

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

رضا نقی‌پور اصل^{۱*} - اکبر آفرینش خاکی^۲ - مهرزاد حمیدی^۳

۱. کارشناس ارشد رشته مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، ۲. استادیار رشته مدیریت ورزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، ۳. دانشیار رشته مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۲۰ / ۱۰ / ۱۳۹۱، تاریخ تصویب: ۱۴ / ۰۲ / ۱۳۹۲)

چکیده

هدف کلی این پژوهش بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان در بخش تربیت بدنی و ورزش تشکیل می‌دادند که تعداد آن‌ها ۲۹۰ نفر بود. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۱۶۵ نفر بدست آمد که در نهایت ۱۵۰ پرسشنامه بدرستی 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 داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (رگرسیون چندگانه) استفاده شد. نتایج نشان داد که مولفه‌های فرهنگ سازمانی به جز سازگاری پیش بین معناداری برای مدیریت دانش هستند. همچنین مولفه‌های فرهنگ سازمانی به جز مأموریت پیش بین معناداری برای اثربخشی سازمانی بودند. از بین مولفه‌های مدیریت دانش، کاربرد دانش و تسهیم دانش نیز به ترتیب پیش بین معناداری برای اثربخشی سازمانی بودند. لذا پیشنهاد می‌شود، 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 آن اثربخشی سازمانی کمک کنند.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، اثربخشی سازمانی، مدیریت ستادی، وزارت ورزش و جوانان.

مقدمه

را فرآیند توزیع و پخش دانسته‌های فردی و سازمانی در کل سازمان می‌داند که به افزایش بازده و عملکرد کل سازمان منجر می‌شود. درست است که مدیریت دانش می‌تواند 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 می‌دهد. بنابراین از فرهنگ سازمانی می‌توان به عنوان اهرم قدرتمندی برای تقویت رفتار سازمانی استفاده کرد (۱۴).

نقش دوگانه فرهنگ سازمانی، هم به عنوان مانع اصلی و هم عامل توانمندسازی در اجرای مدیریت دانش، اهمیت این عامل را در کارآمدی مدیریت دانش مضاعف کرده است (۱۲). به گونه‌ای که مدیریت دانش بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی‌تواند 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 کسب دانش تلاش خواهند نمود. در طرف مقابل، فرهنگ سازمانی ضعیف باعث می‌شود که افراد در تلاش برای نگهداری پایگاه قدرت شخصی و کارآیی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم نکنند و منتشر نسازند (کالسه^۲، ۲۰۰۰). از این رو برای تسهیل مشارکت افراد و استقرار مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی حائز اهمیت است. مدل‌های زیادی برای تبیین فرهنگ سازمانی وجود دارند. پروفسور دانیل دنیسون^۳ (۲۰۰۰) در یکی از رایج‌ترین آنها مولفه‌های فرهنگ سازمانی را تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و ماموریت یا رسالت

تلاش برای اثربخشی وجه اشتراک اصلی همه سازمان‌هاست؛ به گونه‌ای که اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت و سازمان آگاهانه یا ناآگاهانه و مستقیم یا غیرمستقیم به آن پرداخته‌اند. آنان همواره در صدد یافتن راه‌هایی برای تعدیل سازمان خود هستند تا بتوانند بدان وسیله اثربخشی را افزایش دهند (۱۱). اثربخشی و بهره‌وری با سرعت سرسام آوری در حال افزایش هستند بطوریکه هر سازمانی نتواند در دنیای رقابتی سازمان‌ها دوام آورد و خود را با نیازهای زمان خویش تطبیق دهد، عقب می‌افتد و یا در طولانی مدت از بین خواهد رفت. در شرایطی که هر روز تقاضاها تغییر می‌کند، فن‌آوری‌ها توسعه می‌یابد، و رقبا زیاد می‌شوند، سازمان‌هایی اثربخش و موفق هستند که همواره دانش جدید ایجاد کنند، آن را به طور گسترده در سراسر سازمان اشاعه دهند و به سرعت آن را بصورت فناوری‌ها و محصولات جدید نشان دهند (۲۰).

بنابراین مدیریت سازمان‌ها می‌توانند با تکیه بر دانایی 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 و در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی، تبیین و روشن نماید (۴). مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، یادگیری پویا و تصمیم‌گیری ضروری است (۲). بکمن^۱ (۱۹۹۸) مدیریت دانش

2 . Kalseth
3 . Denison

1 . Beckman

فرهنگ سازمانی را بهبود می‌بخشد و از این طریق زمینه را برای اثربخشی بیشتر فراهم می‌کند.

هربرت و نولد^۳ (۲۰۱۲)، در مقاله‌ای با عنوان «پیوند فرآیندهای دانش و عملکرد شرکت: فرهنگ سازمانی» شرکت‌هایی را که مدیریت دانش را بطور رسمی پیاده‌سازی کرده بودند با شرکت‌هایی هم‌اندازه از صنایع خودشان مقایسه کردند و دریافتند که عملکرد شرکت‌هایی که مدیریت دانش را بکار برده‌اند، نسبت به هم‌تایان (گروه کنترل) به مراتب بهتر است، ضمن اینکه 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 کلیه ابعاد فرهنگ سازمانی شامل تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و ماموریت با اثربخشی مرتبط‌اند.

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 می‌دهد 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 می‌شود.

رحمتی (۱۳۹۰) در «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش کمیته ملی المپیک ایران» به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی و کلیه مولفه‌های آن شامل تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و ماموریت با

برشمرده که در تحقیق حاضر نیز از این الگو استفاده شده است (۱۷).

فرهنگ سازمانی و نقش آن در مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی موضوعی است که در صنایع مختلف از جمله تعداد کمی از سازمان‌های 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 تأثیر عوامل سازمانی قرار می‌گیرد و بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت دانش کاملاً در رابطه بین فرهنگ و اثربخشی سازمانی و نسبتاً در رابطه بین راهبرد و اثربخشی سازمانی نقش میانجی بازی می‌کند.

آنته و ترور^۱ (۲۰۱۱) مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را در ۱۸۹ سازمان جامائیکایی بررسی کردند و دریافتند که ساختار سازمانی، کسب، نگهداری و کاربرد دانش تاثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد سازمان‌ها دارند، در حالی که تاثیر تکنولوژی، فرهنگ سازمانی و انتقال دانش غیر مستقیم است. بنابراین نتیجه‌گیری کردند که فرهنگ سازمانی و تکنولوژی می‌توانند زیرساخت‌های استقرار مدیریت دانش را فراهم کنند و از طریق نقش واسطه‌ای مدیریت دانش، عملکرد سازمان را ارتقا دهند.

دانیس^۲ و همکاران (۲۰۱۲) 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 طریق فرهنگ سازمانی تاثیر قوی و مثبت روی اثربخشی سازمانی دارند. در واقع اقدامات مدیریت دانش،

1 . Annette & Trevor
2 . Danish

3 . Herbert & Nold

روش شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان در بخش تربیت‌بدنی 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 بدست آمد. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد که در نهایت از ۱۶۵ پرسشنامه پخش شده تعداد ۱۵۰ پرسشنامه بدرستی برگشت داده شد. برای گردآوری داده‌ها از ۴ پرسشنامه استفاده شد.

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

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

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

د. پرسشنامه اثربخشی سازمانی: که با ۲۰ سوال و با الگوگیری از تحقیق حمیدی (۱۳۸۲) ساخته شده است. روایی این پرسشنامه‌ها علاوه بر اینکه در تحقیقات پیشین مورد بررسی قرار گرفته و تایید شده بود، به تایید ۷ نفر از اساتید مدیریت ورزشی رسید. پایایی آنها نیز با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر از آزمودنی‌ها، برای پرسشنامه‌های

مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک ایران رابطه معناداری دارد. ضمن اینکه فاکتورهای انطباق پذیری، مأموریت و سازگاری پیش بین‌های معناداری برای مدیریت دانش بودند.

هر سازمانی با توجه به مأموریت و فلسفه وجودی‌اش ساختارهای سیاسی، تکنولوژیک، فرهنگی و اجتماعی خاص خود را دارد. ویژگی‌های منحصر به فرد ورزش نسبت به سایر مقوله‌ها، سازمانهای ورزشی را به لحاظ فرهنگ نیز از سایر سازمان‌ها متمایز ساخته است. وزارت ورزش و جوانان در تاریخ ۸ دی ماه ۱۳۸۹ و پس از ادغام سازمان تربیت‌بدنی و سازمان ملی جوانان در مجلس هشتم تشکیل شد. این سازمان عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسایل مربوط به ورزش و جوانان در ایران است. اثربخشی این سازمان در گرو نیل به اهداف آن یعنی توسعه و تعمیم ورزش و تربیت‌بدنی در اقشار مختلف جامعه و فراهم کردن فرصت رشد سلامت جسمانی و روانی آحاد مردم است. با توجه به این رسالت ملی و سنگین، ضرورت دانایی محوری فعالیت‌ها و پرهیز از اقدامات سلیقه‌ای در آن به چشم می‌خورد 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 آنها در اثربخشی سازمانی، و با توجه به این که بیشتر تحقیقات انجام شده درباره ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش و اثربخشی در محیط‌های صنعتی صورت گرفته، بنابراین ضروری به نظر می‌رسد که چگونگی این ارتباط در سازمان‌های ورزشی نظیر وزارت ورزش و جوانان نیز به بوته آزمایش گذاشته شود. بنابراین هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد.

فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۷۹ و ۰/۷۶ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون رگرسیون چندگانه) در سطح معناداری ۰/۰۵ استفاده شد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها

متغیر	جنسیت	سن	رشته تحصیلی	سطح تحصیلات	سابقه خدمت
سطوح متغیر	مرد زن	کمتر از ۳۰ سال ۳۰-۴۰ سال ۴۰-۴۱ سال	بیشتر از ۴۱ سال تربیت بدنی غیر تربیت بدنی	کارشناسی کارشناسی بالایی کارشناسی بالاتر	کارشناسی ارشد و بالاتر کمتر از ۱۰ سال ۱۱-۲۰ سال ۲۱ سال و بیشتر
تعداد	۹۳	۵۷	۴۸	۹۲	۱۴
درصد	۶۲	۳۸	۳۲	۳۸/۶	۹/۳

یک سازمان ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان جای تامل دارد. بیشتر افراد ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه کار داشتند.

با توجه به جدول مشخص شد که به لحاظ جنسیت، ۶۲ درصد آزمودنی‌ها مرد و ۳۸ درصد زن بودند. به لحاظ سطح تحصیلات بیشتر افراد مدرک کارشناسی داشتند. رشته تحصیلی اکثر کارشناسان تربیت بدنی نبود که برای

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار متغیرها و مولفه‌های پژوهش

متغیرها	مولفه‌ها	میانگین	انحراف معیار
فرهنگ سازمانی (۰/۶۶ ± ۳/۲۴)	تعهد به مشارکت	۳/۰۶	۰/۵۸
	سازگاری	۳/۳۲	۰/۶۸
	انطباق پذیری	۳/۱۵	۰/۶۵
	ماموریت	۳/۴۲	۰/۷۱
مدیریت دانش (۰/۵۸ ± ۳/۰۱)	خلق و اکتساب دانش	۲/۸۸	۰/۵۱
	تسهیم دانش	۳/۲۱	۰/۶۷
	سازماندهی و ذخیره دانش	۳/۱۲	۰/۶۴
	کاربرد دانش	۲/۹۶	۰/۵۴
اثربخشی سازمانی	اثربخشی سازمانی	۳/۴۶	۰/۷۶

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

عامل	R ²	Adjusted R ²	F	Sig
فرهنگ سازمانی	۰/۵۶	۰/۵۵	۰/۴۵	۰/۰۰۱

پیش‌بین می‌تواند متغیر ملاک را پیش‌بینی کند. مقدار R² یا ضریب تعیین ۰/۵۶ بدست آمد که نشان می‌دهد مولفه‌های فرهنگ سازمانی می‌توانند ۵۶ درصد از واریانس یا تغییرات مدیریت دانش را تبیین نمایند. به منظور تعیین اینکه هر یک از متغیرهای پیش‌بین (مولفه‌های فرهنگ سازمانی) تا چه اندازه می‌توانند متغیر ملاک (مدیریت دانش) را پیش‌بینی کنند از ضریب بتا استفاده شده که نتایج آن در جدول زیر نمایش داده شده است.

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

با توجه به جدول ۳ که سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد، نتیجه می‌گیریم که حداقل یکی از متغیرهای

جدول ۴. نتایج آزمون ضرایب رگرسیون چندگانه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

عامل	B	β	T	Sig
سازگاری	۰/۲۴	۰/۲۷	۲/۲۶	۰/۰۰۱
انطباق‌پذیری	۰/۳۱	۰/۲۹	۲/۳۴	۰/۰۰۱
ماموریت	۰/۱۹	۰/۲۳	۱/۸۸	۰/۰۰۶

دانش می‌باشند و در این پژوهش مولفه تعهد به مشارکت پیش‌بین معناداری برای مدیریت دانش نیست.

با توجه به ضرایب بتا، انطباق‌پذیری، سازگاری و ماموریت به ترتیب پیش‌بین‌های معنادارتری برای مدیریت

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

عامل	R ²	Adjusted R ²	F	Sig
فرهنگ سازمانی	۰/۵۲	۰/۵۱	۰/۴۰	۰/۰۰۱

تعیین اینکه هر یک از متغیرهای پیش‌بین (مولفه‌های فرهنگ سازمانی) تا چه اندازه می‌توانند متغیر ملاک (اثربخشی سازمانی) را پیش‌بینی کنند از ضریب بتا استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر مشخص شده است.

با توجه به جدول ۵ که سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد، نتیجه می‌گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش‌بین می‌تواند متغیر ملاک را پیش‌بینی کند. مقدار R² یا ضریب تعیین ۰/۵۲ بدست آمد که نشان می‌دهد مولفه‌های فرهنگ سازمانی می‌توانند ۵۲ درصد از واریانس یا تغییرات اثربخشی سازمانی را تبیین نمایند. به منظور

جدول ۶. نتایج آزمون ضرایب رگرسیون چندگانه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی

عامل	B	β	T	Sig
تعهد به مشارکت	۰/۳۳	۰/۲۶	۲/۱۲	۰/۰۰۱
سازگاری	۰/۲۸	۰/۲۲	۱/۶۸	۰/۰۰۱
انطباق‌پذیری	۰/۲۶	۰/۱۷	۱/۵۳	۰/۰۰۱

ماموریت پیش بین معناداری برای اثربخشی سازمانی نیست.

با توجه به ضرایب بتا، تعهد به مشارکت، سازگاری و انطباق‌پذیری به ترتیب پیش‌بین‌های معنادارتری برای اثربخشی سازمانی هستند و در این پژوهش مولفه

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

عامل	R^2	Adjusted R^2	F	Sig
مدیریت دانش	۰/۴۴	۰/۴۵	۰/۳۲	۰/۰۰۱

تعیین اینکه هر یک از متغیرهای پیش بین (مولفه‌های مدیریت دانش) تا چه اندازه می‌توانند متغیر ملاک (اثربخشی سازمانی) را پیش‌بینی کنند از ضریب بتا استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر مشخص شده است.

با توجه به جدول ۵ که سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد، نتیجه می‌گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش‌بین می‌تواند متغیر ملاک را پیش‌بینی کند. مقدار R^2 یا ضریب تعیین ۰/۴۴ بدست آمد که نشان می‌دهد مولفه‌های مدیریت دانش می‌توانند ۴۴ درصد از واریانس یا تغییرات اثربخشی سازمانی را تبیین نمایند. به منظور

جدول ۸. نتایج آزمون ضرایب رگرسیون چندگانه بین مولفه‌های مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی

عامل	B	β	T	Sig
تسهیم و انتقال دانش	۰/۳۴	۰/۳۲	۲/۲۶	۰/۰۰۱
کاربرد دانش	۰/۳۶	۰/۳۶	۲/۴۴	۰/۰۰۱

ورزش و جوانان باشد به طوری که ۵۶ درصد از تغییرات مدیریت دانش توسط فرهنگ سازمانی قابل تبیین بود. این ضریب تعیین بالا، اهمیت نقش فرهنگ سازمانی را در پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش نشان می‌دهد. بهره‌برداری از تجارب، استعدادها، توان فکری منابع انسانی به ویژه مدیران و معاونان در قالب فرهنگ سازمانی غنی صورت می‌گیرد. وزارت ورزش و جوانان برای اینکه بتواند به نحو مطلوب تری از برنامه های استقرار مدیریت دانش استفاده کند و مدیریت

با توجه به ضرایب بتا، کاربرد دانش و تسهیم دانش به ترتیب پیش‌بین‌های معنادارتری برای اثربخشی سازمانی هستند و در این پژوهش مولفه‌های خلق و اکتساب و ذخیره‌سازی و سازماندهی پیش بین معناداری برای اثربخشی سازمانی نبودند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی می‌تواند پیش بین مناسبی برای مدیریت دانش در وزارت

و مقاصد و چشم انداز وزارت ورزش و جوانان واضح تر و فراگیر باشد، مدیریت دانش در این وزارت بیشتر ارتقا می‌یابد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی همچنین می‌تواند پیش بین مناسبی برای اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان باشد به طوری که ۵۲ درصد از تغییرات اثربخشی سازمانی را تبیین می‌کرد که نشان می‌دهد اثربخشی تا حدود زیادی به فرهنگ سازمان بستگی دارد. نتایج تحقیقات پیتتر و واترمن^۲ (۲۰۰۲) حاکی از آن است که سازمان‌های متعالی و برتر دارای فرهنگی قوی و مثبت‌اند، زیرا فرهنگ قوی و مثبت سبب بالا بردن سطح مشارکت کارکنان و کثرت توافق همگان روی نکات راهبردی و افزایش تعهد افراد به سازمان و همسویی میان اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می‌گردد و این مهم عاملی موثر در جهت افزایش بهره‌وری و اثربخشی است (۱۰). وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف، مشارکت و خلاقیت در سازمان موجب می‌شود که کارکنان سازمان هیچ تمایلی به نوآوری، تغییر و خلق ایده‌های جدید نداشته باشند و از طرف دیگر از تسهیم و تبادل دانش خود با دیگران ترس دارند 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 داده و سازمان را در مسیر پیشرفت و تعالی قرار می‌دهد. 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 کلیه ابعاد فرهنگ سازمانی با اثربخشی مرتبط‌اند. در تحقیق ژنگ^۳ و همکاران (۲۰۰۹) اظهار شده که فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم

دانش را در سازمان با موفقیت پیاده‌سازی کند، نیاز به این دارد که در درجه اول فرهنگ سازمانی خود را شناسایی کند و برنامه‌های مدیریت دانش را متناسب با فرهنگ سازمانی موجود اجرا کند. جلالی و همکاران (۱۳۸۴) نشان دادند که وجود فرهنگ دانش‌گرا و زیربنای انسانی مناسب (فرهنگ)، مهم‌ترین دلیل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری است. دی لانگ و فی^۱ (۲۰۰۰) 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 نوآوری‌ها و ایده‌های افراد، تفویض اختیار و تصمیم‌گیری بستگی دارد و این مفروضه‌ها فقط در فرهنگ سازمانی قوی وجود دارد. در تحقیقاتی که در این رابطه در سازمان‌های ورزشی صورت گرفته است، 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 نتایج مشابهی دست یافتند و ارتباط مثبت فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را تایید کردند که البته این پژوهشگران از الگوهای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش دیگری استفاده کرده بودند.

همچنین مشخص شد که مولفه‌های فرهنگ سازمانی شامل انطباق‌پذیری ($\beta=0/29$)، سازگاری ($\beta=0/27$) و ماموریت ($\beta=0/23$) به ترتیب پیش بین‌های معنادارتری برای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان بودند. بنابراین، هر چه میزان تغییرپذیری، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی بیشتر باشد، هر چه کارکنان در ارزش‌های بنیادین اشتراک و هماهنگی بیشتری داشته باشند، و هر چه گرایش و جهت استراتژیک، اهداف

2 . Pitter & Waterman
3 . Zheng

1 . Delong and Fahey

یادگیری و نوآوری برای سازمانهایی که در پی بقا و اثربخشی‌اند، یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمانها به شدت در پی روش‌ها و رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه به منظور بهبود انعطاف‌پذیری و اثربخشی هستند. در همین راستا، مدیریت دانش در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های بزرگ است که وزارت ورزش و جوانان نیز به عنوان یک نهاد ملی از این قاعده مستثنی نیست.

همچنین مشخص شد که در این پژوهش تنها دو مولفه مدیریت دانش شامل کاربرد دانش ($\beta=0/36$) و خلق و اکتساب دانش ($\beta=0/32$) به ترتیب پیش‌بین 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 قابلیت‌بازایی و دسترسی افراد جهت استفاده از دانش به ترتیب موثرترین اقدامات مدیریت دانش هستند که از طریق ترغیب نوآوری و بهبود عملکردها، اثربخشی سازمانی را ارتقا می‌دهند. به مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن این اولویت، منابع و امکانات موجود را به فرآیندهای مدیریت دانش اختصاص دهند.

در نهایت نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی سهم زیادی بر مدیریت دانش داشته است که ممکن است به این دلیل باشد که فرهنگ پایه و اساس ارزشهایی است که چرایی و چگونگی فرایند مدیریت دانش را توضیح می‌دهد. لذا پیشنهاد می‌شود، مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان با ایجاد فرهنگی که تسهیل‌کننده شرایط یادگیری و

اندکی بر اثربخشی سازمانی دارد و این نقش میانجی مدیریت دانش است که تاثیر آن را افزایش داده است؛ که این نتیجه به نوعی با این پژوهش همخوانی نداشت و دلیل آن را می‌توان در روش‌های 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 مولفه‌های فرهنگ سازمانی شامل تعهد به مشارکت ($\beta=0/26$)، انطباق‌پذیری ($\beta=0/22$) و سازگاری ($\beta=0/17$) به ترتیب بیشترین ارتباط را با اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان دارند. بنابراین مشارکت اعضای سازمان در تصمیم‌گیری، حفظ ارزش‌ها، عقاید و انتظارات به وسیله کارکنان و توانایی تغییر رفتار، ساختار و سیستم سازمان برای بقا در تغییرات محیطی در افزایش اثربخشی سازمان اهمیت دارند. در تئوری دنیسون (۱۹۹۶) مطرح شده که هر یک از چهار عامل فرهنگی از طریق مکانیزم‌های متفاوتی بر اثربخشی شرکت تاثیر می‌گذارد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند پیش‌بین معناداری برای اثربخشی وزارت ورزش و جوانان باشد به طوری که ۴۴ درصد از تغییرات اثربخشی سازمانی به وسیله مدیریت دانش تبیین می‌شود. لی و چوی^۱ (۲۰۰۳) دریافتند که یک همبستگی مثبت و معنادار بین عوامل بالقوه مدیریت دانش (مثل کسب دانش، اصلاح دانش، ذخیره دانش و به اشتراک گذاری دانش) و عملکرد رقابتی وجود دارد. ایجاد دانش و به اشتراک‌گذاری سبب بهبود عملکرد و نوآوری می‌شود. یکپارچه‌سازی دانش موجب اثربخشی، توسعه محصول و افزایش کارایی می‌شود.

مدیریت دانش باشد، به اثربخشی مدیریت دانش و به تبع اثربخشی سازمانی کمک کنند.

منابع و مآخذ

۱. 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 المللی مهندسی صنایع، آذر ماه.
۲. حسینی، یعقوب. (۱۳۸۵). "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس". پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس ص ۸۴.
۳. حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۲). "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی، اثربخشی و تعهد سازمانی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور". رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران. چکیده.
۴. خامدا، زهرا (۱۳۸۸). "بررسی رابطه میان مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. چکیده.
۵. رحمتی، نایب علی. (۱۳۹۰). "ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک". پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی دانشگاه تهران. چکیده.
۶. 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. چکیده.
۷. صفاری، مرجان؛ شهرزاد، ندا. (۱۳۸۹). "رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی از نظر کارشناسان این سازمان". نشریه مدیریت ورزشی. شماره ۴، ص ۹۷-۸۳.
۸. قربانی، محمدحسین؛ اسدی، حسن؛ 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، ص ۱۱۸-۱۰۷.
۹. گودرزی، محمود؛ و همکاران. (۱۳۸۸). "ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی". نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۲، ص ۲۱۴-۲۰۱.
۱۰. نقوی، میرعلی؛ و همکاران (۱۳۸۹). "فرهنگ و استراتژی و تاثیر آن بر اثربخشی سازمانی: با نگاهی بر مدیریت دانش". چشم‌انداز مدیریت دولتی. شماره ۱. ص ۲۴-۹.
۱۱. هال اچ، ریچارد (۱۳۸۳). "سازمان، ساختار، فرآیند، آوردها". ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی. چاپ سوم. ۱۰۰-.

12. Akhavan, P & Jafari, M (2006) "Critical issues for knowledge management implementation at a national level". VINE, Vol. 30, No.1, PP: 52-66

13. Annette, M; Trevor, A. (2011). "Knowledge management and organizational performance: a decomposed view". Journal of knowledge management, Vol 15, No 1 pp. 156-171

14. Beckman, Thomas (1998). **“The current state of knowledge management in knowledge management hand book”**. Springer. Chap 1. p:41
15. 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.
16. Delong, D. W and Fahey, (2000). **“Diagnostic culture barriers to knowledge management”**. Academy of management executive, Vol. 14, No. 4. 1-100.
17. Denison, D (2000) **“Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?”**. International institute for management development p:34.
18. Herbert A. & Nold. (2012). **“Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture”**. Journal of knowledge management. Vol 15 No. 1, pp. 156-171
19. 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.
20. 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
21. Zheng W., et al., (2009), **“Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management”**. J. Bus Res (2009). doi:10.1016 PP: 763-771