

## ارتباط عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش

## در سازمان های ورزشی منتخب کشور ایران

فاطمه فاضلی دینان<sup>۱</sup>، دکتر علی محمد صفانیا<sup>۲</sup>، دکتر سید عماد حسینی<sup>۳</sup>، سعید امیر نژاد<sup>۴</sup>

## چکیده

**مقدمه و هدف:** در طی چند سال گذشته در جوامع مختلف بحث‌های زیادی در مورد اهمیت مدیریت دانش صورت گرفته است، به همین دلیل، سازمان ها و شرکت های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند. هدف از انجام این پژوهش، بررسی ارتباط عوامل موثر بر استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور است.

**روش شناسی:** پژوهش حاضر پیمایشی از نوع همبستگی می باشد. به دلیل محدودیت در تعداد جامعه آماری تحقیق، نمونه آماری برابر با کل جامعه آماری مورد پژوهش و شامل مدیران تارده معاونین سازمان‌های ورزشی منتخب کشور می باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که در نهایت، ۸۷ نفر به پرسشنامه ارسالی پاسخ داده‌اند. پرسشنامه ها شامل پرسشنامه مدیریت دانش (رئیس، ۱۳۹۱)، پرسشنامه ساختار برگرفته از پرسشنامه عوامل سازمانی سیدعامری و همکاران (۱۳۸۷) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی برگرفته از پرسشنامه عوامل سازمانی عسگری (۱۳۸۴) می باشد (در مجموع ۴۸ سوال). روایی و پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های جمع‌آوری شده، با استفاده از نرم‌افزار SPSS۱۹ و روش آماری توصیفی و استنباطی (پیرسون، رگرسیون) مورد تحلیل قرار گرفت.

**یافته ها:** یافته ها نشان دهنده ارتباط مثبت و معنی دار بین ابعاد فرهنگ تسهیم دانش و یادگیری مستمر و بعد ساختار جریان ارتباطات، با استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش از دیدگاه مدیران سازمان های ورزشی منتخب کشور بود، از سوی دیگر با توجه به ضریب همبستگی پیرسون و سطح معناداری، بین ساختار تمرکز و استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمانهای ورزشی منتخب ارتباط معنی‌دار وجود ندارد.

**نتیجه گیری:** نتایج حاکی از متوسط بودن وضعیت استقرار مدیریت دانش به دلیل تمرکز زیاد در ساختار سازمانی مراکز مورد پژوهش است. در نتیجه، اگر مدیران سازمان بدون توجه به فرهنگ غالب سازمان، بخصوص ابعاد یادگیری و تسهیم دانش و اطلاعات، دست به اجرای مدیریت دانش بزنند، دچار مشکلات جدی خواهند شد.

**کلیدواژه:** مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سازمان های ورزشی منتخب، استقرار دانش

**مقدمه:**

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که به خاطر جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب‌ناپذیری است. در این دنیا، اقتصاد به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده و بسیاری از معادلات کنونی کشورها را با چالش مواجه ساخته است. در اقتصاد دانش محور امروزی دانش به عنوان منبعی کلیدی محسوب می‌شود که باید همانند منابع مادی و انسانی مدیریت شود، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های جهان با تاکید بر دانش ضمنی و آشکار، درصدد افزایش سطوح اثربخشی<sup>۱</sup> و بهره‌وری<sup>۲</sup> هستند، اندام(۱۳۸۷) به نقل از مکینتاش<sup>۳</sup> بیان می‌کند مدیریت دانش شامل فرایندهای برنامه ریزی و کنترل برای توسعه دارایی‌های دانش برای نیل به اهداف سازمانی است (۱).

مدیریت دانش با توجه به اهمیت دانش که در ذهن افراد نقش می‌بندد زمینه‌ای را فراهم می‌کند تا انتقال دانش به تمام شریان‌های سازمانی به راحتی میسر شود. در این مسیر فرآیندها و فناوری به کمک می‌آیند، فرآیندها به گونه‌ای طراحی می‌شوند تا زمینه ساز خلق، توسعه و انتقال دانش را فراهم آورند. فناوری نیز با تسهیل فرایند پردازش دانش در سازمان امکان دسترسی، بازیابی، انتقال و ذخیره آن را فراهم می‌آورد (۲).

مدیریت دانش برای آنکه قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ و ساختار سازمانی موجود می‌باشد. زیرا در هر سازمانی فرهنگ و ساختار سازمانی منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد (۳) فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند (۴). بنابراین تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (۵) ساختار سازمانی نیز نقش مهمی در فرایند مدیریت دانش دارد. ساختار جریان اطلاعات را که منجر به تصمیم گیری میشود تعیین می‌کند و همچنین در ساختار، کارها و فعالیت‌های سازمانی به اجرا در می‌آید (۶).

مدیریت دانش شیوه جدیدی برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان است. مدیریت دانش به تلاشهایی اشاره دارد که بطور سیستماتیک برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد (۷). امروزه دانش و اطلاعات به عامل تعیین کننده ای در موفقیت و قدرت رقابت پذیری سازمانها تبدیل شده است. با افزایش تاکید دولت بر ایجاد جامعه دانشی و اولویت حرکت به سوی اقتصادهای دانش محور در برنامه های توسعه ای، مسئله مهمی که بوجود آمده درک این موضوع است که چگونه از دانش به عنوان یک منبع مهم رقابتی استفاده کنیم (۸). مهرآرا و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق خود عنوان می‌کنند که پیتز دراکر، با بکارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان ها را می‌دهد که در آن ها به جای قدرت بازو قدرت ذهن حاکمیت دارد (۹).

اینکه چه عاملی موجب موفقیت استقرار مدیریت دانش در سازمان ها می‌شود، پرسش مهمی است که پژوهشگران مدیریت را به خود مشغول داشته است. آنها به مطالعه مواردی از قبیل ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباط سازمان با محیط خارج پرداخته اند (۱۰ و ۱۱). ولی عامل مهمی که در بعضی از تحقیقات بدان

۱. Effectiveness

۲. Productivity

۳. Mc entash

پرداخته شده است فرهنگ و ساختار سازمانی می باشد، به این دلیل که فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی بر تمام جنبه های سازمانی تأثیر گذارند. فرهنگ سازمانی بر اساس اعتقادات و ارزش های مشترک، به سازمان ها قدرت می بخشد و بر نگرش رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام های سازمانی، هدف گذاری، تدوین و اجرای خط مشی ها، استراتژیها و... تأثیر می گذارد (۱۲)

مدیریت دانش برای آنکه قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ و ساختار سازمانی موجود می باشد. زیرا در هر سازمانی فرهنگ و ساختار سازمانی منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد (۱۳ و ۱۴). فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند (۱۵). بنابراین تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (۱۶).

وجود فرهنگ دانش گرا و زیربنای انسانی مناسب (فرهنگ)، مهمترین دلیل موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها است (۱۷). در مدل ارائه شده توسط توماس آلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) در شرکت 3M، دو جزء فرهنگ سازمانی شامل «فرهنگ تسهیم» و «فرهنگ یادگیری مستمر» در استقرار مدیریت دانش دارای اهمیت کلیدی ذکر شده اند (۱۸). در مدل دنیسون (۲۰۰۰) در مورد فرهنگ سازمانی نیز، یادگیری سازمانی جزء یکی از اجزاء فرهنگ سازمانی ذکر شده است و به اشتراک گذاری اطلاعات به عنوان یک عنصر فرهنگی مثبت در نظر گرفته شده است (۱۹). در تعریف ریچارد دفت<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) از ساختار سازمانی مهمترین اجزاء آن را، تمرکز و جریان ارتباطات تشکیل می دهند (۲۰). به عقیده وانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) ساختار ترکیبی عالی از روابط است. این روابط بین اجزاء هستند که اساس فعالیتهای سازمان را تشکیل می دهند (۲۱). طرح ساختار سازمانی باید به گونه ای باشد که بیشترین قابلیت پردازش اطلاعات برای انطباق با محیط خارجی را داشته باشد. ساختارهای سازمانی باید به گونه ای طراحی شوند که امکان یادگیری را در سازمان توسعه دهند (۲۲).

با توجه به رویکرد دولت به سیستم های دانش بنیان و اهمیت موضوع علم و دانش در سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴، توجه به سازمان های یادگیرنده که خلق و نشر دانش در آن به ارزش و فرهنگ عمومی تبدیل شده باشد، دارای اهمیت ویژه ای است.

در این میان بسیاری از سازمانها تلاش خود را بر این مسئله متمرکز نموده اند که چگونه می توانند دانش را در سازمان مدیریت نمایند. مدیریت دانش مزایای بسیاری برای سازمانها به همراه دارد که از آن جمله می توان به بهبود کیفیت کار، در اختیار داشتن اطلاعات به روز شده، افزایش کارایی، بهبود اثربخشی، بهبود تصمیم گیری، افزایش توان پاسخگویی نسبت به نیازهای مشتریان، و امکان تغییر و تطبیق پذیری سریع اشاره نمود (۲۳).

امروزه دانش و اطلاعات به عامل تعیین کننده ای در موفقیت و قدرت رقابت پذیری سازمانها تبدیل شده است به همین علت توجه جدی به مدیریت دانش ضروری به نظر می رسد. تاکنون در کشور ما مطالعات و تحقیقات بسیاری در زمینه مدیریت دانش در سازمان ها و نهادهای مختلف انجام شده است، اما در زمینه استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان های ورزشی منتخب کشور به صورت همزمان و عوامل موثر بر آن

۱. Thomas Allen

۲. Richard L. Daft

۳. Wang

تحقیقی انجام نگرفته است، که این امر ضرورت انجام این پژوهش را آشکار می نماید. سازمان های ورزشی بویژه سازمان های ورزشی منتخب همواره دارای اهمیت بوده و در کانون توجهات قرار داشته است. از یک سو کمیته خدمات و هزینه های آن و از سوی دیگر کیفیت خدمات و استفاده از دانش نوین، برای سیاستگذاران بخش ورزش مسئله ساز بوده است. از سوی دیگر توسعه مدیریت دانش موفق، امر بسیار دشواری است. علی رغم تحقیقات وسیعی که در حوزه مدیریت دانش صورت گرفته است، هنوز پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها کار سخت و پیچیده ای است لذا تحقیق حاضر با توسل به نتایج پژوهش هایی که در سطور قبل به آن اشاره شد، و با استعانت از داده های آن که تا حد زیادی به روشن کردن افق دید محقق یاری رسانده، با استفاده از پژوهشی روشمند درصدد پاسخگویی به این مساله است که:

"رابطه عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان های ورزشی منتخب کشور چیست؟"

### روش تحقیق:

روش انجام تحقیق با توجه به موضوع و اهداف مورد پژوهش، از نوع پیمایشی و همبستگی است و گردآوری داده ها به صورت میدانی و از لحاظ استفاده از نتایج، کاربردی خواهد بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونان وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، آکادمی ملی المپیک و هیئت رئیسه فدراسیون های ورزشی درجه یک کشور (۱۰۳ نفر) بوده است. بدلیل اینکه در سال ۹۲-۱۳۹۱ از طرف وزارت ورزش و جوانان، لیستی از فدراسیون های ورزشی درجه یک کشور، ارائه نشد، معیار انتخاب این فدراسیون ها کسب مدال در مسابقات آسیایی، جهانی و المپیک می باشد و شامل فدراسیون های کشتی، وزنه برداری، دو و میدانی، تیراندازی تکواندو، بسکتبال و والیبال بوده است. به دلیل محدودیت در تعداد جامعه آماری تحقیق، نمونه آماری برابر با کل جامعه آماری مورد پژوهش و تمام شمار می باشد. از این تعداد، ۸۷ نفر به پرسشنامه ارسالی پاسخ داده اند و در تحقیق حاضر شرکت داشته اند. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه بود. به طور کلی، پرسشنامه این تحقیق شامل ۴۶ سؤال و چهار بخش است: ۱- مشخصات دموگرافیکی (سن، جنسیت، تحصیلات، پست سازمانی، نوع سازمان، سابقه خدمت)، ۲- پرسشنامه مدیریت دانش (رئیس، ۱۳۹۱): دارای چهار خرده مقیاس (کسب دانش، ۵ گویه)، (انتقال دانش، ۵ گویه)، (بکارگیری دانش، ۵ گویه) و (ثبت و ضبط دانش، ۵ گویه) با سطح پنج ارزش لیکرت می باشد (۲۴)، ۳- پرسشنامه ساختار: این پرسشنامه برگرفته از پرسشنامه عوامل سازمانی سید عامری و همکاران (۱۳۸۷) است که ساختار به عنوان یکی از متغیرهای این پرسشنامه بود و دارای دو خرده مقیاس (تمرکز، ۶ گویه) و (جریان ارتباط، ۵ گویه) با سطح پنج ارزش لیکرت می باشد (۲۵)، ۴- پرسشنامه فرهنگ سازمانی: این پرسشنامه برگرفته از پرسشنامه عوامل سازمانی عسگری (۱۳۸۴) می باشد که فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از متغیرهای این پرسشنامه بود و دارای دو خرده مقیاس (تسهیم دانش، ۵ گویه) و (یادگیری مستمر، ۵ گویه) با سطح پنج ارزش لیکرت می باشد (۲۶). برای تعیین روایی پرسشنامه در جامعه آماری تحقیق حاضر، از نظرات ده تن از اساتید مدیریت ورزشی و سه تن از صاحب نظران مدیریت دانش استفاده گردید. برای برآورد پایایی پرسشنامه ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که پس از انجام دادن محاسبات ضریب پایایی پرسشنامه ساختار، فرهنگ و مدیریت دانش به ترتیب برابر ۰/۷۸، ۰/۸۳ و ۰/۸۱ محاسبه شده است.

از آمار توصیفی نظیر میانگین، حداقل، حداکثر، فراوانی، درصد و انحراف استاندارد برای توصیف متغیرها در جامعه تحقیق استفاده گشته است. در سطح آمار استنباطی از تکنیک آماري KS برای تعیین وضعیت طبیعی بودن داده‌ها استفاده گردید. با توجه به نتایج آزمون کالموگراف اسمیرنوف از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای به آزمون گذاشتن فرضیه‌های تحقیق در سطح معناداری  $p \leq 0/05$  استفاده گردید. همچنین برای پیش‌بینی متغیرهای ملاک از روی متغیرهای پیش بین از رگرسیون ساده خطی و چند گانه استفاده شده است. هر یک از فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم افزار SPSS19 آزمون گردیده است.

### یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان داد که از مجموع ۸۷ نفر از مدیران سازمان‌های ورزشی منتخب کشور، ۳۵/۶ درصد (۳۱ نفر) مدیر ستادی وزارت ورزش و جوانان، ۱۳/۸ درصد (۱۲ نفر) از کمیته ملی المپیک، ۱۸/۴ درصد (۱۶ نفر) از آکادمی ملی المپیک و ۳۲/۲ درصد (۲۸ نفر) از روسای فدراسیون‌های ورزشی به عنوان نمونه آماری پاسخگوی سوالات پژوهش فوق بوده‌اند که ۷۳/۶ درصد از آزمودنی‌ها مرد و ۲۶/۴ درصد آن‌ها زن بوده‌اند. گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال با ۴۹/۴ درصد بیشترین فراوانی را در بین رده‌های سنی متفاوت دارا می‌باشند و کمترین فراوانی در رده سنی ۲۱ تا ۳۰ سال با ۳/۴ درصد قرار دارند. ۲۹/۹ درصد افراد تا ۱۰ سال سابقه خدمت، ۴۷/۱ درصد، ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۳ درصد نیز، دارای سابقه خدمت بالاتر از ۲۰ می‌باشند.

بیشتر آزمودنی‌های تحقیق دارای تحصیلات کارشناسی (۴۸/۳ درصد) و بعد از آن به ترتیب دارای تحصیلات کارشناسی ارشد (۳۴/۵ درصد)، دکتری (۱۴/۹ درصد) و فوق دیپلم (۲/۳ درصد) می‌باشند.

علاوه بر این، میانگین امتیاز بدست آمده برای ساختار سازمانی که دارای دو بعد تمرکز و جریان ارتباطات بوده است، به ترتیب ۲/۸۰ با انحراف استاندارد ۰/۳۸۷ برای بعد تمرکز و در حد متوسط و میانگین ۳/۰۴ با انحراف استاندارد ۰/۵۷۰ برای بعد جریان ارتباطات پایین تر از حد متوسط بوده است. همچنین میانگین امتیاز بدست آمده برای ابعاد فرهنگ سازمانی که شامل، دو بعد تسهیم دانش و یادگیری مستمر بوده است، به ترتیب، ۲/۸۸ با انحراف استاندارد ۰/۵۲۰ برای بعد تسهیم دانش و میانگین ۲/۹۱ با انحراف استاندارد ۰/۵۶۰ برای بعد تسهیم دانش بوده است که هر دو بعد دارای میانگین پایین تر از حد متوسط بوده‌اند.

جدول ۱. نتایج آزمون فرض نرمال بودن مولفه‌های مربوط به استقرار مدیریت دانش و عوامل

### سازمانی توسط آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

اماره	تعداد (N)	میانگین	کولموگروف - اسمیرنوف	Sig
تمرکز	۸۵	۲/۸۰	۱/۲۱	۰/۱۰۲
جریان ارتباطات	۸۶	۳/۰۴	۱/۲۵	۰/۰۸۶
تسهیم دانش	۸۷	۲/۸۸	۰/۸۷۵	۰/۴۲۹
یادگیری مستمر	۸۵	۲/۹۱	۰/۸۲۱	۰/۵۱۱
فرهنگ سازمانی	۸۵	۲/۹۰	۰/۷۹۵	۰/۵۵۳
کسب دانش	۸۳	۳/۱۱	۱/۰۴	۰/۲۲۹

انتقال دانش	۸۵	۲/۸۱	۱/۲۳	۰/۰۹۴
به کار گیری دانش	۸۵	۳/۰۴	۰/۹۸۶	۰/۲۸۵
ثبت و ضبط دانش	۸۲	۲/۸۸	۱/۱۱	۰/۱۶۴
مدیریت دانش	۷۷	۲/۹۹	۱/۱۲۹	۰/۱۵۶

جدول ۲. آمار توصیفی پرسشنامه های ساختار و فرهنگ سازمانی

ابعاد پرسشنامه ساختار سازمانی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
ساختار تمرکز	۸۵	۲/۸۰	۰/۳۸۷	۱/۸۰	۳/۶۰
ساختار جریان ارتباطات	۸۶	۳/۰۴	۰/۵۷۰	۱	۴
فرهنگ تسهیم دانش	۸۷	۲/۸۸	۰/۵۲۰	۱/۲	۴
فرهنگ یادگیری مستمر	۸۵	۲/۹۱	۰/۵۶۰	۱/۴	۴

در نهایت، نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که، بین فرهنگ سازمانی(تسهیم دانش و یادگیری مستمر) و استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمانهای ورزشی منتخب از دیدگاه مدیران سازمانهای ورزشی کشور ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود دارد.

جدول ۳. ارتباط بین فرهنگ سازمانی(تسهیم دانش و یادگیری مستمر) و استقرار

## موفقیت آمیز مدیریت دانش

متغیر	آماره	استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش
تسهیم دانش	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۴۴۹
	سطح معناداری	۰/۰۰۰۱
یادگیری مستمر	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۵۹۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰۱

در بررسی رگرسیون، مقدار  $F = ۲۳/۲۴۹$  در سطح  $۰/۰۰۱$  معنا دار گردید و ضریب تعیین  $R^2$  نشان داد(جدول ۵و۴) که معادله رگرسیون استفاده شده در تسهیم دانش و یادگیری مستمر، ( $۰/۳۸۶$ ) واریانس در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش را تبیین می‌کند در ادامه، همانگونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود. متغیرهای پیش بین

تسهیم دانش و یادگیری مستمر به ترتیب ۰/۲۱۷ و ۰/۴۸۸ قدرت پیش بینی استقرار مدیریت دانش را دارند. آماره ی دوربین واتسون برابر با ۱/۸۹ بود که نشان دهنده عدم خود همبستگی بین متغیرها می باشد.

#### جدول ۴. آماره های تحلیل رگرسیون

دوربین واتسون	خطای استاندارد	R <sup>2</sup> تعدیل یافته	R <sup>2</sup>	R
۱/۸۹	۰/۶۳۴	۰/۳۸۱	۰/۳۸۶	۰/۴۹۶

#### جدول ۵. ANOVA

سطح معناداری	F	میانگین مجزورات	df	جمع مجزورات	
۰/۰۰۱	۲۳/۲۴۹	۳/۱۱۲	۱	۳/۱۷۶	رگرسیون
		۰/۱۳۱	۷۱	۱/۶۱۳	باقیمانده
			۷۳	۴/۷۸۹	کل

#### جدول ۶. پیش بینی استقرار مدیریت دانش از روی ابعاد فرهنگ سازمانی با استفاده از

#### رگرسیون چندگانه

سطح معنی داری	مقدار تی	ضریب B	ضریب بتا	متغیر
۰/۰۰۰۱	۴/۲۶۸	۱/۲۰۰	-	ضریب ثابت
۰/۰۴۰	۲/۰۹	۰/۲۰۶	۰/۲۱۷	تسهیم دانش
۰/۰۰۰۱	۴/۷۰	۰/۴۰۴	۰/۴۸۸	یادگیری مستمر

$$r^2 = 0.386, F = 23.249, SEE = 0.353, p = 0.001$$

$$\text{(یادگیری مستمر)} + 0.404 \text{ (تسهیم دانش)} + 0.206 = \text{استقرار مدیریت دانش}$$

همچنین، بین ساختار جریان ارتباطات و استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمانهای ورزشی منتخب ارتباط معنی دار و مثبتی وجود دارد به عبارت دیگر هرچقدر جریان ارتباطات در سازمانهای ورزشی بیشتر باشد منجر به استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش می گردد. از سوی دیگر با توجه به ضریب همبستگی پیرسون و سطح معناداری؛ بین تمرکز و استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمانهای ورزشی منتخب ارتباط معنی دار وجود ندارد.

### جدول ۷. ارتباط بین ساختار سازمانی (تمرکز و جریان ارتباطات) و استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش

متغیر	آماره	استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش
تمرکز	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۱۳۵
	سطح معناداری	۰/۲۴۶
جریان ارتباطات	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۶۶۴
	سطح معناداری	۰/۰۰۰۱

در بررسی رگرسیون، مقدار  $F= ۵۹/۱۹۷$  در سطح  $۰/۰۰۱$  معنا دار گردید و ضریب تعیین  $R^2$  نشان داد (جدول ۹و۸) که معادله رگرسیون استفاده شده در ساختار جریان ارتباطات، ( $۰/۴۴۱$ ) واریانس در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش را تبیین می کند در ادامه، همانگونه که در جدول ۱۰ مشاهده می شود. متغیرهای پیش بین ساختار جریان ارتباطات  $۰/۶۶۴$  قدرت پیش بینی استقرار مدیریت دانش را دارند. آماره  $t$  دوربین واتسون برابر با  $۲/۰۳$  بود که نشان دهنده عدم خود همبستگی بین متغیرها می باشد.

### جدول ۸. آماره های تحلیل رگرسیون

R	$R^2$	$R^2$ تعدیل یافته	خطای استاندارد	دوربین واتسون
۰/۶۶۴	۰/۴۴۱	۰/۴۳۹	۰/۵۲۱	۲/۰۳

### جدول ۹. ANOVA

جمع مجذورات	df	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
۳/۲۵۳	۱	۳/۲۱۵	۵۹/۱۹۷	۰/۰۰۱
۱/۴۰۳	۷۵	۰/۱۰۸		
۴/۶۵۶	۷۶			
				رگرسیون
				باقیمانده
				کل



## جدول ۱۰. پیش بینی استقرار مدیریت دانش از ساختار جریان ارتباطات سازمانهای ورزشی منتخب با استفاده از رگرسیون ساده

متغیر	ضریب بتا	ضریب B	مقدار تی	سطح معنی داری
ضریب ثابت	-	۱/۲۹۵	۵/۷۷	۰/۰۰۰۱
ساختار جریان ارتباطات	۰/۶۶۴	۰/۵۵۱	۷/۶۹	۰/۰۰۰۱

$$r^2 = ۰/۴۴۱, F = ۵۹/۱۹۷, SEE = ۰/۳۳۵, p = ۰/۰۰۰۱$$

(ساختار جریان ارتباطات) = ۱/۲۹۵ + ۰/۵۵۱ = استقرار مدیریت دانش

### بحث و نتیجه گیری

به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصادهای جهانی، سازمان های امروزی باید به طور مؤثر به سمت منابع دانش حرکت کنند. مدیریت دانش بهینه سازی دانش سازمانی به منظور دستیابی به افزایش عملکرد با استفاده از روش های متفاوت است (۳۳). مدیریت دانش و مفاهیم استراتژیک مربوطه، به عنوان اجزا و عناصر مهم بقای سازمان و حفظ موقعیت رقابتی آن مورد توجه قرار گرفته اند (۲۷) به عنوان نمونه، اکبری (۱۳۷۸) در تحقیق خود به نقل از ملک الروی<sup>۱</sup> عنوان کرده است که دانش و کارکنان دانشی عوامل کلیدی سازمان در دستیابی به توسعه پایدار قلمداد می شوند و در زمره اصلی ترین منابع رقابتی آینده شرکتها قرار دارند. افزون بر این مارتنسون<sup>۲</sup> مدعی است که مدیریت دانش پیش نیاز قطعی برای بهره‌وری و انعطاف پذیری سازمانهای خصوصی و دولتی است و از این رو توجه به آن از وظایف و مسئولیتهای مدیران و مجریان است (۲۸). اینکه چه عاملی موجب موفقیت استقرار مدیریت دانش در سازمان ها می شود، پرسش مهمی است که پژوهشگران مدیریت را به خود مشغول داشته است. آنها به مطالعه مواردی از قبیل ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباط سازمان با محیط خارج پرداخته اند (۲۹ و ۳۰). در همین رابطه، این بررسی با طرح سوالاتی در زمینه عوامل سازمانی (ساختار و فرهنگ) و ارتباط آن با استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان های ورزشی منتخب کشور، صورت گرفت. در ادامه نتایج حاصل از پژوهش بر حسب فرضیه های پژوهش ارائه می شود. هم چنین در ارائه نتایج سایر مطالعات استفاده شده است.

یافته های پژوهش نشان دهنده رابطه مثبت و معنادار عوامل فرهنگی سازمان شامل؛ فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر با استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش می باشد. این نکته بیان کننده این مطلب است که اگر در سازمان های ورزشی منتخب کشور، فرهنگ تسهیم دانش و فرهنگ یادگیری مستمر غالب باشد، مدیریت دانش به راحتی استقرار می یابد. خوشبختانه در سازمان های مورد پژوهش این فرهنگ حاکم بود. شاید بتوان گفت در این سازمان ها، این ابعاد فرهنگی، بخاطر ماهیت فعالیت آنها، از قدرت بالایی برخوردار است. در این ارتباط نیز پژوهش های زیادی صورت گرفته است که همگی تایید کننده وجود این ارتباط هستند. به عنوان نمونه در پژوهش های صورت گرفته توسط عسگری (۱۳۸۴) در وزارت کار و دانش فرد در شرکت توزیع برق، مشخص شد که، در سازمان جهت استقرار مدیریت دانش باید فرهنگ سازمانی مناسب موجود باشد. به بیان دیگر بین فرهنگ سازمانی و موفقیت استقرار مدیریت دانش، رابطه محکم و معناداری وجود دارد (۳۱ و ۳۲).

7. Malek Alravi

8. MArtenson

در مطالعه الماسیان (۱۳۸۹) که در مراکز بهداشتی شیراز انجام گرفت، مشاهده شد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد (۳۲). کرمی (۱۳۸۴) و گودرزی (۱۳۸۸) نیز در مطالعات جداگانه‌ای عنوان کرده‌اند که فرهنگ سازمانی رابطه مؤثر و قوی با مدیریت دانش دارد. گودرزی (۱۳۸۸) عنوان می‌کند که بین فرهنگ تسهیم و انتقال دانش رابطه معنادار وجود دارد، در حالیکه رابطه‌ای بین فرهنگ تسهیم و خلق دانش وجود نداشته است (۳۳ و ۳۴).

در پژوهش حاضر بین فرهنگ تسهیم و ابعاد دانش ارتباط معنادار وجود دارد که برخلاف یافته پژوهش گودرزی است. به نظر می‌رسد این اختلاف ناشی از تغییر نوع کاربری این سازمان و نوع دانش مورد نظر، در گذر زمان باشد. پژوهش گودرزی (۱۳۸۸) در سازمان تربیت بدنی و در بین مدیران ستادی صورت گرفته است اما پژوهش حاضر در وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، آکادمی ملی المپیک و فدراسیون‌های منتخب کشور صورت گرفته، و جامعه آماری آن را کلیه مدیران و معاونین این سازمان‌ها تشکیل داده است. مطالعات در دیگر نقاط دنیا نیز نتایج مشابهی داشته است. لی و چوی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) عنوان کرده‌اند که در سازمانهای عمومی چین، اغلب افراد تمایل ندارند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند و همین امر فرایند مدیریت دانش را دچار اختلال می‌کند (۳۵).

بالتازارد<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) هم عنوان داشته که فلسفه سازمان و ارزشهای بلندپایه سازمان در موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت دانش نقش دارد. فرهنگ سازمانی انتظارات و رفتارهای افراد را تا حد زیادی تحت تاثیر قرار می‌دهد. برخی از آنها می‌تواند به جدال غیرسازنده منجر گردد و مانع از ایجاد تبادل شبکه مدیریت دانش گردد. وی معتقد است که دانستن فرهنگ سازمان برای کسانی که استراتژی مدیریت دانش را طراحی می‌کنند، ضروری است. زیرا که فرهنگ سازمانی هم بر جریان دانش لازم برای طراحی مدیریت دانش و هم بر همکاری و تعهد اعضا نسبت به مدیریت دانش، تاثیر دارد (۱۶).

دلانگ و فاهی (۲۰۰۰) در آکادمی مدیریت آمریکا با انجام مطالعه‌ای دریافتند که مدیریت مؤثر دانش بطور مستقیم با فرهنگ سازمان در ارتباط است (۳۶). باهات (۲۰۰۰) نیز در پژوهش خود عنوان کرده که در سازمانهای دارای فرهنگ اعتماد قوی که از تسهیم اطلاعات و دانش حمایت می‌شود، استراتژی مدیریت دانش دارای موفقیت بیشتری است (۳۷).

با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان گفت که اگر مدیران سازمان بدون توجه به فرهنگ غالب سازمان، بخصوص ابعاد یادگیری و تسهیم دانش و اطلاعات، دست به اجرای مدیریت دانش بزنند، دچار مشکلات جدی خواهند شد. مسئولان سازمان‌های ورزشی مورد نظر، باید فرهنگ اعتماد و اشتراک گذاری اطلاعات را در افراد ایجاد و تقویت کنند.

همچنین، یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، بر وجود ارتباط بین عوامل سازمانی و مدیریت دانش تاکید می‌کند، و موید این است که، هرچقدر جریان ارتباطات در سازمانهای ورزشی بیشتر باشد منجر به استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش می‌گردد. بدین معنی که، با جریان ارتباطات آزاد و روان، مدیریت دانش در سازمان با کمترین مشکل قابل اجرا بوده و می‌توان از این نکته در جهت رشد و اعتلای سازمان و افزایش کیفیت خدمات استفاده کرد. این در حالی است که بین تمرکز و استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های مذکور، رابطه معنی دار وجود

9. Lee &amp; Choi

10. Baltazard

نداشت، بنابراین، رابطه بین این عوامل معکوس می باشد. یعنی بر اساس نتایج حاصله، کاهش میزان تمرکز در سازمان های ورزشی منتخب کشور، موجب استقرار مدیریت دانش در این سازمان ها شده و تسهیل جریان ارتباطات نیز، موجب استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش می شود.

این یافته ها در پژوهش های دیگر نیز مورد تایید قرار گرفته است. از جمله در مطالعه ای که توسط عسگری (۱۳۸۴) در وزارت کار و امور اجتماعی انجام شده است رابطه معناداری بین عوامل سازمانی مذکور و مدیریت دانش وجود داشته است. وی معتقد است که برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش، باید سازمان را به عنوان یک کل نگاه کرد (۸). ارباب شیرانی (۱۳۸۱) نیز در مطالعه خود در سازمانهای نظام مهندسی عنوان کرده است که مؤلفه های مؤثر در ایجاد و توسعه دانش عبارتند از؛ فرایندها، ساختارها و زیربنایها. نتایج مطالعات میدانی نشان می دهند که فرایندها و ساختارها در بهبود سطح دانش یعنی خلق و توسعه دانش، مؤثر بوده اند (۳۸). سید عامری (۱۳۸۷) نیز در پژوهش خود به نتایج یکسانی در رابطه با ساختار جریان ارتباطات و خلق و انتقال دانش در سازمان تربیت بدنی دست یافت و همچنین به صورت مشابه در رابطه با تمرکز، به نتیجه یکسانی در مورد ارتباط منفی این مولفه با ابعاد خلق و انتقال مدیریت دانش، دست پیدا کرد (۲۵) که نشان از همسو بودن نتایج این تحقیق با پژوهش قبلی می دهد.

در سایر نقاط جهان نیز مطالعاتی در این زمینه انجام گرفته است. بالتازارد و همکاران (۲۰۰۴) در آمریکا پژوهشی انجام داده اند و عنوان داشته اند که وجود رویه ها و ساختارهای مشخص و منعطف و تشکیل تیم های کاری می تواند میزان رغبت برای یادگیری سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش را افزایش دهد (۵).

سید احسان و رولند (۲۰۰۴) در مالزی پس از مطالعه ای که در سازمانهای عمومی آن کشور انجام دادند، بیان داشتند بین اجزای سازمانی از جمله ساختار آن و انتشار دانش و اطلاعات ارتباط مهم و معنی داری وجود دارد (۳۹). زاراگا و همکارش (۲۰۰۶) نیز جریان آزاد ارتباطات را عامل تعیین کننده و اصلی برای پشتیبانی از خلق و انتقال دانش عنوان کرده اند (۴۰).

مطالعه ای که در مراکز ارائه خدمات سلامت در ژاپن توسط جوشی و همکاران (۲۰۰۷) صورت گرفت نیز تاکید می کند که اگر در تیمهای سازمانی ارتباطات باز در تمامی جهات امکانپذیر باشد، روند انتقال اطلاعات و همچنین صحت اطلاعات بیشتر خواهد بود (۴۱). در همین رابطه باهات (۲۰۰۰) اشاره می کند که در سازمانهای دارای ساختاری با تمرکز کم و ارتباط باز، استراتژی مدیریت دانش دارای موفقیت بیشتری است (۳۷).

همانگونه که مشاهده می شود در تمامی مطالعات صورت گرفته، نتایج پژوهش حاضر مورد تایید قرار گرفته است. بنابراین ایجاد ساختارهای ارگانیک که دارای انعطاف باشند و پیچیدگی و تمرکز کمی داشته باشند، تا ارتباطات به راحتی انجام پذیرد، تسهیل کننده استراتژی مدیریت دانش می باشد و استقرار مدیریت دانش با موفقیت اجرا می گردد.

## References:

1. Andam F (2009), "The effect of a knowledge management system based on knowledge sharing (Ministry of Labour and Social Affairs)", MSc Thesis Faculty of Management, Shahid Beheshti University.
2. Ansari, M. H. Honari, H. Kargar, GH A (2012) "Relationship between social capital dimensions (structural, cognitive and relational) dimensions of knowledge management (creation and transfer) in the NOC". Proceedings of the National Conference of Physical Education and Sports Science, Islamic Azad University, Ayatollah Amoli, Ordibehesht 2012.
3. Perez PDS(2006). Work teams to favor knowledge management. Journal of European Business Review; 18 (22):60-76.
4. Kalseth K(2002). Knowledge management strategy. Perspective journal; 37 (42): 37-41.
5. Balthazard P(2004). Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior-performance continuum. Journal of Knowledge Management; 38(61): 8-21.
6. Dart R(2002). Organization theory and design. Tehran: Cultural Research Bureau; [Persian]
7. Densten L(2005), Gary JH. International Journal of Organizational Behavior;9:594-603.
8. Asgari, N(2006), " the relationship between organizational factors (structure, culture, technology), Ministry of Labor and Social Affairs of knowledge management strategy", MSc Thesis Faculty of Management, Tehran University.
9. Mehrara, A. Moosavi, j. Razaghi. Me(2012), " The effectiveness of knowledge management in sports organizations" Kavoshnameh of the Islamic Azad University Sama.
10. Rastogi P(2000). Knowledge management and intellectual capital: The New virtuous Reality of Competitiveness. Human system management;19:39-48.
11. Patricia K L(2001). An investigation of the relationship between transformational leadership and constructive organizational culture. Journal of European Business Review;168-91.
12. Karami Rad M(2006). " Examine the relationship between organizational culture and knowledge management in the automotive February: Bahman Khodro Center". MSc Thesis Faculty of Management, Tehran University: pp, 9-11.
13. Niya Azari K. Amooyi F(2008) Influencing Factors of Knowledge Management in Islamic Azad University, Mazandaran province. Knowledge & Research in Education, 14: pp. 63-78.
14. Bahamiriyani M(2007), " Assess the application of knowledge management in the Department of Industrial Management, Tehran University. Master's thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences: pp. 5-7.
15. Kalseth K(2000) "Knowledge management strategy". Perspective journal;37:37-41
16. Balthazard P(2004). "Organizational Culture and Knowledge Management Success": Assessing The Behavior-Performance Continuum. p. 8-21.
17. Jalali Farahani M. Afrazeh F(2006), " Software design and development of knowledge management system (case study at the Department of Transportation)" Fifth International Conference on Industrial Management : pp. 3-11.
18. Allen T,(1994). People and technology transfer. Journal of Knowledge Management;18-25.
19. Denison D,(2000). Organizational Culture: can it be a key lever for driving organizational change?: International Institute for Management Development; p. 6-12.

20. Daft R(2003)." Organization Theory and Design" Parsaeiyan A. Office of Cultural Studies, Tehran: pp. 60-125.
21. Wang P. Ahmed K(2004) "Structure & structural Dimentinns for knowledge- Based organizations", Measuriny Business Excellence, Vol 7, Issue 1:12.
22. Hariharan A (2002) "Knowledge Management, Strategic Tool. Journal of knowledge management practice: pp 52-60.
23. Berdrow L, Lane HW( 2004) "International joint: ventures: creating value through successful knowledge management". Journal of World Business;38:15-30.
24. Reisi,Mojtaba(2012), "The Relationship between Knowledge Management and Organizational Effectiveness from the Staff Managers' Point of View of Selected Sport Organizations of Iran" MSc Thesis Faculty of Management, Shomal University.
25. Seyedameri,Mh.Moharmazadeh,M.(2009)," Relationship between organizational factors (structure and technology) of physical education knowledge management strategy",Journal of Sports Sciences. No. 20. Fall 2009. Pp. 172-157.
26. Capelli P. A Market driven Approach to Retaining Talent. Harvard Business Review 2000;76:31-45.
27. Martenson,M(2001)" Critically review of knowledge management as a management tool", Translator: Majd,Mm, Monthly Magazine Tadbir:110:38-45.
28. Akbari,F.(2002)" The relationship between organizational culture and organizational characteristics of the regional electricity companies in Isfahan" Master's thesis, Department of Education Complex, Qom, Tehran University, 2002, Abstract.
29. Rastogi P(2000). "Knowledge management and intellectual capital: The New virtuous Reality of Competitiveness". Human system management;19:39-48.
30. Patricia K L(2001). "An investigation of the relationship between transformational leadership and constructive organizational culture". Journal of European Business Review;168-91.
31. Daneshfard,K.Shahabiniya,S.(2011)" The relationship between organizational culture and knowledge management (executive VP of distribution companies in North East Tehran)", Quarterly Management:17:3-10.
32. Almsinkiy,A(2011)" The relationship between knowledge management and organizational culture in health care workers Valfajr in Shiraz", MSc Thesis, Faculty of Public Health, Shiraz University of Medical Sciences.
33. Goodarzi,M.Abootorabi,M.Dastgerdi,M.Dastgerdi,K(2010)," Relationship between organizational culture and knowledge management Physical Education Organization", Journal of Sport Management, No. 2, Fall 2010.
34. Karamirad,M(2006)," The relationship between organizational culture and knowledge management in the automotive Bahman Group: Automotive Bahman Center" MSc Thesis, Tehran University, 2006, pp. 9-11.
35. Lee, H.and Choi, B (2003)."Knowledge management Enablers, process and organizational performance", An Integrative view and Empirical examination, Journal off management Information Systems, vol20.vo.1
36. Delong DW, Fahey L(2000), "Diagnostic cultural barriers to knowledge management". Academy of Management Executive;14:22-40.
37. Bahhat,G. (2000) "A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation" .Knowledge and process Management .Vol.7 No.2. pp. 119-29.

38. Arbabshirani, B. (2003), "The necessary elements for the measurement of intelligence in engineering organizations", Ph.D. Dissertation, University of Tehran, 2003, pp. 112-125.
39. Syed-Ikhsan SOS, Rowland, F. (2004), "Knowledge Management In A Public Organization: A Study On Relationship Between Organizational Elements And The Performance Of Knowledge Transfer", *Journal Management*; 8:95-111.
40. Zarraga- Oberty C. Petra D. (2006), "Work teams to favor knowledge management", *Journal of European Business Review*, Vol 18. No1. pp: 60- 76.
41. Joshi K.D. Sarker S. (2007). "Knowledge transfer within information systems development teams". Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, Vol. 43, No. 2, PP:322-335.