

## تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران

جواد کریمی<sup>۱</sup>، همایون عباسی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه ۲- استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۹

### Explanation the Relationship between Organizational Learning and Knowledge Management With Strategic Thinking in Ministry of Sport and Youth of Iran

Javad Karimi<sup>1</sup>, Homayoun Abbasi<sup>2\*</sup>

1- Master Student of Science in Sport Management Razi University, Kermanshah 2- Assistant Professor of Sports Management, Razi University, Kermanshah

Received: (2017/01/31) Accepted: (2017/04/18)

#### Abstract

The purpose of this study, was to explanation the relationship between organizational learning and knowledge management with strategic thinking among employees the Ministry of Sport and Youth in Iran. The research method is descriptive survey and it is one type of apply research. The statistical population included all employees of the Ministry of Sport and Youth, that their number was 400 people through proportional stratified random sampling. 196 people were selected as statistical sample. For data collection we used to three questionnaires of Organizational learning Gomes (2005), knowledge management Lawson (2003) and strategic thinking monavaryan et al (1391). for data analyze, we used to structural equation modeling (SEM) and path analysis by the LISREL8/70 software. The results showed a significant relationship between organizational learning and knowledge management with strategic thinking.

#### Keywords

Organizational Learning, Knowledge Management, Strategic Thinking, Ministry of Sport and Youth.

#### چکیده

هدف از انجام این تحقیق، تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در بین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران می باشد. روش تحقیق توصیفی- پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل تمامی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان (۴۰۰ نفر) بودند که از طریق نمونه گیری تصادفی- طبقه‌ای متناسب، ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه استاندارد یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵)، مدیریت دانش لائسون (۲۰۰۳)، و تفکر استراتژیک منوریان و همکاران (۱۳۹۱) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به وسیله نرم‌افزار LISREL8/70 استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد، بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد.

#### واژه‌های کلیدی

یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، تفکر استراتژیک، وزارت ورزش و جوانان.

## مقدمه

تصمیم‌گیری استراتژیک<sup>۱</sup>، همواره یکی از جذاب‌ترین زمینه‌ها در مدیریت استراتژیک<sup>۲</sup> بوده است. مطالعات اخیر، دیدگاه‌های با اهمیتی را در زمینه فرآیندهای تصمیم‌گیری عقلایی و عقلایی محدود، نقش قدرت و سیاست و اهمیت شانس و هم‌راستایی اتفاقی حوادث در تصمیم‌گیری استراتژیک را ارائه نموده‌اند؛ لیکن عمده این تحقیقات به بعد مفهومی تصمیم‌گیری، که به چگونگی تفکر تصمیم‌گیران استراتژیک می‌پردازد، اشاره‌ای نکرده‌اند (۱۳). با کم‌رنگ شدن نقش برنامه‌ریزی‌های تحلیلی، تفکر راهبردی ظاهر شد. تفکر راهبردی با ویژگی‌هایی نظیر: دید بلند مدت، نگرش هلیکوپتری، خلاقیت، رهبری، تشخیص فرصت‌طلبی و بسیاری از قابلیت‌های ذهنی و شخصیتی دیگر می‌تواند موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین کند (۸). رویکرد تفکر استراتژیک در دهه ۹۰ میلادی و در پاسخ به ناکارآمدی دستورالعمل‌های قدیمی مدیریت استراتژیک در فضای رقابتی فشرده آن دوران ایجاد شد، اما در ابتدا تعریف دقیق و نحوه کارکرد عملی تفکر استراتژیک شفاف نبود. لیدکا<sup>۳</sup> در اواخر دهه ۱۹۹۰ تصریح کرده است که استفاده از عبارت تفکر استراتژیک آن‌چنان گسترده شده که تهدیدی برای از دست رفتن معنی آن به شمار می‌آید و افرادی که آن را به کار می‌برند کم‌تر به تعریف آن پرداخته‌اند. این واژه بیشتر مفهوم تفکر کردن در استراتژی که دارای ویژگی‌های خاص است را به خود گرفته است. ولی این تعاریف عام از تفکر استراتژیک، منظور کسانی که این واژه را بیان نموده‌اند، نبوده است (۱۸). در ۲۵ سال گذشته، مطالعات، ضعف تفکر استراتژیک را در میان مدیران عالی به عنوان یک عامل مهم در ضعف عملکرد سازمانی شناسایی کرده‌اند (۹). ریشه‌های تفکر استراتژیک از اوایل قرن بیستم، مورد توجه قرار گرفته است. زمان شکوفایی تفکر استراتژیک بین سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۹۰ بوده است؛ یعنی زمانی که اغلب تکنیک‌های اساسی مدیریت استراتژیک توسعه یافته‌اند (۱). تفکر استراتژیک به معنی شکل دادن به آشفته‌گی‌های ذهنی است که شخص با تفکرات استراتژیک قادر به نظم و هماهنگی در ذهن خودش می‌باشد و می‌تواند به تفکراتش جهت و انسجام

بخشد (۴). لیدکا (۱۹۹۸) در مطالعه خود پنج عنصر را مبین تفکر راهبردی می‌داند: الف- تفکر استراتژیک بر دیدی سیستمی بنا شده است. ب- عزم استراتژیک که تمرکز را فراهم می‌سازد تا اعضای سازمان بتوانند که حواس خود را جمع کنند، انرژی خود را ساماندهی کنند و تا زمان رسیدن به هدف بر آن متمرکز شوند. در این تمرکز، باید جایی برای فرصت‌جویی هوشمندانه باشد که نه تنها استراتژی مورد نظر را پیش برد بلکه امکان ظهور استراتژی‌های جدید را نیز فراهم سازد؛ ج- فرصت‌جویی هوشمندانه که مدیران باید با فرصت‌جویی، رویکردهای خود را متناسب با مشکلات، شوق‌ها، چالش‌ها و نیت‌های فردی اتخاذ کنند، نه صرفاً بر اساس نیت‌های قدیمی بیان شده در اهداف و چشم‌اندازها؛ د- تفکر در زمان که تفکر استراتژیک باید گذشته حال و آینده را به هم پیوند دهد. مقایسه گذشته، حال و اهداف و اقتضائات آینده، موجب توجه به تغییرات آینده و اتخاذ تصمیمات مناسب می‌شود؛ ه- فرضیه محوری به توانایی تولید فرضیات خوب و آزمودن موثر آن‌ها در محیطی که دسترسی به اطلاعات روز به روز بیشتر می‌شود اشاره دارد (۱۸). فرآیند تدوین راهبرد، هنگامی موفق است که به جای تبعیت از قوانین از پیش نوشته شده، بر پایه‌ی طراحی اقدامات بر اساس یادگیری‌های جدید باشد. بر این اساس، برای این که سازمان شکست راهبردی نداشته باشد علاوه بر حاکمیت تفکر راهبردی باید به نکته دیگری نیز توجه داشته باشد و آن یادگیری سازمانی<sup>۴</sup> است. درحال حاضر، از منظر استراتژی، یادگیری سازمانی به عنوان وجه تمایز بین سازمان‌ها و همچنین پایه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی نگرینسته می‌شود که در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت استراتژیک توجهات زیادی را به خود جلب کرده است (۱۰). یادگیری سازمانی، نیروی محرکه قدرت‌مندی برای موفقیت بسیاری از سازمان‌های امروزی است (۶). بررسی‌ها نشان می‌دهند که یادگیری سازمانی می‌تواند، به بهبود یادگیری جمعی و همگانی در سازمان؛ بهبود فعالیت‌های سازمانی؛ بهبود رفتارهای فردی و گروهی؛ و در نهایت کارایی، اثربخشی و بهره‌وری منجر شود (۲۰). گومز<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۰۵)، برای ایجاد و توسعه قابلیت یادگیری سازمانی چهار

4. Organizational Learning

5. Gomez

1. Strategic Decision-Making

2. Strategic Management

3. Liedtka

شرط را ضروری دانستند؛ الف- تعهد مدیریت که مدیریت سازمان باید پشتوانه محکمی برای یادگیری سازمان فراهم سازد و از برنامه های یادگیری سازمانی حمایت و پشتیبانی نماید؛ ب- دید سیستمی که در آن یک هوش جمعی، برای نگاه سیستمی به سازمان و وجود چشم انداز مشترک بین کارکنان سازمان ضروری است؛ ج- فضای باز و آزمایشگری که در آن سازمان برای جا افتادن یادگیری، به عنوان یک منبع مناسب برای ایجاد مزیت رقابتی، نیازمند ذهنیت باز و رفتار آزمایشگری می باشد؛ د- انتقال و یکپارچه سازی دانش که در آن سازمان نیازمند توسعه دانش سازمانی بر اساس انتقال و یکپارچه سازی دانش کسب شده فردی می باشد (۱۴). یادگیری سازمانی، قابلیتی برای حفظ و بهبود عملکرد بر اساس تجارب گذشته و توانایی کسب و بهره برداری از دانش ضمنی و صریح، تسهیم دانش و استفاده از دانش در سازمان می باشد (۷). دانش معنا و مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات و داده تلقی می شود و تنها از طریق این مفهوم است که اطلاعات حیات یافته و به دانایی تبدیل می شوند (۲۱). در آینده جوامع و سازمان هایی انتظار پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند. این تغییرات به رشد روزافزون مدیریت دانش<sup>۱</sup> و به دست آوردن جایگاه مهمی در نزد دانشگاه ها و کسب و کارها منجر می شود (۱۶). اصول مدیریت دانش را می توان از دیدگاه دو تن از مشهورترین صاحب نظران مدیریت دانش، داوونپورت و دلانگ (۱۹۹۸) چنین مطرح کرد: ۱- دانش از افکار افراد سرچشمه می گیرد و در افکار افراد جای دارد. ۲- تسهیم دانش مستلزم اعتماد است. ۳- فناوری رفتارهای دانشی جدید را امکان پذیر می سازد (۵). مدیریت دانش، عبارت است از مدیریت نظام مند و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع آوری، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد که در آن تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی به کار می رود که در کاربرد دانش، سهمیم سازی دانش و نوآوری حائز اهمیت است (۲۲). مدیریت دانش همچنین شیوه جدید تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان و شیوه ای برای بهره وری، بهبود عملکرد، کاهش هزینه ها و بهینه سازی دانش سازمانی برای افزایش عملکرد از طریق روش های متفاوت است (۲۳ و ۲۴). دانش و قابلیت های

سازمانی اشکالی از دارایی های استراتژیک اند که اهداف بلندمدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضانات محیطی ارتقاء می دهند و در محیط های پویا، کاربرد استراتژیک دارند (۱۹). مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می شود. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان ها کمک می کند که اطلاعات و مهارت های مهمی را به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمان ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارا و موثر قادر می سازد (۳). در این زمینه می توان به پژوهش واهبو نینگسه<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، تحت عنوان "تاثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت دانش، قابلیت و عملکرد سازمانی" که به این نتیجه رسیدند یادگیری سازمانی به طور مستقیم بر قابلیت سازمانی، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی اثر می گذارد و به طور غیر مستقیم از طریق مدیریت دانش بر قابلیت سازمانی اثر دارد، اشاره کرد (۲۵). لیاو و ویو (۲۰۱۰)، در پژوهش خود "دیدگاه سیستم مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی" را بررسی کردند که بر اساس نتایج این پژوهش، یادگیری سازمانی به عنوان واسطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی است و به عقیده آن ها مدیریت دانش به عنوان ورودی، یادگیری سازمانی به عنوان فرآیند و نوآوری سازمانی به عنوان خروجی در نظر گرفته شده است (۱۷). زارعی و باغ ملک (۲۰۱۵)، در مطالعه خود به "ارزیابی رابطه بین فرآیند مدیریت دانش و تفکر استراتژیک در دیوان محاسبات عالی" پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین مدیریت دانش و تفکر استراتژیک رابطه ی معناداری وجود دارد (۲۶). حاتمی و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان "بررسی تاثیر فرهنگ، سبک های رهبری و یادگیری سازمانی در تفکر استراتژیک" به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ، سبک های رهبری و یادگیری سازمانی با تفکر استراتژیک رابطه ی معناداری وجود دارد (۱۱). سازمان های ورزشی، نهادهای هدفداری هستند که در طول زمان به

باشد، استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل ۲۸ سوال در مقیاس پنج درجه ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، بی نظر، مخالفم، کاملاً مخالفم)، می‌باشد. برای اطمینان از اعتبار محتوا، از نظر استادان و خبرگان در حوزه مدیریت بهره گیری شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد، که میزان آن برای پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۸۹، برای مدیریت دانش ۰/۹۱ و برای تفکر استراتژیک ۰/۸۶ بود. در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت تشخیص توزیع نرمال داده‌ها و مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزارهای SPSS ۲۲ و LISREL 8/70 استفاده گردید.

### یافته‌های تحقیق

خروجی نتایج لیزرل مقادیر شاخص‌های برازش مدل را به شرح جدول زیر نشان داده است.

جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل			
مدل‌ها شاخص‌ها	اثر یادگیری سازمانی و مدیریت دانش بر روی تفکر استراتژیک	دامنه مورد قبول	نتیجه
$\chi^2/df$	۲/۱۸	< ۳	مطلوب
CFI	۰/۹۳	> ۰/۹۰	مطلوب
NFI	۰/۹۰	> ۰/۹۰	مطلوب
GFI	۰/۹۴	> ۰/۹۰	مطلوب
RMSEA	۰/۰۶۳	< ۰/۱	مطلوب
P-value	۰/۰۰۱	< ۰/۰۵	مطلوب

نتایج جدول شماره ۱، نشان می‌دهد که شاخص‌های دو به دو درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) برابر با ۲/۱۸، شاخص تناسب تطبیقی (CFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازش هنجاری (NFI) و شاخص نیکویی برازش انطباقی (AGFI) در حالت مطلوب و جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) کمتر از ۰/۱ در حد مطلوبی قرار دارند، بدین معنی که مدل تحقیق حاضر دارای برازش مطلوبی است و به عبارتی داده‌های حاصل از تحقیق مدل نظری تحقیق را حمایت و تایید می‌کنند.

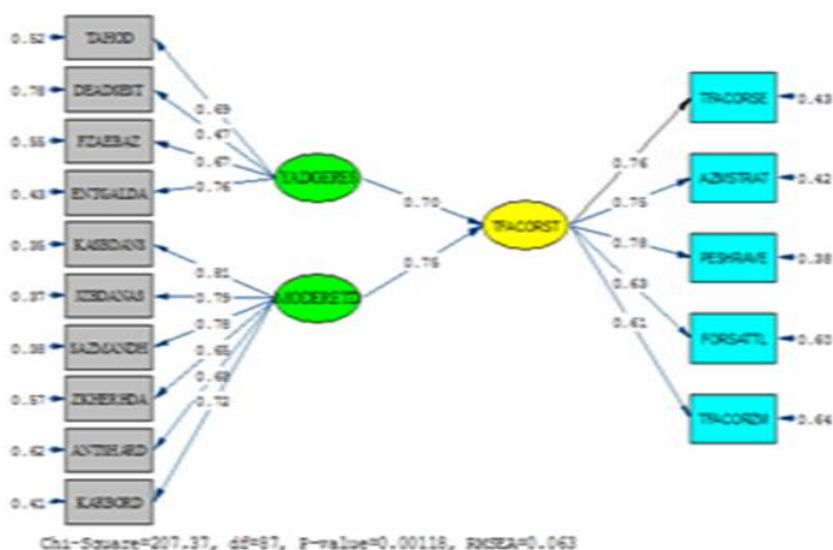
شیوه‌های گوناگونی در جست و جوی رشد و توسعه بوده‌اند. از این رو با توجه به مبانی نظری و اهمیت متغیرهای ذکر شده در بهره‌روی، کارایی و دست‌یابی به اهداف سازمان همچنین بر اساس پیشینه‌های موجود که تا به حال تحقیقی خصوصاً در سازمان‌های ورزشی به طور مستقیم به بررسی رابطه‌ی یادگیری سازمانی و تفکر استراتژیک انجام نگرفته است، محقق بر آن شد که به تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در میان کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران بپردازد.

### روش تحقیق

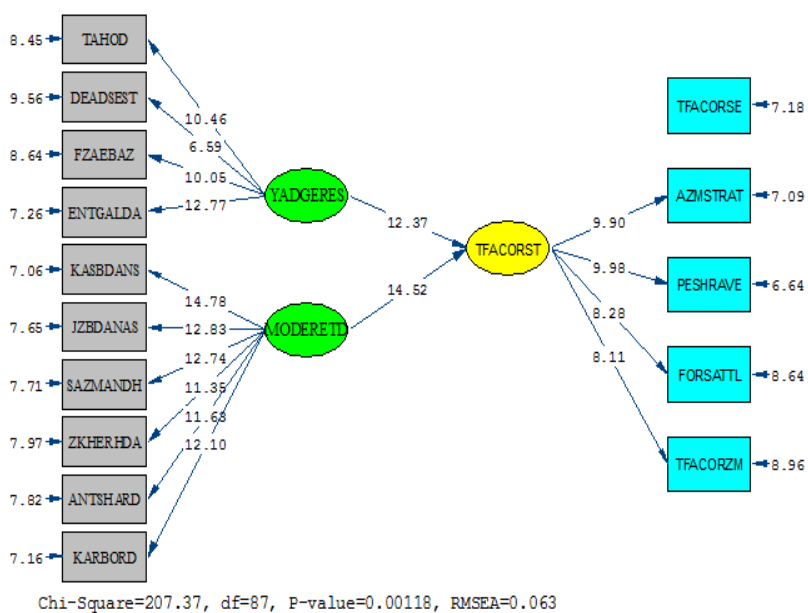
پژوهش حاضر، توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش را، کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان کشور در سال ۱۳۹۵ که تعدادشان حدود ۴۰۰ نفر است، تشکیل داد. با توجه به عدم امکان دسترسی به کلیه اعضا، از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی متناسب با حجم، تعداد ۱۹۶ نفر از آن‌ها بر اساس جدول کرجسی و مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه پژوهش بین ۲۱۰ نفر از جامعه مورد نظر به صورت تصادفی توزیع شد؛ که از این تعداد ۲۰۳ پرسش‌نامه، سالم برگشت داده شد و در تحلیل مورد استفاده قرار گرفتند. ابزارهای تحقیق نیز شامل: الف) پرسش‌نامه استاندارد قابلیت یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵)، با ۴ مولفه (تعهدمدیریت، دید سیستمی، فضای آزمایشگری، انتقال و یکپارچگی دانش) و ۱۷ گویه، که یادگیری سازمانی را در مقیاس پنج گزینه ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم)، می‌سنجد. ب) پرسش‌نامه مدیریت دانش لائوسون (۲۰۰۳)، که به بررسی مؤلفه‌های ایجاد، جذب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و کاربرد دانش می‌پردازد و هر مؤلفه را با ۴ سؤال در مقیاس پنج گزینه ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) می‌سنجد، و متشکل از ۲۴ گویه است. ج) پرسش‌نامه‌ی تفکر استراتژیک منوریان و همکاران (۱۳۹۱)، که مطابق با شاخص‌های مدل تفکر استراتژیک لیدکا (۱۹۹۸)، شامل ابعاد تفکر سیستمی، عزم استراتژیک، پیشروی بر اساس رویکرد علمی، فرصت طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان می

5. Root Mean Square Error of Approximation

1. Comparative Fit Index  
2. Goodness of Fit Index  
3. Norm Fit Index  
4. Adjusted Goodness - of - fit Indexes



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

سازمانی و تفکر استراتژیک برابر با ۰/۷۰ و بین مدیریت دانش و تفکر استراتژیک برابر ۰/۷۵ است، با توجه به مقدار T-value تمامی مسیرها در بازه کمتر از ۱/۹۶ قرار نگرفته اند، لذا می توان بیان کرد که تمامی مسیرها مدل تحقیق مثبت و معنی دار هستند. عدد معناداری برخی متغیرها در شکل آورده نشده است دلیل آن این است که متغیرهای نهفته فاقد مقیاس هستند، واحد اندازه گیری این متغیرها براساس یکی از

جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری در خصوص متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل	یادگیری سازمانی	مدیریت دانش
متغیر وابسته	تفکر استراتژیک	تفکر استراتژیک
ضریب تاثیر	۰/۷۰	۰/۷۵
نمره T	۱۲/۳۷	۱۴/۵۲

بر اساس نتایج جدول ۲، ضریب استاندارد بین دو متغیر یادگیری

متغیرهای آشکار تعیین می شود. در نتیجه ضریب مسیر آن بر عدد یک ثابت می شود. پس می توان نتیجه گرفت که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش بر روی تفکر استراتژیک تأثیر دارند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش، تبیین رابطه‌ی بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران بود. بر اساس نتایج جدول ۲، ضریب استاندارد بین دو متغیر یادگیری سازمانی و تفکر استراتژیک برابر با ۰/۷۰ و بین مدیریت دانش و تفکر استراتژیک برابر ۰/۷۵ است. با توجه به مقدار  $t$  بدست آمده بین یادگیری سازمانی و تفکر استراتژیک (۱۲/۳۷) و بین مدیریت دانش و استراتژیک (۱۴/۵۲) که بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد، می توان نتیجه گرفت که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش بر روی تفکر استراتژیک اثر دارند. که نتایج این بخش با تحقیقات حاتمی و همکاران (۲۰۱۳)، که در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی به عنوان متغیر میانجی تأثیر مثبتی در رابطه بین فرهنگ و سبک های رهبری با تفکر استراتژیک دارد و همچنین بین یادگیری سازمانی و تفکر استراتژیک رابطه ی معناداری وجود دارد. که سعی این تحقیق بر آن بود که به طور مستقیم رابطه ی این دو متغیر را بررسی نماید، همخوانی دارد (۱۱). همچنین، نتایج پژوهش زارعی و باغ ملک (۲۰۱۵)، که نشان دادند بین مدیریت دانش و تفکر استراتژیک رابطه ی معناداری وجود دارد را تایید می کند (۲۶). در سازمانی با سطوح بالای یادگیری سازمانی، افراد، پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آن ها واقعا مطلوب است افزایش می دهند و یادگیری سازمانی موجب می شود که الگوی ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یابد و افراد به طور مرتب بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی به دلیل تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت ها اعمال می کنند (۲). از این رو یادگیری سازمانی و مدیریت دانش باید مورد توجه قرار گیرند، چرا که یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییرات سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتار می شود، در حقیقت یادگیری سازمانی راه اصلی بهبود کارایی سازمان است. هانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳)، ایجاد

مزیت رقابتی سازمان را در گرو یادگیری سازمانی می دانند (۱۲). زمانی که سازمان یادگیرنده باشد، مدیریت سازمان باید با صراحت، راهبردی بودن یادگیری را بیان کند؛ زیرا یادگیری سازمانی ابزاری ارزشمند برای رسیدن به نتایج بلند مدت است. در آینده جوامع و سازمان‌هایی انتظار پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند. این تغییرات به رشد روزافزون مدیریت دانش و به دست آوردن جایگاه مهمی در نزد دانشگاه ها و کسب و کارها منجر می شود (۲۱). مدیریت دانش مجموعه ای از فعالیت هاست که با برنامه و سیستماتیک برای هدایت منابع دانشی به کار گرفته می شوند تا ارزش استراتژیک برای سازمان خلق کنند (۱۶). به طور کلی برگزاری جلسات و نشست های گروهی، تبادل نظر به صورت غیررسمی میان کارکنان با یکدیگر و کارکنان با مدیر، برای تبادل دانش و تجربه ها در محیطی گرم و صمیمی می تواند به فرآیندهای ایجاد و تسهیم دانش کمک کند. در این حالت، کارکنان احساس می کنند که به ایده ها و دانش فردی آن ها توجه می شود. بنابراین می توان اظهار داشت که مدیران و کارکنان سازمان ها، به ویژه وزارت ورزش و جوانان، با توجه به الگوهای یادگیری تفکر استراتژیک، عادات ذهنی و نگرش خود را به سوی تفکری ارزش آفرین که منجر به خلق مزیت رقابتی برای سازمان می شود، سوق دهند، از دانش و تجربه های کاری که به توسعه و ارتقاء تفکر استراتژیک کمک می کند، استفاده کنند. تیم ها، عوامل و جنبه های سازمانی که در بهبود تفکر استراتژیک نقش دارند را در نظر داشته باشند و از آن ها بهره ببرند. مدیران و رهبران با راه کارهای پیشنهادی می توانند توانایی و مهارت تفکر استراتژیک خود را بالا برده و به توسعه آن در سازمان کمک کنند. براساس مطالب ذکر شده می توان بیان کرد که مدیریت کارا و اثربخش دانش اهمیت زیادی دارد؛ چراکه سازمان مؤثر برای موفقیت در محیط رقابتی باید از تمامی منابع خود به طور مؤثری استفاده کنند و این مهم نیازمند برخورداری از سیستم مدیریت دانش است. لذا پیشنهادهایی ذکر می شود تا بتوان در سازمان ورزشی مدیریت دانش را پیاده سازی کرد تا منجر به تفکر استراتژیک گردد. برنامه ریزی برای شرکت کارکنان و مدیران سازمان های ورزشی در سمینارهای آموزشی مختلف و همچنین شرکت در برنامه های آموزشی رسمی و غیررسمی مانند آموزش حین خدمت، یادگیری از طریق های مختلف، یادگیری از طریق تجارب و دیگر روش ها،

موارد ذکر شده را رعایت و حمایت کند، کارکنان به تبعیت از وی به رعایت اصول می پردازند. همچنین مدیر باید طراحی سیستم های جذب، پاداش، ارتقاء، و ارزیابی عملکرد، جهت توسعه مدیریت دانش و استقرار نظام پیشنهادات کارا و موثر را در دستور کار خود قرار دهد و در پایان به جای توجه به عملکرد فردی، از معیارهایی که بر توسعه مهارت ها و توانایی های لازم برای انجام مطلوب و اثربخش کار تاکید دارند، استفاده کند و همچنین از مسئولیت های جمعی، حمایت کافی را به عمل آورد. با توجه به مطالب ذکر شده در خصوص تفکر استراتژیک، پیشنهاد می شود که مدیران سازمان های ورزشی برای تحقق اهداف و تعالی سازمان ها به عوامل کلیدی موفقیت تفکر استراتژیک توجه داشته باشند و یک سازمان یادگیرنده به وجود آورند تا دانش برای کل سازمان در دسترس باشد. همچنین مدیران با در نظر گرفتن یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به گونه ای به طراحی فضای سازمان خود باید بپردازند، که محرک تحقق تفکر استراتژیک در سازمان شود و به این طریق استمرار بقای خود در محیط متلاطم امروز را تضمین کنند.

به یادگیری و خلق دانش کمک شایانی می کند. همچنین، تشکیل بانک های اطلاعاتی در بخش های مختلف کاری سازمان های ورزشی و نگهداری و بایگانی کردن دانش در این مخازن دانش می تواند به مدیران سازمان های ورزشی در راستای توسعه ی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی کمک نماید. از دیگر پیشنهادها می توان به تسهیم دانش اشاره کرد. انتشار دانش از طریق همکاری بین کارکنان به گونه ای که یک شبکه ی اجتماعی در درون سازمان ورزشی خلق شود، می تواند زمینه ای برای تفکر استراتژیک باشد. به طور خلاصه، باید تأکید کرد که سازمان های ورزشی با استقرار نظام جامع مدیریت دانش، می توانند در راستای بهبود هر یک از ابعاد مدیریت دانش و شناسایی فرصت ها و پیشرانه های دانشی و بهره گیری حداکثر از آن ها در راستای بهبود وضعیت مدیریت دانش گامی مهم بردارند. همچنین پیشنهاد می شود جهت بهبود توسعه مدیریت دانش سازمانی به مواردی مانند؛ ایجاد جلسات بحث و گفتگو و تبادل نظر به صورت حضوری، مجازی، جلسات سمینار و کارگاه های آموزشی توجه شود. مدیر سازمان نیز باید برای توسعه و نشر مدیریت دانش، الگو باشد. زمانی که مدیر خود

#### منابع

- Allio R.J. Strategic thinking: the ten big ideas. *Strategy & Leadership*. 2006; 34 (4):4-13.
- Assadi H. Ghanbarpour Nosrati A. Ghrbani M.H. Dosti m. The relationship between learning and organizational performance of Physical Education Organization Islamic Republic of Iran. *Of motion publication*. 2009;1:237-247.[ Persian]
- Assadullahi A. Esmailzadeh Kandahari M.R. Amirabadi zadeh M. The relationship between knowledge management and learning organization the Opinions of Experts of Physical Education. *Studies in Sport Management Basics*.2014;1: 51-57. [Persian]
- Casey, A.; Goldman, E. Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*.2010; 41. 167-185.
- Castiglione J. Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management*. 2006; 27(4/5):289-299.
- Dawes P.L. A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high-technology purchase situations. *Journal of high technology management research*. 2003; 14 (1), 11-20.
- Garcia-Morales V, Llorens-Montes F.J. Verdu-Jover A.J. Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs, *Technovation* 2007; 27: 547– 568.
- Goldman F.E. Becoming an Expertise Strategic Thinker, *The Learning Journey of Healthcare CEOs*. 2005:20-27
- Goldman, E,F. Leadership praces that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*. 2012; 5(1): 25-40.

10. Grant RM. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organizational Science*. 2010; 7(4): 375 –387.
11. Hatami S. Dastar H. Vahidi T. Salamzadeh Y. Explanation of the role of culture, leadership styles and organizational learning in strategic thinking. *AWERProcedia Information Technology & Computer Science* . 2013; 3: 826-832.
12. Hung Y. Yang B. Lein B. Maclean G. Kuo Y. Dynamic Capability: Impact of Process Alignment and Organizational Learning Culture on Performance. *Journal of World Business*. 2010; 45:285-294.
13. Ingrid B. Improving strategic thinking:a multilevel approach", *Leadership & Organization Development Journal*. 2005; 26 (5):336-354.
14. JerezGomez P. Cespedes-Lorente J .Valle-Cabre- ra R. Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research*. 2005 ; 58: 715–725.
15. Kamhawi E.M. The three tiers architecture of knowledge flow and management activities. *Information and Organization*. 2010; 20: 169-186.
16. Lee M.R. Chen T.T. Revealing research themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010. *Knowledge-Based Systems*. 2012; 28: 47–58.
17. Liao S.H . Wu C. System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. Contents lists available at ScienceDirect *Expert Systems with Applications*. 2010;37: 1096–1103.
18. Liedtka J. Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*. 1998; 31(1), 120-129.
19. Lopez S.V. Competitive Advantage and Strategy Formulation: The key role of dynamic capabilities. *Management decision*. 2005; 43(5): 661-69.
20. Mesh K.S. Understanding organizational learning through knowledge management. 2003; 2(4):. 343-352.
21. Riches P. Organizational Coherence and Knowledge Management. *KM Review Briefing* 2004; 7.(4).
22. Rowe J. Invited paper cybernetics of culture. *University of Sunderland*. 2007; 36(516): 596-606.
23. Susana P.L. Managing knowledge : the link between culture and organizational learning. *Journal of knowledge management*. 2004; 8(6): 93-104.
24. Syedehsan SOS .Rowland F. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*. 2004 ; 8(2).
25. Wahyuningsih A . Siti A.E. Musadieg M.A. The Effect of Organizational Learning on Knowledge Management, Capability and Performance of Organization. *J. Basic. Appl. Sci. Res*. 2013; 3(5):159-169.
26. Zarei H. Rahimi Baghmalek J. Evaluating the relation between knowledge management process and strategic thinking in the Supreme Audit Court. *Journal of Renewable Natural Resources Bhutan*. *Bhu.J.RNR*. 2015; 3( 6): 171-184.





