

مدیریت ورزشی \_ بهار 1389  
شماره 4- ص ص : 97- 83  
تاریخ دریافت : 87 / 12 / 19  
تاریخ تصویب : 88 / 04 / 22

## رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی از نظر کارشناسان این سازمان

مرجان صفاری<sup>۱</sup> - ندا شهرزاد

دانشجوی دکتری دانشگاه تربیت مدرس، دانشجوی دکتری دانشگاه تهران

### چکیده

مدیریت دانایی یکی از راه های بهبود شرایط بقای سازمان است و زمانی به طور موفقیت آمیز در سازمان اجرا می شود که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با این نظام بسترسازی شده باشد. هدف از این پژوهش تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی است. جامعه آماری این پژوهش تمام کارشناسان سازمان تربیت بدنی بودند و نمونه آماری از طریق فرمول n نمونه برابر با 120 نفر تعیین شد. برای گردآوری داده ها از دو پرسشنامه مدیریت دانایی (پایایی 0/85) و فرهنگ سازمانی (پایایی 0/89) استفاده شد. این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی و به شکل میدانی اجرا شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آماری توصیفی و استنباطی (آزمون های کلموگراف اسمیرنوف و ضریب همبستگی پیرسون) استفاده شد. میانگین نمره فرهنگ سازمانی برابر 31/2 (حداکثر نمره 75) و میانگین نمره استقرار مدیریت دانایی 51/3 (حداکثر نمره 120) است که بیان می کند وضعیت فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی در سطحی پایین تر از متوسط قرار دارد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی رابطه مثبت معناداری وجود دارد ( $t=0/59, P<0/000$ ).

### واژه های کلیدی

---

Email :

۱- نویسنده مسئول : تلفن: 09195186498  
saffari.marjan@gmail.com

---

فرهنگ سازمانی، استقرار مدیریت دانایی و سازمان تربیت بدنی.

## مقدمه

با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی های آن در حیطه عملکرد سازمان ها، می توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان ها ضرورتی انکارناپذیر است. ارزیابی دقیق روند تغییر و تحولات دانش در جامعه معاصر، نشان می دهد جامعه فراصنعتی امروز جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری های نیروافزا جای خود را به فناوری های دانش افزا می دهند (1) و در محیط پویا و پیچیده امروزی، سازمان ها باید به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتبار بخشی و کاربرد، در محصولات و خدمات خود به کار گیرند (2).

دنایای متغیر امروز ایجاب می کند که سازمان ها برای بقا به دنبال ابزاری نوین باشند؛ یکی از ابزارهایی که سازمان ها را در تامین این اهداف یاری می دهد، مدیریت دانایی است. مدیریت دانایی فرایندی است که به سازمان ها کمک می کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا و تصمیم گیری ضروری است (2). بکمن<sup>1</sup> (1998) مدیریت دانایی را فرایند توزیع و پخش دانسته های فردی و سازمانی در کل سازمان می داند که به افزایش بازده و عملکرد کل سازمان منجر می شود (4).

مدیریت سازمان ها باید با تکیه بر دانایی برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانایی مقوله ای مهم تر از خود دانایی محسوب می شود و در سازمان ها به دنبال آن است تا چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت های فردی و گروهی تبیین و روشن سازد (11). سازمان ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند و افراد را، در راستای مفهوم کردن تعاملاتشان، آموزش دهند (9).

مدیریت دانایی می تواند گستره ای از ویژگی های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد، اما این به تنهایی کافی نیست (15)، چرا که مدیریت دانایی برای قابل استفاده بودن، نیازمند

---

1- Beckman

هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود است استیفن پی رایبیز<sup>1</sup> در ویرایش نهم کتاب رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی را سیستمی از مصادیق و خصوصیات اساسی (نوآوری و خطرپذیری، توجه به جزییات، توجه به نتایج، توجه به افراد، تیم مداری، جاه طلبی و ثبات) تعریف می کند که برای سازمان ارزش دارند (2).

هر سازمانی فرهنگ خاصی دارد که به افراد شیوه فهم و معنا بخشیدن به رویدادها را نشان می دهد، بنابراین از فرهنگ سازمانی می توان به عنوان اهرم قدرتمندی برای تقویت رفتار سازمانی استفاده کرد. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند (8). از این رو برای تسهیل مشارکت افراد و ایجاد دانایی، فرهنگ سازمانی حائز اهمیت است.

براساس تحقیقات شرکت هایی مانند هیولت پاکارد هوندا، ماتسوشیتا، وجود فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف در سازمان، موجب می شود که کارکنان سازمان به رویه های موجود سازمانی عادت کنند و هیچ گونه تمایلی به نوآوری و خلق ایده های جدید نداشته باشند، از طرف دیگر از تسهیم دانسته های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته ها به مهارت هایی در حل مشکلات سازمان مؤثر باشند، ترس دارند، درحالی که فرهنگ پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند، در برابر تغییرات سریع به خوبی واکنش نشان داده و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می دهد (2).

با توجه به اینکه امروزه مهم ترین ویژگی جهان رقابت، تغییر است، سازمان ها ناچارند با تکیه بر افراد سازمان به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان، آنها را به درک، فهم و ارائه دانسته ها و ایده های جدید و استفاده عملی از آن ایده ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق کنند و این فعالیت نیازمند آن است که فرهنگ سازمانی به عنوان تشکیل دهنده شخصیت سازمان ها که رفتار کارکنان متأثر از آن است، فرهنگی دانایی پرور و حامی فعالیت های دانایی باشد (6).

اهمیت فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر حیات و عملکرد سازمانی، براهل علم و اندیشه و تحقیق پوشیده نیست. از رهگذر این موضوع، سازمان های پویا و زنده جهان به موقعیت های بی نظیری دست یافته اند. در کشور ما با

---

1- Stephen P. Robbins

وجود فرهنگ کهن و موارث تاریخی، به این موضوع اهمیت کافی داده نشده است و تحقیقات لازم در این زمینه به چشم نمی خورد. مدیران و رهبران سازمان می توانند در راستای ایجاد ارزش های فرهنگی مؤثر که متعهدانه از طرف اعضا دنبال شود، کوشش کنند. بنابراین مدیران فقط از فرهنگ پیروی نمی کنند، بلکه یکی از نقش های مدیران سازمان ها، وضع ارزش های فرهنگ مناسب است. این نقش امروزه با توجه به اهمیت انسان در رویارویی با تغییرات محیط از مهم ترین نقش های رهبران سازمان است.

بیشتر گروه ها که مطالعات قرن بیست و یکم را انجام می دهند، معتقدند که جهان در وضعیتی قرار دارد که هیچ گاه در تاریخ بشر نبوده است. تغییرات نسبت به سال های پیشین با نرخ فزاینده ای در بیشتر نقاط جهان و در بیشتر زمینه های زندگی صورت می گیرد، بنابراین دنیای امروز و فردا دنیای تغییر است، دنیایی که تنها عامل باثبات در آن خود تغییر است، از این رو هر سازمان برای سازگاری با دنیای در حال تغییر، باید از عهده این تغییر و تحول برآید و مهارت های جدید و نگرش های تازه به وجود آورد. یکی از پاسخ های خردمندانه به محیط تغییر، افزایش آگاهی از اهمیت دانایی و یادگیری است (13). اولین قدم در این راه این است که آیا افراد و دارندگان این دانش، آماده حمایت از این فرایند هستند یا خیر؟ و این نیازمند فرهنگ حمایتی و هماهنگ شده ای است که بین تمام سازمان های متشکل تقسیم شده است، چرا که فرهنگ سازمانی بخش پیچیده ای از ارزش ها و عقاید کارکنان را شامل می شود و این ارزش ها بر نحوه نگرش و در نهایت رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود.

شرکت باکمن بعد از تحقیقات فراوان به این نتیجه رسید که فرهنگ باز، با انگیزه هایی که پیرامون یکپارچه سازی مهارت ها و تجربه های افراد ایجاد می کند، برای ایجاد و توسعه مدیریت دانایی مناسب خواهد بود (15). در این راستا آنتونیا هولوزکی<sup>1</sup> (2002) رابطه بین مدیریت دانایی و فرهنگی سازمانی را در دانشگاه اورگون از راه تحلیل محتوا طی سال های 1998 تا 2002 بررسی کرد؛ نتایج این پژوهش نشان داد که به همان اندازه که مدیریت دانایی در به دست آوردن مزیت رقابتی مهم است، فرهنگ سازمانی نیز در تعریف و مشخص کردن راهبرد سازمان مهم است و اعتماد به افراد سازمان، دادن آزادی عمل، تشویق افراد به نوآوری و حمایت از خطرپذیری از طرف رأس سازمان موجب تلاش بیشتر افراد برای کسب، خلق، توسعه و تسهیم دانایی در سازمان می شود (7).

---

1 - Antonia Holowzki

پاولین و ماسون<sup>1</sup> (2002) در پژوهشی موانع و عوامل مؤثر در پذیرش برنامه های مدیریت دانش را بررسی کردند. یافته های آنها نشان داد که موانع مدیریت دانش در داخل سازمان عبارتند از: فرهنگ سازمانی، رهبری، عملکردهای مدیریت، عدم آگاهی و بینش عمومی از مدیریت دانش (12). در این زمینه در پژوهشی کرمی (1384) نخست رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی را در مرکز بهمن موتور و سپس وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در آن را بررسی کرد. نتایج تحقیق وی نشان داد که خودمختاری فردی و دادن استقلال عمل به افراد، نقش مهمی در کسب و توسعه دانایی، حمایت مدیریت نقش مهمی در کسب دانسته های جدید و فرهنگ سازمانی رابطه مؤثر و قوی با مدیریت دانایی دارد و از آنجا که وضعیت فرهنگ سازمانی در مرکز بهمن موتور به نسبت خوب است، توصیه شده است که با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی شاخصه های فرهنگی مفید و مؤثر بر مدیریت دانایی حفظ و شاخصه های نامطلوب و غیرمؤثرند، تغییر یابند یا اصلاح شوند (3).

در تایید رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی، حسینی (1385) در تحقیقی وضعیت فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس را متوسط ارزیابی کرده و نتایج تحقیق او حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه های آن (حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری) با استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس رابطه مثبت معناداری وجود داشته و سازش با پدیده تعارض با استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معناداری ندارد (2).

استقرار مدیریت دانایی در سازمان های ورزشی نیز امکان پذیر است، همان طور که تحقیق سوالبراین و کریستین اوهی<sup>2</sup> (2001) با عنوان بازی های المپیک و مدیریت دانش: مطالعه موردی کمیته سازماندهی بازی های المپیک سیدنی نشان داد، در این پژوهش کمیته برگزار کننده بازی های المپیک سیدنی (SOCG<sup>3</sup>) بررسی شد. در این بازی ها از سیستم اطلاعاتی ویژه ای استفاده شده و چگونگی استفاده از مدیریت دانش و اطلاعات سودمندی های آن در عملکرد سازمانی بررسی شد (14).

1- Paulen, D. & Mason

2 - Sue Halbwirth; Kristine Toohey

3 - Sydney Organising Committee for the Olympic Game

نرمن اریلی و پیتر نایت<sup>1</sup> (2007) در پژوهشی با عنوان مدیریت دانش بهترین روش برای سازمان های ملی ورزش، مطرح کردند که سازمان های ملی ورزش اغلب هدف سودآوری ندارند، بلکه این سازمان ها مسئول رشد و توسعه ورزش در کشور خویش هستند و ابزار کار و ساختاری که موجب تسهیل کارآمدی در ایجاد و نشر دانش برای بقا و رشد در این سازمان ها می شود اهمیت بسیاری دارد و می تواند عملکرد آنها را متحول سازد (10).

به طور کلی با بررسی تحقیقات انجام شده می توان گفت که فرهنگ سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخش های مختلف سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، گسترش دیدگاه های افراد نسبت به محیط، فرایند مدیریت دانایی را در سازمان مورد حمایت قرار می دهد.

از آنجا که بیشتر تحقیقات انجام شده درباره ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی در محیط های صنعتی انجام شده و با عنایت به این موضوع که پژوهش های چندانی در این زمینه در حوزه ورزش کشور صورت نگرفته است، از این رو انجام پژوهشی به منظور بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی به عنوان متولی ورزش کشور که نقش مهمی در توسعه ورزش در تمام سطوح دارد، ضروری به نظر می رسد و هدف آن بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی از نظر کارشناسان این سازمان است.

با توجه به مطالب ذکر شده، مسئله تحقیق این است که تا چه حد بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی رابطه وجود دارد؟

## روش تحقیق

پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی و به شکل میدانی اجرا شده است.

جامعه آماری پژوهش تمام کارکنان سازمان تربیت بدنی بودند. بنا به اعلام سازمان تربیت بدنی در تابستان 1386، 298 نفر در سازمان تربیت بدنی دارای عنوان شغلی کارشناس بودند. با توجه به مطالعه مقدماتی

1 - Norman J. O'Reilly and Peter Knight

(Pilot Study) صورت گرفته در سازمان تربیت بدنی، تعداد نمونه لازم با اطمینان 95 درصد بر اساس فرمول n نمونه 120 نفر تعیین شد و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بود.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی (حسینی، 1385) و پرسشنامه مدیریت دانایی (حسینی، 1385) استفاده شد. روایی محتوای هر دو پرسشنامه توسط متخصصان تایید شد و پایایی از طریق روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی برابر با 0/82 و برای پرسشنامه مدیریت دانایی برابر با 0/92 تعیین شد که نشان می‌دهد پرسشنامه‌ها از روایی محتوای و پایایی مطلوبی برخوردار بودند (2).

### پرسشنامه فرهنگ سازمانی

پرسشنامه فرهنگ سازمانی شامل 15 سؤال و طیف لیکرت 5 گزینه‌ای است و 5 خرده‌مقیاس تعارض، حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی، سبک رهبری را بررسی می‌کند. پیش از استفاده از پرسشنامه روایی محتوا و پایایی آن، به دلیل گذشت 3 سال از تهیه پرسشنامه و تغییر جامعه هدف مورد ارزیابی مجدد قرار گرفت. اعتبار محتوای پرسشنامه پس از توزیع بین دوازده تن از استادان متخصص مدیریت و مدیریت ورزشی تایید و برای به دست آوردن پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و برابر 0/85 تعیین شد.

### پرسشنامه مدیریت دانایی

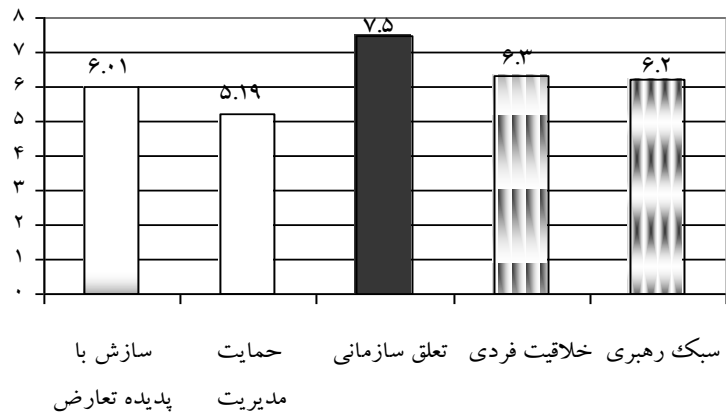
پرسشنامه مدیریت دانایی شامل 24 سؤال و طیف لیکرت 5 گزینه‌ای است و 8 خرده‌مقیاس نیاز به دانایی، توسعه و بهبود دانایی، نشر دانایی، کاربرد دانایی، حفظ و ذخیره دانایی، تشخیص دانایی، ارتباط با عملکرد اقتصادی و مهارت در تغییر را بررسی می‌کند. پیش از استفاده از پرسشنامه، اعتبار محتوا و پایایی به دلیل گذشت 3 سال از تهیه پرسشنامه و تغییر جامعه هدف مورد ارزیابی مجدد قرار گرفت. اعتبار محتوای پرسشنامه پس از توزیع بین دوازده تن از استادان متخصص مدیریت و مدیریت ورزشی تایید و برای به دست آوردن پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و برابر با 0/89 تعیین شد.



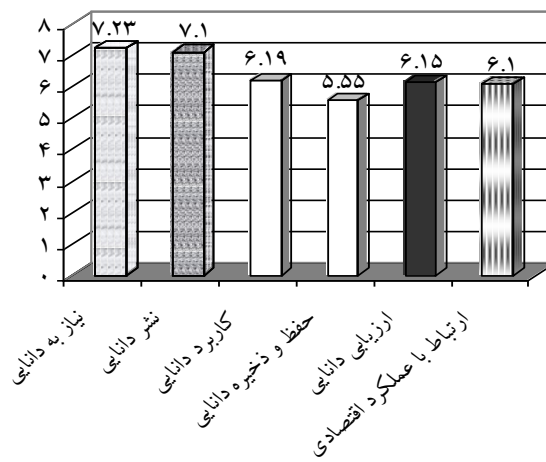
### نتایج و یافته های تحقیق

داده های به دست آمده از پرسشنامه فرهنگ سازمانی شامل پنج خرده مقیاس تعارض، حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی، سبک رهبری در سه طبقه ضعیف (شامل گزینه های بسیار کم و کم)، متوسط (شامل گزینه متوسط) و قوی (شامل گزینه زیاد و بسیار زیاد) طبقه بندی شد و میانگین نمره فرهنگ سازمانی از نظر کارشناسان سازمان تربیت بدنی برابر با  $31/2$  (حداکثر نمره  $75$ ) تعیین شد که نتایج نشان می دهد  $50$  درصد کارشناسان سازمان تربیت بدنی وضعیت فرهنگ سازمانی را متوسط،  $46/6$  درصد ضعیف و  $3/3$  درصد قوی ارزیابی کرده اند. پس می توان گفت که در کل از نظر پاسخ دهندگان وضعیت فرهنگ سازمانی در سطحی پایین تر از متوسط قرار دارد، به عبارت بهتر، فرهنگ سازمانی تربیت بدنی دارای ارزش های به نسبت ضعیفی است (شکل های 1 و 3).

داده های پرسشنامه مدیریت دانش شامل هشت خرده مقیاس، نیاز به دانایی، توسعه دانایی، نشر دانایی، کاربرد دانش، حفظ و ذخیره دانایی، ارزیابی دانش، ارتباط با عملکرد اقتصادی و مهارت در تغییر نیز به مانند پرسشنامه فرهنگ سازمانی در سه طبقه ضعیف (شامل گزینه های بسیار کم و کم)، متوسط (شامل گزینه متوسط) و قوی (شامل گزینه زیاد و بسیار زیاد) طبقه بندی و میانگین نمره استقرار مدیریت دانایی از نظر کارشناسان سازمان تربیت بدنی برابر با  $51/3$  تعیین شد (حداکثر نمره  $120$ )، به طوری که  $50$  درصد پاسخ دهندگان وضعیت استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی را ضعیف،  $45/8$  درصد متوسط و  $4/1$  درصد قوی ارزیابی کرده اند. پس می توان نتیجه گرفت که در مجموع از نظر کارشناسان سازمان تربیت بدنی وضعیت استقرار مدیریت دانایی در سازمان در سطح پایین تر از متوسط است، به عبارت دیگر، سازمان تربیت بدنی برای استقرار مدیریت دانایی آمادگی لازم را ندارد و باید زیرساخت های لازم را فراهم سازد (شکل های 2 و 3).

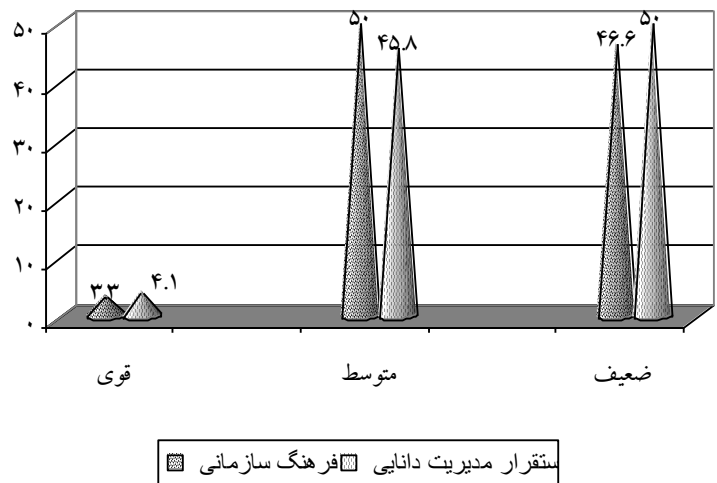


شکل 1\_ خرده مقیاس های فرهنگ سازمانی در سازمان تربیت بدنی



شکل 2\_ خرده مقیاس های مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی

در شکل 3 فراوانی پاسخگویی کارشناسان در سه سطح قوی، متوسط وضعیف در سازمان تربیت بدنی درباره فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی نشان داده شده است (شکل 3).



شکل 3. فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی

به منظور بررسی مفروضات تحقیق از نظر معناداری آماری، نخست توزیع نمره ها به لحاظ نرمال بودن آزمون شد. برای بررسی نرمال بودن توزیع ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد و همان طور که در جدول 1 نشان داده شده است، هر دو متغیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی توزیع نرمال داشتند.

جدول 1\_ توزیع متغیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی

متغیرها	n	K-S	P	نتیجه
فرهنگ سازمانی	120	0/802	0/541	توزیع نرمال
مدیریت دانایی	120	0/967	0/307	توزیع نرمال

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون (با توجه به نرمال بود توزیع دو متغیر)، رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی  $r = 0/59$  به دست آمد و همبستگی بین این دو مؤلفه در سطح  $0/000$  معنادار است. این میزان ضریب به دست آمده نشان می دهد که فرهنگ سازمانی در سازمان تربیت بدنی نقش اساسی در برقراری مدیریت دانایی (جدول 2).

جدول 2\_ همبستگی بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی

متغیرها	n	مقدار پیرسون	P
فرهنگ سازمانی	120	0/59	0/000
مدیریت دانایی	120		

## بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمان تربیت بدنی از نظر کارشناسان این سازمان در سطحی پایین تر از متوسط قرار دارد. با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی قوی نقش تعیین کننده ای در استقرار مدیریت دانایی در سازمان دارد، از این رو لازم است مسئولان سازمان تربیت بدنی در راستای قوی شدن فرهنگ سازمانی این سازمان گام اساسی بردارند. وضعیت استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی نیز در سطحی پایین تر از متوسط قرار دارد و مسئولان سازمان تربیت بدنی مسئولیت سنگینی در بهبود فرایند کسب، خلق، توزیع و توسعه دانایی دارد، چرا که سازمان تربیت بدنی مسئولیت سیاستگذاری، هدایت و نظارت و پرورش ورزش کشور را عهده دار است.

میزان ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی نشان می دهد که فرهنگ سازمانی در سازمان تربیت بدنی نقش اساسی در برقراری مدیریت دانایی دارد و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی باشد، استقرار مدیریت دانایی نیز با موفقیت بیشتری انجام شد. پس می توان ادعا کرد که فرهنگ سازمانی به عنوان شخصیت و شالوده اساسی سازمان تربیت بدنی، نقش مؤثری در برقراری سیستم مدیریت دانایی دارد و سازمان

برای اینکه بتواند به طور مؤثری دانایی سازمان را نظم ببخشد و در کل سازمان اشاعه دهد، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه کند. تحقیقات کرمی (1384)، حسینی (1385)، نوناکا و تاکه اوچی (1998) راستوگی (2000)، دیر و مک دونگ (2001) آنتونیا هولوزوکی (2004)، با نتایج پژوهش حاضر همسوست و یافته های آن را مورد تایید قرار می دهند (3، 2، 9، 13، 6، 7). شرکت هوندا پس از تحقیقی بیان داشت که تا فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان ها متحول نشود، ایجاد و هدایت دانایی های جدید به نتیجه نخواهد رسید (6).

در مجموع فرهنگ سازمانی انتظاراتها و رفتار افراد را تا حد زیادی تحت تاثیر قرار می دهد و برخی از آنها ممکن است به جدال غیرسازنده منجر و مانع از ایجاد و تبادل شبکه مدیریت دانش شود، از طرف دیگر، دانستن فرهنگ سازمانی برای کسانی که راهبرد مدیریت دانایی را طراحی می کنند، ضروری است، چرا که فرهنگ سازمانی هم بر جریان دانش لازم برای طراحی مدیریت دانش و هم همکاری کامل و تعهد اعضا نسبت به مدیریت دانایی تاثیر دارد. به طوری که می توان گفت به همان اندازه که مدیریت دانایی در به دست آوردن مزیت رقابتی مهم در دنیای پویای امروز ارزش و اهمیت دارد، فرهنگ سازمانی نیز در تعریف و مشخص کردن راهبرد سازمان تربیت بدنی مهم است و برای برقراری سیستم مدیریت دانایی موفق باید آن را مطابق اصول و مفروضه های فرهنگ سازمانی قرار دهیم؛ به گونه ای که شناخت مشخصه های فرهنگ سازمان برای ایجاد سیستم مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی ضروری و قطعی است.

در پایان، مدیریت دانایی که یکی از راه های بهبود عملکرد سازمان تربیت بدنی و یک مزیت رقابتی برای آن محسوب می شود، زمانی به طور موفقیت آمیز در سازمان اجرا می شود که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با این نظام بسترسازی شده باشد، چرا که هدایت دانایی موجود سازمان، یک امر مردمی است و به طور کامل مربوط به منابع انسانی می شود و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان است و فرهنگ سازمانی قوی در اجرای مدیریت دانایی موفق به تعامل و ارتباط سریع و بدون دردسر افراد در سازمان، حمایت از نوآوری ها و ایده های افراد، تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری در مواقع لزوم، بستگی دارد؛ از این رو سازمان تربیت بدنی برای اجرای موفق مدیریت دانایی، ابتدا باید فرهنگ متناسب با آن را ایجاد و بر اساس آن عمل کند.

از آنجا که سازمان تربیت بدنی مسئولیت سیاستگذاری، برنامه ریزی، هدایت و نظارت ورزش کشور را بر عهده دارد، پس مسئولیت سنگینی در بهبود فرایند کسب، خلق، توزیع و توسعه دانایی در ورزش کشور عهده دار

است و به این دلیل که ارتقای فرهنگ سازمانی نقش اساسی در بهبود وضعیت استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی دارد، پس می توان با توجه به مؤلفه های فرهنگ سازمان زمینه لازم را برای استقرار مدیریت دانایی فراهم ساخت. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می شود:

با بها دادن به خلاقیت فردی از طریق دادن استقلال عمل به کارشناسان و تشویق آنها به نوآوری، آنها را به کسب دانایی جدید و توسعه و اشاعه آن در سازمان تربیت بدنی ترغیب کرد؛

اگر افراد خود را متعلق به سازمان بدانند و برای خود یا سازمان هویت سازی کنند، آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانایی افزایش می یابد، پس باید اقدام هایی صورت گیرد تا کارکنان از عضویت در سازمان تربیت بدنی احساس افتخار کنند و برای هویت خویش ارزش بیشتری قائل شوند؛

وضوح وظایف و انتظاراتها و استانداردها و پاسخگویی مدیران در مقابل کارکنان، افراد را برای کسب، خلق و تسهیل دانایی و نوآوری های جدید تشویق و ترغیب می کند؛

سیستم رهبری در سازمان تربیت با تفویض اختیار و مسئولیت به اعضا، نقش بزرگی در استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی خواهد داشت.

با توجه به اینکه نتایج حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی رابطه قوی و مؤثری با استقرار مدیریت دانایی دارد و از آنجا که وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمان تربیت بدنی چندان مطلوب نیست، از این رو مسئولان باید در نظر داشته باشند که برای استقرار مدیریت دانایی، فرهنگ سازمانی از فناوری و امثال آن مهم تر خواهد بود، بنابراین با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی شاخصه های فرهنگی مفید و مؤثر بر مدیریت دانایی حفظ و تقویت شده و شاخصه های نامطلوب و غیرمؤثر، تغییر یا اصلاح می شوند.

## منابع و مأخذ

1. احمدپور داریانی، محمود. (1381). "کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها". نشر مؤلف.

2. حسینی ، یعقوب. (1385). "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
3. کرمی، مقداد. (1384). "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودروسازی بهمن مرکز بهمن خودرو". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی.
4. Beckman, Thomas (1998). "The current state of knowledge management in knowledge management hand book", Editor : Jay Liebowitz, Springer. Chap 1.
5. Choi, B and Lee, H. (2003). "An empirical investigation of knowledge management styles and their effect on corporate performance". It's available on : <http://www.Elsevier>.
6. Dyer, Grey and McDonough, B. (2001). "The state of KM. Knowledge management", 5:PP: 31-36. It's available on : <http://www.destination.crm.Com/km/dcrm-km>(Accessed 2004/8/12).
7. Holowzki, Antonia. (2004). "The relationship between knowledge management and organizational culture". University of Oregon; Applied information management program, December.
8. Kalseth, Karl (2000). "Knowledge management Strategy". Perspective Journal , No.37.
9. Nonaka, Ikujiro et al. (1998). "The knowledge creating : creating : How Japanese companies creat the Dynamics of innovation". Harvard Business Review.
10. Norman J. O'Reilly and Peter Knight (2007). "Knowledge management best practices in national sport organizations". International Journal of Sport Management and Marketing Issue, Vol. 2, No.3, PP: 264-280.
11. Paulen ,D .& Mason ,D.(2002). "Newzealand knowledge management : Bariers and Drivers of knowledge management vptak". Journal of Knowledge management , Vol. 8, No. 5.

---

12. Probst , Gilbert et al. (2000) . "Managing knowledge : bulidung blocks for success". NY: John Wilely & Sons.

13. Rastogi P. (2001). "Knowledge management and intellectual capital- The New Virtuous Reality of Competitivenss". *Human System Management* . 19(1).

14. Sue Halbwirth; Kristine Toohey (2001). "The Olympic Games and knowledge management : A case study of the Sydney organizing committee of the Olympic Games". *European Sport management Quarterly*, Vol. 1, Issue 2, PP:91-111.

15. Wig, Karl (1999). "Knowledge management An Emerging discipline rooted, in a long history". *European Management Journal* .