

## بررسی وضعیت مدیریت دانش و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه

مهدی نظری<sup>۱</sup>، سیده فریده هادوی<sup>۲</sup>، فریدون تندنویس<sup>۳</sup>، هادی باقری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۳/۱۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱/۱۵

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی وضعیت مدیریت دانش و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه است. این تحقیق از نوع تحقیقات همبستگی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران، رؤسای هیئت‌ها و کارشناسان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه بود که تعداد آن‌ها به ترتیب ۶۷ (۵ مدیر، ۲۳ کارشناس، ۳۹ رئیس هیئت) و ۸۳ نفر (۹ مدیر، ۲۹ کارشناس، ۴۵ رئیس هیئت) است. نمونه آماری تحقیق با جامعه آن برابر است. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش استفاده شد که پایایی آن‌ها بر اساس آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۴ و ۰/۹۳ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $\alpha=0/05$ ). همچنین، بین فرهنگ سازمانی و تمامی خرده‌مقیاس‌های مدیریت دانش (دانش‌آفرینی، انتشار دانش، جذب دانش، ذخیره دانش، سازماندهی دانش و کاربرد دانش) ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $\alpha=0/05$ ). نتایج توصیفی تحقیق نیز نشان داد سطح فرهنگ سازمانی و نیز وضعیت مدیریت دانش در دو استان ایلام و کرمانشاه در حد متوسطی قرار دارد.

**کلیدواژه‌های فارسی:** اداره کل تربیت بدنی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش.

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت معلم تهران (نویسنده مسئول) Email: mnazaer62@gmail.com

۲. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلام شهر Email: fa.hadavi@gmail.com

۳. استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال Email: tondnevis@yahoo.com

۴. مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام، شهر ری Email: bagherihadi25@yahoo.com

### مقدمه

در گذشته و در اقتصاد کلاسیک، قدرت و مزیت رقابتی هر سازمان یا جامعه انسانی به دسترسی بیشتر به منابع مادی منحصر بود و سازمان پیشتاز، سازمانی بود که به مواد خام و ذخایر زیرزمینی، مواد اولیه، نیروی انسانی ارزان، زمین و غیره به عنوان عامل تولید دسترسی بیشتری داشت (۱)، اما در عرصه رقابت کنونی شرایط به کلی متحول شده است، دنیای متغیر امروز ایجاب می کند که سازمان ها برای بقا، به دنبال ابزاری نوین باشند تا بتوانند خود را در این عرصه پر چالش حفظ کرده، در کسب اهداف خود به موفقیت دست یابند. یکی از مهم ترین این ابزارها مدیریت دانش است که امروزه محققان بسیاری به آن توجه کرده اند.

مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان ها کمک می کند اطلاعات مهم را بیابند، سازماندهی و منتشر کنند و برای فعالیت هایی همچون حل مشکلات و تصمیم گیری از آن استفاده نمایند. گرینر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) مدیریت دانش را شامل همه فعالیت هایی می دانند که دانش را در راستای رسیدن به اهداف سازمانی و به منظور مقابله با چالش های محیطی و باقی ماندن در بازار رقابت به کار می گیرد (۲). از دیدگاه جی هون<sup>۲</sup> و سانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) مدیریت دانش عبارت است از تلاش برای کشف دارایی های سازمانی، به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم گیری های سازمان دخیل اند، به این ثروت دسترسی داشته باشند و بتوانند از آن استفاده کنند (۳). در حقیقت، عمده ترین سرمایه سازمان های حاضر، دانشی است که در اختیار دارند. سازمان های پیشتاز که رهبری بازارهای جهانی را به دست دارند، آن هایی هستند که قادرند بیشترین، معتبرترین و به روزترین دانش بشری را در حوزه کسب و کارشان در اختیار گیرند و از آن استفاده بهینه کنند (۴، ۵)، اما باید توجه داشت که برای اینکه سازمان ها بتوانند استفاده مؤثری از دانش داشته باشند و آن را به طور بهینه ای به کار گیرند، باید در وهله اول قادر باشند دانش کارکنان و دانش سازمانی خود را به طرز صحیحی مدیریت کنند. در این راستا مدیریت دانش با عواملی همچون صرفه جویی و افزایش کارایی، ایجاد فرصت های جدید، تغییر و نوآوری، به کارگیری بهتر منابع انسانی، افزایش سرعت فرآیندها و حفظ تداوم کار که مزایای مدیریت دانش برای سازمان به شمار می روند، می تواند باعث بهبود عملکرد سازمانی شود، اما در این راه، چالش هایی پیش روی سازمان ها وجود دارد که مهم ترین آن ها اطمینان از مشارکت اعضا در اشتراک دانش، همکاری و کاربرد مجدد دانش برای نتایج مطلوب است. این موضوع

- 
1. Greiner
  2. Jaehun
  3. Sang

مهم باید با تغییر فرهنگ سازمان توأم باشد و فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد را خلق کند (۶، ۷).

دوبرین<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات مشترک می‌داند که بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارد (۸). فرهنگ سازمانی شیوه انجام امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند، ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که هر سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند؛ به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (۹). متأسفانه در بسیاری از سازمان‌های ایران، به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، پرورش فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین وظیفه مدیران مورد توجه قرار نگرفته است، در حالی که فرهنگ سازمانی بر تمامی جنبه‌های سازمان اثر می‌گذارد و شاید بتوان گفت هیچ پدیده‌ای در سازمان از تأثیر فرهنگ به دور نیست (۱۰)؛ بنابراین اهمیت فرهنگ سازمانی در ارتباط با مدیریت دانش از این جهت است که فرهنگ می‌تواند با تأثیر بر عواملی چون فناوری، فرآیندها، نیروی انسانی و حفظ تعهدات سازمانی به‌عنوان عوامل موفقیت مدیریت دانش، باعث موفقیت سازمان در به‌کارگیری مدیریت دانش شود (۱۱)؛ از این رو برای اینکه مدیریت دانش باعث بهبود عملکرد سازمانی شود نیازمند زمینه فرهنگی مناسبی است که از آن حمایت کند.

شاین<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) طی تحقیقی روی ۱۵۴ شرکت به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی در سطحی وسیع مانع کسب و به‌کارگیری سرمایه‌های دانشی افراد سازمان می‌شود (۱۲). نوناکا<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۸) با تمرکز بر دانش‌آفرینی و اهمیت فرهنگ سازمانی در دانش‌آفرینی به مطالعه چگونگی گسترش دانش سازمانی در شرکت‌های ژاپنی پرداختند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد سیستم‌های ارتباطی سازمان می‌توانند نقش مهمی در ایجاد و انتقال دانش در سازمان بازی کنند، هر اندازه ساختار سازمان منعطف‌تر و به‌موقع تغییرپذیر باشد، سازمان در کسب، خلق و انتقال ایده‌های جدید موفق‌تر عمل می‌کند. تشکیل گروه‌های کاری و هماهنگی و همکاری میان بخش‌های مختلف سازمان نیز نقش مهمی در انتقال و تسهیم دانسته‌های افراد سازمان بازی می‌کند (۱۳). گروبر<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای موردی گزارش کرد که باید فرهنگی عالی وجود داشته باشد تا از فعالیت‌های تسهیم دانش به‌درستی حمایت کند (۱۴).

- 
1. Doubrin
  2. Schein
  3. Nonaka
  4. Gruber

لین لیو<sup>۱</sup> و چنچ (۲۰۰۴) در پژوهشی تحت عنوان «فرهنگ سازمانی و پذیرش سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر دانش» اعلام کردند بین فرهنگ‌های توسعه‌ای، گروهی و عقلانی با فناوری‌های ترویج و ذخیره/ حفظ مدیریت دانش رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین، بین فرهنگ‌های عقلانی و سلسله مراتبی با فناوری‌های مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود ندارد (۱۵). زنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمان بر اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی» در ایالت مینه‌سوتا روی ۳۸۴ متخصص منابع انسانی انجام داد. نتایج نشان داد استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی به‌طور پیوسته بر اثربخشی مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند و در میان این سه عامل، فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر مثبت را بر اثربخشی مدیریت دانش دارد (۱۶). کنگز<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) در ارزیابی رابطه بین فرهنگ سازمانی و برنامه‌ها و طرح‌های مستمر مدیریت دانش در یک سازمان بزرگ تجارت الکترونیکی به این نتیجه دست یافت که فرهنگ سازمانی بازار به‌طور قوی بر برنامه‌ها و طرح‌های مستمر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد، فرهنگ سلسله مراتبی از برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت دانش حمایت نمی‌کند و فرهنگ قبیله و وضعیت سالار ممکن است بر برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت دانش تأثیرگذار باشد (۱۷). گودرزی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی روی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ تسهیم و خلق دانش رابطه معنی‌داری وجود ندارد، اما رابطه بین فرهنگ تسهیم و انتقال دانش معنی‌دار است و سطح بالای این فرهنگ با سطح بالای انتقال دانش همبسته است. همچنین اعلام کردند که رابطه بین یادگیری مستمر با خلق و انتقال دانش معنی‌دار است و سطح بالای یادگیری مستمر با سطوح بالای این دو همبسته است. آن‌ها همچنین بیان کردند که اگر سازمان‌ها به این عوامل توجه نداشته باشند و در صدد بهبود و تقویت این عوامل بر نیایند، مدیریت دانش در آن سازمان شکست می‌خورد (۱۸).

تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش قابل انکار نیست و شناخت فرهنگ سازمانی و انسجام بخشیدن به آن و تحول در جهت اهداف سازمانی می‌تواند به‌عنوان ابزاری کارآمد در به‌کارگیری موفق مدیریت دانش در سازمان به مدیران تربیت بدنی کمک کند. به همین دلیل اگر در سازمان‌های ورزشی به دنبال این هستیم که دانش را به گونه‌ای مؤثر و در راستای اهداف سازمانی به‌کار گیریم باید به دنبال شناخت محیط مساعد سازمانی و شیوه‌های مناسب هدایت

---

1. Lin Liu  
2. Zheng  
3. Kanges

سازمانی باشیم. با توجه به تحقیقات انجام شده، مدیریت دانش می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمانی شود و ارزش‌ها و فرهنگ‌های حاکم بر سازمان‌ها از جمله عوامل تعیین کننده در به-کارگیری موفق مدیریت دانش است؛ از این رو، تحقیق حاضر سعی دارد تا با تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش و عوامل شش‌گانه آن (دانش‌آفرینی، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش) در جامعه مورد نظر، پیشنهادهای لازم را برای بهبود شرایط و عملکرد آنان ارائه دهد و زمینه مطالعات بعدی را فراهم آورد.

### روش‌شناسی پژوهش

مناسب‌ترین روش برای انجام این تحقیق، روش همبستگی است و با توجه به اینکه نتایج می‌تواند در جامعه مورد نظر به کار گرفته شود، این تحقیق از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است.

جامعه آماری تمامی مدیران (شامل: مدیر، معاون، رئیس)، رؤسای هیئت‌ها و کارشناسان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه بود که طبق گزارش ادارات کل تربیت بدنی دو استان، تعداد آن‌ها به ترتیب ۶۷ و ۸۳ نفر و در مجموع ۱۵۰ نفر است؛ از این رو، به دلیل محدود بودن تعداد آزمودنی‌ها، نمونه آماری این تحقیق با جامعه آن برابر است ( $N=n$ ). در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد:

#### ۱- پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش (KMAI)<sup>۱</sup>:

پرسشنامه مدیریت دانش حاوی شش خرده‌مقیاس (دانش‌آفرینی، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش) و ۲۴ سؤال بسته بود که بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (از بسیار کم = ۱ تا بسیار زیاد = ۵) اندازه‌گیری می‌شود. هر چهار سؤال یک خرده‌مقیاس را اندازه‌گیری می‌کند. این پرسشنامه در سال ۲۰۰۳ توسط شرون لاوسون<sup>۲</sup> تدوین شده است.

#### ۲- پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAQ)<sup>۳</sup>:

پرسشنامه فرهنگ سازمانی مشتمل بر پنج خرده‌مقیاس (هماهنگی با تغییر، دستیابی به اهداف، کار گروهی هماهنگ، مشتری‌گرایی یا مشتری‌مداری و قدرت فرهنگ سازمانی) و ۳۰

- 
1. Knowledge management assessment instrument
  2. Sheron Lawson
  3. Organizational culture assessment questionnaire

سوال بسته بود که بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (از هیچ‌گاه = ۱ تا همیشه = ۵) اندازه‌گیری می‌شود. هر شش سؤال یک شاخص و مجموعاً فرهنگ سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند. این پرسشنامه توسط مارشال ساشگین در سال ۱۹۹۶ (آخرین بازبینی) ساخته و استاندارد شده است.

الف) فرهنگ سازمانی: پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی در سه رساله دکتری (بحرالعلوم ۱۳۷۸)، قهرمان تبریزی (۱۳۸۴)، معرفتی (۱۳۸۳)) استفاده شده و روایی صوری آن تأیید شده است.

ب) مدیریت دانش: به‌منظور تعیین روایی صوری پرسشنامه مدیریت دانش، به‌نحوی که بتوان نتایج حاصل از آن را به کل جامعه تعمیم داد، از نظرات و راهنمایی‌های چند تن از اساتید مدیریت تربیت بدنی استفاده شده و نظرات آن‌ها در پرسشنامه نهایی لحاظ شد.

برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفای کرونباخ، در یک تحقیق راهنما، برای پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۹۳ و برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۷۴ به‌دست آمد.

در این پژوهش ابتدا با مسئولان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه برای کسب مجوز برای انجام تحقیق هماهنگی لازم صورت گرفت. پس از کسب مجوز، ۱۵۰ پرسشنامه توسط محقق در سطح ادارات کل دو استان توزیع شد که در نهایت، ۱۳۱ پرسشنامه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد. توجه افراد مبنی بر اهمیت موضوع تحقیق، شرح نحوه تکمیل پرسشنامه و اطمینان بخشیدن به آن‌ها مبنی بر محرمانه بودن اطلاعات توسط محقق، موجب اطمینان از دقت در تکمیل پرسشنامه‌ها شد.

روش‌های آماری استفاده شده در این پژوهش در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی به شرح زیر است:

الف) برای سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات و توصیف اندازه‌های آن‌ها از روش‌های آمار توصیفی، شامل شاخص‌های گرایش مرکزی و شاخص‌های پراکندگی و نمودارهای فراوانی استفاده شده است.

ب) در بخش آمار استنباطی، از آزمون لوین برای مشخص نمودن تجانس واریانس، آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع‌ها، آلفای کرونباخ برای برآورد پایایی ابزار اندازه‌گیری و از همبستگی پیرسون برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است.

تمامی تجزیه و تحلیل‌های فوق با استفاده از نرم‌افزار SPSS.15 و Excel 2003 انجام شده است.

### یافته‌های پژوهش

نتایج این تحقیق در دو بخش توصیفی و استنباطی به شرح زیر به دست آمد:

#### بخش اول: توصیف آماری داده‌ها

۱- تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات مربوط به ویژگی‌های فردی نمونه‌های آماری تحقیق نشان داد که اغلب اعضای جامعه در دو استان را رؤسای هیئت‌ها (۵۶/۷ درصد در ایلام و ۵۶/۴ درصد در کرمانشاه) و پس از آن کارشناسان (۳۶/۷ درصد در ایلام و ۳۸ درصد در کرمانشاه) تشکیل می‌دهند، ضمن اینکه تعداد کمی از اعضا (۶/۷ درصد در ایلام و ۵/۶ درصد در کرمانشاه) شامل مدیران می‌شود. همچنین، بیشتر اعضای جامعه مورد مطالعه در دو استان (۴۶/۷ درصد در ایلام و ۶۰/۶ درصد در کرمانشاه) در رشته‌هایی غیر از تربیت بدنی و مدیریت تحصیل کرده‌اند. ضمن اینکه تعداد کمی، به‌ویژه در استان کرمانشاه در رشته تحصیلی مدیریت تحصیل کرده بودند (جدول ۱).

۲- تجزیه و تحلیل توصیفی وضعیت فرهنگ سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه نشان داد فرهنگ سازمانی آن‌ها در طبقه‌بندی‌ای پنج درجه‌ای (بسیار ضعیف ۱ تا ۳۰، ضعیف ۳۰ تا ۶۰، متوسط ۶۰ تا ۹۰، قوی ۹۰ تا ۱۲۰، بسیار قوی ۱۲۰ تا ۱۵۰) در حد متوسطی قرار دارد (شکل ۱).

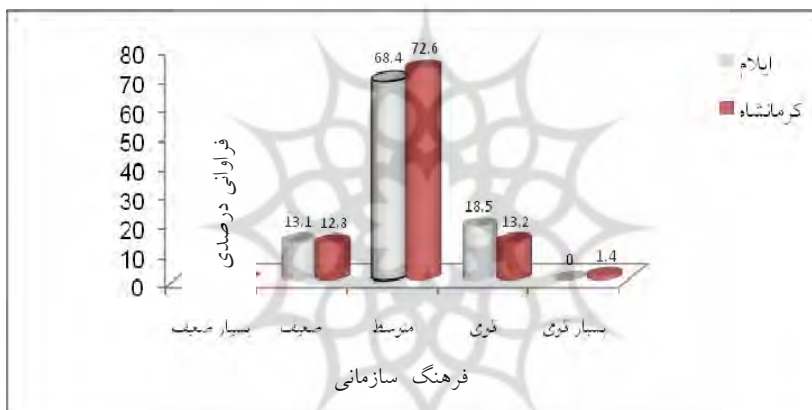
تجزیه و تحلیل توصیفی وضعیت مدیریت دانش در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه نشان داد در دو اداره کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه وضعیت مدیریت دانش در طبقه‌بندی‌ای پنج درجه‌ای (بسیار ضعیف ۱ تا ۲۴، ضعیف ۲۴ تا ۴۸، متوسط ۴۸ تا ۷۲، قوی ۷۲ تا ۹۶، بسیار قوی ۹۶ تا ۱۲۰) در حد متوسطی قرار دارد (شکل ۲).

#### بخش دوم: استنباط آماری داده‌ها

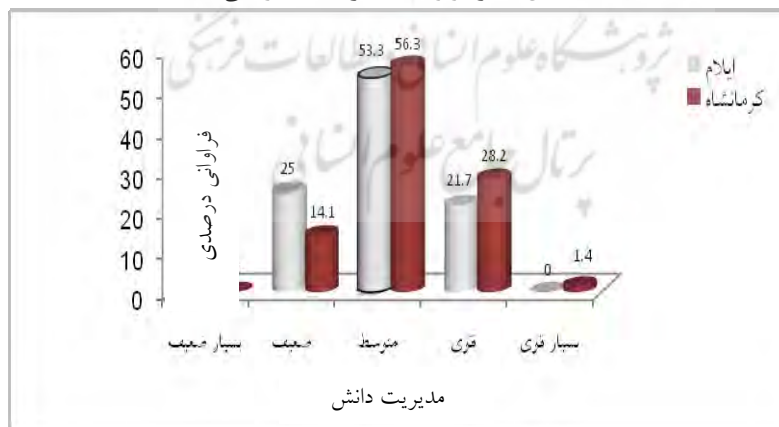
تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه از اهداف عمده این تحقیق بود که از طریق ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد. نتایج محاسبه ضریب همبستگی پیرسون نشان داد بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در جامعه مورد تحقیق در سطح  $\alpha=0/05$  ارتباطی مثبت و معنی‌دار با شدت  $r=0/62$  وجود دارد (جدول ۲). علاوه بر این، از اهداف اختصاصی این تحقیق، تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت دانش بود. نتایج تحقیق نشان داد بین فرهنگ سازمانی و تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش (دانش-آفرینی، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش) ارتباطی مثبت و معنی‌دار در سطح  $\alpha=0/05$  وجود دارد که از این میان دانش‌آفرینی بیشترین ( $r=0/57$ ) و جذب دانش کمترین ( $r=0/47$ ) میزان ارتباط را با فرهنگ سازمانی نشان داد (جدول ۳).

جدول ۱. پست سازمانی و رشته تحصیلی

کرمانشاه		ایلام		متغیر
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۵/۶	۴	۶/۷	۴	مدیر
۳۸	۲۷	۳۶/۷	۲۲	کارشناس
۵۶/۴	۴۰	۵۶/۷	۳۴	رئیس هیئت
۱۰۰	۷۱	۱۰۰	۶۰	کل
۳۵/۲	۲۵	۳۰/۷	۱۸	تربیت بدنی
۴/۲	۳	۲۲/۷	۱۴	مدیریت
۶۰/۶	۴۳	۴۶/۷	۲۸	سایر رشته‌ها
۱۰۰	۷۱	۱۰۰	۶۰	کل



شکل ۱. نمودار وضعیت فرهنگ سازمانی



شکل ۲. نمودار وضعیت مدیریت دانش



جدول ۲. نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

متغیر	شاخص آماری	تعداد	مقدار همبستگی	سطح معنی داری
	فرهنگ سازمانی * مدیریت دانش	۱۳۱	۰/۶۲	۰/۰۰۱

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت دانش

متغیر	شاخص آماری	تعداد	مقدار همبستگی	سطح معنی داری
	فرهنگ سازمانی * دانش‌آفرینی	۱۳۱	۰/۵۷	۰/۰۰۱
	فرهنگ سازمانی * جذب دانش	۱۳۱	۰/۴۷	۰/۰۰۱
	فرهنگ سازمانی * سازماندهی دانش	۱۳۱	۰/۴۸	۰/۰۰۱
	فرهنگ سازمانی * ذخیره دانش	۱۳۱	۰/۴۹	۰/۰۰۱
	فرهنگ سازمانی * انتشار دانش	۱۳۱	۰/۵۴	۰/۰۰۱
	فرهنگ سازمانی * کاربرد دانش	۱۳۱	۰/۵۳	۰/۰۰۱

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه دانش نه تنها به عنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری است، بلکه موفقیت سازمان‌ها در گرو دستیابی به دانش و فهم عمیق آن در تمامی سطوح است؛ بنابراین با قبول جایگاه دانش به‌عنوان عاملی مهم در تصمیم‌گیری، سازمان‌ها تمایل بیشتری در پذیرش فناوری‌هایی دارند که به فرآیند مدیریت دانش سرعت بخشد. این امر نیازمند وجود فرهنگی حمایتی و هماهنگ شده‌ای است که تمام قسمت‌های مختلف سازمان را در برگیرد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه ارتباط معنی‌داری وجود دارد. تحقیقات انجام شده در این حوزه با نتایج تحقیق حاضر همسو بوده و آن را تأیید می‌کند. از جمله می‌توان به نتایج حسینی (۱۳۸۵)، گروبر (۲۰۰۰)، لین لیو و چنچ (۲۰۰۴) و زنگ (۲۰۰۵) اشاره کرد که فرهنگ سازمانی را زمینه‌ساز استقرار اثربخش مدیریت دانش می‌دانند؛ بدین معنی که ارزش‌های حاکم بر سازمان‌ها می‌تواند به استقرار و اجرای برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت دانش کمک مؤثری کند. بر این اساس، می‌توان چنین استنباط کرد که فرهنگ سازمانی نقشی اساسی در برقراری مدیریت دانش دارد و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، مدیریت دانش با موفقیت بیشتری اجرا خواهد شد؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی به‌عنوان شخصیت و شالوده‌ی اساسی سازمان نقش مؤثری در برقراری سیستم مدیریت دانش دارد و برای اینکه بتوان به‌طور مؤثری دانش

سازمان را نظم بخشید و در کل سازمان اشاعه داد، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه کرد. در واقع، باید فرهنگی بر سازمان‌ها حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد را خلق کند تا بدین ترتیب سازمان بتواند با کاربرد بهینه دانش با چالش‌های محیطی مقابله و بقای خودش را تضمین کند.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد بین فرهنگ سازمانی با تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش (دانش‌آفرینی، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش) ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیقات نوناکا و همکاران (۱۹۹۸)، گروبر (۲۰۰۰)، پاتریکا کوپس (۲۰۰۱)، لین لیو و چنج (۲۰۰۴) و لیدنر و همکاران (۲۰۰۶) هم‌خوانی دارد (۱۳-۱۵، ۱۹، ۲۰).

با توجه به این یافته و با نگاهی به نتایج تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است می‌توان چنین اظهار کرد که فرهنگ سازمانی نقشی مهم در ایجاد و خلق دانش در سازمان دارد و اگر فرهنگ سازمانی از افراد در تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش (که موجب خلق دانش در سازمان می‌شود) حمایت کند، می‌توان شاهد ورود اطلاعات و دانش جدید به سازمان بود. همچنین، سازمان می‌تواند از طریق برنامه‌هایی مانند برگزاری همایش و کنگره‌هایی با اعضای زیاد و دادن فرصت و زمان مناسب به افراد برای مطالعه و تبادل دانش گامی مهم در کسب دانش بردارد. با توجه به این یافته چنین به نظر می‌رسد که با تبیین فرهنگی مطلوب می‌توان دانش موجود در سازمان را حفظ و ذخیره نمود و از این طریق دانش را در سازمان از نسلی به نسل دیگر و از کارکنان باتجربه به کارکنان جدید منتقل کرد؛ از این رو، با خروج افراد از سازمان دانش آن‌ها حفظ شده و زمان و هزینه‌ای که سازمان صرف کرده است تا کارکنان به سطحی از دانش مورد نیاز برای انجام کارشان برسند، بیهوده تلف نشده است؛ بنابراین، کارکنان تازه وارد می‌توانند دانش کارکنان قبلی را در اختیار گیرند و بدین ترتیب سازمان می‌تواند تداوم کار را حفظ نماید. فرهنگ هر سازمان می‌تواند با ایجاد جو اعتماد در بین کارکنان، ایجاد سیستم پاداش و تشویق افراد به تشریک و تسهیم دانش خود با یکدیگر باعث انتشار دانش در سراسر سازمان شود. از آنجا که بزرگ‌ترین چالش در مدیریت دانش، اطمینان اعضا به سازمان و اطمینان بین خود اعضا برای اشتراک دانش، توزیع و استفاده مجدد از دانش برای دستیابی به نتایج محسوب می‌شود، می‌توان فرهنگ سازمانی را به‌عنوان ابزاری مناسب در حل این چالش تقویت نمود و بالاخره اینکه، وجود فرهنگی مناسب در سازمان می‌تواند زمینه را برای توسعه دانش افراد و به‌کارگیری آن در وضعیت‌های جدید فراهم کند و این امکان را به‌وجود آورد تا از دانش برای

نیازهای مهم رقابتی استفاده شود و در حل مشکلات موجود در سازمان، ارتباط سریع بین منابع دانش ایجاد گردد.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود، مسئولان تربیت بدنی و ورزش کشور با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی ویژگی‌های فرهنگی مفید و مؤثر در مدیریت دانش را حفظ و تقویت کنند و ویژگی‌های نامطلوب و غیرمؤثر را تغییر دهند یا اصلاح کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای آشنایی مسئولان سازمان‌های ورزشی با مفهوم فرهنگ سازمانی و مدیریت آن برگزار شود تا بسترسازی فرهنگ سازمانی برای افزایش میزان دانش آفرینی صورت گیرد. همچنین از تولید دانش جدید توسط کارکنان استقبال شود و از این طریق به ادامه این کار تشویق شوند.

### منابع:

۱. هرسی، پل، و بلانچارد، کنت ایچ، و جانسون، دیویی ای. (۲۰۰۱). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه: دکتر قاسم کبیری. (۱۳۸۳). تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
2. Greiner, M. E., Bohmann, T., & Krcmar, H. (2007). A Strategy for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 11 (6): 3-15.
3. Jaehun, J., Sang, L. (2009). Adoption of the Semantic Web for overcoming technical limitations of knowledge management systems. *Expert Systems with Applications*, 36:7318-7327
۴. آصف زاده، سعید، و فزون خواه، شهلا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش نردبان بهره برداری از نتایج تحقیق. *مجله پزشکی هرمزگان*، دوره نهم، شماره اول.
۵. کریمی، ندا. (۱۳۸۵). مدیریت دانش، نیاز سازمان‌های امروز. *مجله نما*.
۶. رادینگ، الن. (۱۹۹۸). موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه: محمد حسین لطیفی. (۱۳۸۳). تهران: انتشارات سمت.
۷. عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
8. Doubrin, A. (1997). *Fundamentals of organizational behavior*. Cincinnati Ohio: south-western company.
9. Robbins, p. (2002). *Organizational behavior*. Prentice Hall, ninth Edition.

۱۰. آقایی نیشانی، تیمور. (۱۳۷۷). خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها. تهران: چاپ ترمه. چاپ اول.
۱۱. حسینی، یعقوب. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس. پایان نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده) تربیت مدرس تهران.
12. Schein, E. H. (1997). Organizational culture. *American psychologist*, 45(2), 109-1.
13. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1998). The knowledge creating: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Harvard business review*.
14. Gruber, G. (2000). Does organizational culture effect the sharing of knowledge? The case of a department in a high-technology company. Doctoral dissertation, Carleton University. Available at: [www.proquest.com](http://www.proquest.com).
15. Lin Liu, Y., & Y. Cheng, E. (2004). Organizational culture and the adoption of knowledge-based information systems. *Proceedings of the third workshop on knowledge economy and electronic commerce*.
16. Zheng, W. (2005). The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness. Doctoral dissertation, the University of Minnesota. Available at: [www.proquest.com](http://www.proquest.com).
17. Kangez, L. (2005). An assessment of the relationship between organizational culture and knowledge management initiatives. Doctoral dissertation, capella university. Available at: [www.proquest.com](http://www.proquest.com).
۱۸. گودرزی، محمود، و ابوترابی، مجتبی، و دستی‌گردی، مهدی، و دستی‌گردی، کاظم. (۱۳۸۷). ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی. اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی آمل.
19. Patricia cups, L. (2001). An investigation of the relationship between transformational leadership and constructive organizational culture, Mary wood university.
20. Leidner, D., Alavi., & Kayworth, T. (2006). The role of culture in knowledge management: A case study of tow global firms. *International journal of ecollaboration*, 2(1), 17-40.