استفاده از فرصت‌های موجود برای تلفیق دانش را دارد.
- در مقایسه دیدگاه مدیران و کارشناسان بر عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش استان‌های کشور نتایج نشان داد دیدگاه مدیران و کارشناسان فقط در عامل فرهنگ متفاوت می‌باشد شاید این تفاوت دیدگاه ناشی از تفاوت فرهنگ حاکم بر مدیران و کارشناسان می‌باشد. همچنین در سایر عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش دیدگاه مدیران و کارشناسان یکسان بود احتمالاً دلیل این امر شرایط کاری و داشتن امکانات یکسان می‌باشد.
- منابع**
- ابطحی، سید حسین؛ صلواتی، عادل. مدیریت دانش در سازمان. تهران. انتشارات پیوند نو، چاپ اول.
- بیک زاده، جعفر؛ دودمانی ملک، هانیه (۱۳۹۰). بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر عملکرد مدیریت دانش در آموزش و پرورش: مطالعه موردی آموزش و پرورش شهر ملکان، فصلنامه علمی - پژوهشی. ۱۷(۴).
- پیروسیانی، گلاویژ (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان مسکن و شهرسازی (مطالعه موردی: استان‌های منتخب غرب کشور)، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.
- تابنده، سمانه؛ ابزری، مهدی؛ صالحی زاده، سعید (۱۳۹۰). سنجش میزان تأثیر عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و سرپرستان بیمارستان‌های منتخب خصوصی شهر اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۸، شماره ۸.
- حق نظر، فرشته (۱۳۸۸). تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- خواجه فرد، گلنوش؛ وحدت، شقایق؛ حسام، سعید (۱۳۹۳). تعیین عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در شبکه‌های بهداشت و درمان استان بوشهر، مدیریت سلامت، ۱۷.
- رضائی، تامارا؛ دیده‌خانی، حسین (۱۳۹۲). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در استقرار مدیریت دانش، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، استان گلستان، گرگان، چهاردهم شهریور ۱۳۹۲.
- ساعدی، مهدی؛ یزدانی، حمید رضا (۱۳۸۸). ارائه مدل فرایندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، ص: ۶۷-۸۴.
- شعبانی، احمد (۱۳۹۱). شناسایی، بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از تکنیک TOPSIS (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی شیراز). مدیریت اطلاعات سلامت. دوره ۹، شماره ۳.
- عباسیان، عبدالحسین. مدیریت دانش در مدارس، همایش چالش‌های فراروی مدیریت نظام‌های آموزشی، دانشگاه امام صادق(ع)، آبان ماه ۸۵.
- عدلی، ف (۱۳۸۴). مدیریت دانش نسبت به دانش بالاتر است. اندیشه‌فراشناختی.
- فرجی، رضا؛ صادقی، رضا (۱۳۹۳). بررسی میزان کارایی دروس عملی مقطع کارشناسی رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در مرتفع کردن نیازهای این درس از دیدگاه دبیران تربیت بدنی، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال سوم، شماره ۱، ص: ۳۷-۴۸.
- کشاوری، ه (۱۳۸۵). مدیریت دانش رویکردی جدید از فناوری اطلاعات، پیام مدیریت، دوره ۶ شماره ۲، ص: ۳۱-۳۳
- محقر، علی؛ شامی زنجانی نوری، مژگان (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با استفاده از رویکرد گسترش عملکرد کیفیت فازی، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران.
- مهدوی، سید تقی (۱۳۹۱). رابطه بین دانش و بلوغ مدیریت نوآوری و کیفیت خدمات مسکن در شهرستان ارومیه بانک. مجله پژوهش مدیریت مقاله منتشر پایه علمی - پژوهشی پارس، ۵.
- مهر آرا، اسد الله؛ موسوی، سید جعفر؛ رزاقی، محمد ابراهیم (۱۳۹۰). نقش مدیریت دانش در اثربخشی عملکرد سازمان‌های ورزشی. کاوشنامه سماء دانشگاه آزاد اسلامی، دوره ۱، شماره ۳، ص: ۵۱-۶۱

- Knowledge Management, 2, 164-16
- Lee, Eun Ju., Young Kim, Hye. (2014). Relationships between core factors of knowledge management in hospital nursing organisations and outcomes of nursing performance, *Journal of Clinical Nursing*, 10.
  - Lindner. Frak., Wald, Andreas. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 7: 877-888
  - Real, Juan., leal, Antonio., roland, Jose. (2006). Information technology as a determinant of organization learning and technological distinctive competencies. *Industrial marketing management*, 35, 505-521
  - Sidharta, Chatterjee. (2014). Managing Constraints and Removing Obstacles to Knowledge Management, *MPRA Paper*, 57789.
  - Tseng, Shu-Mei. (2008). The effects of information technology on knowledge management systems, *Expert Systems with Applications*, 35, 150-160.
  - Wong, KY., Aspinwal, L.E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector, *Journal of knowledge Management*, 9 (3), 64-82.
  - نکودری، مریم؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۰). بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴ (۱۳۰)، ص ص ۹۵-۱۱۹.
  - نکویی مقدم، محمود؛ پیر مرادی بزنجانی، نرگس (۱۳۸۹). نقش تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در رفتار سازمانی آنان، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال ۴، شماره ۱۴.
  - نیاز آذری، کیومرث؛ عمویی، فتانه (۱۳۸۶). عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران، دانش و پژوهش در علوم تربیتی، ۱۴، ص ص: ۱۰۶-۹۳.
  - یوسفی، علیرضا؛ غلامی، بهاره (۱۳۸۵). دیدگاه دبیران زن اصفهان در مورد میزان استقرار عوامل مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۵-۸۴، دانش و پژوهش در علوم تربیتی، ۱۰، ص ص: ۲۹-۴۸.
- ## REFERENCES
- Dzunic, Marija., Djordjevic Boljanovic, Jelena. (2012). The important of concepts of knowledge management and learning organization in managing the knowledge – flow in organization, *International conference management knowledge and learning*.
  - Hung, Y C., Huang, S M., Lin, Q., Tsai, M. (2005). Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for the Pharmaceutical Industry, *Journal of*