

# ارتباط فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش

## و جوانان

مهرزاد حمیدی<sup>۱</sup>

اکبر آفرینش خاکی<sup>۲</sup>

رضا نقی پور اصل<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۱۳

هدف کلی این پژوهش، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان بود. جامعه آماری این پژوهش را همه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان در بخش تربیت بدنی و ورزش تشکیل می دادند که تعداد آنها ۲۹۰ نفر بود. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، ۱۶۵ نفر به دست آمد که در نهایت ۱۵۰ پرسشنامه به درستی برگشت داده شد. ابزار پژوهش ۴ پرسشنامه اطلاعات جمعیت شناختی، پرسشنامه فرهنگ سازمانی، پرسشنامه مدیریت دانش و پرسشنامه اثربخشی سازمانی بود که روایی و پایایی آنها تایید شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (رگرسیون چندگانه) استفاده شد. نتیجه یافته ها نشان داد که مولفه های فرهنگ سازمانی به جز سازگاری، پیش بین معناداری برای مدیریت دانش هستند. همچنین، مولفه های فرهنگ سازمانی به جز ماموریت، پیش بین معناداری برای اثربخشی سازمانی بودند. از بین مولفه های مدیریت دانش، کاربرد دانش و تسهیم دانش نیز به ترتیب پیش بین معناداری برای اثربخشی سازمانی بودند. از این رو پیشنهاد می شود، مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان با ایجاد فرهنگی که تسهیل کننده شرایط یادگیری و مدیریت دانش باشد، به اثربخشی مدیریت دانش و همچنین به اثربخشی سازمانی کمک کنند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، اثربخشی سازمانی و وزارت ورزش و جوانان

---

<sup>۱</sup>دانشیار رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

<sup>۲</sup>استادیار رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

<sup>۳</sup>کارشناس ارشد رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب (نویسنده مسئول)

E-mail:

## مقدمه

تلاش برای اثربخشی، وجه اشتراک اصلی همه سازمان هاست؛ به گونه ای که بیشتر تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت و سازمان، آگاهانه یا ناآگاهانه و مستقیم یا غیرمستقیم به آن پرداخته اند. آنان همواره در صدد یافتن راه هایی برای تعدیل سازمان خود هستند تا بتوانند بدان وسیله اثربخشی را افزایش دهند. (هال اچ، ریچارد، ۱۳۸۳) اثربخشی و بهره وری با سرعت سرسام آوری در حال افزایش است؛ به طوری که هر سازمانی نتواند در دنیای رقابتی سازمان ها دوام آورد و خود را با نیازهای زمان خویش تطبیق دهد، عقب می افتد و یا در طولانی مدت از بین خواهد رفت. در شرایطی که هر روز تقاضاها تغییر می کند، فناوری ها توسعه می یابد و رقیبان زیاد می شوند، سازمان هایی اثربخش و موفق هستند که همواره دانش جدیدی ایجاد کنند، آن را به طور گسترده در سراسر سازمان گسترش دهند و به سرعت به صورت فناوری ها و محصولات جدید نشان دهند. (Lin, C. H & Tseng, S. M., 2005)

بنابراین، مدیریت سازمان ها می تواند با تکیه بر دانایی برتر، توان تصمیم گیری عاقلانه در موضوع های مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش، راه مناسبی پیدا کنند. پس مدیریت دانش، مهمتر از خود دانش است و در سازمان ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی به دانش و مهارت های فردی و گروهی را روشن نماید. (خامدا، ۱۳۸۸) مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان ها کمک می کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت هایی چون: حل مشکلات، یادگیری پویا و تصمیم گیری، ضروری است. (حسینی، ۱۳۸۵) بکمن (1998) مدیریت دانش را فرآیند توزیع و پخش دانسته های فردی و سازمانی در کل سازمان می داند که به افزایش بازده و عملکرد کل سازمان، می انجامد. درست است که مدیریت دانش می تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد، اما مدیریت دانش برای قابل استفاده بودن، نیازمند هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود است. هر سازمانی، فرهنگ خاصی دارد که به افراد شیوه معنا و مفهوم بخشیدن به رویدادها را نشان می دهد. بنابراین از فرهنگ سازمانی می توان به عنوان اهرم قدرتمندی برای تقویت رفتار سازمانی استفاده کرد. (Beckman, 1998)

در کارآمدی مدیریت دانش، نقش دوگانه فرهنگ سازمانی، هم به عنوان مانع اصلی و هم عامل توانمندسازی در اجرای مدیریت دانش، اهمیت این عامل را دوچندان کرده است؛ (Akhavan & Jafari, 2006) به گونه ای که مدیریت دانش بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و بر پایه اعتماد نمی تواند

به موفقیت برسد. اگر در فرهنگی، کسب و توزیع دانش به عنوان یک ارزش تلقی شود و کارکنان به اثر بخشی دانش در کنار تجربه باور داشته باشند، برای به دست آوردن آن، تلاش خواهند نمود. در طرف مقابل، فرهنگ سازمانی ضعیف، باعث می شود افراد در تلاش برای نگهداری پایگاه قدرت شخصی و کارآیی خویش، دانسته های خود را تسهیم نکنند و منتشر نسازند. (کالس، 2000) از این رو، فرهنگ سازمانی، در تسهیل مشارکت افراد و استقرار مدیریت دانش، اهمیت ویژه ای دارد. مدل های زیادی برای تبیین فرهنگ سازمانی وجود دارد. پروفیسور دانیل دنیسون (2000) در یکی از رایج ترین آنها مولفه های فرهنگ سازمانی را تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق پذیری و ماموریت یا رسالت برشمرد که در تحقیق حاضر نیز از این الگو استفاده شده است. (Denison, 2000)

فرهنگ سازمانی و نقش آن در مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی موضوعی است که در صنایع مختلف از جمله تعداد کمی از سازمان های ورزشی داخلی مورد توجه محققان قرار گرفته است. نقوی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «فرهنگ و استراتژی و تاثیر آن بر اثربخشی سازمانی» با نگاهی بر مدیریت دانش اظهار کردند که اقدامات مدیریت دانش تحت تاثیر عوامل سازمانی قرار می گیرد و بر اثربخشی سازمانی تاثیر می گذارد. یافته های این پژوهش نشان داد که مدیریت دانش در رابطه فرهنگ و اثربخشی سازمانی به طور کامل و در رابطه راهبرد و اثربخشی سازمانی، نقش میانجی بازی می کند.

آنته و ترور (2011) مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را در ۱۸۹ سازمان جاماییکایی بررسی کردند و دریافتند که ساختار سازمانی، کسب، نگهداری و کاربرد دانش، تاثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد سازمان ها دارند، در حالی که تکنولوژی، فرهنگ سازمانی و انتقال دانش، تاثیر غیر مستقیمی دارد. بنابراین نتیجه گیری کردند که فرهنگ سازمانی و تکنولوژی می تواند زیرساخت های استقرار مدیریت دانش را فراهم کند و از طریق نقش واسطه ای مدیریت دانش، عملکرد سازمان را بالا برند.

دانیس و همکاران (2012) در بررسی نقش میانجی فرهنگ سازمانی در ارتباط مدیریت دانش و اثربخشی در بخش خدمات، نتیجه گرفتند که هر چند مدیریت دانش بر اثربخشی، تاثیر مستقیم کمی دارد، اما اقدامات مدیریت دانش از راه فرهنگ سازمانی، تاثیری قوی و مثبتی بر اثربخشی سازمانی دارد. در واقع، اقدامات مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی را بهبود می بخشد و از این راه، زمینه را برای اثربخشی بیشتر فراهم می کند.

هربرت و نولد (2012)، در مقاله ای با عنوان «پیوند فرآیندهای دانش و عملکرد شرکت فرهنگ سازمانی» شرکت هایی که مدیریت دانش را به طور رسمی پیاده سازی کرده بودند با شرکت هایی هم اندازه از صنایع خودشان مقایسه کردند و دریافتند که عملکرد شرکت هایی که مدیریت دانش را به کار برده اند، نسبت به همتایان (گروه کنترل) به مراتب بهتر است، ضمن این که فرهنگ سازمانی قوی تری دارند.

قربانی و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان تربیت بدنی بر اساس مدل دنیسون (مدلی که در این پژوهش نیز استفاده شده است) نتیجه گرفتند که همه ابعاد فرهنگ سازمانی (تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق پذیری و ماموریت) با اثربخشی، مرتبط اند.

صفاری (۱۳۸۹) در بررسی «رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی» به این نتیجه رسید که وضعیت فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در این سازمان پایین تر از حد متوسط (ضعیف) است. همبستگی مثبت بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی نشان می دهد که فرهنگ سازمانی در سازمان تربیت بدنی نقش اساسی در برقراری مدیریت دانایی دارد و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی باشد، استقرار مدیریت دانایی نیز با موفقیت بیشتری انجام می شود.

رحمتی (۱۳۹۰) در «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش کمیته ملی المپیک ایران» به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی و کلیه مولفه های آن (تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق پذیری و ماموریت) با مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک ایران، رابطه معناداری دارد. ضمن این که فاکتورهای انطباق پذیری، ماموریت و سازگاری پیش بین های معناداری برای مدیریت دانش بودند.

هر سازمانی با توجه به ماموریت و فلسفه وجودی اش ساختارهای سیاسی، تکنولوژیک، فرهنگی و اجتماعی خاص خود را دارد. از دیدگاه فرهنگ نیز ویژگی های منحصر به فرد ورزش، سازمان های ورزشی را از سایر سازمان ها متمایز ساخته است. وزارت ورزش و جوانان در تاریخ ۸ دی ماه ۱۳۸۹ و پس از ادغام "سازمان تربیت بدنی" و "سازمان ملی جوانان" در مجلس هشتم تشکیل شد. این سازمان عالی ترین مرجع رسیدگی به مسایل مربوط به ورزش و جوانان در ایران است. اثربخشی این سازمان در گرو رسیدن به اهداف آن یعنی توسعه و تعمیم ورزش و تربیت بدنی در قشرهای مختلف جامعه و فراهم کردن فرصت رشد سلامت جسمانی و روانی مردم است. با توجه به این رسالت ملی و سنگین، دانایی محوری فعالیت ها و پرهیز از اقدامات سلیقه ای ضروری است که این دانایی محوری نیز در گرو فرهنگ سازمانی قوی است.

با توجه به مزایای مدیریت دانش و شناخت بهتر عوامل موفقیت آن به ویژه فرهنگ سازمانی و نقش آن در اثربخشی سازمانی و با توجه به این که بیشتر تحقیقات انجام شده پیرامون ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش و اثربخشی در محیط های صنعتی صورت گرفته، بنابراین آزمایش چگونگی این ارتباط در سازمان های ورزشی نظیر وزارت ورزش و جوانان، ضروری است. بنابراین هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان است.

## روش شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، کاربردی و نحوه گردآوری داده ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، همه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان در بخش تربیت بدنی و ورزش بود که در پست سازمانی آنها عبارت کارشناس درج شده و تعداد آنها ۲۹۰ نفر بود. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۱۶۵ نفر به دست آمد. در این تحقیق از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد که در نهایت از ۱۶۵ پرسشنامه پخش شده تعداد ۱۵۰ پرسشنامه بدرستی برگشت داده شد. برای گردآوری داده ها از ۴ پرسشنامه استفاده شد.

**الف. پرسشنامه اطلاعات جمعیت شناختی:** شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت بود.

**ب. پرسشنامه فرهنگ سازمانی:** این پرسشنامه با الگوگیری از کار رستگار (۱۳۸۸) ساخته شده است و با ۲۹ سوال شامل چهار بخش تعهد به مشارکت (۱۰ گویه)، سازگاری (۶ گویه)، انطباق پذیری (۷ گویه) و ماموریت (۶ گویه) است.

**ج. پرسشنامه مدیریت دانش:** پرسشنامه مدیریت دانش که با الگوگیری از کار خامدا (۱۳۸۸) ساخته شده است با ۱۹ سوال شامل چهار بخش خلق و دانش اندوزی (۶ گویه)، تسهیم دانش (۳ گویه)، سازماندهی و ذخیره سازی دانش (۴ گویه) و کاربرد دانش (۶ گویه) است.

**د. پرسشنامه اثربخشی سازمانی:** با ۲۰ سوال و با الگوگیری از تحقیق حمیدی (۱۳۸۲) ساخته شده است. روایی این پرسشنامه ها علاوه بر این که در تحقیقات پیشین مورد بررسی قرار گرفته و تایید شده بود، به تایید ۷ نفر از استادان مدیریت ورزشی رسید. پایایی آنها نیز با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر از آزمودنی ها، برای پرسشنامه های فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۷۹ و ۰/۷۶ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از

پرسشنامه ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون رگرسیون چندگانه در سطح معناداری ۰/۰۵) استفاده شد.

## یافته های پژوهش

جدول ۱، توزیع آزمودنی های پژوهش از نظر جنسیت، سن، رشته تحصیلی، سطح تحصیلات و سابقه خدمت را نشان می دهد.

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی ها

متغیر	جنسیت		سن		رشته تحصیلی		سطح تحصیلات			سابقه خدمت			
	مرد	زن	کمتر از 30 سال	31-40 سال	بیشتر از 41 سال	تربیت بدنی	غیر تربیت بدنی	کار دانی و یابین	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر	کمتر از 10 سال	11-20 سال	21 سال و بیشتر
تعداد	93	57	34	68	48	58	92	14	95	41	61	69	20
درصد	62	38	7/22	3/45	32	6/38	4/61	3/9	3/63	3/27	7/40	46	3/13

با توجه به جدول مشخص شد از نظر جنسیت، ۶۲ درصد آزمودنی ها مرد و ۳۸ درصد زن بودند. از نظر سطح تحصیلات، بیشتر افراد مدرک کارشناسی داشتند. رشته تحصیلی اکثر کارشناسان تربیت بدنی نبود که برای یک سازمان ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان جای تامل دارد. بیشتر افراد ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه کار داشتند.

جدول ۲: میانگین و انحراف معیار متغیرها و مولفه های پژوهش

متغیرها	مولفه ها	میانگین	انحراف معیار
فرهنگ سازمانی (66/0 ± 24/3)	تعهد به مشارکت	06/3	58/0
	سازگاری	32/3	68/0
	انطباق پذیری	15/3	65/0
	ماموریت	42/3	71/0
مدیریت دانش (58/0 ± 01/3)	دانش اندوزی و خلق دانش	88/2	51/0
	تسهیم دانش	21/3	67/0
	سازماندهی و ذخیره دانش	12/3	64/0
	کاربرد دانش	96/2	54/0
اثربخشی سازمانی	اثربخشی سازمانی	46/3	76/0

از بین مولفه های فرهنگ سازمانی، مأموریت، بیشترین میانگین (۴۲/۳) و تعهد به مشارکت، کمترین میانگین (۳/۰۶) را داشت. میانگین کلی فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ۲۴/۳ بود. در بین مولفه های مدیریت دانش، تسهیم و انتقال دانش بیشترین میانگین (۲۱/۳) و خلق و دانش اندوزی کمترین میانگین (۸۸/۲) را داشت. میانگین کلی مدیریت دانش ۳/۰۱ و میانگین کلی اثربخشی سازمانی ۴۶/۳ بود.

جدول ۳: تحلیل واریانس و مشخصات آماری رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

عامل	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Sig
فرهنگ سازمانی	56/0	55/0	45/0	001/0

با توجه به جدول ۳ که سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر است، نتیجه می گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیشین می تواند متغیر ملاک را پیش بینی کند. مقدار R<sup>2</sup> یا ضریب تعیین ۰/۵۶ به دست آمد که نشان می دهد مولفه های فرهنگ سازمانی می توانند 56 درصد از واریانس یا تغییرات مدیریت دانش را تبیین نمایند. به منظور تعیین این که هر یک از متغیرهای پیش بین (مولفه های فرهنگ سازمانی) تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک (مدیریت دانش) را پیش بینی کنند از ضریب بتا استفاده شده که نتیجه های آن در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول ۴: نتیجه های آزمون ضرایب رگرسیون چندگانه بین مولفه های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

عامل	B	B	T	Sig
سازگاری	24/0	27/0	26/2	001/0
انطباق پذیری	31/0	29/0	34/2	001/0
مأموریت	19/0	23/0	88/1	006/0

با توجه به ضرایب بتا، انطباق پذیری، سازگاری و مأموریت به ترتیب پیش بین های معنادارتری برای مدیریت دانش است و در این پژوهش مولفه تعهد به مشارکت پیش بین معناداری برای مدیریت دانش نیست.

جدول ۵: تحلیل واریانس و مشخصات آماری رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی

عامل	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Sig
فرهنگ سازمانی	52/0	51/0	40/0	001/0

با توجه به جدول ۵ که سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر است، نتیجه می گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش بین می تواند متغیر ملاک را پیش بینی کند. مقدار R<sup>2</sup> یا ضریب تعیین ۰/۵۲ به دست آمد که نشان می دهد مولفه های فرهنگ سازمانی می توانند ۵۲ درصد از واریانس یا تغییرات اثربخشی سازمانی را

تبیین نمایند. به منظور تعیین این که هر یک از متغیرهای پیش بین (مولفه های فرهنگ سازمانی) تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک (اثربخشی سازمانی) را پیش بینی کنند، از ضریب بتا استفاده شد که نتیجه های آن در جدول زیر مشخص شده است.

جدول ۶: نتیجه های آزمون ضرایب رگرسیون چندگانه بین مولفه های فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی

عامل	B	B	T	Sig
تعهد به مشارکت	33/0	26/0	12/2	001/0
سازگاری	28/0	22/0	68/1	001/0
انطباق پذیری	26/0	17/0	53/1	001/0

با توجه به ضرایب بتا، تعهد به مشارکت، سازگاری و انطباق پذیری به ترتیب پیش بین های معنادارتری برای اثربخشی سازمانی هستند و در این پژوهش مولفه ماموریت پیش بین معناداری برای اثربخشی سازمانی نیست.

جدول ۷: تحلیل واریانس و مشخصات آماری رگرسیون بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی

عامل	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Sig
مدیریت دانش	44/0	45/0	32/0	001/0

با توجه به جدول ۵ که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه می گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش بین می تواند متغیر ملاک را پیش بینی کند. مقدار R<sup>2</sup> یا ضریب تعیین ۰/۴۴ به دست آمد که نشان می دهد مولفه های مدیریت دانش می توانند ۴۴ درصد از واریانس یا تغییرات اثربخشی سازمانی را تبیین نمایند. به منظور تعیین این که هر یک از متغیرهای پیش بین (مولفه های مدیریت دانش) تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک (اثربخشی سازمانی) را پیش بینی کنند، از ضریب بتا استفاده شد که نتیجه های آن در جدول زیر مشخص شده است.

جدول ۵: نتیجه های آزمون ضرایب رگرسیون چندگانه بین مولفه های مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی

عامل	B	B	T	Sig
تسهیم و انتقال دانش	34/0	32/0	26/2	001/0
کاربرد دانش	36/0	36/0	44/2	001/0

با توجه به ضرایب بتا، کاربرد دانش و تسهیم دانش به ترتیب پیش بین های معنادارتری برای اثربخشی سازمانی هستند و در این پژوهش مولفه های خلق، اکتساب، ذخیره سازی و سازماندهی پیش بین معناداری برای اثربخشی سازمانی نبودند.



## بحث و نتیجه گیری

یافته های این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی می تواند پیش بین مناسبی برای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان باشد؛ fi طوری که ۵۶ درصد از تغییرات مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی قابل توضیح بود. این ضریب تعیین بالا، اهمیت نقش فرهنگ سازمانی در پیاده سازی فرآیندهای مدیریت دانش را نشان می دهد. بهره برداری از تجربه ها، استعدادها، توان فکری منابع انسانی به ویژه مدیران و معاونان در قالب فرهنگ سازمانی غنی صورت می گیرد. وزارت ورزش و جوانان برای این که بتواند به گونه بهتری از برنامه های استقرار مدیریت دانش استفاده کند و آن را در سازمان با موفقیت پیاده سازی کند، نیاز دارد که در درجه اول فرهنگ سازمانی خود را شناسایی کند و برنامه های مدیریت دانش را متناسب با فرهنگ سازمانی موجود اجرا کند. جلالی و همکاران (۱۳۸۴) نشان دادند که وجود فرهنگ دانش گرا و زیربنای انسانی مناسب (فرهنگ)، مهم ترین دلیل موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری است. دی لانگ و فی (2000) به این نتیجه رسیدند که یک فرهنگ سازمانی قوی در اجرای موثر مدیریت دانش، به تعامل و ارتباط سریع و بدون دردسر افراد در سازمان، حمایت از نوآوری ها و ایده های افراد، واگذاری اختیار و تصمیم گیری بستگی دارد و این فرضیه ها فقط در فرهنگ سازمانی قوی وجود دارد. از میان تحقیقاتی که در این مورد در سازمان های ورزشی صورت گرفته است، پژوهش های صفاری و همکاران (۱۳۸۹) بر روی کارشناسان سازمان تربیت بدنی، گودرزی و همکاران (۱۳۸۸) بر روی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی و رحمتی (۱۳۹۰) در کمیته ملی المپیک به نتیجه های مشابهی دست یافتند و ارتباط مثبت فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را تایید کردند- این پژوهشگران از الگوهای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش دیگری استفاده کرده بودند.

همچنین مشخص شد که مولفه های فرهنگ سازمانی شامل انطباق پذیری ( $\beta=29/0$ )، سازگاری ( $\beta=27/0$ ) و ماموریت ( $\beta=23/0$ ) به ترتیب پیش بین های معنادارتری برای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان بودند. بنابراین، هر چه میزان تغییرپذیری، مشتری مداری و یادگیری سازمانی بیشتر باشد، هر چه کارکنان در ارزش های بنیادین اشتراک و هماهنگی بیشتری داشته باشند و هر چه گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز وزارت ورزش و جوانان واضح و فراگیر باشد، مدیریت دانش در این وزارت پیشرفت بیشتری می کند.

همچنین، یافته های این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی می تواند پیش بین مناسبی برای اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان باشد؛ به طوری که ۵۲ درصد از تغییرات، اثربخشی سازمانی را تبیین می کرد که نشان می دهد اثربخشی تا حدود زیادی به فرهنگ سازمان بستگی دارد. نتیجه های تحقیقات پیتر و واترمن (2002) گویای آن است که سازمان های متعالی و برتر فرهنگ قوی و مثبتی دارند، زیرا چنین فرهنگی سطح مشارکت کارکنان، توافق همگان بر نکات راهبردی، افزایش تعهد افراد به سازمان و همسویی میان اهداف کارکنان و اهداف سازمانی را بالا می برد و این مهم، عاملی موثر در افزایش بهره وری و اثربخشی است. (نقوی و همکاران، ۱۳۸۹) وجود یک فرهنگ ضعیف و بدون انعطاف، مشارکت و خلاقیت در سازمان موجب می شود که کارکنان سازمان هیچ تمایلی به نوآوری، تغییر و خلق ایده های جدید نداشته باشند و از طرف دیگر، از تسهیم و تبادل دانش خود با دیگران بترسند؛ در حالی که یک فرهنگ پویا، مشارکتی و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند، در برابر تغییرات به خوبی واکنش نشان می دهد و سازمان را به سوی پیشرفت و تعالی می برد. قربانی (۱۳۸۸) در بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان تربیت بدنی بر اساس مدل دنیسون (مدلی که در این پژوهش نیز استفاده شد) نتیجه گرفت که همه ابعاد فرهنگ سازمانی با اثربخشی مرتبط اند. در تحقیق ژنگ و همکاران (2009) گفته شده که فرهنگ سازمانی تاثیر مستقیم اندکی بر اثربخشی سازمانی دارد و این نقش میانجی مدیریت دانش است که تاثیر آن را افزایش داده است. این نتیجه به نوعی با این پژوهش همخوانی نداشت که دلیل آن را می توان در روش های آماری متفاوت در دو پژوهش دانست، زیرا ژنگ از روش تحلیل مسیر و معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات خود استفاده کرده است.

همچنین، مشخص شد که مولفه های فرهنگ سازمانی شامل تعهد به مشارکت ( $\beta=26/0$ )، انطباق پذیری ( $\beta=22/0$ ) و سازگاری ( $\beta=17/0$ ) به ترتیب بیشترین ارتباط را با اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان دارند. بنابراین، مشارکت اعضای سازمان در تصمیم گیری، حفظ ارزش ها، عقاید و انتظارات کارکنان و توانایی تغییر رفتار، ساختار و سیستم سازمان برای ماندگاری در تغییرات محیطی در افزایش اثربخشی سازمان اهمیت دارند. در تئوری دنیسون (1996) مطرح شده که هر یک از چهار عامل فرهنگی از طریق مکانیزم های متفاوتی بر اثربخشی شرکت تاثیر می گذارد.

یافته های پژوهش نشان داد که مدیریت دانش می تواند پیش بین معناداری برای اثربخشی وزارت ورزش و جوانان باشد؛ به طوری که ۴۴ درصد از تغییرات اثربخشی سازمانی با مدیریت دانش تبیین می شد.

لی و چوی (2003) دریافتند که یک همبستگی مثبت و معنادار بین عوامل بالقوه مدیریت دانش (چون کسب، اصلاح، ذخیره و به اشتراک گذاری دانش) و عملکرد رقابتی وجود دارد. ایجاد دانش و به اشتراک گذاری سبب بهبود عملکرد و نوآوری می شود. یکپارچه سازی دانش موجب اثربخشی، توسعه محصول و افزایش کارایی می شود.

یادگیری و نوآوری برای سازمان هایی که در پی ماندگاری و اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمان ها به شدت در پی روش ها و رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه برای بهبود انعطاف پذیری و اثربخشی هستند. در همین راستا، مدیریت دانش در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمان ها، به ویژه سازمان های بزرگ است که وزارت ورزش و جوانان نیز به عنوان یک نهاد ملی از آن مبرا نیست.

همچنین، مشخص شد که در این پژوهش تنها دو مولفه مدیریت دانش شامل کاربرد دانش ( $\beta=36/0$ ) و خلق و دانش اندوزی ( $\beta=32/0$ ) به ترتیب پیش بین معناداری برای اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان بودند. بنابراین، استفاده واقعی از دانش موجود، انتقال دانش از یک فرد به فرد دیگر، از یک فرد به گروه یا از یک گروه به گروه دیگر، کسب دانش سازمانی مورد نیاز از منابع داخلی و خارجی و قابلیت بازیابی و دسترسی افراد جهت استفاده از دانش به ترتیب موثرترین اقدامات مدیریت دانش هستند که از طریق خواهان نوآوری کردن و بهبود عملکردها، اثربخشی سازمانی را بیشتر می کنند. پس، به مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می شود با در نظر گرفتن این اولویت، منابع و امکانات موجود را به فرایندهای مدیریت دانش، اختصاص دهند.

در نهایت، نتیجه های تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی سهم زیادی بر مدیریت دانش دارد که شاید به این دلیل باشد که فرهنگ پایه و اساس ارزش هایی است که چرایی و چگونگی فرایند مدیریت دانش را توضیح می دهد. از این رو، پیشنهاد می شود که مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان با ایجاد فرهنگی که تسهیل کننده شرایط یادگیری و مدیریت دانش باشد، به اثربخشی مدیریت دانش و به تبع اثربخشی سازمانی کمک کنند.

## منابع

- جلالی، سید محمد جواد و همکاران (۱۳۸۴) "طراحی و به کارگیری نرم افزار سیستم جامع مدیریت دانش (مطالعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران)". پنجمین کنفرانس بین ملی مهندسی صنایع.
- حسینی، یعقوب (۱۳۸۵) "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدار". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس.
- حمیدی، مهرزاد (۱۳۸۲) "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی، اثربخشی و تعهد سازمانی در حوزه های ستادی سازمان های ورزشی کشور". رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- خامدا، زهرا (۱۳۸۸) "بررسی رابطه میان مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رحمتی، نایب علی (۱۳۹۰) "ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک". پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران.
- رستگار، عبدالغنی (۱۳۸۸) "بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
- صفاری، مرجان و شهرزاد، ندا (۱۳۸۹) "رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی از نظر کارشناسان این سازمان". مدیریت ورزشی. شماره ۴.
- قربانی، محمدحسین؛ اسدی، حسن و شریفی، مسلم (۱۳۸۸) "ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون". نشریه علوم حرکتی و ورزش. شماره ۱۴.
- گودرزی، محمود و همکاران (۱۳۸۸) "ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی". نشریه مدیریت ورزشی. شماره ۲.
- نقوی، میرعلی و همکاران (۱۳۸۹) "فرهنگ و استراتژی و تاثیر آن بر اثربخشی سازمانی: با نگاهی بر مدیریت دانش". چشم انداز مدیریت دولتی. شماره ۱.
- هال اچ، ریچارد (۱۳۸۳) "سازمان، ساختار، فرآیند، آوردها". علی پارسیان و محمد اعرابی.

- Akhavan, P & Jafari, M. (2006) **“Critical issues for knowledge management implementation at a national level”**. VINE, Vol. 30, No.1, PP: 52-66.
- Annette, M; Trevor, A. (2011) **“Knowledge management and organizational performance: a decomposed view”**. Journal of knowledge management. Vol 15, No 1 pp. 156-171.
- Beckman, Thomas (1998) **“The current state of knowledge management in knowledge management hand book”**. Springer. Chap 1.
- Danish, R; et al (2012) **“Moderating Role of Organizational Culture Between Knowledge Management and Organizational Effectiveness in Service Sector”**. World Applied Sciences Journal. 20 (1): 45-53.
- Delong, D. W and Fahey (2000) **“Diagnostic culture barriers to knowledge management”**. Academy of management executive. Vol. 14, No. 4.
- Denison, D. (2000) **“Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?”** International institute for management development.
- Herbert A. & Nold (2012) **“Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture”**. Journal of knowledge management. Vol 15 No. 1, pp. 156-171.
- Lee H., Choi B. (2003) **“ Knowledge Management Enablers, Process, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination”**. J Manage Inf Syst. 20 (1).179–228.
- Lin, C. H & Tseng, S. M. (2005) **“The Implementation the knowledge management system”**. Journal of Industrial Management and Data System. Vol. 105, No. 2, PP: 208-222.
- Zheng W., et al. (2009) **“Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management”**. J. Bus Res.

# **A Study on Relationship between Organizational Culture, Knowledge Management and Organizational Effectiveness in Iranian Ministry of Sport and Youth**

**Mehrzaad Hamidi**

Ph.D. Associated Professor in Sport Management, University of Tehran

**Akbar Afarinesh Khaki**

Ph.D. Assistant Professor in Sport Management, Islamic Azad University, Tehran Branch

**Reza Naghipoore Asl**

Master degree in Sport Management, Islamic Azad University, Tehran Branch

**Received: 29 Jan. 2014**

**Accepted: 4 Mar. 2014**

The purpose of this study was to study the relationship between organizational culture, knowledge management and organizational effectiveness in Iranian Ministry of Sport and Youth. Statistical population of the study was 290 experts of this Ministry. The statistical sample was 165 individuals by using Murgan Table, and 150 questionnaires were returned correctly. Research tool was 4 questionnaires including demographic, organizational culture, knowledge management and organizational effectiveness questionnaires that their validity and reliability were confirmed. Descriptive statistics (frequency, percent, mean and standard deviation) and inferential statistics (multiple Regressions) were used for analyzing data. Results showed that all of organizational culture factors expect adaption were significant predictors for knowledge management. Also, organizational culture factors expect mission were significant predictors for organizational effectiveness. Two knowledge management factors including knowledge usage and knowledge sharing were significant predictors for organizational effectiveness. So, results suggested that top managers of Iranian Ministry of Sport and Youth increase their organization effectiveness by developing organizational culture and knowledge management.

**Keywords:** organizational culture, knowledge management, organizational effectiveness and Iranian Ministry of Sport and Youth