

تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمان با میانجی‌گری مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی

رحیم رضانی نژاد^{*۱}، شهرام شفیعی^۲، لیلا آسایش^۳

۱. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران.

۳. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۶/۱۱/۰۱) تاریخ پذیرش: (۹۶/۱۲/۲۰)

The Effect of Organizational Culture on Organizational Effectiveness with meditating of knowledge management in the directorate office of sport and youth in East Azerbaijan province

R. Ramazaninejad^{*1}, Sh. Shafiee², L. Asayesh³

1. professor of Sport Management, University of Guilan, Guilan, Iran.

2. Assistant professor of Sport Management, University of Guilan, Guilan, Iran.

3. ph.d Student of Sport Management, University of Guilan, Guilan, Iran.

Received: (21/Janua/2018) Accepted: (11/ March/2018)

چکیده

Abstract

This study aimed to investigate the effect of organizational culture on the organizational effectiveness with meditating of knowledge management in the directorate office of sport and youth in East Azerbaijan province. The population (N=224) included all managers, deputies and employees in the directorate of youth and sport office in East Azerbaijan province. Finally, 213 people (95%) participated in the study as sample. Research tools were the culture of Cameron & Quinn's (1999), organizational effectiveness of Hsu (2002) and knowledge management of Lawson's (2003) questionnaires. The validity was confirmed and reliability was obtained as $\alpha > 0.7$. The data were analyzed using, SPSS 18 and SMART PLS. The results showed the effect of culture on organizational effectiveness (2.45) and on knowledge management (15.194) is significant. Also, the effect of culture on effectiveness with the meditating role of knowledge management (6.723*15.194) was significant. Therefore, culture affected the effectiveness directly and with meditating of knowledge management.

Keywords

Organizational culture, Organizational effectiveness, Knowledge management. Sport organizations.

هدف اصلی این تحقیق، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمان با میانجی‌گری مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان شرقی می‌باشد. نمونه آماری برابر با کل جامعه آماری و شامل تمامی مدیران، معاونین و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بودند (N=224) که در نهایت ۲۱۳ نفر (۹۵٪) در تحقیق شرکت کردند. ابزار تحقیق، سه پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی کامرون و کوینین (۱۹۹۹)، اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) و مدیریت دانش لاوسن (۲۰۰۳) بودند که روایی صورتی آنها با استفاده از نظرات پانزده عضو هیأت علمی مدیریت ورزشی تأیید شد و میانگین پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز ($\alpha > 0.7$) به دست آمد. داده‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری، نرم افزارهای آماری SPSS 18 و مدل‌یابی معادلات ساختاری SMART PLS تحلیل شدند. نتایج نشان داد تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی ۲٫۴۵ و بر مدیریت دانش ۱۵٫۱۹۴، مثبت و معنی‌دار است. همچنین مدیریت دانش تأثیر معنی‌داری ۷٫۲۳۳ بر اثربخشی داشت. در نهایت، تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش ۱۵٫۱۹۴ * ۶٫۷۲۳ مثبت و معنی‌دار بود. بنابراین فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم و از طریق میانجی‌گری مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی در ورزش اثر می‌گذارد.

کلید واژه‌ها

فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمانی، مدیریت دانش، سازمان‌های ورزشی.

مقدمه

امروزه شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و رقابتی شده است که سازمان‌ها برای بقای بلند مدت خود باید توانایی ارتقای اثربخشی سازمانی را داشته باشند. بدین منظور، استفاده مؤثر از عوامل سازمانی و همچنین بررسی روابط بین آنها گامی مؤثر برای رسیدن به اثربخشی است. از جمله عوامل اثرگذار که نقش مهمی در اثربخشی سازمانی دارد، فرهنگ حاکم بر سازمان است. برخی نظریه پردازان معتقدند سازمان چیزی به جز فرهنگ نیست و برای شناخت یک سازمان باید فرهنگ آن سازمان را شناخت. فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان به‌شمار می‌رود که پدیده‌ای ملموس و قابل مشاهده نیست، بلکه نیرویی پنهانی است که در ورای امور ملموس و مشهود عمل می‌کند و به‌عنوان یک نیروی جمعی، افراد را به فعالیت و عملیاتی مشابه وا می‌دارد (گودرزی، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی از اجزای حیاتی و اصلی پیکره هر سازمان است که بر اساس تعاملات بی‌همتای اعضای سازمان شکل می‌گیرد. از این‌رو، دانشمندان مدیریت معتقدند که فرهنگ سازمان، اهرم مناسبی برای تقویت رفتار سازمانی و افزایش اثربخشی سازمانی است (دادزیه و همکاران، ۲۰۱۲). بنابراین فرهنگ منسجم و متناسب با اهداف و مأموریت‌های سازمانی در سازمان حاکم باشد، کارایی و اثربخشی آن سازمان به‌طور مطلوبی افزایش می‌یابد (شجاعی و همکاران، ۱۳۸۴).

پس از فرهنگ که متغیری اثرگذار بر همه فرآیندهای سازمانی است، اخیراً به موضوع مدیریت دانش^۲ در سازمان‌ها بسیار توجه شده است. مدیریت دانش دربردارنده تلاش‌های مدیریتی به منظور تسهیل فعالیت‌های مربوط به کسب، ایجاد، ذخیره، تسهیم، انتقال، توسعه و به‌کارگیری دانش از طریق افراد و گروه‌هاست (روولی، ۳، ۲۰۰۱؛ سولیمان و اسپونر، ۴، ۲۰۰۰). مدیریت دانش، فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به‌عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به‌طور معمول سازماندهی نشده است، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این موضوع سازمان را به حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا کاراً و مؤثر قادر می‌سازد (گوپتا و همکاران، ۵، ۲۰۰۰). مدیریت دانش نه فقط از پیش‌بینی‌کننده‌های

اثربخشی محسوب می‌شود، بلکه همچنین به عنوان واسطه بین عوامل سازمانی و اثربخشی سازمانی عمل می‌کند (زنگ و همکاران، ۶، ۲۰۱۰). لذا با توجه به پیوستگی مفهوم و کارکرد فرهنگ و مدیریت دانش به‌نظر می‌رسد اثربخشی سازمانی^۷ می‌تواند تحت تأثیر فرهنگ سازمان باشد. البته، اثربخشی سازمانی واژه‌ای پیچیده و بحث‌انگیز است و اندازه‌گیری آن مشکل است (چلادورای، ۸، ۱۹۸۷). در این تحقیق نیز چنین فرض شده است که اثربخشی سازمانی از فرهنگ سازمانی تأثیر می‌پذیرد و در همین رابطه، نقش متغیر میانجی مهمی مانند مدیریت دانش را نمی‌توان نادیده گرفت که به گفته بوسوا و ونکیتاچالام^۹ (۲۰۱۳) از محرک‌های کلیدی اثربخشی سازمانی در نظر گرفته شده است و از مهم‌ترین منابع برای بقا و سعادت سازمان به‌شمار می‌رود.

تحقیقات متعددی درباره فرهنگ سازمانی صورت گرفته است، مثلاً فیض‌پور و همکاران (۱۳۸۹) فرهنگ سازمانی را بر اساس مدل رابینز، سعیدی (۱۳۸۹) بر اساس مدل کوبین و گارت، پاکدل و همکاران (۱۳۹۳) بر اساس مدل دنیسون، و راشدی و همکاران (۱۳۹۱) براساس مدل هافستد، فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. همچنین تحقیقاتی نیز در مورد فرهنگ سازمان‌های ورزشی توسط کولیر^{۱۰} (۲۰۰۰)، چوی و اسکات^{۱۱} (۲۰۰۹)، سیدعمری (۱۳۹۳)، عباسی و همکاران (۱۳۹۳)، علیمردانی و همکاران (۱۳۹۳) و میروسیفی (۱۳۹۴) انجام شده است. علاوه بر این تحقیقاتی در حوزه مدیریت دانش صورت گرفته است که می‌توان به داونس^{۱۲} (۲۰۱۴)، ویگ^{۱۳} (۱۹۹۷) و گلد و همکاران^{۱۴} (۲۰۰۱) اشاره کرد. به همین ترتیب، تحقیقاتی در سازمان‌های ورزشی به وسیله اوریلی و نایت^{۱۵} (۲۰۰۷)، پالان^{۱۶} (۲۰۱۴)، ارهارت و ریوس^{۱۷} (۲۰۱۶)، سلمان^{۱۸} (۲۰۱۶)، آشوری و همکاران (۱۳۹۴)، نظریان و مختاری (۱۳۹۵) و نقوی و همکاران (۱۳۹۵) صورت گرفته است. با وجود تحقیقات متعدد و پراکنده درباره هر یک از متغیرهای تحقیق مانند، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی؛ و همچنین تحقیقات بسیار محدود درباره اثربخشی سازمان‌های ورزشی (آکو، ۱۳۹۱، عیدی و همکاران، ۱۳۹۱) به نظر می‌رسد تأثیر این عوامل کلان بر اثربخشی سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. ضمناً برخی مطالعات نیز مؤید

10 . Colyer

11 . Choi & Scott

12 . Downes

13 . Wiig

14 . Gold et al.

15 . O'Reilly & Knight

16 . Paalanen

17 . Martin-Rios & Erhart

18 . Salman

1. Dadzie et al.

2. Knowledge management

3. Rowley

4. Soliman & Spooner

5 . Gupta et al.

6 . Zheng

7. Organizational effectiveness

8. Chelladrai

9. Bosua & Venkitachalam

(۱۳۹۵)، آرمجو و همکاران (۱۳۹۳) و استاک و عبدالملکی (۱۳۹۳) اشاره کرد. مثلاً، زنگ و همکاران (۲۰۱۰) مدیریت دانش را متغیر میانجی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار و استراتژی؛ ال تیت (۲۰۱۶) مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی را متغیر میانجی رابطه بین روش‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی؛ استاک و عبدالملکی (۱۳۹۳) نیز در تبیین سرمایه اجتماعی بر نوآوری، نقش میانجی‌گری مدیریت دانش را در نظر گرفته‌اند. همچنین آرمجو و همکاران (۱۳۹۳) در بررسی تأثیر توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی و هدایتی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در مطالعه خود از مدیریت دانش به عنوان نقش میانجیگر در رابطه بین یادگیری و نوآوری بهره گرفتند.

بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد تحقیق کمتری برای کشف روابط بین این متغیرها انجام گرفته است. همان‌طور که چلادورای و مادلا (۲۰۰۶) معتقدند ابعاد و موارد پنهان و آشکار بسیاری در سازمان‌های ورزشی وجود دارند. از جمله وجود فرهنگ سازمانی متمایز که احتمالاً ترکیبی از خرده‌فرهنگ‌های متفاوت است. بر این اساس، سازمان‌های ورزشی مانند اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی نیز می‌توانند دارای فرهنگ متنوعی باشند. بنابراین، ضروری است نقش فرهنگ سازمانی در جهت مدیریت و تسهیم دانش بررسی شوند تا مشخص گردد چقدر بر اثربخشی در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این، کسب مقام سوم کشوری استان آذربایجان شرقی در حوزه ورزش و جوانان وزارت ورزش دلیلی بر توانمندی نیروهای ورزشی این استان است و همچنین، وجود منابع انسانی بسیار مستعد و جمعیت جوان که علاقه‌مند به حضور در عرصه‌های ملی و بین‌المللی هستند و به ویژه علاقه‌مندی مسئولین اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی به کسب مزیت رقابتی، مدیریت دانش صحیح و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب سبب شده است تا این موضوع در یک مدل مفهومی طراحی و مورد بررسی قرار گیرد (شکل ۱).

وجود رابطه و یا اثرگذاری بین برخی از متغیرهای تحقیق و مؤلفه‌های آنها است. از مطالعات انجام شده در زمینه تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی می‌توان به مطالعات اسمیت و میلز (۲۰۱۰)، لادیب (۲۰۱۵)، چپو و چن (۲۰۱۶)، چیدامبارانتان و بی. اس (۲۰۱۵)، رئیس و همکاران (۱۳۹۲)، قاضی‌زاده فرد و عطایی (۱۳۹۲)، بروجنی و همکاران (۱۳۹۵) اشاره کرد که همه آنها تأثیر مدیریت دانش و ابعاد آن را بر اثربخشی سازمانی نشان داده‌اند. تحقیقات مربوط به نقش فرهنگ در مدیریت دانش روی موضوعاتی مثل تأثیر فرهنگ سازمانی روی رفتارهای تسهیم دانش و تأثیر فرهنگ روی قابلیت‌های مدیریت دانش و همچنین موفقیت اقدامات مدیریت دانش مورد توجه محققان بوده است. از جمله این مطالعات می‌توان به تحقیقات لاوسن (۲۰۰۳)، لی و همکاران (۲۰۱۳)، گودرزی و همکاران (۱۳۸۸)، رحمتی اصل و همکاران (۱۳۹۱)، شوهانی و همکاران (۱۳۹۳)، غلامی و همکاران (۱۳۹۴) اشاره کرد که همگی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش را تأیید کرده‌اند. همچنین رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی توسط گریگوری و همکاران (۲۰۰۹)، دانگ‌جان (۲۰۰۹)، فایرمن (۲۰۰۹)، قربانی و همکاران (۱۳۸۸)، عامری‌فر و جهانی (۱۳۹۱)، امید و همکاران (۱۳۹۱)، شیخعلی‌زاده هریس و تجار (۱۳۹۲) و شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) تأیید شده‌اند.

اثربخشی سازمانی، میزان دستیابی سازمان به اهداف مطلوب به‌شمار می‌رود (زنگ، ۲۰۱۰) که در تحقیقات آگوجافور و همکاران^{۱۹} (۲۰۱۲)، گارتر و رامناریان^{۲۰} (۱۹۸۳) و زکی و همکاران (۱۳۸۵) بررسی شده است. فریزی^{۲۱} (۱۹۸۶)، چلادورای و همکاران^{۲۲} (۱۹۸۷)، چلادورای و هاجرتی^{۲۳} (۱۹۹۱)، کوسکی^{۲۴} (۱۹۹۵)، التقی^{۲۵} (۱۹۹۸)، پاپادیمیتریو و تیلور^{۲۶} (۲۰۰۰)، شیلیبوری و مور^{۲۷} (۲۰۱۵)، حمیدی (۱۳۸۲)، آکو (۱۳۹۱) و عیدی و همکاران (۱۳۹۱) نیز ابعاد اثر بخشی سازمان‌های ورزشی را بررسی کرده‌اند. البته در این تحقیق، مدیریت دانش به عنوان یک متغیر میانجی بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مورد استفاده قرار گرفته است. براساس همین پیش فرض، کشف و بررسی نقش بالقوه مدیریت دانش به‌عنوان یک عامل میانجی می‌تواند سبب درک بهتر اثربخشی باشد. ضمناً، محققان بسیاری مدیریت دانش را به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته‌اند که می‌توان به مطالعات زنگ و همکاران (زنگ و همکاران، ۲۰۱۰)، ال-تیت^{۲۸} (۲۰۱۶)، هدایتی و همکاران

24. Koski

25. Al-Tauqi

26. Papadimitrou & Taylor

27. Shilbury & Moore

28. Al-Tit

19. Oghojafor et al.

20. Gaertner & Ramnarayan

21. Frisby

22. Chelladurai et al.

23. Chelladurai & Haggerty

درونی استفاده شد. برای این منظور از نرم افزارهای آماری SPSS 18 و نرم افزار مدل‌یابی معادلات ساختاری SMART PLS بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

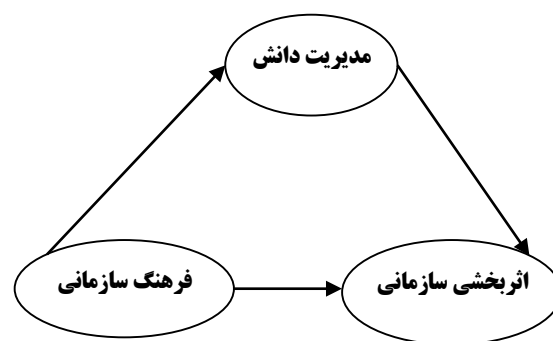
در این تحقیق، از بین ۲۱۳ پاسخ‌دهنده، ۱۵۵ نفر (۷۲٫۸۰٪) مرد و ۵۸ نفر (۲۷٫۲٪) زن می‌باشند. همچنین ۳۴ نفر (۱۵٫۹۶٪) از پاسخ‌دهندگان مجرد و ۱۷۹ نفر (۸۴٫۰۴٪) از پاسخ‌دهندگان متأهل بودند. ۱۰۸ نفر (۵۰٫۷٪) از پاسخ‌دهندگان در رشته مدیریت ورزشی، ۲۷ نفر (۱۲٫۷٪) در مدیریت، ۲۷ نفر (۱۲٫۷٪) در حسابداری، ۳ نفر (۱٫۴٪) از پاسخ‌دهندگان در عمران و ۴۸ نفر (۲۲٫۵٪) در روان‌شناسی تحصیل کرده بودند. ضمناً، در میان ۲۱۳ نفر از پاسخ‌دهندگان؛ ۱۰۴ نفر (۴۸٫۸۳٪) دارای تحصیلات کارشناسی، ۷۵ نفر (۳۵٫۲۱٪) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۳۴ نفر (۱۵٫۹۶٪) دارای تحصیلات دکتری می‌باشند. ۴۳ نفر (۲۰٫۱۹٪) از کارکنان دارای سابقه فعالیت ۱-۵ سال، ۴۷ نفر (۲۲٫۰۷٪) مابین ۶-۱۰ سال، ۲۷ نفر (۱۲٫۶۶٪) مابین ۱۱-۱۵ سال، ۶۸ نفر (۳۱٫۹۲٪) مابین ۲۰-۱۶ سال و ۲۸ نفر (۱۳٫۱۵٪) دارای سابقه فعالیت بیش از ۲۰ سال می‌باشند.

توصیف یافته‌ها در جدول ۱ نشان می‌دهد بین ابعاد فرهنگ سازمانی، بعد تخصص‌گرایی در این اداره کل وضعیت بهتری نسبت به سه بعد دیگر دارد. همچنین بین ابعاد اثربخشی سازمانی، بعد تصمیم‌گیری وضعیت بهتری نسبت به سه بعد دیگر دارد. از سوی دیگر بین ابعاد مدیریت دانش، بعد سازماندهی دانش دارای وضعیت بهتری نسبت به سه بعد دیگر است.

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود تمام متغیرها از پایایی نسبی برخوردارند و پایایی ترکیبی (CR)، یک معیار دیگر برای ارزیابی پایایی مدل اندازه‌گیری است که برخلاف آلفای کرونباخ بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده را برابر فرض نمی‌کند. این معیار نسبتی از مجموع مقادیر بارهای عاملی متغیرهای پنهان به مجموع بارهای عاملی به علاوه واریانس خطا است. مقدار این ضریب نیز بین ۰ تا ۱ متغیر است و حداقل مقدار قابل قبول برای آن ۰/۷ توصیه شده است. نتایج حاصل از محاسبه ضرایب پایایی ترکیبی در جدول ۲ ارائه شده است. براساس مقادیر محاسبه شده، می‌توان نتیجه گرفت تمامی متغیرهای تحقیق از لحاظ پایایی ترکیبی نیز مطلوب به‌شمار می‌رود.

جدول ۱. توصیف یافته‌های تحقیق

شاخص	خلق دانش	کسب دانش	سازماندهی دانش	ذخیره دانش	تسهیم دانش	استفاده دانش
میانگین	۲,۷۷۰۰	۲,۹۹۴	۳,۵۴۴۰	۲,۱۴۰۵	۲,۹۷۸۹	۲,۱۱۳



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

این تحقیق، از نوع توصیفی-تحلیلی است که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری شامل تمامی مدیران، معاونین و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی و رؤسا و کارکنان ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها هستند که در مجموع، ۲۲۴ نفر می‌باشند. نمونه آماری در این تحقیق، کل جامعه آماری را شامل شد که ۲۱۳ نفر در تحقیق حاضر شرکت کردند (۹۵٪). برای توزیع پرسش‌نامه به ادارات تربیت‌بدنی استان و شهرستان‌های آذربایجان شرقی مراجعه و پرسش‌نامه به تمامی کارکنان و رؤسای ادارات تربیت‌بدنی ورزش و جوانان تحویل داده شده و در مواردی که نیاز به توضیحات اضافی در خصوص مؤلفه‌ها و متغیرهای تحقیق بود؛ پیگیری لازم به‌عمل آمد. از پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی (کامرون و کوپین، ۱۹۹۹) با ۲۴ سؤال دارای چهاربعد خویشاوندی، تخصص سالار، بازار و بوروکرات؛ برای متغیر اثربخشی سازمانی از پرسش‌نامه هسو (2002) دارای ۱۹ سؤال با چهار بعد فنی و تخصصی، تصمیم‌گیری، روابط با کارکنان و روابط محیطی؛ برای متغیر مدیریت دانش از پرسش‌نامه لاوسن (۲۰۰۳) دارای ۲۴ سؤال با ۶ بعد خلق دانش، کسب، سازمان‌دهی، ذخیره، تسهیم و به-کارگیری استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از نظرات و پیشنهادها ۱۵ استاد مدیریت ورزشی جهت تعیین روایی صوری و همچنین از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی محتوای سازه‌های پرسش‌نامه استفاده شد. پس از تأیید روایی نیز برای پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و مقدار پایایی پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی و مدیریت دانش به ترتیب (۰٫۷۶، ۰٫۸۶، ۰٫۸۹) به دست آمد که بیانگر قابلیت اطمینان پرسشنامه‌ها بود. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری شامل مدل بیرونی و مدل

واریانس	۰,۷۷	۰,۷۵	۱,۰۳	۰,۴۰	۰,۵۷	۰,۳۶
شاخص	خویشاوندی	تخصص‌گرا	بازار	بروکراتیک		
میانگین	۳,۰۸۹۳	۳,۶۶۳	۳,۰۶۱۵	۲,۸۵۹۳		
واریانس	۰,۵۴	۰,۸۴	۰,۳۹	۰,۳۶		
شاخص	فنی	تصمیم‌گیری	کارکنان	روابط محیطی		
میانگین	۲,۶۶۹۷	۳,۱۴۳	۲,۳۵۸۰	۲,۵۶۳۸		
واریانس	۰,۵۲	۰,۶۶	۰,۴۱	۰,۳۶		

جدول ۲. بارهای عاملی سازه‌های تحقیق

عامل	ابعاد	سطح معنی داری	مقادیر استاندارد	AVE	CR
فرهنگ سازمانی	خویشاوندی	۱۷,۸۷	۰,۷۴	۰,۵۲	۰,۷۹
	تخصصی سالاری	۴۰,۷۳	۰,۸۴	۰,۵۲	۰,۸
	بازار	۸,۹۹	۰,۵۹	۰,۶۵	۰,۸۷
	بروکراتیک	۱۰,۸۲	۰,۶۵	۰,۵۸	۰,۷
اثربخشی سازمانی	امور فنی	۷,۲۱	۰,۷۹	۰,۵۲	۰,۷۶
	تصمیم‌گیری	۱۳,۶۴	۰,۹۰	۰,۵	۰,۸۲
	روابط با کارکنان	۲۶,۹۱	۰,۸۰	۰,۵۴	۰,۷۷
مدیریت دانش	روابط محیطی	۲۱,۳۱	۰,۸۲	۰,۵۲	۰,۷۶
	خلق دانش	۳۰,۰۰	۰,۸۱	۰,۵۲	۰,۷۹
	کسب دانش	۵۷,۳۴	۰,۸۸	۰,۵۲	۰,۸۰
	سازماندهی دانش	۷۶,۷۶	۰,۸۹	۰,۶۵	۰,۸۷
	ذخیره دانش	۹,۳۷	۰,۵۳	۰,۵۸	۰,۷
	تسهیم دانش	۲۴,۹۵	۰,۷۸	۰,۵۲	۰,۷۵
	استفاده دانش	۹,۸۰	۰,۵۷	۰,۵۸	۰,۷۲

جدول ۳. محاسبه برازش مدل تأثیر فرهنگ سازمانی از طریق مدیریت دانش بر اثربخشی سازمان

R ²	communality	
۰,۶۸	۰,۶۷	مدیریت دانش
۰,۶۰	۰,۶۹	اثربخشی سازمانی
-	۰,۵۱	فرهنگ سازمانی
GOF = 0. 636		

برای برازش مدل، از معیار کیفیت جهانی که توسط آماتو و همکاران در سال ۲۰۰۴ مطرح شد، استفاده شد.

$$GOF = \sqrt{communality \times R^2}$$

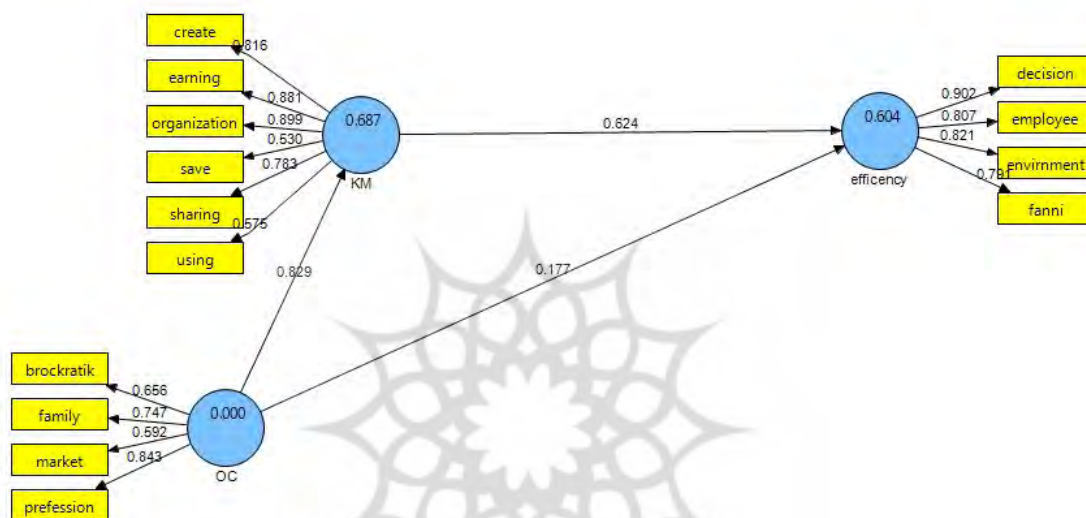
برای برازش مدل، از معیار کیفیت جهانی که توسط آماتو و همکاران در سال ۲۰۰۴ مطرح شد، استفاده شد. *communality*، میانگین اشتراک هر عامل و کیفیت مدل بیرونی را می‌سنجد. R^2 میانگین R^2 برای هر عامل پنهان برون‌زا می‌باشد. R^2 ، کیفیت مدل داخلی را می‌سنجد و برای هر عامل درون‌زا بر طبق عامل پنهان که آنرا توضیح می‌دهد، محاسبه می‌شود. برازش بالاتر از ۰,۳۶، کیفیت بهتر مدل را نشان می‌دهد که این مدل توسط حداقل مربعات جزیی به خوبی تبیین شده است. برازش این مدل برابر با ۰,۶۳۶ می‌باشد.

پس از بررسی برازش مدل، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری می‌رسد. آزمون الگوی ساختاری یا فرضیه‌های پژوهش، شامل بررسی ضرایب مسیر (Beta)، معنی‌داری ضریب مسیر و مقادیر R^2 می‌باشد.

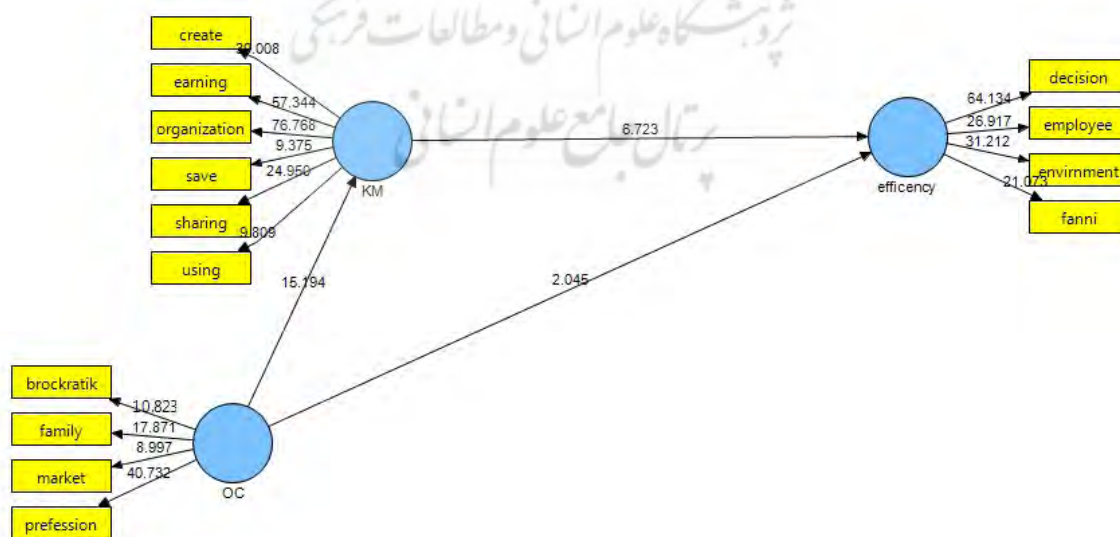
همان‌طور که در مدل ۱ نشان داده شده است، اعداد روی مسیر، ضرایب مسیر و اعداد داخل عامل‌های مکنون، واریانس تبیین شده می‌باشند. معیار ضروری برای سنجش مدل ساختاری،

بر اساس نتایج مدل ۱، واریانس تبیین‌شده اثربخشی سازمانی برابر با ۰.۶۰ می‌باشد یعنی عامل فرهنگ سازمانی، ۶۰ درصد از تغییرات عامل اثربخش را پیش‌بینی می‌کنند. واریانس تبیین‌شده مدیریت دانش برابر با ۰.۶۸ می‌باشد. یعنی عامل فرهنگ سازمانی، ۶۸ درصد از تغییرات مدیریت دانش را پیش‌بینی می‌کنند. نتایج بطور خلاصه در جدول ۴ نشان داده شده است.

ضریب تعیین (R^2) عامل‌های مکنون درون‌زا است. چین (۱۹۹۸) مقادیر R^2 ۰.۶۷، ۰.۳۳ و ۰.۱۹ در مدل مسیر PLS را به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌کند. اگر سازه‌های مدل درونی خاصی عامل‌های مکنون درون‌زا را تنها با ۱ یا ۲ عامل مکنون برون‌زا تبیین کنند، R^2 متوسط (۰.۳۳) قابل قبول است. اما اگر عامل‌های مکنون درون‌زا وابسته به چند عامل برون‌زا باشند، ارزش R^2 باید حداقل در سطح قابل توجه (۰.۶۷) باشد.



مدل ۱. مدل ساختاری تأثیر فرهنگ سازمانی از طریق مدیریت دانش بر اثربخشی سازمان در حالت استاندارد



مدل ۲. مدل ساختاری در حالت معنی‌داری (فرهنگ سازمانی از طریق مدیریت دانش بر اثر بخشی سازمان)

جدول ۴. نتایج فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	عامل مستقل	عامل میانجی	عامل وابسته	ضریب مسیر	آماره T	نتیجه
۱	فرهنگ سازمانی		مدیریت دانش	۰,۸۲۹	۱۵,۱۹۴	تأیید
۲	فرهنگ سازمانی		اثربخشی سازمانی	۰,۱۷۷	۲,۰۴۵	تأیید
۳	مدیریت دانش		اثربخشی سازمانی	۰,۶۲۴	۶,۷۲۳	تأیید
۴	فرهنگ سازمانی	مدیریت دانش	اثربخشی سازمانی	۰,۶۲۴*۰,۸۲۹	۶,۷۲۳*۱۵,۱۹۴	تأیید

جهت اعمال تصمیمات مهم برای سازمان، گام مهمی بردارند. در واقع سازمان‌هایی که از فرهنگ تخصص سالار بهره می‌گیرند سعی بر آن دارند تا سازمان را در مسیر نیل به اهداف و آرمان‌های خود به صورت علمی سوق دهند. استفاده از ایده‌ها و تصمیمات نیروی کار موجود در سازمان نیز مؤید این موضوع است. چنین سازمان‌هایی توجه به نظرات و تصمیمات نیروی انسان را برای هم‌افزایی در فرایندهای سازمان، در رأس امور قرار می‌دهد. نتایج تحقیق در اداره کل ورزش و جوانان، نشان داد با وجود رابطه موجود بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان، میزان این رابطه قابل توجه نیست بنابراین پیشنهاد می‌شود تا به کارکنان آزادی عمل و امکان ریسک‌پذیری بیشتری را بدهند تا آنها با ایجاد روحیه کارآفرینی و نوآوری مضاعف، سعی در انجام فعالیت‌های سازمان در مسیر اثر بخش نمایند.

بر اساس نتایج تحقیق، تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش مورد تأیید قرار گرفت. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات لی و همکاران (۲۰۱۳)، لاوسن (۲۰۰۳)، گوردزی و همکاران (۱۳۸۸)، رحمتی و همکاران (۱۳۹۱)، شوهانی و همکاران (۱۳۹۳) و غلامی و همکاران (۱۳۹۴) همسو است. فرهنگ سازمانی یکی از الزامات مدیریت دانش است و فرهنگ سازمانی نامناسب یکی از عوامل پنهان و پشت پرده شکست طرح‌های مدیریت دانش است و وجود فرهنگ سازمانی مناسب برای موفقیت مدیریت دانش ضروری است. عملکرد مدیریت دانش دارای تأثیرات آشکاری روی اثربخشی سازمانی است و اثربخشی سازمانی زمانی تأثیرگذار است که مدیریت دانش اجرا شود. مدیریت دانش با وارد کردن و تسهیم دانش مفید بین اعضای سازمان، سبب اثربخشی سازمان می‌شود. بر اساس اینکه تخصص سالاری از ابعاد فرهنگ سازمانی و سازماندهی دانش از ابعاد مدیریت دانش به عنوان عوامل مهم تأثیرگذار هستند، بنابراین می‌توان گفت به علت اینکه نیروی کار متخصص در موقعیت شغلی متناسب با تخصصشان قرار دارند و دارای خلاقیت و نوآوری هستند در نتیجه دانش و اطلاعات مورد نیاز و مفید سازمان را با توجه به تخصص در آن زمینه شناسایی و فهرست

بر اساس نتایج جدول ۴، مقدار ضریب استاندارد تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش برابر با ۰,۸۲۹ و سطح معنی‌داری برابر با ۱۵,۱۹۴ می‌باشد که از سطح معنی‌داری حداقل ۱,۹۶ بیشتر می‌باشد. بنابراین فرضیه تحقیق مورد تأیید است. همچنین، مقدار ضریب استاندارد تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی برابر با ۰,۱۷۷ و سطح معنی‌داری برابر با ۲,۰۴۵ می‌باشد که از سطح معنی‌داری حداقل برابر با ۱,۹۶ بیشتر می‌باشد. بنابراین فرضیه مورد تأیید است.

مقدار ضریب استاندارد تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی برابر با ۰,۶۲۴ و سطح معنی‌داری برابر با ۶,۷۲۳ می‌باشد که از سطح معنی‌داری حداقل برابر با ۱,۹۶ بیشتر می‌باشد. بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. مقدار ضریب استاندارد تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش برابر با ۰,۶۲۴*۰,۸۲۹ و سطح معنی‌داری برابر با ۱۵,۱۹۴*۶,۷۲۳ می‌باشد که از سطح معنی‌داری حداقل برابر با ۱,۹۶ بیشتر می‌باشد. بنابراین فرضیه تحقیق مورد تأیید است.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج تحقیق، فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات گریگوری و همکارانش (۲۰۰۹)، فایرمن (۲۰۰۹) و قربانی و همکاران (۱۳۸۸) همسو است. چون فرهنگ قوی سبب افزایش سطح مشارکت کارکنان و اهداف سازمانی می‌گردد و عاملی مؤثر در جهت افزایش بهره‌وری و اثربخشی است. از طرف دیگر، فرهنگ سازمانی از عوامل اثرگذار بر کارایی و خروجی سازمان‌ها و مدیریت دانش به حساب می‌آید. در این تحقیق بر اساس اینکه در مدل کلی از بین چهار بعد فرهنگ سازمانی، بعد تخصص سالاری و از بین چهار بعد اثربخشی بعد تصمیم‌گیری، دارای بیشترین ضریب تأثیر هستند می‌توان بیان کرد که سازمان‌هایی با فرهنگ‌های تخصص‌گرایانه همواره سعی در جذب و بهره‌گیری از نیروی کار متخصص و آگاه به فرایندهای سازمانی خود دارند تا جایی که بتوانند از این طریق و با استفاده از منابع انسانی متخصص، در

مبادرت می‌ورزند، در واقع در اندیشه نهادینه کردن دانش در سازمان هستند که این خود، یک پیشنهاد کاربردی برای این تحقیق است.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، تأثیر فرهنگ سازمانی از طریق مدیریت دانش بر اثربخشی سازمان مورد تأیید قرار گرفت. سازمان‌های پویا و سرآمد، سازمان‌های با فرهنگ سازمانی مناسب و برانگیزاننده هستند که شرایط مطلوب کار را برای افراد فراهم می‌کنند. عصر حاضر را عصر اطلاعات و دانایی می‌دانند. آنچه در این عصر مهم است؛ تبادل اطلاعات و دانش است. به عبارت دیگر می‌توان گفت رمز موفقیت سازمان‌ها، دانش محوری، انسان‌مداری و فرهنگ محوری آنهاست و مدیران کارآمد در دنیای رقابتی امروز، نیازمند ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت مطلوب دانش و ایجاد فرهنگ سازمانی برای شرایط پویای سازمان خود هستند. آنچه در تصمیم‌گیری برای گزینش رویکرد مدیریت دانش اهمیت دارد، یافتن روش سازگار با فرهنگ سازمان است. بنابراین، مدیران دانش، باید پیش از تصمیم‌گیری درباره‌ی مبنای فعالیت مدیریت دانش خود، فرهنگ سازمانی خویش را بشناسند و بستر فرهنگی لازم را برای اعمال مدیریت خود فراهم کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از استانداردها و رویکردهای مناسب تعریف شده به سازماندهی دانش و اطلاعات در سازمان پرداخته شود. همچنین استفاده از مراجع مستدل برای گرایش کارکنان به سمت فرهنگ دانش محور و تخصص‌گرایانه می‌تواند منجر به گسترش فرهنگ تخصص‌سالاری در سازمان شود. استفاده از طرح‌های پژوهشی برای رفع مشکلات سازمان و یا ارائه راهکارهای کاربردی از این طریق نیز می‌تواند تخصصی کردن فعالیت بخش‌های مختلف سازمان را فراهم آورد.

در راستای توسعه‌ی مطالعات در تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود تا این طرح در وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها مورد مطالعه قرار گیرد.

کرده و در دسترس سازمان و افراد قرار می‌دهند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود تا با سوق دادن فرهنگ سازمانی به سمت و سوی سازمان‌های تخصصی و دانش‌محور این امکان فراهم شود تا کارکنان جهت‌گیری‌های دانشی و تمایلات علمی خود را با کرسی‌های آموزش مداوم برای تبادل دانش و اطلاعات نشان دهند. ایجاد جو فرهنگی تخصص‌گرایانه در سازمان با برگزاری دوره‌های کنفرانس‌های علمی در سازمان‌های مطبوع و ارائه دستاوردهای علمی چون نتایج مقالات پژوهشی می‌تواند بر دانش سازمانی تأثیرگذار باشد.

بر اساس نتایج تحقیق، تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات اسمیت و میلز (۲۰۱۰)، لادیب (۲۰۱۵)، چپو و چن (۲۰۱۶)، چیدامبارانتان و بی. اس (۲۰۱۵)، رئیسی و همکاران (۱۳۹۲)، قاضی زاده فرد و عطایی (۱۳۹۲) و بروجنی و همکاران (۱۳۹۵) همسو است. در مدل کلی این پژوهش، بر اساس اینکه از بین ابعاد شش‌گانه مدیریت دانش، بعد سازماندهی دانش و از بین چهار بعد اثربخشی سازمان، بعد تصمیم‌گیری، دارای ضریب تأثیر زیادی هستند، بنابراین می‌توان گفت به علت اینکه دانش و اطلاعات مفید توسط نیروی کار متخصص شناسایی و فهرست‌بندی شده و در اختیار سازمان قرار گرفته است و لازمه‌ی تصمیمات درست دسترسی به اطلاعات دقیق و کافی می‌باشد بنابراین سازماندهی دقیق دانش توسط متخصصین منجر به تصمیمات اثربخش در سازمان شده است. بر اساس نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد شرایط برای یادگیرنده کردن سازمان و گستراندن فرصت‌های یادگیری، کارکنان را به عنوان اجزای یک سازمان یادگیرنده پرورش داده شود. راهکار اساسی در این مسیر استفاده از سیاست‌های مدون در راستای برپایی پایگاه‌های داده و فناوری اطلاعات همچون کتابخانه‌های دیجیتال و یا پخش کردن جزوات و گزارشات الکترونیک از نتایج دستاوردهای کارکنان سنوات گذشته در سازمان است. سازمان‌هایی که به اجرای برنامه‌های آموزشی تخصصی در سطوح مختلف کارکنان

REFERENCES

- Abbasi, H. , Sajjadi, S. N. , and Kazemnejad, A. (2013). "Validation of Organizational Culture Assessment Tool (OCAI) Based on Competitive Value Framework Model (CVF) in Iran's Sports Organizations (Federations)", *two-part scientific- research on sport management and motor behavir*, Vol.3, No. 5, pp 75-97
- Ebrahim,Ako. (2012). "Presentation of the Organizational Effectiveness Model for he

Selected Sport Federations of Iraq based on the Competitive Value Approach". Master's Thesis, University of Guilan.

- Ali Mardani, M. , Farahani, A. , Ghasemi, S. H. , and Ali Mirdani, A. (2014). "An Investigation of Organizational Culture in General Department of Sports and Youth of Qom Province", *North Central Sports Management and Physiology*, Vol. 2, No.1, pp. 21-31.
- Ameri Far, Farshad and Jahani, Jafar (2013).

- "Relationship between Organizational Culture and School Effectiveness from the Viewpoints of Managers and Secondary School Teachers of Shiraz City", *A New Approach to Educational Management*, Vol.4, No.3, pp 155 - 169.
- Azmerjoo, H. , Ghasminejad, Y. , and Tayyar, Sh. (2014). "The Effect of Organizational Capabilities on Competitive Performance Regarding the Mediating Role of Knowledge Management", *Iranian Journal of Insurance Reserch*, Vol. 29, No.2, pp. 125-151
 - Eydi, H, Ramezanejad, R. , Yousefi, B. and Sajjadi, S. N. (2012). "Investigating the Organizational Effectiveness of Selected Sports Federations of Iran", *two-part scientific-research on sport management and motor behavior*, Vol.2, No.4, pp119-134.
 - Ghazizadeh Fard, S. Z. and Ataei, S. Sh. (2013). "Knowledge Management the factor of Organizational Effectiveness (An Analysis Based on the Acquisition of Knowledge and Experience in Organizations)". *Development of Human Resource Management and Support*, Eighth, (27). pp. 137-158.
 - Ghorbani, M. H. , Asadi, H. And Sharifi , M. (2009). "The relationship between organizational culture and effectiveness in the physical education organization of the Islamic republic of Iran based on the denison model", *Journal of Motion And Exercise Sciences*, Vol.7, No.14, pp 107 – 118
 - Goodarzi, M. , , Abu Torabi, M. , Dastgerdi, M. and Dastgerdi, K. (2009). "The Relationship of Organizational Culture with Knowledge Management of Chief Executive Officers of Physical Education Organization". *Sports Management Journal*, No. 2, pp. 214-201.
 - Hamidi, M. (2003). "Relationship between Organizational Structure, Effectiveness and Organizational Commitment in the headquarters of sports organizations of the country", PhD Thesis, Tehran University.
 - Mansouri Borujeni, V. , Mokhtari Dinani, N. , Nazari Madwaniand Abbas, M. (2016). "The Relationship Between Knowledge Management And Organizational Effectiveness In The Staff Of The Ministry Of Sports And Youth", *Journal of Contemporary Research In Sport Management*, Vol.6, No.11, pp 41-50
 - Mir Yousefi, S. J. (2015). "Designing the Cultural Development Model in Sports Championship, PhD thesis, Ministry of Science, Research, and Technology", University of Guilan, Faculty of Physical Education and Sport Sciences.
 - Mir Yousefi, S. J. (2016). "Designing the Cultural Development Model in Sports Championship, PhD thesis, Ministry of Science, Research, and Technology", University of Guilan, Faculty of Physical Education and Sport Science.
 - Naghavi, S. A. , Mirghafouri, S. H. and Marvoti Sharif Abadi, A. (2016). "Identifying And Prioritizing Key Success Factors In Implementing Knowledge Management In Sports Organizations", *Journal of Sport Management Studies*, Vol.8, No.36, pp. 93-112.
 - Nazariyan Madvani, A. And Mokhtari Dinani, M. (2016). "Prognosis Of Organizational Performance Through Knowledge Management In Sport Organizations", *Journal Of Sports Management Studies*, Vol. 8, No. 36, pp 73 – 92
 - Omidi, A. , Tandnavis, F. , and Mozaffari, A. A. (2010). "The Relationship of Organizational Culture with the Effectiveness of Knowledge Management and Organizational Effectiveness in Some Iranian Sports Organizations". *Research in Sport Management and Motor Behavior (Mental and Sport Sciences)*, Vol. 2, NO. 4 (20) , pp 87-103
 - Pakdel ,S. , Ebrahimi, M. , and Arasto, I. (2014). "Recognizing the organizational culture based on the Denison model: The complex of Shiraz and Dudley flour factories (Tina)", *Journal of Organizational Culture Managemen*, Vol.12, No. 4, pp. 741-761.
 - Rashedi ,V. , Foroughan, M. , and Hosseini, M. A. (2012). "Investigating the Relationship between Organizational Culture and Job Burnout among Welfare Employees of Tehran Province", *Journal of the Health P romotion M anagement*, Vol.1, No.2, pp. 15-22
 - Reissi, M. , Hosseini, E. , Talebpoor, M. , Nazari, V. (2013). "Fit The Regression Equation of Knowledge Management and Organizational Effectiveness In Selected Sports Organizations Of The Country". *Sports Management*, Vol.5, No. 4, pp. 47-65.
 - Saeidi, P. (2010). "The Recognition of

- Organizational Culture on the Basis of Quinn and Gareth", *Journal of Educational Psychology*, Vol.1, No.2, pp44 -54.
- Seyyed Ameri, M. H. (2014). "Explaining the Organizational Culture of the Department of Sports and Youth of West Azarbaijan with the Denison Model Theoretical Approach". *Sports Management Studies*, No.22, pp. 223-242.
 - Sharifzadeh, F. , Ritator, A. , and Tirjo, A. (2013). "The Effect of Organizational Culture and Professional Ethics on Organizational Effectiveness, Tehran", *Journal of Management in Governmental Organizations*, Vol.2, No. 1, pp 7-28
 - Sheikhalizadeh Haris, M. and Tojari, F. (2013). "The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Effectiveness in Sport Organizations". *Sports Management Studies*, No.17, pp. 43-58.
 - Shojaei, M. (2005). "Investigating and explaining the organizational culture of faculty members of Pardis College of Technology and Campus of Tehran University". *Culture of Management*, Vol.3, No. 11,
 - Shvani, M. H. , Mohammadi, S. And Noorbakhsh, P. (2014). "The Relationship Of Organizational Culture With Knowledge Management Of The Staff Of The Ministry Of Sports And Youth", *Journal of Human Resource Management in Sport* , Vol. 2, No. 1, pp. 23-33.
 - Stuck, R. , and Abdolmaleki, J. (1393). "Investigating and explaining the effect of social capital on innovation with an emphasis on the role of mediator of knowledge management", *Social Capital Management*, 1 (1), pp 1-20
 - Zaki, M. A. , Adibi Sadeh. M. , Yazdkhashti, B. (2006). "A study of the Organizational Effectiveness of Isfahan Schools", *Journal of Social Sciences and Humanities, Shiraz University*, 24 (2), pp. 27-43.
 - Al-Tauqi, M. S. (1998). "Organizational Effectiveness: The Case of Oman Football Association". *Master of Art Dissertation, School of Human Kinetics*, University of Ottawa.
 - Bosua, R. , & Venkitachalam, K. (2013). "Aligning strategies and processes in knowledge management: a framework". *Journal of Knowledge Management*, 17 (3), 331-346. DOI 10. 1108/JKM-10-2012-0323
 - Chelladurai P. , & Haggerty, T. R. (1991). "Measures of organizational effectiveness of Canadian national sport organizations". *Can J Sport Sci*,16(2):126-33.
 - Chelladurai, P. & Madella, A. (2006). "Human resource management in Olympic sport organisations". *Human Kinetics*, First Edition.
 - Chelladurai, P. , Szyslo, M. & Haggerty, T. R. (1987). "Systems-based dimensions of effectiveness: The case of national sport organizations". *Canadian journal of sport sciences*, 12 (2), 111-119.
 - Chelladurai, P. (1987). "Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness". *Journal of sport management*, 1, 37-47.
 - Chidambaranathan, K. , & B. S. S. (2015). " Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors". *The Journal of Academic Librarianship*, 41, 758-763. [http://dx. doi. org/10. 1016/j. acalib. 2015. 08. 015](http://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2015.08.015)
 - Chiu, Ch. N. , & Chen, H. H. (2016). "The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment". *SpringerPlus*, 5(1): 1-34. doi: 10. 1186/s40064-016-3173-6
 - Choi, Y. S. , & Scott, D. K. (2009). "Dynamics of organizational culture in professional Baseball organizations: A cross-culture comparison". *International journal of sport management*, 10, 169-187
 - Colyer, S. (2000). "Organizational culture in selected Western Australian sport organizations". *Journal of sport management*, 14, 321-341
 - Dadzie, Charlene A. , Winston, Evelyn. M. , & Dadzie, Kofi Q. (2012). "Organizational culture, competitive strategy, and performance in Ghana Charlene". *Journal of African Business*, 13(3), 172-182. DOI: 10. 1080/15228916. 2012. 727737.
 - DongJun, Z. (2009). "The Research on the Organizational Culture of Competitive Sport Organization and Its Effect on the Organizational Effectiveness in China". *ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*
 - Downes, T. V. (2014). "An evaluation of knowledge management practices in nonprofit community services organizations in Australia".

- DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Erhardt, N. , & Martin-Rios, C. (2016). "Knowledge management systems in sports: The role of organizational structure, tacit and explicit knowledge". *Journal of Information & Knowledge Management*, 15 (2), 1-21. DOI: 10.1142/S0219649216500234
 - Faerman, L. B. (2009). "The relationship between organizational culture and effectiveness in university residence hall associations: A competing values study". Dissertation, Florida Atlantic University Boca Raton, Florida
 - Frisby, W. (1986). "Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies". *Journal of Applied Sport Science*, 11, 94-99.
 - Gaertner, G. H. & Ramnarayan, S. (1983). "Organizational Effectiveness: An Alternative Perspective". *The Academy of Management Review*, 8 (1), pp. 97-107. DOI: 10.2307/257172
 - Gold, A. H. , Malhotar, A. , & Segars, A. H. (2001). "Knowledge management: An organizational capabilities perspective". *Journal of management information systems*, 18, 1. ABI/INFORM Global pg. 185.
 - Gregory, B. T. , Harris, S. G. , Armenakis, A. A. , & Shook, C. L. (2009). "Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes". *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
 - Gupta, B. , Lyer, L. S. , & Aronson, J. E. (2000). "Knowledge Management: Practices and Challenges". *Industrial Management and Data Systems*, 100(1):17-21. Doi: 10.1108/02635570010273018.
 - Koski, P. (1995). "Organizational effectiveness of Finnish sporting clubs". *Journal of Sport Management*, 9, 85-95
 - Ladib, N. B. R. (2015). "Effects of Capacity Knowledge Management and Entrepreneurial Orientation on Organizational Effectiveness in the Best Tunisian Companies: Moderating Role of Social Capital". *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 5 (1). 1-34.
 - Lawson, S. , (2003). "Examining the relationship between organizational culture and knowledge management". Phd thesis, Nova Southeastern University, Florida.
 - Li, B. , Zhang, J. , & Zhang, X. (2013). "knowledge management and organizational culture: An exploratory study". *Creative and Knowledge Society/International Scientific Journal*, 3 (1). DOI: <https://doi.org/10.2478/v10212-011-0031-3>
 - Oghojafor1, B. E. A. , Muo, F. I. , & Aduloju, S. A. (2012). "Organizational Effectiveness: Whom and What Do We Believe?". *Advances in Management & Applied Economics*, 2 (4), 81-108.
 - O'Reilly N. J. , & Knight, P. (2007). "Knowledge management best practices in national sport organizations. International". *Journal of sport management and marketing*, 2 (3), 264-280. DOI: 10.1504/IJSMM. 2007.012405
 - Paalanen, M. (2014). "Knowledge management in youth sport organizations". *Bachelor's Thesis, Degree program in Sports and Leisure Management*, HAAGA-HELIA university of Applied Sciences.
 - Papadimitriou, D. , & Taylor, R. (2000). "Organisational effectiveness of Hellenic national sports organizations: A multiple constituency approach". *Sport Management Review*, 3, 23-46.
 - Rowley, J. (2001). "Knowledge management in pursuit of learning: the Learning with Knowledge Cycle". *Journal of Information Science*, 27 (4), 227-237. DOI: 10.1177/016555150102700406.
 - Salman, Y. W. (2016). "Knowledge Management Practices in Sport Institutions: Prospects". *International Journal of Sports Science*, 6(3), 96-99. DOI: 10.5923/j.sports.20160603.05
 - Shilbury, D. , & Moore, K. A. (2006). "A study of organizational effectiveness for National Olympic Sporting Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 5-38.
 - Smith, T. A. , & Mills, A. M. (2010). "Exploring the Impact of Knowledge Management Capabilities on Organizational Effectiveness". CONF-IRM 2010 Proceedings. International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM). <http://aisel.aisnet.org/confirm2010/35>

- Soliman, F. , & Spooner, K. (2000). "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management". *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 337-345.
- Wiig, K. M. (1997). "Knowledge Management: An Introduction and Perspective". *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), pp. 6-14, <https://doi.org/10.1108/13673279710800682>.
- Zheng, W. , Yang, B. , & N. McLean, G. (2010). "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management". *Journal of Business Research*, 63, 763-771. doi:10.1016/j.

