

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۲
دوره ۵، شماره ۴ - ص ۶۵ - ۴۷
تاریخ دریافت: ۰۳ / ۰۷ / ۹۰
تاریخ تصویب: ۱۶ / ۱۲ / ۹۱

برازش معادله رگرسیونی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور

۱. مجتبی رئیس^۱ - ۲. عماد حسینی - ۳. مهدی طالب پور - ۴. وحید نظری

۱. کارشناس ارشد دانشگاه غیرانتفاعی شمال، ۲. استادیار دانشگاه شهید بهشتی، ۳. دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد، ۴. کارشناس ارشد دانشگاه مازندران

چکیده

هدف از این پژوهش برازش معادله رگرسیونی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور برای تعیین تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی است. جامعه آماری تحقیق، تمام مدیران ستای وزارت ورزش و جوانان، هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک، مدیران ستادی آکادمی ملی المپیک و هیأت رئیسه فدراسیون‌های برتر ورزشی بود که حجم نمونه تمام‌شمار و برابر با حجم جامعه (۱۵۰ نفر) تعیین شد. این تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است. روایی محتوایی ابزار تحقیق با مطالعه مبانی نظری تحقیق و با استفاده از نظر استادان و متخصصان لحاظ شد و پایایی آن نیز از طریق آزمون ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت دانش ($\alpha=0/88$) و اثربخشی سازمانی ($\alpha=0/83$) محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. بین مدیریت دانش و فرایندهای آن با اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و از بین فرایندها انتقال دانش بیشترین ضریب همبستگی و ثبت و ضبط دانش کمترین ضریب همبستگی را با اثربخشی سازمانی نشان دادند ($r=0/86$ ، $p=0/01$). همچنین نتایج رگرسیون چندمتغیره نشان داد که ۰/۷۵۶ درصد از واریانس اثربخشی سازمانی مربوط به فرایندهای مدیریت دانش است ($R^2=0/756$ ، $P<0/01$) و به ترتیب به‌کارگیری دانش، ثبت و ضبط و کسب دانش و انتقال دانش بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی تغییرات اثربخشی سازمانی دارند ($P<0/01$). براساس یافته‌های پژوهش، طراحی ساختار دانش‌مدار در تمام سطوح سازمان‌های ورزشی کشور در بهبود وضعیت اثربخشی این سازمان‌ها مؤثر خواهد بود و در این راستا مدیران ستادی به‌عنوان تولیدکنندگان و سرمایه‌های ملی دانشی نقش مهمی برعهده دارند.

واژه‌های کلیدی

معادله رگرسیونی، مدیریت دانش، اثربخشی سازمانی، مدیران ستادی، سازمان‌های ورزشی.

مقدمه

مدیریت دانش شیوه جدید تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری، شیوه‌ای به‌منظور بهره‌وری، بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌هاست و ارزیابی دقیق روند تغییر و تحولات دانش در هزاره سوم، مبین این است که جهان صنعتی امروز جامعه‌ای است که در آن به‌تدریج فناوری‌های نیروافزا جای خود را به فناوری‌های دانش‌افزا می‌دهند، از این‌رو سازمان‌ها باید به‌طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات به‌کار گیرند (۲).

دانش مفهوم چندوجهی است و در بسیاری از هویت‌های سازمانی از جمله فرهنگ، سیاست‌ها، اسناد و اعضای سازمان جای دارد و هدف از فعالیت‌های آن در سازمان، کسب مداوم دانش مربوط، توسعه دانش جدید از طریق یادگیری، اطمینان از رشد و تداوم فعالیت‌ها در جهت حفظ دانش حیاتی در تمام سطوح، به‌کارگیری دانش موجود در تمام چرخه‌ها و ترکیب دانش در جهت هم‌افزایی است.

به‌دلیل نقش راهبردی دانش، بسیاری از سازمان‌ها با کسب مزیت رقابتی دانش و اهرم قدرت و نفوذ آن، مدیریت دانش را به‌طور مؤثر به‌کار می‌گیرند (۲۱). مالهورا^۱ (۲۰۰۵)، مدیریت دانش را فرایندی که به‌واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، قادر به کسب مهارت هستند، تعریف می‌کند (۱۲). باتی^۲ و همکاران (۲۰۱۱) مدیریت دانش را ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها در تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمان و افراد تغییر می‌کند (۸).

مدیریت سازمان‌ها با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را فراهم می‌آورند. از این‌رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود و سازمان‌ها در پی آنند تا چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن کنند.

1 . Malhotra

2 . Bhatti

مروری گذرا در منابع مدیریت دانش نشان می‌دهد که تعاریف و الگوهای متعددی در این زمینه مطرح هستند. یکی از الگوهای مطرح در مدیریت دانش که در عین سادگی، کامل نیز هست، الگوی گولد و همکاران است که در این تحقیق آورده شد. گولد و همکاران مدیریت دانش را فرایند کسب، ثبت، انتقال و کاربرد دانش قلمداد کرده‌اند. این چهار عامل در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد و آموزش مجدد را فراهم می‌آورد که به‌طور معمول برای اثربخشی و احیای قابلیت‌های سازمان استفاده می‌شوند.

کسب دانش: رفتارهای مربوط به ورود دانش جدید به سیستم انسانی یا اجتماعی است که دامنه وسیعی مانند کشف، کسب، فراخوانی و توسعه را دربردارد و پیوندی نزدیک با «نوآوری» دارد.

انتشار و انتقال دانش: شامل فرایندهایی از جمله ارتباط، ترجمه، تفسیر، پالایش و ارائه دانش است. فقط ایجاد تغییر در رفتار می‌تواند گویای انتقال مؤثر دانش باشد و صرف در دسترس بودن دانش به معنای انتشار آن نیست.

به‌کارگیری دانش: به‌طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات خدمات و فرایند سازمان به‌کار گرفته شود.

حفظ و سازماندهی دانش: تمامی فعالیت‌هایی که به بقا و نگهداری دانش بعد از ورود آن به سیستم منجر می‌شود که شامل رفتارهای متنوعی مانند ذخیره در پایگاه‌های اطلاعاتی، فعالیت‌های مربوط به اعتبار دانش، به‌روز کردن آن و دیگر موارد است.

به‌منظور توسعه کاربرد دانش در مجموعه‌های دولتی می‌توان در ساختار رسمی سازمان، جایگاهی را برای مدیریت دانش در نظر گرفت که به‌صورت کاملاً تخصصی، فعالیت تسهیم و استفاده از دانش را رهبری کرده و پایه‌های فکری افراد را در این زمینه اصلاح می‌کند (۱۳). مدیریت دانش می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن به عملکرد هوشمندانه‌تر بهبود بخشد، اما این به‌تنهایی کافی نیست، زیرا دانش برای قابل استفاده بودن نیازمند هماهنگی و انطباق با اثربخشی^۱ و نیل به اهداف سازمانی است (۱۳).

1 . Effectiveness

محیط و اقتصاد رقابتی و پرتنش امروز سبب شده است تا مدیریت دانش به صورت فزاینده به عنوان عاملی پراهمیت برای کسب منافع و مزایای رقابتی سازماندهی شود. سازمان‌ها برای کسب عواید و منافع سازمانی و اهداف خود موظف به دانستن چگونگی مدیریت دانش سازمانی از طریق توسعه، انتشار و به کارگیری برای بهره‌برداری هستند، اما روش‌ها و رویه‌های در دسترس برای سنجش اثربخشی به طور کلی ناامیدکننده است و نیازهای همیشگی برای سنجش و ارزیابی این مقوله بسیار احساس می‌شود (۲۲).

مالهوترا (۲۰۰۵) در مطالعات خود، مدیریت دانش را انجام کارهای درست می‌داند تا درست انجام دادن کارها که تأکید بر اثربخشی دارد تا کارایی^۱، یکی از معیارهای سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی، اثربخشی است که در تمام مکاتب (کلاسیک، نئوکلاسیک، اقتضایی و ... مطرح بوده و با رویکردهای مختلف می‌توان به آن دست یافت و از این رو مفهومی کلی است (۱۲). برجسته‌ترین تعریف اثربخشی میزان دستیابی به اهداف سازمانی است، به عبارتی دیگر «در کجا هستیم» و «در کجا باید قرار گیریم»؛ این دو جمله تعیین‌کننده میزان تحقق اهداف سازمانی است. تقوی و همکاران (۱۳۸۹) اثربخشی سازمانی را به عنوان میزان کسب اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت با توجه به انتظار ذی‌نفعان، ارزیابی‌کنندگان و مرحله زندگی سازمانی تعریف می‌کنند (۷). محققان دیگر اثربخشی سازمانی را درجه و میزانی که سازمان نیازها را برآورده می‌سازد یا برآوردن معیارهای ارزیابی افراد خارج از سازمان تعریف می‌کنند (۶).

برای سنجش اثربخشی سازمانی، معیارهای مختلفی وجود دارد که بسته به نوع فعالیت، یک یا چند نوع از معیارها می‌تواند در تعیین اثربخشی مؤثر واقع شود. سازمانی موفق است که بتواند با توجه به خواسته‌ها و نیازهای جوامع از طریق تحقق اهداف سازمان اثربخشی خود را حفظ کند و توسعه دهد. محققان عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمان را ویژگی‌های سازمانی (ساختار، فناوری، اندازه)، ویژگی‌های محیطی که شامل شرایط اقتصادی و بازار، ویژگی‌های کارکنان (اهداف، مهارت‌ها، انگیزه‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها) و اقدامات مدیریت‌ها شامل پاداش، راهبرد، کنترل تصمیم‌گیری و رهبری می‌داند (۱). همچنین اثربخشی سازمان‌ها در فرایندها و روش‌های مدیریتی، وجود ارتباطات قوی در سازمان، تعامل سازنده بین واحدهای سازمانی نهفته است و مدیران موفق در ایجاد محیطی

1. Efficacy

بدون ترس و سرشار از اعتماد که اعضای حاضر به تسهیم دانش با یکدیگر باشند، محیطی که زایش دانش را به حداکثر می‌رساند و نوآوری را ترویج می‌دهد، در کسب اثربخشی از دیگران پیشی می‌گیرند (۱۰).

تحقیقات نشان می‌دهد بهینه‌سازی دانش سازمانی از طریق روش‌های متفاوت (تشخیص کمبودها در دانش سازمانی، بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر از کارکنان، ارائه کالاهای و خدمات دارای ارزش افزوده، افزایش رضایتمندی مشتریان، جلوگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره‌کاری و صرفه‌جویی در زمان هنگام حل مسئله، برانگیختن خلاقیت و نوآوری) سبب افزایش کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود و لاجرم برای اطمینان از ارائه مطلوب کالا و خدمات به مشتریان و کسب رضایت آنان، باید دانش را مدیریت کنیم (۸). در این راستا، رنجبر (۱۳۸۸) در تحقیقی رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی را در اتاق بازرگانی کشور متوسط ارزیابی کرد و کسب، انتقال و به‌کارگیری دانش رابطه معناداری با اثربخشی سازمانی داشت، ولی میان ثبت و ضبط دانش با اثربخشی سازمانی رابطه معناداری مشاهده نشد.

در این تحقیق به ترتیب انتقال، به‌کارگیری، کسب و ثبت و ضبط دانش بیشترین ضریب همبستگی را با اثربخشی سازمانی داشت و انتقال دانش به‌تنهایی ۲۷ درصد از تغییرات اثربخشی سازمانی را پیش‌بینی می‌کند و به‌عنوان قوی‌ترین مؤلفه معرفی شد (۴).

تقوی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «فرهنگ و استراتژی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی، با نگاهی بر مدیریت دانش» رابطه معناداری را بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی کشف کردند. آنان همچنین ادعان داشتند که مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک سازوکار نقش میانجی را میان رابطه عوامل سازمانی (فرهنگ و رهبری سازمانی) و اثربخشی سازمانی بازی کند (۷). خوش‌سیما و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط بین فرایندهای مدیریت دانش و اثربخشی مدیریت دانش در سطح خلق دانش»، دریافتند که خلق دانش با اثربخشی مدیریت دانش رابطه معناداری دارد و برازش مناسب دانش زمینه‌های سازنده‌ای برای تأثیرگذاری بر اثربخشی سازمانی ایجاد می‌کند (۲). چین تی سای^۱ (۲۰۰۹) در تحقیق خود رابطه مثبت و معناداری را میان فرایندهای مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی مشاهده کرد و مدیریت دانش، عاملی قوی برای

پیش‌بینی اثربخشی سازمانی بود و قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده در میان فرایندهای مدیریت دانش برای اثربخشی سازمانی، به‌کارگیری و انتقال دانش در سازمان بود (۹).

تحقیقات حاکی از آن است که مدیریت دانش سهم چشمگیری در بهبود کیفیت کار، داشتن اطلاعات به‌روز، افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های کسب‌وکار، رضایتمندی مشتری و بهبود تصمیم‌گیری دارد و منافع حاصل از به‌کارگیری مدیریت دانش سبب شد تا اغلب سازمان‌ها تلاش‌هایی برای پیاده‌سازی این فرایند انجام دهند (۱۶). نتایج پژوهش ژنگ و همکاران (۲۰۱۰) بیانگر آن است که مدیریت دانش تأثیر بسیار بر اثربخشی سازمانی دارد و واسطه بسیار قوی در تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی دارد و میانجی نسبتاً متوسطی بر اثرگذاری ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمانی است (۲۳).

در تحقیق اسمیت و میلز (۲۰۱۰) با عنوان «نمایش تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی» فرایندهای کسب، به‌کارگیری و حفظ و ضبط دانش با اثربخشی سازمانی رابطه معنادار و مثبتی داشتند، اما فرایند تغییر و تبدیل دانش با اثربخشی سازمانی رابطه معناداری نداشت (۱۷). همچنین تحقیقات حاکی از آن است که سازماندهی مدیریت دانش و ثبت و ضبط و به‌کارگیری دانش عملکرد فردی و تولیدی سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد و انتشار دانش بر رضایتمندی مصرف‌کننده و اعتبار و کاهش هزینه‌های سازمانی تأثیرگذار است (۱۹).

مینگ پی^۱ (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان «مدیریت دانش ابزاری جهت افزایش یادگیری تطبیقی»، ارزش دانش در سازمان را در خلق مزایای بی‌شمار و افزایش توانایی سازمان حائز اهمیت دانست و نتیجه گرفت برای حفظ بازار اقتصادی مطلوب و کسب مزایای پایدار رقابتی توجه به فعالیت‌های دانش‌مدار شامل خلق و تحقیق، ذخیره، اشتراک و انتقال و به‌کارگیری اهمیت بسیار زیادی دارد و می‌بایست مدیریت دانش مؤثری را پرورش و سوق داد (۱۴).

ون هوی و ژن^۲ (۲۰۱۱) نیز در پژوهش‌های خود نتیجه گرفتند که مدیریت رویدادهای ورزشی براساس مدیریت دانش یکی از نوین‌ترین شیوه‌های پیشرفت کارایی و ادراک مدیریتی در سازمان‌های ورزشی در سازماندهی و برگزاری رویدادهای ورزشی مختلف است (۲۰). مدیریت دانش در المپیک چین ۲۰۰۸، با موفقیت

1 . Ming pi

2 . Wenhui and Zhen

پیاپاده‌سازی و به‌کار گرفته شدن در بهبود سطح دانایی و اثربخشی سازمانی تأثیر به‌سزایی داشت. مدل مدیریت دانش - مدیریت ورزش برای برگزاری رویدادهای عظیم ورزشی مدلی نوآور و خلاق براساس دانش است و مشتمل بر چهار عنصر حکومت، مؤلفه‌های مدیریت دانش، کمیته برگزاری مسابقات و سرمایه‌گذاری کلان است. این مدل نه تنها راه‌حل‌های مناسبی برای مشکلات مختلف در مراحل قبل و بعد از تقاضای میزبانی ایراد می‌کند، بلکه رویکردهای پیش‌بینی‌کننده طی فرایند برگزاری مسابقات نیز دارد. لاجرم به‌نظر می‌رسد استقرار و به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی با توجه به وسعت و تنوع فعالیت‌ها، اهمیت آنها و پیچیدگی سازمان و ... نیز امری ضروری است (۱۹). بر همین اساس، اربلی و نایت^۱ (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش بهترین روش برای سازمان‌های ورزشی» مطرح کردند که سازمان‌های ملی ورزش اهداف سودآوری دارند، این سازمان‌ها 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 سازمان‌ها می‌شود، اهمیت بسیاری دارد و قادر است عملکرد آنها را متحول سازد (۱۵). از آنجا که تحقیقات محدود درباره اهمیت مدیریت دانش و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در محیط‌های صنعتی انجام گرفته و با عنایت به این موضوع که پژوهش‌های چندانی در این زمینه در حوزه ورزش کشور صورت نگرفته است، انجام پژوهشی به‌منظور ایراد معادله رگرسیونی از طریق روابط موجود فرایندهای مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور به‌عنوان متولیان و برنامه‌ریزان ورزش کشور که نقش مهمی در توسعه ورزش کشور در تمام سطوح دارند، ضروری به‌نظر می‌رسد و پرسش تحقیق این‌گونه مطرح می‌شود که تا چه اندازه مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن مطابق با الگوی گولد (کسب، انتقال، به‌کارگیری و ثبت دانش) قادر به تأثیرگذاری و پیش‌بینی اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور هستند؟

روش تحقیق

روش این پژوهش، توصیفی - همبستگی است و به‌صورت میدانی انجام گرفته است. متغیرهای تحقیق عبارتند از: مدیریت دانش به‌مثابه متغیر مستقل، و اثربخشی سازمانی به‌مثابه متغیر وابسته، جامعه آماری

1. O'Reilly and Knight

پژوهش تمام مدیران ستادی سازمان‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران مستقر در وزارت ورزش و جوانان (۲۸ نفر)، کمیته ملی المپیک (هیأت اجرایی، ۱۱ نفر)، آکادمی ملی المپیک (۱۵ نفر)، فدراسیون‌های برتر ورزشی (هیأت رئیسه ۲۴ فدراسیون برتر) بودند و در مجموع ۱۵۰ نفر که به دلیل محدودیت در تعداد جامعه آماری تحقیق، نمونه آماری برابر با کل جامعه آماری (تمام‌شمار) مورد پژوهش است. از این تعداد، ۱۲۴ نفر به پرسشنامه ارسالی پاسخ دادند (نرخ برگشت پرسشنامه‌ها ۸۲/۶ درصد بود) و در تحقیق حاضر شرکت داشتند (جدول ۱).

جدول ۱ - جامعه آماری و توزیع پرسشنامه‌ها

ردیف	مدیران ستادی	تعداد اعضا	تعداد پرسشنامه‌های ارسالی	تعداد پرسشنامه‌های برگشتی
۱	وزارت ورزش و جوانان	۲۸	۲۸	۲۴
۲	کمیته ملی المپیک	۱۱	۱۱	۱۱
۳	آکادمی ملی المپیک	۱۵	۱۵	۱۲
۴	هیأت رئیسه فدراسیون‌ها	۹۶	۹۶	۷۷

برای انجام این پژوهش از پرسشنامه‌های مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی (رنجبر، ۱۳۸۸) به ترتیب با ۲۰ و ۱۰ سؤال و در مجموع با ۳۰ سؤال که در قالب مقیاس ۵ رتبه‌ای لیکرت طراحی شده بود، استفاده شد. به نحوی که به گزینه خیلی کم ۱ امتیاز، گزینه کم ۲ امتیاز، گزینه متوسط ۳ امتیاز، گزینه زیاد ۴ امتیاز و گزینه ۵ خیلی زیاد تعلق گرفت. روایی پرسشنامه مدیریت دانش نیز توسط چند تن از استادان دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی در پایان‌نامه رنجبر (۱۳۸۸) تأیید شد.

محقق نیز برای تعیین روایی پرسشنامه در جامعه آماری تحقیق حاضر، علاوه بر بررسی ادبیات موضوع از طریق مطالعات کتابخانه‌ای به‌ویژه مقالات از نظرهای ۱۰ تن از استادان مدیریت ورزشی استفاده کرد. کلیه پیشنهادها اصلاحی و اعمال تغییرات در پرسشنامه به‌منظور مطابقت با شرایط و ویژگی جامعه آماری با همفکری تیم تحقیق صورت پذیرفت. در این پژوهش، علاوه بر سطح معقول گزارش شده برای پایایی مدیریت دانش در پایان‌نامه رنجبر (۱۳۸۸)، محقق به‌منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه بار دیگر از طریق آلفای کرونباخ اقدام به محاسبه پایایی کرد و براساس یک نمونه مقدماتی به حجم ۲۰، شاخص آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/88$) برای مدیریت دانش و ($\alpha = 0/83$) برای اثربخشی سازمانی برآورد شد که نشان می‌دهد پرسشنامه‌ها روایی محتوا و

داده‌های به‌دست‌آمده از توصیف مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در سازمان‌های ورزشی تحقیق (جدول ۳) مبین آن است که میانگین میزان مدیریت دانش سازمانی ۳/۲۳ (حداکثر نمره ۶۴/۶۰) و میانگین مؤلفه‌های آن به‌ترتیب میزان کسب دانش ۳/۲۰ (حداکثر نمره ۶۴/۰۰)، ثبت دانش ۳/۱۹ (حداکثر نمره ۶۳/۸۰)، میانگین میزان انتقال دانش ۳/۱۰ (حداکثر نمره ۶۲/۰۰)، میانگین به‌کارگیری دانش ۳/۴۴ (حداکثر نمره ۶۸/۸۰) است. نگرش مدیران به مؤلفه‌های مدیریت دانش در هر چهار سازمان بیشتر از عدد متوسط ۳ در نمره کل ۵ است که به‌کارگیری دانش سازمانی دارای بالاترین نمره (۳/۴۴) و انتقال دانش دارای کمترین نمره (۳/۱۰) بوده است. در کل ساختار مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن از نظر مدیران ستادی سازمان‌های ورزشی کشور در سطحی بالاتر از متوسط قرار دارد. همچنین داده‌های به‌دست‌آمده از توصیف اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی مبین آن است که میانگین میزان اثربخشی سازمانی ۳/۴۶ (یا حداکثر نمره ۶۹/۲۰) است که نگرش مدیران به اثربخشی سازمانی در هر چهار سازمان بیشتر از عدد ۳ در نمره کل ۵ است. در کل اثربخشی سازمانی از نظر مدیران ستادی سازمان‌های ورزشی کشور در سطحی بالاتر از متوسط قرار دارد.

جدول ۳ - میانگین مدیریت دانش و فرایندهای آن و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی

عناوین فرایندها	میانگین	انحراف استاندارد
کسب دانش	۳/۲۰	۰/۵۳۹
ثبت و حفظ دانش	۳/۱۹	۰/۶۲۰
به‌کارگیری دانش	۳/۴۴	۰/۶۹۵
انتقال دانش	۳/۱۰	۰/۵۶۹
مدیریت دانش	۳/۲۳	۰/۵۱۸
اثربخشی سازمانی	۳/۴۶	۰/۵۶

در بخش آمار استنباطی برای آزمون فرضیات؛ نتایج آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن نشان داد که میان مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن با اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور رابطه معناداری

وجود دارد. از طرفی ضریب همبستگی ارتباط مثبت است و جهت رابطه متغیرهای تحقیق در این بررسی مستقیم است. بنابراین با افزایش هریک از متغیرهای پیش‌بین، اثربخشی سازمانی نیز افزایش می‌یابد ($P < 0/01$) (جدول ۴).

جدول ۴ - آزمون ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن برای تعیین ارتباط بین مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن با اثربخشی سازمانی

نوع همبستگی	متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	سطح معناداری	مقدار خطا	ضریب همبستگی	نتیجه گیری
پیرسون	مدیریت دانش	اثربخشی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۸۶۱	رد فرض صفر
اسپیرمن	کسب دانش	اثربخشی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۶۶۷	رد فرض صفر
پیرسون	ثبت و ضبط دانش	اثربخشی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۶۵۶	رد فرض صفر
اسپیرمن	انتقال دانش	اثربخشی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۸۰۸	رد فرض صفر
اسپیرمن	به کارگیری دانش	اثربخشی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۰/۷۰۸	رد فرض صفر

برای تعیین قدرت تأثیر و پیش‌بینی از تحلیل رگرسیون چندمتغیره میان فرایندهای مدیریت دانش به‌عنوان متغیرهای مستقل (پیش‌بین) و اثربخشی سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته (ملاک)، با روش اینتر استفاده شد و نتایج ضریب همبستگی چندگانه (جدول ۵) نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی، رابطه مستقیم و معناداری ($P < 0/01$, $r = 0/870$) وجود دارد. همچنین ضریب تعیین R^2 نشان می‌دهد که $0/756$ درصد واریانس اثربخشی سازمانی مربوط به فرایندهای مدیریت دانش و $0/286$ درصد به عواملی خارج از مدل مذکور مربوط می‌شود.

جدول ۵ - نتایج ضریب همبستگی چندگانه

مدل	R	R ²	R ² تعدیل شده	Se B	F	Sig
اینتر	۰/۸۷۰	۰/۷۵۶	۰/۷۴۸	۰/۲۸۶	۹۲/۲۱۴	۰/۰۰۰

نتایج رگرسیون چندمتغیره (جدول ۶) نشان می‌دهد که به‌کارگیری دانش ($P < 0/000$, $t = 5/978$) و ثبت و ضبط دانش ($P < 0/001$, $t = 3/552$) و کسب دانش ($P < 0/010$, $t = 2/622$) واجد شرایط پیش‌بینی

اثربخشی سازمانی هستند. همچنین نتایج مربوط به شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش‌بین نشان می‌دهد که بین به‌کارگیری دانش (B = ۰/۳۶۸)، ثبت دانش (B = ۰/۲۳۲) و کسب دانش (B = ۰/۱۷۷) و انتقال دانش (B = ۰/۱۲۳) رابطه مستقیمی وجود دارد. ضریب معیاری بتا (β) نیز به‌عنوان مقیاسی از اهمیت نسبی متغیرها کاربرد دارد. از این‌رو از مقایسه به‌کارگیری دانش (۰/۴۴۹)، ثبت دانش (۰/۲۵۲) و کسب دانش (۰/۱۶۸) و انتقال دانش (۰/۱۲۳) می‌توان به اهمیت بیشتر متغیر به‌کارگیری دانش در پیش‌بینی تغییرات اثربخشی سازمانی نسبت به سه متغیر دیگر پی برد.

جدول ۶- نتایج رگرسیون چندمتغیره و برازش معادله رگرسیونی

متغیر	ضریب بتا	ضریب B	مقدار تی	سطح معنی‌داری
ضریب ثابت	-	۰/۵۱۱	۲/۹۹۷	۰/۰۰۳
کسب دانش	۰/۱۶۸	۰/۱۷۷	۲/۶۲۲	۰/۰۱۰
انتقال دانش	۰/۱۲۳	۰/۱۲۳	۱/۹۶۳	۰/۰۵۲
به‌کارگیری دانش	۰/۴۴۹	۰/۳۶۸	۵/۹۷۸	۰/۰۰۰
ثبت و ضبط دانش	۰/۲۵۲	۰/۲۳۲	۳/۵۵۲	۰/۰۰۱

بنابراین برازش معادله رگرسیون اثربخشی سازمانی با توجه به متغیرهای پیش‌بین براساس داده‌های جدول ۶

به شرح زیر است:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = ۰/۵۱۱ + ۰/۱۷۷(X_1) + ۰/۳۶۸(X_2) + ۰/۲۳۲(X_3)$$

Y = اثر بخشی سازمانی، (X₁) = کسب دانش، (X₂) = به‌کارگیری دانش، (X₃) = ثبت و ضبط دانش

براساس رابطه مذکور، مقدار اثربخشی سازمانی (Y) به ازای تغییرات کسب دانش (1x) و به‌کارگیری دانش (2x) و ثبت و ضبط دانش (3x) تغییر خواهد کرد. به بیان بهتر، بخشی از میزان اثربخشی سازمانی را کسب دانش، به‌کارگیری دانش و ثبت و ضبط دانش تعیین می‌کنند. بر مبنای رابطه بالا به ازای هر واحد از کسب دانش میزان ۰/۱۷۷ و همچنین به ازای هر واحد از به‌کارگیری دانش میزان ۰/۳۶۸ و به ازای هر واحد از ثبت و ضبط دانش ۰/۲۳۲ به اثربخشی سازمانی افزوده خواهد شد.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های پژوهش حاضر، مدیریت دانش و تمامی مؤلفه‌های آن در سازمان‌های ورزشی کشور از نظر مدیران ستادی آنها در وضعیت تقریباً مطلوب قرار دارد و امتیاز آنها کمی بیشتر از حد متوسط است. بنابراین ساختار این سازمانها مطابق با نگرش مدیران ستادی آنها تقریباً دانش‌مدار است که با نتایج رنجبر (۱۳۸۸) مغایر است. همچنین کرمانی القریشی (۲۰۰۶) در پژوهشی نشان داد که تحصیل دانش، پالایش دانش، انتقال دانش، ذخیره‌سازی و جمع‌آوری دانش در سازمان‌های دولتی ایران کمتر از حد متوسط است که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی ندارد (۱۱). شاید یکی از علل این ناهمخوانی را بتوان جامعه آماری و شرایط خاص سازمان‌های ورزشی کشور قلمداد کرد که از بسیاری لحاظ با سایر سازمان‌های دولتی متمایزند. تحقیقات میلپس (۲۰۱۱) یکی از راهکارهای اثربخش افزایش رویکردهای دانش‌مدار و تسلط جامع مدیریت دانش در روال فعالیت‌های سازمانی را تغییرات در ساختار سازمانها و گرایش به سمت سازمان‌های هموارتر به جای سلسله‌مراتب سازمانی برای انتقال و کسب و خلق دانش نشان می‌دهد که توجه به این امر برای سازمان‌های ورزشی نیز می‌تواند حائز اهمیت باشد (۱۳). می‌توان اذعان داشت قبل از هر عملیاتی سازمان‌های ستادی ورزشی باید به فرهنگ مشارکت و تسهیم الگوهای ذهنی مدیران و کارمندان توجه کنند، فرهنگی که انتقال و اشتراک دانش را در سازمان تشویق می‌کند.

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که اگرچ تمام مؤلفه‌ها دارای میانگین نمره‌های بالاتر از متوسط هستند و در وضعیت تقریباً یکسانی به سر می‌برند، انتقال دانش در پایین‌ترین میانگین در میان مؤلفه‌ها در سطح سازمان‌های ورزشی از دیدگاه مدیران است که با یافته‌های کاظمی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) در سازمان‌های دولتی همخوانی دارد (۵). مینگ پی (۲۰۱۱) از جمله موانع مهم در تسهیم و انتقال دانش فردی در کارکنان و مدیران را احساس رقابت کاذب با دیگران و ترس از ربودن کسی‌ها و مشاغل سازمانی تعبیر می‌کند که می‌توان آن را از جمله علل پایین بودن امتیاز رویکرد انتقال دانش در سازمان‌های ورزشی محسوب کرد (۱۴). اسمیت و میلپس (۲۰۱۰) نیز نشان دادند وجود سرمایه اجتماعی در سازمان بر انتقال دانش در میان اعضای شبکه‌ها تأثیرگذار است که حاکی از اهمیت فزاینده ارتباطات و مراودات در سازمان است (۱۷). در این زمینه توصیه می‌شود در سازمان‌های ستادی ورزشی برای انتقال دانش بین بخش‌های مختلف تیم‌هایی متشکل از مدیران، معاونان،

متخصصان و مشاوران و کارمندان که از طریق بحث‌های افق‌های مسائل را تشخیص و راه‌حل ارائه دهند، به‌وجود آید که اینک از امکان انتقال دانش بین افراد و رشد و توسعه تیم و توانمندی کادر سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد.

میانگین اثربخشی در سازمان‌های ورزشی بیشتر از حد متوسط است. این مسئله بیانگر لزوم توجه بیشتر مدیران سازمان به اوضاع و احوال سازمانی است که تحت هدایت و مدیریت آنها قرار دارد. اگر سازمان‌های ورزشی حاضر در تحقیق، سازمان‌های غیردولتی و خصوصی بودند، در محیط پیچیده و رقابت‌افزای کنونی تا به حال رو به زوال می‌نهادند. البته این مسئله در مورد دیگر سازمان‌های دولتی در کشور نیز با توجه به تحقیقات انجام گرفته از این دست، صادق است (۶). از این‌رو به مدیران سازمان توصیه می‌شود که از برنامه‌های مدیریت دانش هم‌تراز و هم‌گام با اثربخشی سازمانی و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت حمایت بیشتری کنند.

براساس نتایج پژوهش، فرایندهای مدیریت دانش ۰/۷۵۶ درصد از اثربخشی سازمانی را تبیین می‌کنند. نتایج ضرایب استاندارد نیز نشان‌دهنده اهمیت بیشتر به‌کارگیری دانش در پیش‌بینی تغییرات اثربخشی سازمانی به نسبت سه فرایند دیگر است. این نتایج با نتایج تحقیقات چین تی سای (۲۰۰۹) همسو است (۹). براساس نتایج موجود، به‌کارگیری دانش بیشترین سهم را در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی منتخب دارد و مدیران ستادی با به‌کارگیری دانش بیشتر، اکتساب اثربخشی را سبب می‌شوند. با وجود این، نمی‌توان حتی از فرایندهایی که به‌طور مستقیم بر اثربخشی سازمانی تأثیر دارد، چشم‌پوشی کرد و علی‌رغم نداشتن تأثیر مستقیم بر اثربخشی سازمانی وجود آنها برای مدیریت دانش سازمانی به‌عنوان یک کل ضروری است (۱۳). افزایش به‌کارگیری دانش در سازمان‌های ورزشی به‌آشنایی هرچه بیشتر مدیران ستادی نسبت به دانش جهت تدوین راهبردهای لازم و پیاده‌سازی اصول مدیریت دانش و تبدیل به سازمان یادگیرنده برای نیل به اثربخشی مرتبط است. به‌عبارت دیگر، براساس نتایج این پژوهش، به‌منظور مدیریت و توسعه مناسب دانش سازمانی در سازمان‌های ورزشی مورد تحقیق، فراهم آوردن جوی در سازمان مملو از اعتماد متقابل، ارتباطات اثربخش و تعاملات مناسب میان اعضا به‌گونه‌ای که تسهیل‌کننده تضارب ایده‌ها و افکار میان کارکنان و تشویق‌کننده نوآوری در سازمان باشد، توسط مدیریت سازمان ضروری است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین ساختار مدیریت دانش و تمامی ابعاد آن با اثربخشی سازمانی ارتباط مستقیم و معنادار وجود دارد. بنابراین ایجاد ساختاری دانش‌مدار در سازمان تربیت بدنی کشور در بهبود وضعیت

اثربخشی آن مؤثر خواهد بود. این مسئله بیانگر این موضوع است که اگر مدیران سازمان‌های ورزشی کشور در پی افزایش اثربخشی فعالیت‌های سازمان خود هستند، باید به ایجاد ساختاری سازنده برای فعالیت‌های دانشی و سازمان یادگیرنده در سازمان خود مبادرت ورزند و موجبات بهره‌مندی از دستاوردهای آن را برای ذی‌نفعان این سازمان دولتی که همان مردم هستند، مهیا سازد. نتایج تحقیقات رنجبر (۱۳۸۸)، نقوی و همکاران (۱۳۸۹)، گولد و همکاران (۲۰۰۱) و ژنگ و همکاران (۲۰۱۰) و اسمیت و میلز (۲۰۱۰) و سویی آن یانگ (۲۰۱۱) و میلز و اسمیت (۲۰۱۱) با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. این همسویی‌ها ممکن است به این علت باشد که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف در ابتدا مستلزم شناسایی عوامل سازمانی به هم مرتبط است که از ویژگی‌های خاص و منحصر به فردی برای نیل به اثربخشی سازمانی برخوردار است، بر همین اساس باید دانش و اطلاعات مورد نیاز در دوره‌های زمانی متفاوت بدون محدودیت در اختیار مدیران و کارمندان قرار گیرد (تا آنجا که قوانین اجازه می‌دهد و به رسالت سازمان خللی وارد نمی‌شود). از این نظر می‌توان فرایندهای مدیریت دانش (کسب، انتقال، به‌کارگیری، ثبت و ضبط) را به‌عنوان یک سیستم پیوسته و کل‌نگر در نظر گرفت. لاجرم ضروری به‌نظر می‌رسد که مدیران سازمان‌های ورزشی کشور در راستای شناسایی موانع و خلأ موجود در پیاده‌سازی، راهبردهای مدیریت دانش گام‌های اساسی بردارند و از این رو مسئولیت بزرگی در بهبود فرایند کسب، انتقال و به‌کارگیری، ثبت و ضبط دانش برای نیل به اهداف و اثربخشی سازمانی دارند.

از طرف دیگر، اشراف کامل بر اهداف و عناصر اثربخشی در هر سازمان برای کسانی که راهبرد مدیریت دانش را طراحی و پیاده می‌کنند، ضروری است. زیرا اثربخشی سازمانی بر جریان‌های کامل دانشی در سازمان و در سیر کسب، انتقال و به‌کارگیری دانش برای نیل به اهداف تأثیرگذار است، به‌طوری‌که می‌توان گفت به همان اندازه که مدیریت دانش در کسب مزایای رقابتی در دنیای پویای امروز ارزش و اهمیت دارد، ابعاد مختلف اثربخشی سازمانی نیز در تعریف و مشخص کردن راهبرد دانشی سازمان‌های ورزشی مهمند و به‌منظور پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش موفق باید آن را مطابق با اصول و مفروضه‌های اثربخشی سازمانی مورد توجه قرار دهیم. به‌گونه‌ای که شناخت مقاصد و مأموریت سازمان‌های ورزشی به‌منظور اکتساب اثربخشی برای ایجاد سیستم مدیریت دانش ضروری و قطعی به‌نظر می‌رسد.

به نظر می‌رسد مدیران به‌عنوان یک الگو با در اختیار قرار دادن دانش خود به همکاران و کارمندان می‌توانند در ترویج فرهنگ دانش‌مدار جهت انتقال دانش ضمنی فردی و آشکار سازمانی مؤثرتر باشند و با تدوین مقررات و خط‌مشی‌هایی برای دسترسی آسان اطلاعات و دانش سرعت اکتساب دانش را در سازمان‌هایشان به‌منظور نیل به اثربخشی افزایش دهند، همانند اتوماسیون‌های اداری فال. می‌توان اذعان داشت باتوجه به اینکه ۹۱/۱ درصد مدیران دارای مدرک بالاتر از کارشناسی هستند و استعداد لازم برای استفاده از ابزارهای کمک‌آموزشی برای کسب و انتقال و به‌کارگیری و ثبت و ضبط دانش و توانمندی کاربرد آنها را دارند، بنابراین سازمان‌های ورزشی باید امکانات لازم را برای بالفعل کردن این پتانسیل فراهم آورند و باتوجه به اینکه ۵۸/۱ درصد مدیران کمتر از ۱۰ سال سابقه خدمت دارند، به سازمان‌های ورزشی توصیه می‌شود طی جلسات منظم زمینه به اشتراک‌گذاری تجربیات را از طریق مدیران با سابقه‌تر به این افراد فراهم آورند.

در پایان می‌توان گفت که متناسب با نتایج، اجرای اصول دانش‌مدار و تبدیل هر سازمانی به سازمان دانشی و یادگیرنده به نیل به اثربخشی هرچه بیشتر سازمان‌ها منجر می‌شود و مواردی همچون نوآوری و شکوفایی استعدادهای شگرف در سازمان پدید خواهد آمد. این امر جز در سایه همت و کار مضاعف مدیران به‌عنوان سرمایه و تولیدات فکری ملی با بهره‌جستن از دانش و مهارت‌های مرتبط با مسائل مدیریت و به ویژه مدیریت ورزش در سازمان‌های ورزشی به‌عنوان متولی اصلی ورزش در کشور محقق نخواهد شد.

منابع و مآخذ

۱. حقی، معصومه. (۱۳۸۲). "اثربخشی سازمانی". ماهنامه علمی، فنی و تخصصی مهارت، شماره ۴۸، صص: ۴۵ - ۴۲.
۲. خوش‌سیما، غلامرضا. فلاح، حمیدرضا. ابراهیمی‌نژاد، مهدی. (۱۳۸۹). "بررسی ارتباط بین فرایندهای مدیریت دانش و اثربخشی مدیریت دانش". فصلنامه مدیریت صنعتی، شماره ۱۰، صص: ۴۷ - ۲۵.

۳. رضاییان فردویی، صدیقه. قاضی‌نوری، سیدسپهر. (۱۳۸۹). "مدل‌یابی نقش اخلاق در موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش". فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره ۲، صص: ۸۰ - ۶۵.

۴. رنجبر، وحید. (۱۳۸۸). "بررسی و تبیین مدیریت دانش و رابطه آن با اثربخشی سازمانی از دیدگاه مدیران اتاق بازرگانی ایران". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی. صص: ۱۴۷-۱.

۵. کاظمی‌نژاد، نوشین و همکاران. (۱۳۸۹). "ارزیابی وضعیت موجود مدیریت دانش براساس مدل ساختمان مدیریت دانش". فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، شماره ۲۳، صص: ۶۴ - ۵۵.

۶. کوزه‌چیان و همکاران. (۱۳۸۹). "رابطه بین ساختار کارآفرینانه و اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". مدیریت ورزشی، پاییز ۱۳۸۹، شماره ۶، صص: ۲۷ - ۵.

۷. نقوی، میرعلی. و همکاران. (۱۳۸۹). "فرهنگ و استراتژی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی: با نگاهی بر مدیریت دانش". چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱، صص: ۸ - ۲.

8. Bhatti, W. Z. Zaheer, A. Rehman, K. (2011). "The effect of knowledge management practices on organizational performance: a conceptual study". *African journal of business management*, Vol 5 (7). No. 4, PP: 2847-2853.

9. Chin Tsai, Ch. (2009). "A study of the correlations between the knowledge management and the administrative effectiveness of general affairs office in the elementary schools in Taoyuan County". Master's thesis "this tehsis had been viewed 402 times. Download 0 times, department grad - education. Page count, 156.

10. Gold, A. H. Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001). "Knowledge management: an organizational capabilities perspectives". *Journal of management information systems*, Vol. 18, No. 1, PP: 185-214.

11. Kermani alghoreyshi, MR. (2006). **“Feasibility study of establishing dimensions of knowledge management in industries”**. (thesis). Isfahan: university of Khorasgan. PP:1-220.
12. Malhotra, Y. (2005). **“Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real enterprises to deliver real business performance”**. Journal of knowledge management. Vol. 9, No. 1, PP: 7-28.
13. Mills, M. A. Smith, T. A. (2011). **“Knowledge management and organizational performance: a decomposed view”**. Journal of knowledge management j, Vol. 15, No. 1, PP: 156-171.
14. Ming, Pi. S. Liao, H. L. Liu, S. H. Peng, S. Y. (2011). **“Using knowledge management systems to cooperative learning”**. Advanced materials research. Vol. 187. PP: 416-421.
15. O'Reilly, N. O. Knigh, P. (2007). **“Knowledge management best practices in national sport organizations”**. International journal of sport management and marketing Issue, Vol. 2, No. 3, PP: 264-280.
16. Revilla, E. Rodriguez, B. Prieto, P. (2009). **“Information technology as knowledge management enabler in product development”**. European journal of innovation management. Vol. 12, No. 3, PP: 346-363.
17. Smith, A. T. Mills, M. A. (2010). **“Exploring the impact of knowledge management capabilities on organizational effectiveness”**. International conference on information.
18. Supyenyong, V. Swierczek, F. V. (2011). **“Knowledge management process and organizational performance in SMNEs”**. International journal of knowledge management (IJKM). Vol. 7, No. 2, PP: 1-21.
19. 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.

20. Wenhui, H. Zhen, ZH (2011). "**Innovation of management model of sport event based on knowledge management**". 978-1-5477-9358-4/11///26.00//2011 IEEE.

21. Wu. W.W. Lee, Y. (2007). "**Selecting knowledge management strategies by suing analytic network process**". *Expert system with applications*, www.sciencedirect.com. Vol. 32, No. 2, PP: 841-847.

22. Zheng, W. Yang, B. McLean, N, G. (2010). "**Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management**". *Journal of business research*. Vol. 63, No. 7, PP: 763-771.