ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی ایران

علیرضا امیدی*، فریدون تندنویس**، سیدامیراحمدمظفری***

* استادیار دانشگاه شهرکرد

** استاد دانشگاه خوارزمی

*** دانشیار دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۵/۱۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۸/۳۰

چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی ایران بود. بدین‌منظور ۱۶۹ مدیر و ۲۰۹ کارشناس با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی به‌عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری شامل پرسش‌نامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷)، اثربخشی مدیریت دانش گولد و همکاران (۲۰۰۱) و اثربخشی سازمانی چاین (۲۰۰۴) بودند. جهت تعیین روایی صوری و محتوایی (از نظرات متخصصان)، روایی سازه (از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی) و پایایی (از آلفای کرونباخ) استفاده شد در جهت تعیین روابط علی و ارائه مدل نیز از روش معادلات ساختاری (SEM) استفاده گردید. درنهایت، یافته‌های تحقیق ضمن تأیید مدل استخراج‌شده نشان دادند که فرهنگ سازمانی به ترتیب تأثیر مستقیم و غیرمستقیم مثبت و معناداری برابر با ۰/۵۵ و ۰/۳۱ بر اثربخشی سازمانی دارد. اثربخشی مدیریت دانش نیز تأثیر مثبت و معناداری برابر با ۰/۴۱ بر اثربخشی سازمانی دارد و درنهایت فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری برابر با ۰/۶۶ بر اثربخشی مدیریت دانش دارد. بنابراین سازمان‌های موجود جهت دستیابی به حداکثر اثربخشی سازمانی نیاز به تقویت هرچه بیشتر ابعاد مأموریت و یک‌پارچگی فرهنگ سازمانی دارند تا زمینه مساعدی برای رشد فعالیت‌های خلق کنند و تسهیم دانش به‌وجود آورند.

واژه‌های کلیدی: سازمان‌های ورزشی، فرهنگ سازمانی، اثربخشی مدیریت دانش، اثربخشی سازمانی.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

مقدمه

امروزه نقش سازمان‌ها در فرایند توسعه جوامع بر همگان روشن است و این سؤال همواره مطرح است که چرا برخی سازمان‌ها در ایفای وظایف خود موفق و برخی ناموفق‌اند. پاسخ به چنین سؤال‌هایی مستلزم انجام مطالعات و تحقیقات وسیع در زمینه عوامل مرتبط با اثربخشی سازمان‌هاست. محققان با تحقیق درباب سازمان‌های مختلف، به عوامل کلیدی و مشترکی پی برده‌اند که تمرکز اصلی تحقیقات آتی را شکل داد. نتایج تحقیقات گذشته (مطالعات محققانی همچون شاین[۱] (۱۹۹۲)، فیشر[۲] (۲۰۰۰)، دنیسون و جانویکس[۳] (۲۰۰۷)، لی و چوی[۴] (۲۰۰۴)، دیمرست[۵] (۲۰۰۸) و سایرین نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی سازمانی به حساب می‌آیند (۱). فرهنگ سازمانی درقالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک، که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد، می‌تواند سرچشمه‌ای برای حراست و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به‌شمار آید (۲). این توان بالقوه از تأثیری ناشی می‌شود که فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان دارد و با تأثیراتی که بر رفتار افراد دارد، برای سازمان سودمند و با ارزش یا غیرسودمند و مخرب خواهد بود. بنابراین فرهنگ سازمانی شیوه انجام امور را برای کارکنان سازمان مشخص می‌کند (۳).

فرهنگ سازمانی توسط عوامل مختلفی از قبیل جامعه، فن‌آوری، بازار و رقابت شکل می‌گیرد؛ بنابراین، هر جامعه، سازمان و حتی واحد سازمانی فرهنگ سازمانی خاص خود را دارد (۴). بیشتر تحقیقات انجام‌شده در زمینه فرهنگ سازمانی در دو دهه اخیر، در حوزه‌های اداری، تجاری و صنعتی بوده و در زمینه ورزش و به‌ویژه با استفاده از چارچوب‌های جدید تحقیقات کمتری به‌چشم می‌خورد (۵). از طرفی، به‌دلیل پیچیدگی مفهوم فرهنگ سازمانی محققان تاکنون به تعریف جامع و یک‌پارچه‌ای از فرهنگ سازمانی دست نیافته‌اند. به‌طوری‌که بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در این خصوص عوامل مهم در مطالعات سازمانی را در نظر نگرفته‌اند (۶). در میان چارچوب‌های مفهومی متنوعی که از فرهنگ سازمانی ارائه شده است، دنیسون و همکارانش (۷، ۸) چهار بعد کارکردی فرهنگ سازمانی را، که شامل انطباق،[۶] یک‌پارچگی،[۷] مشارکت[۸] و مأموریت[۹] است، شناسایی و اعتباریابی کرده‌اند. محققان بسیاری از کشورها نیز به دلیل مطابقت بالای مدل فوق با فرهنگ‌های مختلف، از آن به‌عنوان ملاکی برای سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های تحت بررسی‌شان استفاده می‌کنند (۹). در تحقیق حاضر نیز از همین چارچوب جهت سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه استفاده شده است. تحقیقات چاین (۲۰۰۴) و دنیسون و همکاران (۲۰۰۴) نشان داد که نگرش کارکنان تأثیر مثبتی بر رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی دارد و بین فرهنگ

[1] - Schein
[2] - Fisher
[3] - Denison & Janovics
[4] - Lee & Choi
[5] - Demerest
[6]- Adaptability
[7]- Consistency
[8]- Involvement
[9]- Mission

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

گروهی و فرهنگ متعادل (تعادل چهار فرهنگ مدل مذکور) و رضایت کارکنان رابطه مثبت معنی‌داری وجود داشت. پژوهش‌های معدودی در سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های ورزشی، در حوزه ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام‌شده و مهم اینکه این تعداد پژوهش اندک نیز هم‌خوانی نداشته‌اند، نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق قربانی (۱۳۸۶) و زبردست (۱۳۸۳) نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان ارتباط معنی‌داری وجود دارد (۱۱،۱۰). در حالی که عطایی (۱۳۷۶) در بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیرش بر کارآمدی مؤسسه رازی نشان داد که بین فرهنگ حاکم بر مؤسسه و فرهنگ سازمانی ایده‌آل شکاف بارزی وجود دارد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی تأثیری بر اثربخشی سازمانی ندارد. از طرفی، فرهنگ سازمانی بر موفقیت و اشاعه تفکرات و اندیشه‌های نو در سازمان مؤثر است و براساس اینکه فرهنگ موجود سازمان قوی و منعطف یا ضعیف و ثابت باشد، میزان اطلاعات و دانش به‌دست‌آمده و تسهیم‌شده بین افراد سازمانی متغیر خواهد بود. موفقیت سازمان در اجرای هر راهبرد از جمله مدیریت دانش، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن راهبرد بستگی دارد. بر همین اساس برای اجرای صحیح و اثربخش مدیریت دانش، ترویج فرهنگ باز، مشارکتی و یادگیرنده نقش بسزایی در تسهیل مدیریت دانش دارد (۱۲،۱۳). تسلط فرهنگ فردگرایی بر سازمان موجب می‌شود که افراد از انتقال دانشی که دارند مضایقه کنند، در صورتی‌که وجود اعتماد، همکاری و فرهنگ تسهیم دانش در میان کارکنان موجب افزایش شناسایی، خلق و تسهیم اثربخش دانش می‌شود. بنابراین، فرهنگ برای کارکنان شیوه انجام امور را مشخص می‌سازد که این موضوع بر ادراک افراد در مورد خلق و تسهیم دانش در سازمان تأثیر می‌گذارد و بدین شکل عملکرد تمامی اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که نتیجهٔ این امر را می‌توان در کارآیی و اثربخشی کلی سازمان مشاهده کرد (۱۴). بنابراین، از آنجا که تحقیقات قبلی (۱۶،۱۵) نشان دادند که سازمان تربیت بدنی، به‌عنوان مهم‌ترین نهاد ورزشی کشور، به دلایلی از قبیل حفظ موقعیت شغلی، نبود هماهنگی و همکاری تیمی بین افراد سازمان و بی‌توجهی به قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد از فرهنگ ضعیفی برخوردار است، سؤال این است که وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان تربیت‌بدنی، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل تربیت‌بدنی کشور براساس مدل دنیسون چگونه است؟ آیا فرهنگ سازمانی موجود سازمان تربیت‌بدنی، ادارات کل تربیت‌بدنی و فدراسیون‌های ورزشی کشور مشوق فعالیت‌های مدیریت دانش هست؟

مدیریت دانش در قالب یک فرآیند مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در ادبیات مربوط به مدیریت دانش، فرآیندهای زیادی از جانب محققان مختلف ارائه شده است (۱۹،۱۸،۱۷). مطابق با آخرین تحقیقات سه فرآیندی که جامع بوده و بهترین نتایج را به‌دنبال داشته‌اند استفاده می‌شود (۲۰). بر این اساس، مدیریت دانش در این تحقیق شامل سه فرایند خلق دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش می‌شود و اثربخشی مدیریت دانش نیز تلفیقی از اثربخشی این سه فرآیند در نظر گرفته می‌شود(۲۱). مدیریت دانش پتانسیل بالایی در افزایش برتری رقابتی سازمان، تمرکز بر مشتری، بهبود روابط کارکنان، نوآوری و صرف هزینه‌های کمتر دارد (۲۲).

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

بـر اساس مطالعات داونپورت و پروساک[1] (۲۰۰۰)، اغلـب شرکت‌ها و سازمان‌ها گام‌های نخستین را در پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش برمی‌دارند، اما بسیاری از آن‌ها از نتایج آن بهره‌مند نمی‌شوند و مدت زمان زیادی در وضعیت ثابت باقی می‌مانند. با توجه به اینکه اغلب تحقیقات انجام‌گرفته در داخل کشور دربارهٔ پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده‌اند و نشان داده‌اند که به دلایلی از قبیل بی‌توجهی مدیران به نقش دانش سازمانی در بهره‌وری سازمان (۲۳)، فقدان زیرساخت‌های مناسب برای ایجاد دانش سازمانی، عدم تبادل اطلاعات در بین افراد سازمان جهت حفظ موقعیت شغلی و ممانعت از پذیرش دانش و اطلاعات زیردستان خود (۲۵،۲۴)، وضعیت مدیریت دانش در اکثـر سازمـان‌های مورد مطالعه ضعیف گزارش شده است، از این‌رو، ضرورت بررسی اثربخشی سیستم‌های مدیریت دانش و بررسی تأثیراتی که احتمالاً فرهنگ سازمانی این‌گونه سازمان‌ها بر آن دارد، کاملاً احساس می‌شود.

همان‌طور که پیشتر گفته شد، هدف نهایی فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش کمک به افزایش سطوح عملکرد سازمانی است (۱۶). کسب سطوح بالای اثربخشی سازمانی هدف نهایی هر سازمانی است. با وجود اینکه تحقیقات در زمینه اثربخشی از چند دهه قبل شروع شده است، تحقیقات تجربی هنوز به نظریه‌ای عمومی در زمینه اثربخشی دست نیافته‌اند. یک دیدگاه مفهومی درباره اثربخشی سازمانی، ادراک افراد از چگونگی اثربخش‌بودن سازمان در تعقیب اهدافش از قبیل سودآوری، رضایت مشتری، یادگیری، رشد، نوآوری و روابط کارکنان است (۲۷). در این تحقیق با توجه به آخرین تحقیقات در خصوص سنجش اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی (به‌عنوان یک سازمان غیرتجاری)، جهت سنجش اثربخشی از ابعاد کنت (۱۹۹۵) استفاده خواهد شد که ابعاد عملکرد کلی، رضایت مشتری، تصمیم‌گیری و روابط کارکنان جهت ارزیابی اثربخشی سازمانی تعیین شده‌اند(۲۸). بدون شک سازمان‌های ورزشی نیز، همانند سازمان‌های دیگر، تحقق اهداف خود را در اولویت قرار می‌دهند. این موضوع زمینه تحقیق و بررسی بیشتر را در مورد اثربخشی سازمان‌های ورزشی کشور برجسته می‌سازد. بینت (۱۹۹۰) نشان داد که اثربخشی سازمان نتیجه تعامل دانش سازمانی، فرهنگ سازمانی و رفتار فردی است. مک اویلی و چاکراوارسی (۲۰۰۵) و اسلام و همکاران (۲۰۰۸) در بررسی نقش مدیریت دانش اثربخش در عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که خلق و تسهیم دانش، با تقویت توان خلاقیت و نوآوری افراد در سازمان‌ها عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهند (۳۰،۲۹). طی تحقیقات اخیر، نقش مشارکت مؤثر سیستم‌های مدیریت دانش اثربخش در موفقیت کلی سازمان تأیید شده است (۳۱). بنابراین، با توجه به اینکه سازمان تربیت بدنی، ادارات کل تربیت‌بدنی و فدراسیون‌های ورزشی، جزء سازمان‌هایی به‌حساب می‌آیند که مدیران آن‌ها عمدتاً تحت‌تأثیر توجه و حساسیت افراد جامعه به اثربخشی‌شان، در پی افزایش اثربخشی کوتاه‌مدت و کسب برتری در صحنه رقابت با سازمان‌های رقیب هستند، یکی از شیوه‌های مؤثر جهت حفظ رقابت در صحنه بین‌المللی و افزایش اثربخشی سازمان، بهره‌گیری از سیستم اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌ها است (۳۲). هنوز شناخت کافی از وضعیت اثربخشی سیستم

[1]- Davenport & Prusak

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

مدیریت دانش موجود در سازمان‌های ورزشی وجود ندارد و تحقیقی در این زمینه انجام نشده است. تحقیق صفاری (۱۳۸۶)، نیز تنها به بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش در سازمان تربیت‌بدنی پرداخته است و تحقیقی هم به بررسی اثر تعاملی فرهنگ سازمانی، اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی نپرداخته تا از این طریق میزان تأثیر فرآیندهای مدیریت دانش بر اثربخشی کلی سازمان بررسی شود. البته باید متذکر شد که تحقیقات نسبتاً گسترده و پراکنده‌ای در مورد فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی انجام گرفته است. اما تحقیقی که به بررسی اثر تعاملی فرهنگ سازمانی، اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی بپردازد صورت نگرفته است. بیشتر تحقیقات انجام‌شده در داخل کشور نیز اکثراً در حوزه سازمان‌های غیرورزشی به انجام رسیده‌اند که برای سنجش متغیرهای فوق از چارچوب‌های مفهومی قدیمی و متفاوتی استفاده کردند (۵، ۳۲). با توجه به عدم شناخت کافی از وضعیت موجود سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی ایران و نبود دانش کافی در زمینه ارتباط آن با اثربخشی سازمانی و فرهنگ سازمانی، به نظر می‌رسد انجام پژوهشی که هدف آن بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در منتخبی از سازمان‌های ورزشی باشد از اهمیت خاصی برخوردار است.

روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است.

جامعه آماری و نمونه

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و کارشناسان ستادی سازمان تربیت‌بدنی، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل تربیت‌بدنی کشور بود. برای تعیین نمونه‌های سازمان تربیت‌بدنی و فدراسیون‌های ورزشی مورد پژوهش از نمونه‌گیری تصادفی براساس جدول کرجسای و مورگان (۱۹۹۵) استفاده شد (۳۳) و برای تعیین تعداد نمونه‌های ادارات کل تربیت‌بدنی، با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ایران به پنج منطقه جغرافیایی شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم شد، سپس از بین مناطق جغرافیایی به ترتیب ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های، گیلان، شیراز، سمنان و شهرکرد به طور تصادفی انتخاب شدند. حجم کل نمونه آماری پژوهش برابر با ۴۱۰ نفر است. که از این تعداد ۱۸۲ نفر با پست سازمانی مدیر و ۲۲۸ نفر با پست سازمانی کارشناس بودند.

ابزار اندازه‌گیری

برای سنجش فرهنگ سازمانی در این تحقیق از پرسش‌نامه فی و دنیسون[1] (۲۰۰۷) استفاده شد(۳۳). این پرسش‌نامه ۴۸ سؤال دارد که براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت اندازه‌گیری می‌شود. هر ۱۲ سؤال یک شاخص از فرهنگ سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند (موارد ۱ تا ۱۲ مشارکت، موارد ۱۳ تا ۲۴ یک‌پارچگی،

[1] - Fey & Denison

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

موارد ۲۵ تا ۳۶ سازگاری و موارد ۲۶ تا ۴۸ مأموریت بودند). جهت سنجش اثربخشی مدیریت دانش از پرسش‌نامه استانداردشده گولد و همکاران[1](۲۰۰۱) استفاده شد. این پرسش‌نامه ۱۲ سؤال دارد که براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت اندازه‌گیری می‌شود و هر ۴ سؤال یک شاخص را اندازه‌گیری می‌کند (موارد ۱ تا ۴ خلق دانش، موارد ۵ تا ۸ تسهیم دانش و موارد ۹ تا ۱۲ به‌کارگیری دانش). جهت سنجش اثربخشی سازمانی از پرسش‌نامه استانداردشده (چاین،[2] ۲۰۰۴) استفاده شد. این پرسش‌نامه با هدف سنجش اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی که جزء سازمان‌های خدماتی محسوب می‌شوند تهیه شده است. پرسش‌نامه فوق براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت اندازه‌گیری می‌شود و دارای ۱۹ سؤال است. موارد ۱ تا ۴ مربوط به شاخص تصمیم‌گیری، موارد ۱۵، ۱۶ و ۱۸، ۱۹ مربوط به شاخص روابط کارکنان، موارد ۵،۶،۷، ۹ و۱۷ مربوط به شاخص رضایت شغلی و موارد ۸ و ۱۰ تا ۱۴ مربوط به شاخص عملکرد کلی است. برای تعیین روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها، تشخیص و برطرف کردن ابهامات احتمالی و مطالعه مقدماتی درباره ۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان‌های ورزشی انجام گرفت. برای تعیین روایی صوری و محتوایی از نظرات متخصصان و برای روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. ضرایب مربوط به آلفای کرونباخ و مشخصه‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی برای پرسش‌نامه های مذکور، که همگی بیانگر کیفیت فنی بالای پرسش‌نامه‌ها هستند، در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ و مشخصه‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی

متغیرها / مشخصه	فرهنگ سازمانی	مشارکت	یک-پارچگی	سازگاری	ماموریت	اثربخشی مدیریت دانش	اثربخشی سازمانی
نسبت مجذور خی به درجه آزادی(x2/df)	۲/۵۱	۲/۷۹	۲/۹۲	۲/۶۹	۲/۸۷	۲/۲۵	۲/۹۳
جذر برآورد واریانس خطای تقریب(RMSEA)	۰/۰۶۳	۰/۰۶۹	۰/۰۷۰	۰/۰۶۷	۰/۰۷۰	۰/۰۶	۰/۰۷۲
شاخص تعدیل‌یافته نکویی برازش(AGFI)	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۸۶
شاخص نکویی برازش(GFI)	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۱
آلفای کرونباخ	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۸۳	۰/۷۹

نسبت x^2/df فاقد یک معیار ثابت برای مدل است. مقدار RMSEA[3] برای مدل‌هایی که دارای برازندگی خوب هستند باید مساوی یا کمتر از ۰/۰۸ باشد (کادوک،۱۹۹۳، نقل از هومن،۱۳۸۴،ص۲۴۵). مقدار GFI[4] و AGFI[5]

[1] - Gold, et al
[2] - Chin
[3] - Root Mean Squer Error of Approximation
[4] - Goodness of Fit Index
[5] - Adjasted Goodness of Fit Iindex

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

برای مدل‌های دارای برازندگی خوب مساوی یا بزرگ‌تر از ۰/۹ است (هومن،۱۳۸۴، ص۲۲۸). با توجه به مشخصه‌های برازندگی و ضرایب آلفای کرونباخ گزارش شده در جدول ۱ ابزار گردآوری داده‌ها ویژگی‌های فنی (قابلیت اعتماد و اعتبار) بسیار خوبی دارد.

روش‌های آماری

به منظور سازمان‌دادن، خلاصه‌کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، درصدها، انحراف استانداردها و رسم جداول) استفاده شده است و برای آزمون روابط بین متغیرهای تحقیق در مدل طراحی‌شده، از مدل معادلات ساختاری (SEM[1]) استفاده شد. داده‌ها با نرم‌افزار «LISREL» نسخه ۹/۲ و «SPSS» نسخه ۱۷ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها

جدول ۲. آمار توصیفی ویژگی‌های فردی پاسخ‌دهندگان در سازمان تربیت‌بدنی، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل تربیت‌بدنی

نمونه آماری	جنسیت			سطح تحصیلات			سن (M± SD)	سابقه خدمت (M± SD)	پست سازمانی		
سازمان	جنس	تعداد	درصد	تحصیلات	تعداد	درصد			پست	تعداد	درصد
سازمان تربیت‌بدنی	زن	۸۳	۴۰	دیپلم	۴	۲	۳۷/۵۳ ±۶/۲۴	±۵/۹ ۱۱/۵۷	مدیر	۴۵	۲۲/۸
	مرد	۱۲۴	۶۰	فوق دیپلم	۱۶	۸			کارشناس	۱۶۲	۷۸/۲
				لیسانس	۱۲۷	۶۱					
				فوق لیسانس و بالاتر	۶۰	۲۹					
فدراسیون ورزشی	زن	۱۷	۱۶/۲	دیپلم	۱۴	۱۳/۳	۳۸/۸۷ ±۱/۰۸	۱۲±۷/۴۵	مدیر	۱۰۵	۱۰۰
	مرد	۸۸	۸۳/۸	فوق دیپلم	۲۰	۱۹					
				لیسانس	۵۴	۵۱/۴					
				فوق لیسانس و بالاتر	۱۷	۱۶/۲					
اداره‌کل تربیت-بدنی مدارس	زن	۲۲	۳۳/۳	دیپلم	۱	۱/۵	۳۶/۸۳ ±۶/۸۶	/۸۰±۷/۹۷ ۱۱	مدیر	۱۹	۲۸/۸
	مرد	۴۴	۶۶/۷	فوق دیپلم	۴	۶			کارشناس	۴۷	۷۱/۲
				لیسانس	۴۲	۶۳/۵					
				فوق لیسانس و بالاتر	۱۹	۲۹					

[1] - Structural Equation Model

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

به‌منظور بررسی وضعیت هریک از متغیرها و مؤلفه‌های آن، شاخص‌های آماری میانگین، انحراف معیار و t تک‌نمونه‌ای گزارش شده است که نتایج آن‌ها در ادامه ارائه شده است. شایان ذکر است که چنانچه t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد متغیر موردنظر در وضعیت مناسب است. چنانچه t بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- باشد متغیر مورد نظر در وضعیت متوسط است، و چنانچه t کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد متغیر مورد نظر در وضعیت ضعیف قرار دارد.

جدول ۳. آمار توصیفی مرتبط با «اثربخشی سازمانی و مؤلفه‌های آن» به تفکیک محل خدمت

محل خدمت	متغیرها	میانگین	انحراف معیار	t	وضعیت
سازمان تربیت بدنی ج.ا.ا	**اثربخشی سازمانی**	۳/۰۲	۰/۵۰	۰/۴۱	متوسط
	تصمیم‌گیری	۳/۲۳	۰/۴۶	۲/۷۲	متوسط
	روابط کارکنان	۲/۹۲	۰/۵۳	-۱/۲۲	متوسط
	رضایت شغلی	۲/۸۵	۰/۶۶	-۲/۹۰	ضعیف
	عملکرد کلی	۳/۰۷	۰/۴۸	۱/۳۱	متوسط
فدراسیون‌های ورزشی	**اثربخشی سازمانی**	۲/۸۶	۰/۵۰	-۲/۰۳	ضعیف
	تصمیم‌گیری	۲/۷۵	۰/۶۷	-۳/۷۷	ضعیف
	روابط کارکنان	۲/۹۰	۰/۶۵	-۱/۵۰	متوسط
	رضایت شغلی	۲/۷۳	۰/۵۷	-۴/۱۸	ضعیف
	عملکرد کلی	۳/۰۹	۰/۵۲	۱/۷۷	متوسط
ادارات کل تربیت‌بدنی	**اثربخشی سازمانی**	۲/۹۸	۰/۶۲	۰/۲۶	متوسط
	تصمیم‌گیری	۲/۹۵	۰/۶۸	-۰/۵۰	متوسط
	روابط کارکنان	۳/۰۸	۰/۷۸	۲/۰۲	مناسب
	رضایت شغلی	۲/۹۴	۰/۶۷	-۰/۶۶	متوسط
	عملکرد کلی	۲/۹۰	۰/۷۱	-۱/۰۲	متوسط

با توجه به جدول ۳ مشخص می‌شود که اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی با داشتن میانگین و انحراف معیار ۳/۰۲ و ۰/۵۰، نسبت به ادارات کل تربیت‌بدنی و فدراسیون‌های ورزشی، به ترتیب با میانگین و انحراف معیار ۲/۹۸؛ ۰/۶۲ و ۲/۸۶؛ ۰/۵۰ وضعیت بهتری دارد و با توجه به مقادیر t مربوط به هر سازمان مشخص شد که وضعیت اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی و ادارات کل تربیت‌بدنی متوسط گزارش شده و در فدراسیون‌های ورزشی ضعیف است.

به منظور بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی، از آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره استفاده شد. جدول ماتریس همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی را نشان می‌دهد. براساس اطلاعات جدول ۵، رابطهٔ مثبت معنی‌داری بین ابعاد مشارکت، یک‌پارچگی، سازگاری و مأموریت با اثربخشی سازمانی وجود دارد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

جدول ۴. ماتریس همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی

ضریب همبستگی پیرسون	اثربخشی سازمانی
مشارکت	۰/۵۱۸
یک‌پارچگی	۰/۴۴۷
سازگاری	۰/۴۵۷
مأموریت	۰/۵۸۷

نتایج حاصل از مدل رگرسیونی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌های معنی‌داری برای اثربخشی سازمانی‌اند. توان پیش‌بینی اثربخشی سازمانی براساس هریک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در جدول آمده است.

جدول ۵. ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی اثربخشی سازمانی از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

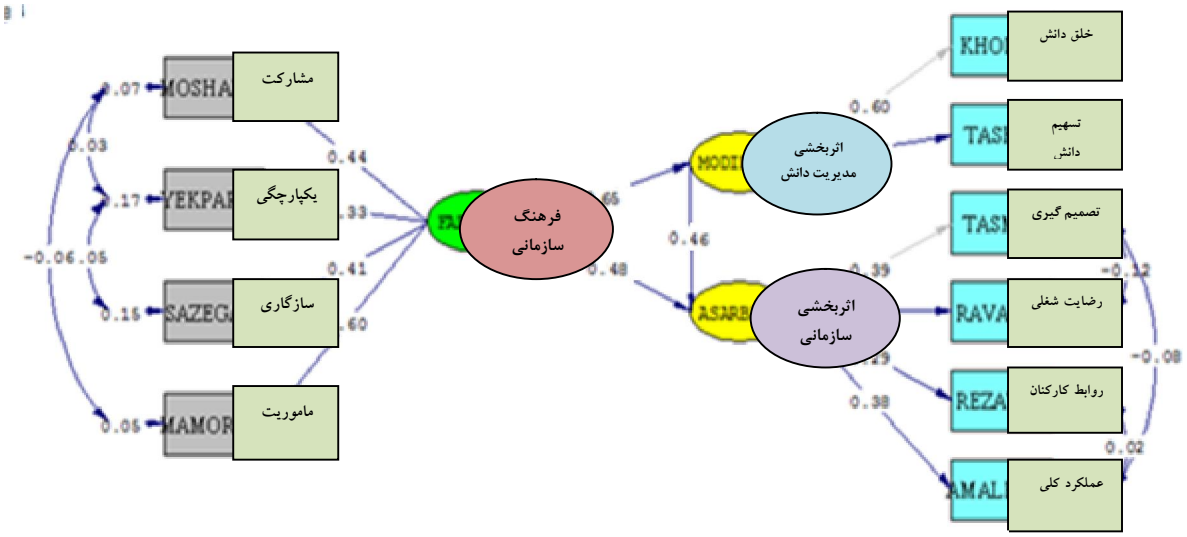
متغیرهای پیش بینی کننده	B	Sd.Er	Beta	T	P
مشارکت	۰/۴۱۴	۰/۰۶۶	۰/۳۸۶	۵/۵۷۳	۰/۰۰۰
یک‌پارچگی	۰/۱۱۷	۰/۰۷۱	۰/۰۶۶	-۰/۰۹۸	۰/۱۲۲
سازگاری	۰/۳۹۶	۰/۰۶۹	۰/۱۷۶	۱/۱۴۳	۰/۰۴۱
مأموریت	۰/۶۵۹	۰/۰۶۶	۰/۵۶۵	۸/۷۱۱	۰/۰۰۰

آزمون فرضیه‌های تحقیق

بعد از اطمینان‌یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی مفاهیم فرهنگ سازمانی، اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی) فرضیه‌های اصلی تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند. به عبارت دیگر، رابطه میان متغیرها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ذیل مدل در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد)، تخمین غیر استاندارد (ضرایب غیراستاندارد) و ضرایب معناداری (عدد معناداری) مورد بحث قرار گرفته‌اند. بنابراین در ادامه هریک از فرضیه‌های تحقیق مطرح و براساس مدل‌های ساختاری به آن‌ها پاسخ داده می‌شود. گفتنی است که در این تحقیق فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر برون‌زا و اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی به‌عنوان متغیر درون‌زا وارد تحلیل شده‌اند.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

الف) مدل در حالت تخمین غیراستاندارد



Chi- Square= 111.32, df=26, P-Value=0.0000, RMSEA=0.072

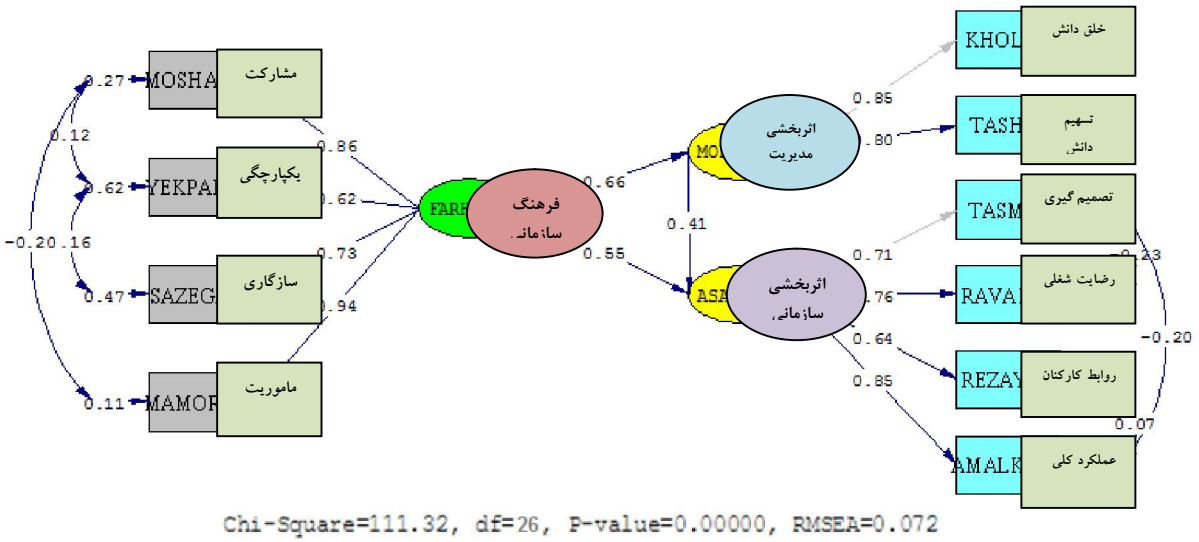
جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل تحقیق

شاخص برازش	برآورد
(x^2/df)	۴/۲۸
RMSEA	۰/۰۷۲
NFI	۰/۹۷
NNFI	۰/۹۵
GFI	۰/۹۳
AGFI	۰/۹۱

شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل کلی پژوهش دارای برازشی نسبتاً مناسب با داده‌های پژوهش است؛ نسبت کای دو به درجه آزادی کمی بیشتر از ۳ و مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۷۲ است و شاخص‌های NFI، NNFI و GFI بالای ۰/۹۰ است که قابل قبول است. به‌طور کلی، می‌توان گفت مدل مفهومی تحقیق از برازش خوبی برخوردار است و فرضیه مربوط به روابط علی یا تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی تأیید شده است.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

ب) مدل در حالت تخمین استاندارد



همان‌طور که مشاهده می‌شود، در بین متغیرهای پژوهش، بالاترین و پایین‌ترین همبستگی به ترتیب مربوط به رابطه بعد مأموریت و فرهنگ سازمانی است (۰/۹۴) و رابطه بعد یک‌پارچگی و فرهنگ سازمانی ۰/۶۲ است. پس از تأیید برازندگی مدل نهایی تحقیق نوبت به طرح فرضیه‌های آماری تحقیق و اعلام نتایج آن‌ها می‌رسد.

جدول ۷. نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق بر اساس مدل نهایی

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر	اعداد معناداری	شماره فرضیه	وضعیت پذیرش
فرهنگ سازمانی	–	اثربخشی سازمانی	۰/۵۵	۸/۸۸	H_1	تائید
	–	اثربخشی مدیریت دانش	۰/۶۶	۱۱/۹۸	H_3	تائید
فرهنگ سازمانی	اثربخشی مدیریت دانش	اثربخشی سازمانی	۰/۳۱	۶/۲۳	H_4	تائید
اثربخشی مدیریت دانش	–	اثربخشی سازمانی	۰/۴۱	۶/۸۳	H_2	تائید

فرضیات تحقیق

فرضیه اول: بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همان‌طور که مشاهده می‌شودT با توجه به حالت استاندارد مدل، فرهنگ سازمانی بر اثربخشی مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری برابر با ۰/۶۶ (عدد معناداری ۱۱/۹۸) دارد. این بدین‌معناست که به‌ازای یک واحد افزایش در فرهنگ سازمانی شاهد ۰/۶۶ درصد افزایش در اثربخشی مدیریت دانش خواهیم بود. از آنجا که عدد معناداری ضریب ذکرشده از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، فرضیه بالا تأیید می‌گردد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

فرضیه دوم: بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، با توجه به حالت استاندارد مدل، مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی اثر مثبت و معناداری برابر با ۰/۴۱ (عدد معناداری ۶/۸۳) دارد. و این بدین معناست که به‌ازای یک واحد افزایش در مدیریت دانش شاهد ۰/۴۱ درصد افزایش در اثربخشی سازمانی خواهیم بود. چون عدد معناداری ضریب ذکرشده از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، فرضیه بالا تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همان‌طوری که مشاهده می‌شود، با توجه به حالت استاندارد مدل، فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی اثر مثبت و معناداری برابر با ۰/۵۵ (عدد معناداری ۸/۸۸) دارد. این بدین معناست که به‌ازای یک واحد افزایش در فرهنگ سازمانی شاهد ۰/۵۵ درصد افزایش در اثربخشی سازمانی خواهیم بود. از آنجا که عدد معناداری ضریب ذکرشده از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است فرضیه بالا تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی از طریق مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، با توجه به حالت استاندارد مدل، فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی اثر غیرمستقیم و معناداری برابر با ۰/۳۱ (عدد معناداری ۶/۲۳) دارد. این بدین معناست که به‌ازای یک واحد افزایش در فرهنگ سازمانی شاهد ۰/۳۱ درصد افزایش در اثربخشی سازمانی به‌واسطهٔ تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی مدیریت دانش خواهیم بود. به دلیل اینکه عدد معناداری ضریب ذکرشده از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، فرضیه بالا تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطهٔ فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی به انجام رسیده است. در نتیجه وضعیت متغیر فرهنگ سازمانی در کل نمونه تحت بررسی ضعیف گزارش شده و به ترتیب ابعاد سازگاری، یک‌پارچگی، مأموریت و مشارکت بیشترین امتیاز را به‌دست آوردند. نتایج با یافته‌های قربانی (۱۳۸۸) و صفاری (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد. قربانی (۱۳۸۸) نشان داد که فرهنگ سازمانی سازمان تربیت‌بدنی وضعیت مناسبی ندارد و ابعاد سازگاری و یک‌پارچگی بیشترین امتیاز و بعد مشارکت کمترین امتیاز را به‌دست آورد. صفاری (۱۳۸۷) با استفاده از الگوی فرهنگ سازمانی رابینز نشان داد که فرهنگ سازمانی سازمان تربیت‌بدنی از وضعیت ضعیفی برخوردار است. نتایج نشان داد که وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن (مشارکت، یک‌پارچگی، سازگاری و مأموریت) در سازمان تربیت‌بدنی ضعیف است. فدراسیون‌های ورزشی نیز بهجز مؤلفه سازگاری، که در حد متوسط قرار داشت، وضعیت ضعیفی را در بقیه ابعاد فرهنگ سازمانی به‌دست آوردند، اما در مورد ادارات کل تربیت‌بدنی نتایج متفاوتی گزارش شد، به‌گونه‌ای که وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن در این ادارات در حد متوسط قرار داشتند. براساس نتایج وضعیت اثربخشی مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در هر سه سازمان در حد نسبتاً خوبی گزارش شد. نتایج با یافته‌های شکیبی‌راد (۱۳۸۸) که وضعیت متغیر مدیریت دانش را در سازمان تربیت‌بدنی در حد متوسط گزارش

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

داده هم‌خوانی دارد. در حالی که وضعیت مؤلفه به‌کارگیری دانش را در حد ضعیف گزارش کرده بود. درنهایت یافته‌های توصیفی نشان دادند که وضعیت اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی و ادارات کل تربیت‌بدنی در حد متوسط است، در حالی که در فدراسیون‌های ورزشی در حد ضعیفی قرار داشت. نتایج این تحقیق با یافته‌های قربانی (۱۳۸۶) هم‌خوانی دارد. در مورد وضعیت ضعیف اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی نسبت به دو سازمان مورد بررسی، می‌توان به دلایلی از قبیل تأکید بیش از حد بر دستیابی به اهداف در فدراسیون‌های ورزشی، وضوح اهداف و گستردگی حوزهٔ فعالیت آن‌ها اشاره کرد.

نتایج مدل معادلات ساختاری متغیرهای اصلی تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و معناداری برابر با ۰/۶۶ بر اثربخشی مدیریت دانش و اثری معادل با ۰/۵۵ بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی (سازمان تربیت‌بدنی، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل تربیت‌بدنی) دارد. بیشترین همبستگی به ترتیب بین ابعاد مأموریت، مشارکت، سازگاری و یک‌پارچگی با فرهنگ سازمانی به‌دست آمد. نتایج بیانگر این بود که فرهنگ سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه بیشتر ویژگی‌های یک فرهنگ ثابت را دارد. این فرهنگ بیشتر به حفظ وضعیت موجود، کاهش تنوع، کنترل زیاد، اصولی ثابت و پیروی از دستورالعمل‌ها را گرایش دارد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات دیگر هم‌خوانی دارد. در این زمینه می‌توان به تحقیقات انجام‌شده در سازمان‌های غیرورزشی کامرون و فریمن (۱۹۹۱)، فیشر (۲۰۰۰)، فی و دنیسون (۲۰۰۳)، دنیسون و همکاران (۲۰۰۴)، زبردست (۱۳۸۳) و در سازمان‌های ورزشی به تحقیقات مورو و چلادورای (۱۹۹۳)، چاین (۲۰۰۴) و اسدی و رهاوری (۱۳۸۳) اشاره کرد. فی و دنیسون (۲۰۰۳) طی مطالعات خود در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی سازمانی دارد و ارزیابی و درک فرهنگ سازمانی کلیدی برای کنترل و بهبود اثربخشی سازمان‌هاست. چاین (۲۰۰۴) در تحقیقی که به بررسی رابطه تعاملی رهبری تعاملی، فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی تایوان پرداخته بود نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی دارد. اسدی و رهاوری (۱۳۸۳) نیز در بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران تربیت‌بدنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. البته تحقیقات فوق بحث تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی را مورد تأیید قرار دادند، اما در بین نتایج به‌دست آمده تفاوت‌هایی نیز در زمینه تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی به‌چشم می‌خورد. به‌طوری‌که برخی تحقیقات نشان دادند که فرهنگ متعادل (فرهنگی که در تمامی انواع فرهنگ سازمانی رشد متعادلی داشته باشد) تاثیر بیشتری بر اثربخشی سازمانی دارد. در حالی که برخی دیگر (مثل فریمن و کامرون، ۱۹۹۱؛ فیشر، ۲۰۰۰؛ فی و دنیسون، ۲۰۰۳؛ زبردست، ۱۳۸۳؛ چاین، ۲۰۰۴) نشان دادند که فرهنگ منعطف نسبت به فرهنگ ثابت تأثیر بیشتری بر اثربخشی سازمانی دارد. از این بین تحقیقات کامرون و فریمن (۱۹۹۱)، پرز لوپز و همکاران (۲۰۰۴) و فیشر (۲۰۰۰) نیز تأکید بیشتری بر فرهنگ مشارکتی (گروهی) جهت افزایش اثربخشی سازمانی داشتند. فونگ لای و گانگ لی[1] (۲۰۰۷) نشان دادند که بین

[1] - Fong lai & Guang lee

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

فرهنگ کاملاً آرام و بوروکراتیک با فعالیت‌های مدیریت دانش (انتقال، انتشار، ذخیره‌سازی و نوآوری دانش) رابطه منفی وجود دارد، اما بین فرهنگ کارآفرینانه و فرایندهای مدیریت دانش رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. نتایج تحقیقات دیگر نشان دادند که از میان انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ ادهوکراسی و تعاملی نسبت به فرهنگ بروکراتیک، قبیله‌ای و سلسله‌مراتبی تأثیر بیشتری بر فرایندهای مدیریت دانش دارند (لاوسون، ۲۰۰۳). بسیاری از تحقیقات مؤثر بودن فرایندهای خلق و انتقال دانش را منوط به وجود فرهنگ مشارکتی دانسته‌اند که اعتماد، همکاری گروهی و تیمی و روابط میان افراد و واحدهای سازمانی را بهبود بخشد و توسعه دهد (نوناکا، ۱۹۹۱؛ دلونگ و فاهی، ۲۰۰۰؛ کرمی، ۱۳۸۴؛ مییر و ساگیراما،۲۰۰۴)، در صورتی که در تحقیق گودرزی و همکاران(۱۳۸۸) نشان داده شد که بین فرهنگ تسهیم و خلق دانش رابطه معنی داری وجود ندارد، اما بین فرهنگ تسهیم و انتقال دانش رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به تحقیقات می‌توان رشد متعادل در تمامی انواع فرهنگ سازمانی و نیز گرایش به فرهنگ منعطف را از عوامل مهم در افزایش اثربخشی سازمان دانست. با وجود اینکه فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی تفاوت چندانی با انواع فرهنگ سازمانی نداشتند و تنها فرهنگ مشارکتی تا حدودی امتیاز کمتری نسبت به بقیه به‌دست آورد و همین عامل تا حدودی از انعطاف فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی کاسته است. اما باید این نکته را هم یادآور شـد که فرهنگ موجود سازمـان‌ها با وجود رشد متعادل وضعیت ضعیفی دارد. این باعث می‌شود که به‌خوبی از اثربخشی سازمان حمـایت نکند. نتایج آزمون رگرسیون چندمتغیره به روش ورود هم‌زمان، جهت پیش‌بینی اثربخشی سازمانی از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (مشارکت، یک‌پارچگی، سازگاری و مأموریت) نشان داد که این متغیرها می‌توانند پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای اثربخشی سازمانی باشند. نتایج ضریب رگرسیون چندمتغیره نشان داد که بین مؤلفه‌های مأموریت (B=۰/۶۹۵)، مشارکت (B=۰/۴۱۴) و سازگاری (B=۰/۳۹۶) با اثربخشی رابطه خطی وجود دارد. در مجموع این چهار بعد ۵۰ درصد از سهم واریانس اثربخشی سازمانی را تبیین می‌کنند. یافته‌های فوق نشان از سهم بالای انواع فرهنگ سازمانی دنیسون در اثربخشی سازمانی سازمان‌های ورزشی (سازمان تربیت‌بدنی، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل تربیت‌بدنی) دارد که توجه شایسته به استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌های بلندمدت، آگاه‌ساختن کارکنان سازمان از استراتژی‌ها و چشم‌انداز آینده، مشارکت سازندهٔ افراد در تصمیم‌گیری‌ها و آمادگی مداوم برای تغییر مواردی هستند که اگر سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه بر آن‌ها تمرکز بیشتری داشته باشند، سازمان سریع‌تر و بهتر به اهداف و نتایج خود دست پیدا می‌کند.

نتایج دیگر مدل نهایی تحقیق نشان داد که اثربخشی مدیریت دانش اثر مستقیم و معناداری برابر با ۰/۴۱ بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی (سازمان تربیت‌بدنی، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل تربیت‌بدنی) دارد. نتایج دیگر نشان داد که به ترتیب بیشترین همبستگی بین ابعاد خلق دانش و تسهیم دانش با اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی وجود دارد. با توجه به نوبودن موضوع مدیریت دانش و در ارتباط با اثربخشی سازمانی، تحقیقات کمی در این خصوص صورت گرفته و هرکدام به موضوع خاصی در مدیریت دانش توجه داشتند، با وجود این تمامی تحقیقات صورت‌گرفته (سیوان، ۲۰۰۰؛ لی و چوی، ۲۰۰۳، تری‌ور، ۲۰۰۶؛

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

اسمیت، ۲۰۰۷؛ اسلام و همکاران، ۲۰۰۸) بر تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی تأکید داشتند. نتایج تحقیق اسمیت (۲۰۰۷) در زمینه ارتباط مدیریت دانش با استراتژی و اثربخشی سازمانی در ۲۳ باشگاه ورزشی کانادا نشان داد که ساختار، فرهنگ و تکنولوژی از مهم‌ترین زیرساخت‌های مدیریت دانش است و اظهار داشت که هم زیرساخت‌های مدیریت دانش و هم فرایندهای مدیریت دانش تاثیر معناداری بر اثربخشی سازمانی دارند. لی و چوی (۲۰۰۳) نیز در تحقیق درباره سبک‌های مدیریت دانش و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی نشان دادند که از میان چهار سبک پویا، سیستمی، انسان‌محور و ایستا، سبک پویا با تأکید بر فعالیت مستمر و زنجیره‌ای فرایندهای کسب، تسهیم و به‌کارگیری دانش، بیشترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی دارد. با توجه به الگوی نظری نهایی تحقیق در سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه، نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت چون وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی ضعیف است و نشان داده شد که تأثیر مستقیم بالایی بر اثربخشی سازمانی دارد و نیز تأثیر غیـرمستقیمی از طـریق اثربخشی مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی دارد، سازمان تربیت‌بدنی، ادارات کل تربیت‌بدنی و فدراسیون‌های ورزشی جهت دستیابی به حداکثر اثربخشی سازمانی نیاز به توجه بیشتر به نقاط ضعف فرهنگ سازمانی دارند، به‌طوری‌که با رفع نقاط ضعف موجود در ابعاد مشارکت و سازگاری فرهنگ سازمانی و تقویت بیشتر ابعاد مأموریت و یک‌پارچگی فرهنگ سازمانی، زمینه مساعدی را برای رشد فعالیت‌های خلق و تسهیم دانش به‌وجود می‌آورند تا از این طریق اهداف سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه بهتر حاصل شود.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

منابع

1- Fisher, C.J. (2000). Like It or Not, Culture, Matters- Linking culture to bottom line business performance. Employee Relations Today, John Wiley& Sons, 27: 2.
2- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6(2), 204-223.
3- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, process, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. Journal of Management Information System, 20(1), 179-228.
4- Demerest, M. (2008). Understanding knowledge management. Journal of Long Range Planning, Vol.88, No.2, 207-228.
۵- کرمی، مقداد.(۱۳۸۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودرو سازی بهمن. پایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده دانشگاه تهران.
6- Chin, S. H. (2004). A structural equation modeling analysis of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in Taiwanese sport fitness organizations. Unpublished doctoral dissertation, United States Sports Academy.
7- Denison.D. R, Haaland, S, and Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 1, PP. 98-109.
8- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press.
9- Trevor, S. (2006). Knowledge management and its capabilities linked to the business strategy for organizational effectiveness. Nova Southeastern University.
10- Denison.D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
11- Lawson, S. (2003). Examining The relationship between organizational culture and knowledge management, Unpublished dissertation doctoral: Nova Southeastern University.
۱۲- رحیم نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود.(۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، دو فصلنامه مطالعات تربیتی و روان شناسی، شماره ۲۰.
13- Brokman, B.K., & Morgan, R. M. (2003). The role of existing knowledge management in new innovativeness and performance. Decision Science, 34(2), 385-397.
14- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. Harvard Business Review, Nov-Dec, 96-104.
15- Sivan, Y. (2000). Tips for building knowledge infrastructure, note8, Knowledge process Webnet Journal. Oct- Dec, Vol. 2, No. 4, PP. 12-44.
16- Fong-Lai, M., and Guang Lee, G. (2007). Relationships of organizational culture toward knowledge activities. Journal of Business Process Management, Vol. 13, No. 2, PP. 306- 322.
17- Cameron K, Freeman SJ. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. In: Woodman RW, Patmore WA, editors. Research in organizational change and development, vol. 5. Greenwich (CT): JAI Press; 1991. PP. 23–58.
18- Tseng, S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance, Journal of Knowledge Management, Kempston, Vol. 14, Issue. 2; PP. 267-269.
19- Brokman, B.K., & Morgan, R. M. (2003). The role of existing knowledge management in new innovativeness and performance. Decision Science, 34(2), 385-397.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

۲۰- شکیبی راد، عباس.(۱۳۸۸). شناسایی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش از دیدگاه کارشناسان سازمان تربیت بدنی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.

21- Gold, A. H., Malhotra A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of Management Information System, 18(1), 185-124.

22- Bennett, R. And Gabriel, H. (1990). Organizational factor and knowledge management within large marketing departments: An empirical study. Journal of Knowledge Management.

23- Lawson, S. (2003). Examining The relationship between organizational culture and knowledge management, Unpublished dissertation doctoral: Nova Southeastern University.

۲۴- قربانی، محمد حسین.(۱۳۸۶). مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگین های جهانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۲۵- زبردست، کریم.(۱۳۸۳). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران متوسطه شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۲۶- عطایی، محمد.(۱۳۷۶). بررسی فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر اثربخشی موسسه رازی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

۲۷- طوسی، محمد علی.(۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۲۸- زارعی متین، حسن.(۱۳۷۴). تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی. رساله دکتری منتشر نشده دانشگاه تربیت مدرس.

29- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture effectiveness: can American Theory be applied in Asia? Organization Science, 14(6), 686-706.

۳۰- منوریان، عباس، قربانی، محمد حسین، و شریفی، مسلم.(۱۳۸۷). فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون. تهران: انتشارات دانشگاه شیراز.

31- Islam, Z., Mahtab, H., Ahmad, Z. (2008). The role of knowledge management practices on organizational context and organizational effectiveness, ABAC Journal, Vol. 28, No. 1, PP. 42-53.

۳۲- صفاری، مرجان.(۱۳۸۷). رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی. همایش ملی مدیریت ورزشی، آکادمی ملی المپیک.

۳۳- هومن، حیدرعلی.(۱۳۸۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه.

34- Papadimitriou, D., & Taylor, R. (2000). Organizational effectiveness of Hellenic national sports organizations: A multiple constituency approach. Sport Management Review, 3, 23-46.

۳۵- شریف زاده، و بودلایی، حسن.(۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمان های اداری، تولیدی و خدماتی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی علامه طباطبایی.

۳۶- گودرزی، محمود، ابوترابی، مجتبی، دستی گرد، مهدی.(۱۳۸۸). ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، نشریه علمی– پژوهشی پژوهشکده، شماره ۲، ص ۲۰۱-۲۱۴.

37- Smith. T. A. (2007). Knowledge management linked to strategy for organizational effectiveness. Journal of Sport Science, Vol.12, No.2, PP. 120-134.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

The Relationship between organizational culture with knowledge management effectiveness and organizational effectiveness among selected sport organizations of Iran

Omidi, A. R., (Ph.D.) Shahrekord University
Tondnevis, F., (Ph.D.) Kharazmi University
Mozafari, S. A. A., (Ph.D) Kharazmi University

Abstract
The purpose of this study was to survey the relationship between organizational culture with knowledge management effectiveness and organizational effectiveness among selected sport organizations of Iran. For this purpose, 169 administrators and 209 experts have been selected using random sampling. The study scales consisted of Denison's Organizational Culture Questionnaire (2007), Gold's Knowledge Management Effectiveness Questionnaire (2001) and Chin's Organizational Effectiveness Questionnaire (2004). To determine the face and content validity were used from panel of experts, construct validity (exploratory and confirmatory factor analysis) and reliability (alpha cronbach. Equation Modeling (SEM) was used to determine causal relationships and present of model. Results showed that organizational culture has a significant positive direct effective on KM effectiveness (P= 0/66). KM effectiveness has a significant positive direct effective on organizational effectiveness (P= 0/41) and organizational culture has a significant positive direct effective on organizational effectiveness (P=0/55) and finally organizational culture has a significant indirect effect on organizational effectiveness (P=0/31).
Keywords: Sport Organizations, Organizational Culture, KM Effectiveness.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]