



ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان

ویدا منصوری بروجنی^۱، ناهید اتقیا^{۲*}، مریم مختاری دینانی^۳، عباس نظریان مادوانی^۴

تاریخ تصویب: ۹۵/۶/۱۸

تاریخ دریافت: ۹۵/۲/۱۲

چکیده

هدف تحقیق حاضر تعیین ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی وزارت ورزش و جوانان (N=۴۳۰) بوده که از بین آنها ۲۰۳ نفر با استناد به جدول کرجسی و مورگان و به شیوه تصادفی انتخاب شدند. به منظور سنجش اثربخشی سازمانی از پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) و به منظور سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه مدیریت دانش پروبست و همکاران (۲۰۰۰) استفاده شد. همچنین، جهت تحلیل داده‌ها از آزمون‌های شاپیروویلک، همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد مدیریت دانش با اثربخشی رابطه معناداری دارد ($p \leq 0/05$). به علاوه، مدیریت دانش قابلیت پیش‌بینی اثربخشی سازمانی را داشت. همچنین، بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون رگرسیون چندگانه، ابعاد مدیریت دانش در مجموع قادر به تبیین ۳۵ درصد از واریانس اثربخشی سازمانی بودند و در بین این ابعاد، دو مؤلفه بکارگیری دانش و ثبت و ضبط دانش، به ترتیب بیشترین توان پیش‌بینی معنادار برای اثربخشی سازمانی را داشتند. با در نظر گرفتن نتایج بدست آمده، توجه به نحوه مدیریت دانش کارکنان در سازمان می‌تواند به عنوان مؤلفه‌ای تأثیرگذار بر ارتقاء اثربخشی سازمانی مدنظر مدیران تمامی سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های ورزشی قرار گیرد.

کلید واژه‌ها: اثربخشی، دانش، ورزش

Email: Mansoori.vida@yahoo.com

Email: Natghia2000@yahoo.com

Email: Mokhtaridinani@gmail.com

Email: Abbasnazarian@gmail.com

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه الزهراء(س)

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه الزهراء(س)*

۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه الزهراء(س)

۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

مقدمه

ارزیابی عملکرد و موفقیت سازمان‌های ورزشی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و جهت‌گیری‌های آینده ورزش هر کشور بسیار ضروری است. برای سنجش موفقیت و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها معیارهایی وجود دارد که برخی از مهم‌ترین آنها کارایی و اثربخشی است. اغلب، این واژه‌ها نامناسب به کار گرفته شده یا با هم اشتباه می‌شوند. به اعتقاد محققان، اثربخشی سازمان با میزان تحقق اهداف شناخته و اندازه‌گیری می‌شود، در حالی که کارایی مفهوم بسیار محدودی دارد و به کارکرد درونی سازمان مرتبط است.

اثربخشی سازمانی یک مفهوم واحد و منفرد نیست؛ بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی می‌باشد (کاتسیکا و همکاران، ۲۰۱۱). به اعتقاد کیو و لاین (۲۰۱۱) اثربخشی سازمانی روشی است که سازمان‌ها، چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی، مورد ارزیابی قرار می‌دهند. دراکر نیز اثربخشی سازمانی را انجام صحیح کار می‌داند و آن را کلید موفقیت سازمان محسوب می‌کند (اردکان، ۱۳۹۱).

از سوی دیگر، با توجه به نقش غیرقابل انکار سازمان‌ها در فرآیند توسعه جوامع، همواره این سوال مطرح است که چرا برخی از سازمان‌ها در ایفای وظایف خود موفق و برخی ناموفق‌اند. پاسخ به چنین سؤالاتی مستلزم انجام مطالعات و تحقیقات وسیع در زمینه عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های ورزشی است. سازمان‌های ورزشی به‌عنوان متولیان اصلی ورزش، نقش مهمی در توسعه، ترویج و رشد ورزش در هر دو بعد ورزش همگانی و قهرمانی برعهده دارند. لازمه رسیدن به این اهداف آن است که سازمان‌های ورزشی به‌طور مؤثر عمل نمایند که در این صورت، خواهند توانست سیستم ورزشی کشور را به‌طور موفقیت‌آمیزی مدیریت نموده و به اثربخشی مطلوب نزدیک شوند (شیخعلی‌زاده، ۱۳۹۰). از جمله عوامل اصلی و کلیدی تأثیرگذار در این زمینه، توجه به مدیریت دانش در سازمان‌ها است (اردکان، اسکندری و گیلانی، ۱۳۹۱). برای اولین بار نوناکا و تاکوچی^۱ (۱۹۹۵) در کتاب معروف «سازمان دانش‌زا»^۲ مدعی شدند که تاکنون مدیران کمی موفق به درک مفهوم مدیریت دانش شده‌اند؛ چرا که ایشان معنای دانش و الگوهای خلق و بکارگیری آن را بد فهمیده‌اند. مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به‌طور جدی وارد مباحث سازمانی گردید. به اعتقاد هافمن^۳ و همکاران (۲۰۰۵) مدیریت دانش فرآیند خلق، تسهیم، انتقال و حفظ دانش به‌گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به‌کار برد. دانشمندان عرصه مدیریت نیز معتقدند تنها مبنا و اساس تشکیل، حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی، همانا پایگاه دانش سازمان است (شاهبندرزاده، ۱۳۸۹). از نظر جادیت^۴ (۲۰۰۷) مدیریت دانش به اقداماتی اشاره دارد که به‌طور نظام‌مند برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تقسیم دانش در سازمان به‌کار گرفته می‌شود.

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) از دو نوع دانش صریح و ضمنی نام برده و بین آنها تمایز قائل می‌شوند. این دو نوع دانش، در واقع دو روی یک سکه‌اند و مجموعه دانش را شکل می‌دهند؛ لذا سازمان‌ها جهت رشد و رقابت در عصر دانش‌محور به هر دو دانش نیاز دارند. منظور از دانش صریح، رویه‌های سازمانی، نرم‌افزارها، فیلم‌ها، گزارش‌های سازمانی، بیانیه مأموریت، نمودار سازمانی و امثال آنها هستند. این نوع دانش به سادگی قابل پردازش رایانه‌ای، انتقال الکترونیکی و ذخیره در پایگاه‌های داده است. شاخص‌های سنجش این نوع دانش نیز سخت و شمارش‌پذیر است (سوری، ۱۳۸۵). اما دانش ضمنی (پنهان) را می‌توان مجموعه‌ای از تجربیات، مهارت‌ها، دیدگاه‌های کاری و نظام ارزشی در درون فرد دانست که قابل گفتن نبوده و در هیچ پایگاه داده‌ای ذخیره نشده است، بلکه جایگاه آن در ذهن آدمی می‌باشد و فعالیت‌های او را تشکیل می‌دهد (قربانی‌زاده و خالقی‌نیا، ۱۳۸۸). این نوع دانش دارای دو بعد است: نخست، بعد تکنیکی که در برگزیده مهارت‌های شخصی است و از آن

1. Nonaka & Takuchi
2. The knowledge creating company
3. Hofman
4. Judith

به دانش فنی تغییر می‌شود. دوم، بعد وابسته به آگاهی که شامل اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای روحی و شخصیتی افراد است (افرازه، ۱۳۸۴).

به عقیده دانشمندان تنها ۲۰ درصد دانش ضمنی در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین سازمان‌ها با آموزش کارکنان جهت مکتوب نمودن دانش خود، آموزش و استفاده از مهندسان دانش جهت استخراج دانش کارکنان و تشکیل انجمن‌های خبرگی، به هدف سازمان در جهت کاهش هزینه‌های ناشی از انجام دوباره روش‌ها، تکرار اشتباهات، تسریع در انجام فعالیت‌ها و رقابت‌پذیری خواهند رسید. اکتساب دانش و تجربه هم برای اثربخشی سازمان و هم برای اثربخشی مدیریت دانش و نیز هم‌افزایی سایر فعالیت‌های مدیریت دانش از اهمیت بیشتری برخوردار است (میرفخرالدینی، ۱۳۸۸).

برخی از مدل‌های معروف مدیریت دانش عبارتند از: مدل نانوکا و تاکوچی، مدل هفت سی، مدل بک‌من، مدل بکوویتز و ویلیامز، مدل هیسینگ، مدل استیو هالس، مدل مارک م. مک‌الروی، مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش، مدل عمومی مدیریت دانش (افرازه، ۱۳۸۴). یکی از رایج‌ترین و پرکاربردترین مدل‌های مدیریت دانش مدل مدیریت دانش پروبست و همکاران (۲۰۰۰) است. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت یک سیکل دینامیکی (چرخه‌ای پویا) می‌بینند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل شامل هشت جزء متشکل از دو سیکل بیرونی و درونی است. اجزاء سیکل بیرونی عبارت است از: تعیین اهداف دانش (اهداف مدیریت دانش باید از اهداف اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند) و ارزیابی دانش (نحوه رسیدن به اهداف معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخورد برای تعیین یا اصلاح هدف). اجزاء سیکل درونی نیز عبارت است از: ۱) شناسایی دانش (یعنی تجزیه و تحلیل و شرح دانش محیطی)، ۲) کسب دانش (یعنی ارتباط با مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، و شرکا در کارهای تعاونی و مشارکتی)، ۳) توسعه دانش (یعنی چگونه می‌توان تخصص جدیدی ایجاد کرد؟ توسعه دانش سنگ بنایی است که مکمل فرآیند کسب دانش می‌باشد. تمرکز اصلی آن بر ایجاد مهارت‌های جدید، محصولات جدید و ایده‌های بهتر و فرآیندهای کارآتر است)، ۴) اشتراک و توزیع دانش (یعنی چگونه می‌توان دانش را در محل درست خود قرار داد؟ و چگونه می‌توان اطلاعات و تجارب جداگانه را به چیزی تبدیل کرد که کل سازمان بتواند از آن استفاده نماید. ۵) بکارگیری دانش و ۶) نگهداری دانش (پروبست و همکاران، ۲۰۰۰).

در مورد پیشینه تحقیقات انجام شده در مورد اثربخشی سازمانی با تأکید بر ارتقاء مدیریت دانش در سازمان، سانتوس و همکاران^۱ (۲۰۱۱) و هو (۲۰۱۱) ظرفیت مدیریت دانش را منبع مستقیمی جهت بهبود عملکرد سازمانی می‌دانند. مینگ‌پی^۲ (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 دانسته و نتیجه گرفته است که برای حفظ بازار اقتصادی مطلوب و کسب مزایای پایدار رقابتی، توجه به فعالیت‌های دانش‌مدار شامل خلق و تحقیق، ذخیره، اشتراک و انتقال و بکارگیری اهمیت بسیار زیادی دارد و می‌بایست مدیریت دانش مؤثری را پرورش و سوق داد. در تحقیق اسمیت و میلز^۳ (۲۰۱۰) با عنوان «نمایش تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی» فرآیندهای کسب، بکارگیری و حفظ و ضبط دانش با اثربخشی سازمانی رابطه معنادار و مثبتی داشتند، اما فرآیند تغییر و تبدیل دانش با اثربخشی سازمانی رابطه معناداری نداشت. چاین^۴ (۲۰۰۹) نیز در تحقیق خود، رابطه مثبت و معناداری میان فرآیندهای مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی مشاهده کرد. در این تحقیق مدیریت دانش، عاملی قوی برای پیش‌بینی اثربخشی سازمانی بود و قویترین پیش‌بینی‌کننده در میان فرآیندهای مدیریت دانش برای اثربخشی سازمانی، بکارگیری و انتقال دانش در سازمان بود. پاکوئت^۵ (۲۰۰۶) در تحقیقی بیان کرد که تسهیل تسهیم دانش بین افراد و گروه‌های داخلی سازمان امری ضروری است؛ لذا ایجاد ساختارهای اجتماعی، فرآیندهای تجاری، و فناوری می‌تواند به عنوان راه‌حلی برای تسهیل جریان دانش تاثیر چشمگیری بر بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. مک‌اویلی

1. Santos & et al
2. Ming pi
3. Smith & Mils
4. Chin
5. Paquette

و چاکراواری^۱ (۲۰۰۵) و اسلام (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 (امیدی، تندنویس و مظفری، ۱۳۸۹). همچنین، در سطح تحقیقات داخلی انجام شده در این زمینه رئیسی (۱۳۹۲) و سیدنقوی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقات خود نشان دادند که بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به علاوه، در تحقیق رئیسی (۱۳۹۲) که بر روی تمامی مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، هیات اجرایی کمیته ملی المپیک، مدیران ستادی آکادمی ملی المپیک و هیات رئیسه فدراسیون‌های برتر ورزشی انجام شد، از بین فرآیندهای مدیریت دانش، انتقال دانش بیشترین و ثبات و ضبط دانش کمترین همبستگی را با اثربخشی سازمانی داشتند. همچنین، نتایج رگرسیون چندگانه حاکی از آن بود که مؤلفه‌های بکارگیری دانش، ثبات و ضبط و کسب دانش و انتقال دانش به ترتیب بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی تغییرات اثربخشی سازمانی داشتند. یافته‌های تحقیق مشبکی و همکاران (۱۳۹۱) نیز حاکی از آن است که شاخص‌های نادیده گرفتن دانش قدیمی و جایگزینی دانش جدید در شروع فعالیت، استفاده از مکانیزم‌های رسمی جهت تسهیم تجارب، وجود فرآیندهای منظم و به‌روز کسب دانش جدید از محیط و رضایت شغلی کارکنان از جمله مهمترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی است. بنابر یافته‌های این پژوهش، مدیران جهت ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانی خود باید ظرفیت مدیریت دانش سازمان خود را بالا ببرند.

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 (ژنگ، یانگ و مکین، ۲۰۱۰). اما علی‌رغم اینکه بیش از چند دهه است که اثربخشی به‌عنوان موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمان‌هاست و ساخت اثربخشی به شکل عمیقی در ادبیات سازمانی جای گرفته، اما تحقیقات تجربی هنوز به یک تئوری عمومی در این مورد دست نیافته است. یکی از متغیرهای مهم اثرگذار بر اثربخشی سازمانی که در تحقیقات متعدد بر نقش انکارناپذیر آن در توسعه اثربخشی سازمانی تاکید شده است، مدیریت دانش می‌باشد. در همین راستا، پیتراکر^۲ (۱۹۹۹) معتقد است در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید مانند کار و سرمایه و زمین نیست، بلکه تنها منبع معنادار عصر حاضر به شمار می‌رود. در واقع، تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نشده، بلکه بر ارزش آن نیز افزوده می‌گردد (گلزر^۳، ۱۹۹۸). این دانش در رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، دیدگاه‌ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت بیشتر می‌یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود و باعث اثربخشی سازمان شود. از طرف دیگر، از آنجا که بیشتر دانش موجود در سازمان‌ها ذهنی بوده و حاصل تجربیات ارزشمند و منحصر به فرد کارکنان می‌باشد، ضروری است چنین دانشی مستندسازی شود و در اختیار سایر کارکنان سازمان قرار گیرد. از اینرو، وظیفه اصلی مدیریت دانش، اجرای فرآیندهای تبدیل دانش است تا دانش فنی از ذهن کارکنان مجرب بیرون کشیده شده و توسط سایر کارکنان سازمان، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. این در حالی است که نتایج تحقیقات انجام شده در زمینه روش‌های ارتقاء اثربخشی سازمانی که با تاکید بر سطح دانش کارکنان انجام شده است، به‌ویژه در حوزه ورزش محدود بوده و گاهی به نتایج متناقضی در این زمینه دست یافته‌اند. از اینرو ضرورت بررسی این موضوع به‌عنوان یک چالش عمده در مدیریت و رهبری سازمان‌های ورزشی کاملاً احساس شده و ضروری به نظر می‌رسد. از سوی دیگر، آنچه در این پژوهش مدنظر قرار گرفت، جامعه آماری کارشناسان به‌عنوان عاملان اصلی نیل به اثربخشی سازمانی بود. در اکثر پژوهش‌ها تمرکز بر مدیران قرار گرفته درحالی‌که مجریان برنامه‌ها و نقطه محوری توفیق هر برنامه، افرادی هستند که قرار است آن برنامه را پیش ببرند و اجرا کنند. لذا به نظر می‌رسد باید جمله «حق با مشتری است» را به جمله «حق با کارکنان یا کارشناسان است» تغییر دهیم. زیرا تا این موضوع رخ ندهد و کارشناسان خود را صاحب ندانند، اثربخشی هر نوع برنامه سازمانی به هر میزان هم که جامع تدوین شده

1. Man Evili & Chacravasi
2. Drucker
3. Glaser

باشد، کارساز نخواهد بود. لذا ارزش‌گذاری بر کار کارشناسی و لحاظ کردن آن در ارزیابی عملکرد کارکنان و تدوین الگوی بهینه تعیین اثربخشی فعالیت کارشناسی یک کارشناس در سطوح مختلف سازمانی می‌تواند به اثربخشی سازمانی کمک بسزایی نموده و در این راستا تحقق مدیریت دانش و مولفه‌های چهارگانه آن در سازمان را با توفیقات بیش از پیش مواجه نماید. لذا، مساله این است که آیا در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، مدیریت نمودن دانش کارکنان و کارشناسان از سوی مدیران این سازمان توانسته است منجر به اثربخشی سازمانی در این وزارتخانه گردد. بنابراین، هدف اصلی این تحقیق، تعیین ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش در دسته تحقیقات همبستگی قرار می‌گیرد که به صورت میدانی اجرا شد.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان رسمی دارای مدرک لیسانس به بالا در وزارت ورزش و جوانان بوده (N=430) که از این تعداد ۲۰۳ نفر با استناد به جدول مورگان و به شیوه تصادفی انتخاب شد. برای مقابله با افت بازگشت، تعداد ۴۰ عدد به این نمونه اضافه شد و در نهایت ۲۴۳ پرسشنامه در بین جامعه آماری توزیع و ۲۳۲ پرسشنامه سالم و کامل به محقق بازگردانده شد.

جهت سنجش مدیریت دانش، از پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش پروبست و همکاران (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۰ سوال در قالب ۴ مؤلفه کسب دانش، انتقال و توزیع دانش، بکارگیری دانش و ثبت و ضبط دانش می‌باشد که به منظور امتیازدهی و ارزش‌گذاری کمی سؤالات از طیف لیکرت (۱-خیلی کم ۲-کم ۳-متوسط ۴-زیاد ۵-خیلی زیاد) استفاده شده است. روایی و پایایی این پرسشنامه در تحقیقات متعدد قبلی مورد تأیید قرار گرفته است. به‌عنوان مثال رئیسی (۱۳۹۲) و رنجبر (۱۳۸۸) در تحقیقات خود ضمن بکارگیری این ابزار و تأیید روایی صوری و محتوایی آن توسط متخصصین، پایایی این پرسشنامه را از طریق روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۸۳ گزارش کردند که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول این پرسشنامه است.

همچنین، جهت سنجش اثربخشی سازمانی، از پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) استفاده شد که دارای ۱۹ سؤال در قالب ۴ مؤلفه سازماندهی، تصمیم‌گیری، ارتباط افراد و رضایت شغلی در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) می‌باشد. روایی صوری و محتوایی این پرسشنامه در تحقیق نظری، قاسمی و سهرابی (۱۳۹۴) مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین، پایایی این ابزار در تحقیق شیخعلی‌زاده و تجاری (۱۳۹۰) از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱ گزارش شده است که مورد قبول می‌باشد.

به منظور سازمان دادن و خلاصه کردن نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی (میانگین، درصدها، فراوانی، انحراف معیار، رسم نمودارها و جداول) استفاده شد و طی آن به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در نمونه‌های تحقیق اقدام شد. سپس در راستای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق، از آزمون‌های شاپیروویلیک برای تعیین چگونگی توزیع داده‌ها و آزمون‌های آماری همبستگی و رگرسیون چندگانه به منظور تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق و پیش‌بینی استفاده شد. همچنین، عملیات آماری تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار SPSS16 انجام شد.

یافته‌ها

براساس یافته‌های توصیفی بدست‌آمده، از مجموع ۲۳۲ نفر افراد شرکت‌کننده در تحقیق حاضر، ۵۶/۱ درصد زن و ۴۰/۹ درصد مرد بودند. همچنین، اکثر نمونه‌های تحقیق (۴۵/۳ درصد) در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال بودند؛ در حالی که تنها ۶/۵ درصد از آنها در دامنه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال قرار داشتند و افراد بالای ۵۱ سال، ۱۵/۹ درصد آنها بودند. جهت بررسی چگونگی توزیع داده‌ها از آزمون شاپیروویلیک استفاده شد. بر اساس نتایج بدست آمده از اجرای این آزمون، چون سطح معناداری تمام مؤلفه‌های تحقیق بیشتر از $\alpha=0/05$ بود، بنابراین، توزیع کلیه داده‌ها نرمال بوده و برای بررسی فرضیه‌های آماری مربوط به آنها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد. برای این منظور، جهت تعیین ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۱: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق

Sig	ضریب همبستگی پیرسون	متغیر ملاک (وابسته)	متغیر پیش‌بین
۰/۰۰۱	۰/۵۴۷	اثربخشی سازمانی	مدیریت دانش

همچنان‌که نتایج ارائه شده در جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، بین متغیرهای تحقیق رابطه معناداری وجود دارد ($p < 0/05$). بدین صورت که بین اثربخشی سازمانی با مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری دارد ($p < 0/05$).

جدول ۲: خلاصه مدل رگرسیون چندگانه جهت تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق

مدل	R	R ²	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تخمین
۱	۰/۵۹۸	۰/۳۵۷	۰/۳۴۶	۱۱/۱۸۳۵۲

جدول ۳: رگرسیون چندگانه جهت تعیین ارتباط بین مؤلفه‌های تحقیق

منبع تغییرات	SS	DF	MS	F	Sig
رگرسیون	۱۵۷۰۳/۸۵۹	۴	۳۹۲۵/۹۶۵	۳۱/۳۹۰	۰/۰۰۱
باقیمانده	۲۸۲۶۶/۰۷۲	۲۲۶	۱۲۵/۰۷۱		
کل	۴۳۹۶۹/۹۳۱	۲۳۰			

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره ۲ و ۳ و با تأکید بر میزان F به‌دست آمده، مدیریت دانش به میزان ۳۵ درصد قابلیت پیش‌بینی اثربخشی سازمانی را دارد.

جدول ۴: ضرایب رگرسیون مرتبط با جدول فوق

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	B	β	t	Sig
اثربخشی سازمانی	کسب دانش	۰/۵۰۳	۰/۱۱۷	۱/۴۸۳	۰/۱۴۰
	انتقال دانش	۰/۶۴۶	۰/۱۴۱	۱/۷۷۸	۰/۰۷۷
	بکارگیری دانش	۱/۱۱۴	۰/۲۶۴	۳/۱۶۱	۰/۰۰۲
	ثبت و ضبط دانش	۰/۶۵۱	۰/۱۶۵	۲/۰۰۵	۰/۰۴۶

متغیر ملاک (وابسته) = اثربخشی سازمانی

بر اساس جدول فوق و بر مبنای ضرایب رگرسیون چندگانه به دست آمده با روش ورود همزمان، $\{p < 0.05, F = 31/390\}$ و $R^2 = 0/357$ ، تمامی ابعاد مدیریت دانش در معادله رگرسیون وارد شده و در مجموع قادر به تبیین ۳۵ درصد از واریانس اثربخشی سازمانی بوده‌اند. همچنین، بر اساس ضرایب بتای بدست آمده در معادله رگرسیون چندگانه، دو مؤلفه بکارگیری دانش با ضریب استاندارد بتای $0/264$ و مثبت و ضبط دانش ($0/165$) به ترتیب بیشترین توان پیش‌بینی معنادار برای اثربخشی سازمانی را داشتند. اما دو مؤلفه کسب دانش و انتقال دانش با توجه به ضریب استاندارد بتای خود، قابلیت پیش‌بینی معناداری برای اثربخشی سازمانی نداشتند. در نهایت، معادله رگرسیون پیش‌بینی اثربخشی سازمانی از طریق مدیریت دانش به صورت زیر است:

$$\text{ثبت و ضبط دانش} \times 0/165 + (\text{بکارگیری دانش} \times 0/264) + 22/73 = \text{اثربخشی سازمانی}$$

بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر، تعیین ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. یکی از مهمترین نتایج برآمده از تحقیق حاضر، تأیید وجود ارتباط معنادار بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی بود. در این زمینه لازم به ذکر است که تحقیقات زیادی بر روی اثربخشی سازمانی انجام شده که تنها برخی از آنها به بررسی ارتباط مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی پرداخته‌اند. مثلاً نتایج تحقیقات اسمیت و ملیس (۲۰۱۰)، چاین (۲۰۰۹) و حمیدی و همکاران (۱۳۹۲) در این زمینه نشان داد که از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، کاربرد دانش و تسهیم دانش قابلیت پیش‌بینی معنادار برای اثربخشی سازمانی را داشتند. تحقیقات دیگری که در این حوزه انجام گرفته است نیز بر ارتباط بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی تأکید داشته است. نتایج برخی از این تحقیقات حاکی از آن است که بین مدیریت دانش و فرآیندهای آن با اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، انتقال دانش بیشترین و مثبت و ضبط دانش کمترین همبستگی را با اثربخشی سازمانی داشته‌اند. به علاوه، در این تحقیقات بکارگیری دانش، مثبت و ضبط دانش، کسب دانش و انتقال دانش به ترتیب بیشترین نقش را در پیش‌بینی تغییرات اثربخشی سازمانی برعهده داشته‌اند (رئسی و همکاران، ۱۳۹۲؛ چو، ۲۰۱۳). بر این اساس 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 (رئسی و همکاران، ۱۳۹۲). لذا وجود ارتباط معنادار بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی، نتایج این تحقیق را همسو با مبانی نظری موجود در این زمینه و یافته‌های تحقیقات گذشته کرده است و نتایج تحقیقات پیشین را تأیید می‌نماید.

مدیریت دانش قصد دارد تا دسترسی به دانشی که پیوسته در حال تغییر است، دانش عینی و دانش ضمنی یا دانش نهفته در اذهان افراد را فراهم کند و با ایجاد «خرد»، توانایی در نوآوری و قدرت مقابله با بحران‌ها را افزایش دهد. این در حالی است که برخی سازمان‌ها از پیامدهای واقعی که ممکن است مدیریت دانش داشته باشد، آگاه نیستند (بهرامی، ۱۳۹۴). نکته اساسی پشت‌پرده مدیریت دانش این است که بهبود تمام عوامل منجر به موفقیت یک سازمان، مثل خلاقیت سازمانی، کیفیت محصولات و خدمات و ... در گرو دسترس‌پذیری و استفاده کارآمد از دانش برتر و بهتر است (حاتمی و همکاران، ۱۳۹۴). استفاده واقعی از دانش موجود، انتقال دانش از یک فرد به فرد دیگر، از یک فرد به گروه یا از یک گروه به گروه دیگر، کسب دانش سازمانی مورد نیاز از منابع داخلی و خارجی و قابلیت‌بازبایی و دسترسی افراد جهت استفاده از دانش به ترتیب مؤثرترین اقدامات مدیریت دانش هستند که از طریق خواهان نوآوری کردن و بهبود عملکردها، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهند (اشمیت، ۲۰۱۴).

همچنین، بر اساس نتایج رگرسیون چندگانه بدست آمده در تحقیق حاضر، دو مؤلفه بکارگیری دانش و مثبت و ضبط دانش با توجه به ضرایب استاندارد بتای خود، به ترتیب بیشترین توان پیش‌بینی معنادار برای اثربخشی سازمانی را داشتند؛ اما دو

مؤلفه کسب دانش و انتقال دانش، قابلیت پیش‌بینی معناداری برای اثربخشی سازمانی نداشتند. ضرایب استاندارد بتا به این معنی است که به ازای یک واحد تغییر در هر کدام از مؤلفه‌های مدیریت دانش، به مقدار ضریب بتای همان مؤلفه، در اثربخشی سازمانی تغییر ایجاد می‌شود. به عبارت دیگر، محاسبه متغیرها و ابعاد مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان بیانگر وزن و اهمیت بالای مجموعه دو مؤلفه بکارگیری دانش و ثبت و ضبط دانش در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها است. این نتایج نشان می‌دهد جهت ارتقاء سطح اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان لازم است به هر دو مؤلفه یادشده توجه ویژه گردد و نشان‌دهنده ضرورت توجه مدیران این وزارتخانه به این دو مؤلفه به منظور دستیابی به سطوح بالایی از اثربخشی سازمانی می‌باشد؛ که لازم است مورد توجه سازمان و مدیریت آن قرار گیرد. از سوی دیگر، با توجه به اینکه در پژوهش حاضر مشخص شد که بکارگیری دانش حدود ۲۶ درصد از اثربخشی سازمانی را تبیین می‌نماید؛ به نظر می‌رسد موضوع اصلی اثربخش بودن یا نبودن سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی، نبود یا عدم کسب دانش نیست؛ بلکه آنچه حلقه مفقوده اثربخش سازمانی است، عملیاتی نمودن و بکارگیری دانش‌های موجود منابع انسانی سازمان‌هاست که خلا اثربخشی سازمانی را موجب شده است. بارها در شرایط مختلف این جمله را شنیده‌ایم که «به عمل کار برآید، به سخندانی نیست». از این‌رو به نظر می‌رسد این موضوع در بحث کلان نیز قابل‌استناد است که امروزه در اکثر سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی، نیازمند تدوین الگوی بکارگیری دانش‌های ضمنی و صریح در پیشبرد امور سازمانی هستیم تا کسب دانش. اگرچه همان‌طوری که قبلاً اظهار شد، لازمه رسیدن به مرحله کاربرد دانش، برخورداری از دانش مناسب کاری است. لذا به نظر می‌رسد ایجاد کارگروه‌های مجرب در طراحی الگوهای بکارگیری دانش توسط کارشناسان وزارت ورزش و جوانان، به سازمان‌های ورزشی کمک خواهند کرد تا بهتر و سریعتر به اهداف خود در ایجاد و توسعه دانش در سطح سازمان دست یابند. نکته دیگر اینکه در این پژوهش مشخص شد که ثبت و ضبط دانش به تنهایی حدود ۱۷ درصد از اثربخشی سازمانی را تبیین می‌کند. در این مورد مهم است به خاطر داشته باشیم که بسیاری از مدیران به مدت محدود در سازمان‌ها مستقر می‌شوند و دارای ایده‌های متنوعی برای پیشبرد اهداف سازمانی هستند و در این مسیر از الگوها و استراتژی‌های شخصی مختلفی استفاده می‌کنند. از این‌رو به نظر می‌رسد ایجاد کارگروه مدیریت دانش و ایجاد زیرگروه‌های هر مؤلفه از مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمانی ورزش برای ثبت و ضبط دانش ضمنی این افراد می‌تواند برای آینده سازمان و ثبات الگویی آن مؤثر بوده و به اثربخشی سازمان کمک کند. امروزه سازمان‌های موفق دنیا فارغ از دنیای بروکراسی‌های اداری، به دنبال کارکنان و مدیرانی هستند که دارای ذهن خلاق و نوآور بوده و بتوانند در فرهنگ سازمانی تغییر و تحول ایجاد نمایند. لذا با توجه به اینکه مدیران می‌آیند و می‌روند و کارکنان و کارشناسان یک سازمان، سال‌های زیادی در یک سازمان به فعالیت می‌پردازند؛ ضروری است آموزش چگونگی ثبت و ضبط دانش موجود سازمان در سرلوحه فعالیت کارشناسان علاقمند و متعهد قرار گیرد تا اثربخشی سازمان‌های ورزشی بهبود یابد. به‌علاوه، با توجه به تأیید ارتباط مثبت معنادار بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان و اینکه مؤلفه‌های مدیریت دانش در مجموع قادرند ۳۵ درصد از تغییرات در واریانس اثربخشی سازمانی را تبیین نمایند، پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان در جهت ارتقاء سطح مدیریت دانش در این وزارتخانه اقدام کنند و به افزایش میزان دانش و آگاهی کارکنان خود توجه داشته باشند و از طریق راهکارهای اصولی، در جهت مدیریت مرجع دانش ضمنی و دانش آشکار کارکنان خود گام بردارند.

همچنین، یافته‌های توصیفی حاصل از این پژوهش نشان داد که ۶۳ درصد از نمونه آماری تحت پژوهش، زیر ۵ سال سابقه کار دارند و ۴۵ درصد دارای سن زیر ۴۰ سال هستند. از آنجا که امروزه موضوع سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سازمان‌های پیشروی دنیا از جمله سازمان‌های ورزشی موضوعی قابل‌ملاحظه برای نیل به اهداف سازمانی است و نیز موضوع مدیریت دانش قابل آموزش و یادگیری است؛ به نظر می‌رسد یکی از اولین فعالیت‌هایی که باید از طرف متولیان امر ورزش در حوزه‌های ستادی مدنظر قرار گرفته و در حوزه‌های صفی تأکید شود، نیازسنجی‌های آموزشی با تأکید بر کسب دانش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش و تعیین برنامه‌های مستمر آموزشی ویژه حوزه‌های مختلف مدیریت و کارشناسی ورزش برای کارشناسان ورزشی است. اگرچه در یافته‌های این پژوهش مشخص شد که این مؤلفه در بین چهار

مؤلفه ارزیابی شده رتبه چهارم را در اثربخشی سازمان به خود اختصاص داده است؛ اما لزوم اثرگذاری کاربرد دانش، ابتدائاً کسب و انتقال دانش است. از این رو با توجه به اینکه در این پژوهش مؤلفه کاربرد دانش اثرگذارترین مؤلفه مدیریت دانش بر اثربخش سازمانی بود، تعیین فرآیند و متولی نظارت بر کاربرد دانش در بخش‌های مختلف سازمان‌های ورزشی ضروری به نظر می‌رسد. این جامعه بزرگ از کارشناسان که بدون اغماض از مهمترین ارکان توفیق سازمانی هستند، با در پیش داشتن بیش از ۲۰ سال فعالیت در سنوات آتی برای سازمان‌های ورزشی، برخورداری از یک برنامه منسجم آموزشی به منظور مدیریت دانش را الزامی می‌نمایند.

در نهایت، از آنجا که در اکثر سازمان‌های ایران از جمله سازمان‌های ورزشی بخشی تحت عنوان «معاونت آموزشی»، «دفتر پژوهش»، «دفتر تحقیق و توسعه» و یا «دفتر فرهنگی» وجود دارد، لازم است منظر دید مدیران درباره این بخش‌ها در سازمان عوض شده و با نگاهی نو، به کارکرد این بخش‌ها نگرسته شود. در بسیاری از مواقع، نوع نگاه کارشناسان و مدیران، تعیین‌کننده کارکرد بخش‌های مختلف در کل سازمان است. راز موفقیت سازمان‌های پیشروی بین‌المللی، تمرکز بر نرم‌افزارهای سازمانی مانند فرهنگ‌سازی سازمانی، دانش‌محورسازی سازمانی، یادگیری سازمانی و آموزش‌دهی سازمانی است و این همان جاهایی است که نقطه‌قوت سازمان‌های پیشرو محسوب می‌شود. کما اینکه به نظر می‌رسد ما سال‌ها به بخش فرهنگی سازمان‌های خود به منظور ارزیابی ظاهری، عقیدتی و رفتاری کارکنان و مدیران خود توجه کرده‌ایم؛ در حالی که فرهنگ سازمانی از مهمترین مقوله‌های اثرگذار بر توفیق سازمانی است و این در پژوهش‌های مختلف تأیید شده است. یا در بخش پژوهش، پژوهش‌های نیازمحور کمتر مدنظر قرار گرفته و یا اینکه یافته‌ها و پیشنهادات آن، آنقدر کم کاربرد بوده که مورد استفاده قرار نگرفته است. به‌ویژه در ورزش که با گستره رسانه‌ای مخاطب خود، به دنبال زودتر رسیدن به اهداف است و کمتر برنامه‌های طولی مدت مدنظر آنهاست. لذا تغییر الگوی نگرشی به مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمان‌های ورزشی با رویکرد بکارگیری و ثبت و ضبط دانش ضروری به نظر می‌رسد و لازم است بخش‌های مرتبط در ساختار سازمانی سازمان‌های ورزشی با عملکرد آگاهانه‌تر در زمینه مدیریت دانش موجود، سازمان را راهبری نمایند.

منابع

- اردکان، محمدرضا؛ اسکندری، اصغر؛ گیلانی، مریم (۱۳۹۱). رهبری دانش هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲: ۷۱-۱۰۰.
- افزاره، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
- امید، علیرضا؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، امیرعلی (۱۳۸۹). ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی ایران. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲(۴): ۸۷-۱۰۳.
- بهرامی، پروانه (۱۳۹۴). اهمیت مدیریت دانش در پیشرفت و توسعه سازمان‌ها، ماهنامه فولاد، ۲۳۲: ۲۹-۲۵.
- حاتمی، سعید؛ صابونچی، رضا؛ سبحانی، یزدان (۱۳۹۴). ارائه مدل عوامل کلیدی مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، مدیریت ورزشی، ۷(۲): ۲۵۳-۲۶۶.
- رئیس، مجید؛ حسینی، عماد؛ طالب‌پور، مهدی و نظری، وحید (۱۳۹۲). برازش معادله رگرسیونی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور، مدیریت ورزشی، ۵(۴): ۴۷-۶۵.
- سوری، حسن (۱۳۸۵). ارائه روشی برای بهبود فرآیندهای کسب و کار با استفاده از مدیریت دانش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و فنون مازندران.
- سیدنقوی، میرعلی؛ نریمانی، مهدی؛ حسینی، حسین (۱۳۸۹). فرهنگ و استراتژی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی: با نگاهی بر مدیریت دانش، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱: ۹-۲۴.
- شاهبندرزاده، حمید؛ محمدی، یگانه؛ حسن‌پور، رضا (۱۳۸۹). ارزیابی فرهنگ سازمانی نیروی انتظامی و مقایسه آن با دانشگاه علوم پزشکی، سازمان دارایی و کشتی‌سازی، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، ۳(۱): ۳۱-۵۲.

- شیخعلی‌زاده، محبوب (۱۳۹۰). تحلیل مدل معادلات ساختاری تأثیر سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران، رساله دکتری، دانشگاه تهران: دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- قربانی‌زاده، وجه‌اله و خالقی‌نیا، شیرین (۱۳۸۸). نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان، فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال اول، ۳: ۸۵-۱۰۵.
- مشبکی، اصغر؛ بستم، هادی؛ ده‌بادگاری، سعید (۱۳۹۱). ارتقاء عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند، مدیریت سلامت، ۱۵(۴۸): ۹۳-۱۰۵.
- میرفخرالدینی، سیدحیدر؛ فرید، داریوش؛ صیادی تورانلو، حسین (۱۳۸۸). بکارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی، مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی یزد، ۱۷(۲): ۳۰-۴۲.
- نظری، رسول؛ قاسمی، حمید و سهرابی، زهرا (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران در سازمان‌های ورزشی، پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال یازدهم، ۲۱: ۹۳-۱۰۲.
- Chin Tsai, ch, (2009) Study of the correlations between the knowledge management and the administrative effectiveness of general affairs office in the elementary schools in taoyuan country.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture effectiveness: can American theory be applied in Asia? *Organization science*, 14(6), 686-706.
- Ho, L.-A. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial management & data systems*, 111(1), 113- 131.
- Hoffman, J., Hoelscher M. L., Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management and sustained superior performanc, *Journal of knowledge management*, 9(3), 170- 182.
- Hsu.c. H. (2002). Astructural equation modeling analysis of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in Taiwaness sport/fitnessw organization. *Desertation for doctoral of sport management*. United state saport academy: www. Proquest.com.
- Islam, Z., Mahtab, H., Ahmad, Z. (2008). The role of knowledge management practices on organizational context and organizational effectiveness, *ABAC Journal*, 28 (1): 42-53.
- Judith J. Field. (2007). Knowledge management at WLIC Durban libraries for the future: progress, development and partnerships, *IFLA knowledge management. Newsletter issue. 4*.
- Ku T.-H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge? *International journal of manpower*, 32(5), 581-60.
- Nonaka, I; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge- creating company, How Japanese companies create the dynamics of innovation*, NY: Oxford university press.
- Paquette, S. (2006). Customer knowledge management, Available at <http://www.fis.Utoronto.ca/phd/paquette/Documents/paquette%20%20customer%20knowledge%20 management .pdf>.
- Probst, G., Stephen, R & kai, R. (2000). *Managing knowledge, Building blocks for success*, p 30.
- Santos-Vijande M.L, Lopez-Sanchez J, respalacios J. (2011). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance. *Journal of business research*, doi:10.1016/j.jbusres.09.002(in press).
- Smith. T. A. (2010), knowledge management liked to strategy for organizational effectiveness. *Journal of sport science*, 12: 120- 134.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

منصوری بروجنی، ویدا؛ اتقیا، ناهید؛ مختاری دینانی، مریم و نظریان مادوانی، عباس (۱۳۹۵). «ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶(۱۱)، ۴۱-۵۰.