



## بررسی رابطه بین مدیریت دانش با سازگاری و انطباق پذیری

مرجان میرزایی قاضی: گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
Sید حمید سجادی هزاوه: گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (\* نویسنده مسئول) [hamidsadjadi@gmail.com](mailto:hamidsadjadi@gmail.com)  
فریده اشرف گنجویی: گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

مدیریت دانش،  
سازگاری و انطباق پذیری،  
کارکنان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۲۸

تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۱۰/۲۰

**زمینه و هدف:** فرهنگ سازمانی بر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین مدیریت دانش با سازگاری و انطباق پذیری بود.  
**روش کار:** روش تحقیق، توصیفی-همبستگی و از نظر هدف کاربردی بود و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران (۱۶۰۰ کارمند) تشکیل دادند که از میان آنها ۳۱۰ نفر به صورت تصادفی ساده و بر طبق جدول مورگان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی و پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش (لاوسون، ۲۰۰۳) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی (دنيسون، ۲۰۰۰) استفاده شد. برای بررسی ارتباط بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ صورت پذیرفت.  
**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه مثبت معناداری وجود دارد. بین تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش، ذخیره‌سازی دانش) با تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت) ارتباط مثبت معناداری وجود داشت. بالاترین همبستگی بین به‌کارگیری دانش و رسالت و کمترین همبستگی بین تسهیم دانش و انطباق‌پذیری به دست آمد.  
**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق حاضر رویکرد جامعی را برای درک رابطه بین مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران پیشنهاد می‌کند، زیرا باورها و ارزش‌ها و مفروضات زیربنایی را مورد حمایت قرار می‌دهد و تأثیر آنها بر ایجاد، اشتراک و به‌کارگیری دانش که می‌تواند بر عملکرد کلی سازمان ورزش تأثیر بگذارد را آشکار می‌کند.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Mirzaei Ghazi M, Sajjadi Hazaveh S.H, Ashraf Ganjouei F. Investigating the Relationship between Knowledge Management with Compatibility and Adaptability. Razi J Med Sci. 2025(09 Jan);31.85.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en>).

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 4.0 صورت گرفته است.

## Investigating the Relationship between Knowledge Management with Compatibility and Adaptability

**Marjan Mirzaei Ghazi:** Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Seyed Hamid Sajjadi Hazaveh:** Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (\* Corresponding author) [hamidsadjadi@gmail.com](mailto:hamidsadjadi@gmail.com)

**Farideh Ashraf Ganjouei:** Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Abstract

**Background & Aims:** Organizational culture influences employees' attitudes and behaviors. Recognizing the necessity of knowledge management in modern organizations, particularly in sports organizations, is crucial and requires reassessment and explanation. Knowledge management is considered an integrated approach and a complex, cyclic process that facilitates the creation, acquisition, distribution, storage, and utilization of knowledge. It provides a competitive advantage for organizations, and many have implemented knowledge management strategies. Efficient and effective knowledge management is vital, as organizations must utilize all their resources effectively to succeed and perform well in competitive environments, necessitating a robust knowledge management system. A significant portion of an organization's assets resides in its employees' minds. How an organization transforms tacit and hidden knowledge into explicit knowledge reflects its knowledge management capabilities. Moreover, one of the key strengths of an organization is its desirable organizational culture. Organizational culture reflects the characteristics, strengths, and weaknesses of an entity, demonstrating employees' adherence to values, principles, beliefs, attitudes, and related ideologies. It complements organizational performance, fosters solidarity among employees, and aligns them toward shared goals. An organization has a personality, much like an individual, with culture as its defining element. Organizational culture serves multiple functions: it establishes the intellectual and value boundaries of the organization, fosters a sense of identity among employees, cultivates collective commitment, ensures stability as a social system, and acts as a control mechanism, including financial and budgetary oversight. Organizational culture is a fundamental variable influencing employee behavior, and elements such as autonomy, structure, reward systems, managerial support, and organizational culture traits can significantly impact employees' behavioral patterns. The purpose of this study is to examine the relationship between knowledge management and adaptability.

**Methods:** This research adopts a descriptive-correlational design and is applied in nature. Data collection was conducted through a field survey. The study population comprised 1,600 employees of the Tehran Municipality Sports Organization, from which a sample of 310 was randomly selected using Morgan's table. Data were collected via the standardized Knowledge Management Questionnaire (Lawson, 2003) and the Organizational Culture Questionnaire (Denison, 2000). Pearson's correlation test was employed to assess relationships between variables using SPSS version 26.

**Results:** The results indicated a significant positive relationship between knowledge management and organizational culture in the Tehran Municipality Sports Organization. A meaningful positive correlation was found between all knowledge management components (knowledge creation, knowledge sharing, knowledge application, and knowledge storage) and all organizational culture components (involvement in work, consistency, adaptability, and mission). The highest correlation was observed between knowledge application and mission, while the lowest correlation was between knowledge sharing and adaptability.

**Conclusion:** The findings provide a comprehensive perspective on the relationship between knowledge management and organizational culture in the Tehran Municipality Sports Organization. They highlight the role of underlying beliefs, values, and assumptions in

### Keywords

Knowledge Management,  
Adaptability,  
Employees

Received: 19/11/2022

Published: 09/01/2025

supporting the creation, sharing, and application of knowledge, which can ultimately enhance organizational performance. Organizational culture and knowledge management are crucial factors affecting an organization's performance and sustainability, with a reciprocal influence on each other. Organizations striving to become knowledge-driven can only succeed if the necessary cultural attributes for implementing knowledge management are in place. Knowledge is effectively created and shared when supported by organizational culture. Therefore, organizations must foster an environment conducive to knowledge exchange and dissemination among members. Without an effective organizational culture, optimal performance in the modern era is unlikely. To manage knowledge successfully, organizations must recognize and analyze their culture, as it shapes employees' values, beliefs, and behaviors in the workplace. A weak organizational culture leads to employees adhering to existing routines, lacking innovation, and resisting knowledge sharing and change, jeopardizing the organization's survival. Knowledge management can only be successfully implemented when the cultural groundwork has been established. Managing knowledge within an organization is a people-centric endeavor, directly influenced by the organizational culture. An appropriate culture for knowledge management is one that values creativity and innovation, allows employees to experiment, learn, and take risks, and fosters an environment where everyone is eager to learn and share knowledge. Employees are evaluated and rewarded based on their contributions to knowledge development and organizational growth, ensuring fair knowledge distribution across the organization.

**Additional Findings and Implications.** The results indicated that the impact of knowledge sharing and knowledge storage on organizational culture in the Tehran Municipality Sports Organization was not significant. Moreover, the effect of knowledge creation on organizational culture was found to be greater than that of knowledge application. A one-unit standard deviation change in knowledge creation and knowledge application leads to an increase in the standard deviation of organizational culture within the Tehran Municipality Sports Organization. Additionally, 45.5% of the total variance in organizational culture changes can be attributed to knowledge creation and knowledge storage. These findings emphasize the importance of knowledge creation in shaping organizational culture and highlight the need to revise planning strategies for advancing this component within the organization. Furthermore, the study confirmed a significant positive correlation between all dimensions of knowledge management (knowledge creation, knowledge sharing, knowledge application, and knowledge storage) and all dimensions of organizational culture (employee involvement, consistency, adaptability, and mission). The highest correlation was observed between knowledge application and mission, whereas the lowest correlation was found between knowledge sharing and adaptability. These findings suggest that to achieve effective knowledge management, enhancing organizational culture in the Tehran Municipality Sports Organization is essential. Providing necessary training and skill development can facilitate employee growth and improve overall organizational performance. Like other studies, this research faced certain limitations. One major limitation was its geographical scope, as it was conducted exclusively within a specific region of Iran, which may restrict the generalizability of the findings to other contexts. Based on the results, knowledge application can significantly contribute to enhancing organizational culture within the Tehran Municipality Sports Organization. Therefore, it is necessary to implement knowledge management processes in a way that strengthens organizational culture. By reinforcing both knowledge management and organizational culture, the organization can continuously improve and increase efforts toward success.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Mirzaei Ghazi M, Sajjadi Hazaveh S.H, Ashraf Ganjouei F. Investigating the Relationship between Knowledge Management with Compatibility and Adaptability. *Razi J Med Sci.* 2025(09 Jan);31.85.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en>).

**\*This work is published under CC BY-NC-SA 4.0 licence.**

## مقدمه

توجه به ضرورت مدیریت دانش در سازمانهای امروزی در ارتباط فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین بخشهایی است که به ویژه در سازمانهای ورزشی باید مورد بازنگری و تبیین قرار گیرد (۱). مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد یکپارچه، یک فرآیند پیچیده و حلقه‌ای برای تسهیل ایجاد، جذب، توزیع، ذخیره و استفاده از دانش در نظر گرفته می‌شود (۲). مدیریت دانش یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به شمار می‌رود و اغلب سازمان‌ها راهبردهای مدیریت دانش را به کار گرفته‌اند (۳). مدیریت کارا و اثربخش دانش اهمیت زیادی دارد؛ چرا که سازمان‌ها برای موفقیت و عملکرد مؤثر در محیط رقابتی باید از تمامی منابع خود به طور مؤثری استفاده کنند و این مهم نیازمند برخورداری از سیستم مدیریت دانش است (۴). درصد عظیمی از دارایی‌های سازمان‌ها در مغز کارکنان آن نهفته است. اینکه چگونه سازمان دانش نهفته و پنهان را به دانش آشکار تبدیل می‌کند، بیانگر سطح قابلیت مدیریت دانش در آن است (۵). از طرفی، یکی از وجوه قدرت یک سازمان، برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است (۶). فرهنگ سازمانی هر مجموعه که آینه تمام‌نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های آن محسوب می‌شود، می‌تواند چهره درون و برون آن را از نظر پایداری کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان دهد (۷). فرهنگ سازمانی در واقع بخش مکمل عملکرد سازمان می‌باشد و غنای این فرهنگ سبب ایجاد هم‌دلی در میان تک‌تک اعضای یک سازمان شده و به آنها کمک می‌کند تا همگی خود را در یک صف ببینند (۸). هر سازمانی دارای شخصیتی است مانند انسان، همان‌گونه که عنصر اصلی شخصیت یک انسان فرهنگ اوست، عنصر اصلی شخصیت یک سازمان نیز فرهنگ سازمان است (۹). به طور کلی فرهنگ در سازمان، نقش‌های گوناگونی ایفا می‌کند. فرهنگ، تعیین‌کننده مرز فکری و ارزشی سازمان است (۱۰). نوعی احساس هویت در اعضای سازمان به وجود می‌آورد، باعث می‌شود نوعی تعهد جمعی در افراد به وجود آید، موجب ثبات و پایداری سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی می‌شود و بالاخره فرهنگ یک عامل قوی کنترل و کنترل مالی و بودجه‌ای در سازمان است

(۱۱). در یک سازمان، فرهنگ سازمانی یک متغیر اصلی به حساب می‌آید و عواملی همچون میزان آزادی عمل و استقلال، نوع ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت و حمایت‌های مدیران که به طور کلی ویژگی‌های مختلف فرهنگ سازمانی است باعث تغییر الگوی رفتار سازمان و کارکنان می‌گردد (۱۲). با مطالعه فرهنگ سازمانی می‌توان به علل کام‌یابی یا شکست سازمان پی‌برد و از سوی دیگر چون فرهنگ سازمانی اثر مهمی بر روی رفتار افراد سازمان دارد و نیز به علت این که بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها را شامل می‌شود و این ارزش‌ها بر نحوه نگرش باورهای سازمانی، روال‌ها، زبان مشترک و در نهایت، رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود (۱۳). اگر چه مطالعات نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی عاملی حیاتی در ایجاد و تقویت مدیریت دانش در سازمان‌ها است (۱۴). نتایج قابل‌تعمیم گسترده‌ای وجود ندارد. به طوری که در رابطه با مدیریت دانش برخی از مطالعات تنها به بررسی اثر بین فرهنگ سازمانی و یک مولفه مدیریت دانش به ویژه به اشتراک‌گذاری دانش علاقه‌مند بودند یا با چندین مولفه مدیریت دانش مورد بررسی قرار دادند (۱۵). فرهنگ سازمانی بر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد، که از آن به عنوان نتایج عملیاتی سازمان تعبیر می‌شود. لذا توجه به نقش مدیریت دانش در تغییرات سازمان از یک طرف، ارتباط این عوامل با فرهنگ سازمانی از طرف دیگر، محقق را بر آن داشت تا نقش مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی را بررسی کند و به تعیین ارتباط بین اجزای مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بپردازد تا زمینه بهره‌گیری بیشتر از فرایندهای مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در جامعه آماری مورد نظر شناخته شود. از آنجایی که ورزش و سازمان‌های ورزشی به منظور حضور کارآ و مؤثر در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی ندارند بنابراین تحقیق حاضر قصد دارد به بررسی این سوال بپردازد که آیا بین مدیریت دانش با سازگاری و انطباق پذیری رابطه وجود دارد؟

## روش کار

تحقیق حاضر از آن جهت که به بررسی و شناخت بیشتر روابط میان متغیرها و شرایط موجود پرداخته است، در دسته تحقیق‌های توصیفی-همبستگی و از نظر هدف کاربردی قرار می‌گیرد و حائز کد اخلاق از کمیته اخلاق در پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری با شناسه IR.IAU.SARI.REC.1403.032 می‌باشد. جامعه آماری مورد بررسی این تحقیق را نیروی انسانی در سازمان ورزش شهرداری تهران (شامل ۱۶۰۰ کارمند) تشکیل دادند. در این تحقیق با توجه به حجم جامعه آماری ۳۱۰ نفر به صورت تصادفی ساده و بر طبق جدول مورگان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به همین منظور مطابق با حجم نمونه پرسشنامه توزیع شد که ۲۶۷ پرسشنامه تکمیل و بازگشت داده شد. جهت جمع آوری داده‌ها از روش میدانی و پرسشنامه مدیریت دانش و پرسشنامه فرهنگ سازمانی به شرح ذیل استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری مدیریت دانش در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که با استفاده از پرسشنامه همتی (۱۳۸۹) و همچنین مطالعات مربوط به مدیریت دانش و بررسی پرسشنامه‌های مشابه تدوین گردیده است. به منظور تهیه سوالات پرسشنامه با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی مفاهیم اصلی در ساختار مدیریت دانش و نیز مطالعه الگوهای پیشنهادی، ابتدا هر یک از مولفه‌هایی که ممکن است مدیریت دانش مهم باشند تهیه شدند و در نهایت براساس مولفه‌های منتخب، گزینه‌هایی تعیین شده به صورت سوالات پرسشنامه درآمدند. این پرسشنامه دارای ۲۵ سوال بسته مولفه خلق دانش گویه‌های ۱ تا ۷؛ تسهیم دانش گویه‌های ۸ تا ۱۳؛ بکارگیری دانش گویه‌های ۱۴ تا ۱۸ و ذخیره‌سازی دانش گویه‌های ۱۹ تا ۲۵ می‌باشد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (خیلی کم، ۱؛ مخالفم، ۲؛ نظری ندارم، ۳؛ موافقم، ۴؛ کاملاً موافقم، ۵) می‌باشد. روایی پرسشنامه مدیریت دانش از طریق همبستگی بین هر یک از مؤلفه‌های پرسشنامه توسط لاوسون اثبات شده است. همچنین به منظور بررسی فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد دنیسون در زمینه فرهنگ استفاده

شده است پرسشنامه فرهنگ سازمانی دارای ۶۰ گویه می‌باشد که چهار بعد درگیر شدن در کار (۱۵ گویه از سؤال ۱ تا ۱۵)، سازگاری (۱۵ گویه از سؤال ۱۶ تا ۳۰)، انطباق پذیری (۱۵ گویه از سؤال ۳۱ تا ۴۵) و رسالت (۱۵ گویه از سؤال ۴۶ تا ۶۰) را می‌سنجد. این پرسشنامه براساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی موافقم=۵، موافقم=۴، نظری ندارم=۳، مخالفم=۲، و خیلی مخالفم=۱) ساخته شده است. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، به کار می‌رود. ضریب به دست آمده ۰/۹۰ می‌باشد که نشان دهنده ضریب بالای پایایی ابزار سنجش است. در پژوهش حاضر برای تحلیل داده‌های استنباطی و آزمون فرضیات تحقیق از مدل‌های آماری آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، جهت بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها از مقادیر کجی و کشیدگی، بررسی ارتباط بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون و مدل تحلیل مسیر با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ صورت پذیرفت. سطح معنی‌داری در تمامی آزمون‌ها  $\alpha=0/05$  در نظر گرفته شده است.

## یافته‌ها

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران ( $r=0/666$ ,  $Sig=0/001$ ) رابطه مثبت معناداری وجود دارد (جدول ۱).

جدول ۱- ارتباط مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی

متغیرها		فرهنگ سازمانی	
تعداد	ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری	
مدیریت دانش	۰/۶۶۶**	۰/۰۰۱	۲۶۷

\*\* معناداری در سطح  $P \leq 0/05$ ; \*\*\* معناداری در سطح  $P \leq 0/01$

با توجه به نتایج بین مدیریت دانش با مؤلفه‌های درگیر شدن در کار ( $r=0/616$ ,  $Sig=0/001$ )، سازگاری ( $r=0/573$ ,  $Sig=0/001$ )، انطباق‌پذیری ( $r=0/573$ ,  $Sig=0/001$ )

۵

$r=0/499$  و رسالت ( $r=0/642$ ,  $Sig=0/001$ ) ارتباط مثبت معناداری در سازمان ورزش شهرداری تهران وجود دارد. با توجه به مقادیر ضرایب همبستگی به دست آمده بالاترین همبستگی بین مدیریت دانش و مؤلفه رسالت و پایین ترین همبستگی بین مدیریت دانش و مؤلفه انطباق پذیری وجود داشت (جدول ۲).

**جدول ۲- ارتباط مدیریت دانش با مؤلفه های فرهنگ سازمانی**

متغیرها	ذخیره سازی دانش	
	تعداد	ضریب همبستگی
	(r)	
درگیر شدن در کار	۲۶۷	۰/۶۱۶**
سازگاری	۲۶۷	۰/۵۷۳**
انطباق پذیری	۲۶۷	۰/۴۹۹**
رسالت	۲۶۷	۰/۶۴۲**

**جدول ۳- ارتباط ابعاد مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی**

متغیرها	فرهنگ سازمانی	
	تعداد	ضریب همبستگی
	(r)	
خلق دانش	۲۶۷	۰/۶۲۴**
تسهیم دانش	۲۶۷	۰/۵۹۰**
به کارگیری دانش	۲۶۷	۰/۶۲۷**

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان دهنده ارتباط مثبت و معناداری بین ابعاد خلق دانش ( $Sig=0/001$ ،  $r=0/624$ )، تسهیم دانش ( $r=0/590$ ،  $Sig=0/001$ )، به کارگیری دانش ( $r=0/627$ ،  $Sig=0/001$ ) و ذخیره سازی دانش ( $r=0/566$ ،  $Sig=0/001$ ) با فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران می باشد (جدول ۳).

نتایج تحلیل مسیر (ضرایب رگرسیون استاندارد نشده،

**جدول ۴- تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر فرهنگ سازمانی**

مسیرها	ضرایب رگرسیون استاندارد نشده (B)	ضرایب رگرسیون استاندارد شده (β)	مقدار بحرانی (t)	سطح معناداری	ضریب تعیین	دوربین واتسون
خلق دانش	۰/۲۱۷	-۰/۳۱۷	۴/۲۸۴	۰/۰۰۱	۰/۴۵۵	۱/۷۸۵
تسهیم دانش	۰/۰۳۴	-۰/۰۵۷	۰/۶۵۲	۰/۵۱۴		
به کارگیری دانش	۰/۱۴۸	۰/۲۲۷	۲/۵۲۳	۰/۰۱۱		
ذخیره سازی دانش	۰/۰۸۵	۰/۱۲۲	۱/۷۱۴	۰/۰۸۷		

سطح معناداری، مقدار (t) نشان می دهد که خلق دانش ( $B=0/217$ ,  $Sig=0/001$ ,  $t=4/284$ ) و به کارگیری دانش ( $B=0/148$ ,  $Sig=0/011$ ,  $t=2/523$ ) بر فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت معناداری دارند. همچنین تأثیر بعد تسهیم دانش ( $Sig=0/524$ ,  $t=0/652$ ) و ذخیره سازی دانش ( $Sig=0/087$ ,  $t=1/714$ ) بر فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران معنادار نبود. با توجه مقادیر ضرایب بتا (Beta) میزان تأثیر خلق دانش ( $\beta=0/317$ ) از میزان تأثیر به کارگیری دانش ( $\beta=0/237$ ) بر فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران بیشتر بود. تغییر یک واحد انحراف استاندارد در خلق دانش و به کارگیری دانش به ترتیب باعث افزایش  $0/317$  و  $0/237$  انحراف استاندارد فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران شد. همچنین ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان می دهد که  $45/5$  درصد از واریانس کل میزان تغییرات فرهنگ سازمانی به خلق دانش و ذخیره سازی دانش مربوط می شود (جدول ۴) با توجه به نتایج جدول ۴ معادله رگرسیونی به این صورت خواهد بود:

(به کارگیری دانش)  $+0/265$  (خلق دانش)  $+0/285$  = فرهنگ سازمانی

همچنین نتایج نشان داد که بین تمامی مؤلفه های مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به کارگیری دانش، ذخیره سازی دانش) با تمامی مؤلفه های فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری، رسالت) ارتباط مثبت معناداری در سطح معناداری کمتر از  $0/01$  وجود دارد. با توجه به مقادیر ضرایب همبستگی بالاترین همبستگی بین به کارگیری دانش و رسالت ( $r=0/618$ ،  $Sig=0/001$ ) و کمترین همبستگی بین تسهیم دانش و انطباق پذیری ( $Sig=0/001$ )،



**جدول ۵- ارتباط مؤلفه‌های مدیریت دانش با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی**

درگیر شدن در کار	سازگاری	انطباق‌پذیری	رسالت
۰/۵۸۵**	۰/۵۳۷**	۰/۴۵۷**	۰/۶۰۰**
۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
۰/۵۷۱**	۰/۵۱۱**	۰/۴۲۰**	۰/۵۵۲**
۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
۰/۵۶۰**	۰/۵۳۰**	۰/۴۹۴**	۰/۶۱۸**
۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
۰/۵۰۶**	۰/۴۸۹**	۰/۴۲۵**	۰/۵۵۲**
۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

\* = معناداری در سطح  $P \leq 0/05$ ; \*\* = معناداری در سطح  $P \leq 0/01$

$(I=0/420)$  به دست آمد (جدول ۵).

توجه قرار گیرد، چرا که فرهنگ سازمانی بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها و عقاید کارکنان را تشکیل می‌دهد و این ارزش‌ها بر نحوه نگرش و در نهایت بر رفتار آنها در محیط کار تأثیر می‌گذارد. با وجود یک فرهنگ ضعیف، کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمانی عادت کرده و تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید ندارند و حتی دانسته‌های خود را با دیگران به اشتراک نمی‌گذارند و به تغییرات واکنش مناسبی نشان نمی‌دهند. این شرایط باعث می‌شود که بقای سازمان به خطر بیفتد (۱۴).

مدیریت دانش زمانی به طور موفقیت آمیز در سازمان اجرا می‌گردد که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با آن بسط‌سازی شده باشد. چرا که هدایت نمودن دانش موجود در سازمان یک امر مردمی و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان می‌باشد (۹). فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهمترین عوامل در استقرار مدیریت دانش به شمار آمده است. فرهنگ مناسب مدیریت دانش، فرهنگی است که در آن خلاقیت و نوآوری ارزش به شمار می‌رود، به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود، فضای حاکم بر سازمان به گونه‌ای است که تمام افراد با شور و شوق همه در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران هستند، و بر اساس سهمی که در رشد دانش و سازمان داشته‌اند، ارزیابی و تشویق می‌شوند، چنین فرهنگی موجب گسترش عادلانه دانش در سازمان می‌شود. این نتایج با نتایج تحقیقات آیچوچه (Aichouche) و همکاران (۲۰۲۲) (۴) همسو بود. در تبیین این نتایج می‌توان گفت توجه به مدیریت دانش امری پویا بوده، نیازمند چیدمانی

## بحث

یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه مثبت معناداری وجود دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات چانگ (Chang) و همکاران (۲۰۱۵) (۱۴) همسو بود. محققان به طور گسترده در مورد اهمیت عوامل فرهنگی در کاربرد موفقیت آمیز مدیریت دانش توافق دارند. از این رو، فرهنگ سازمانی به عنوان عامل برجسته در پذیرش مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود (۶). فرهنگ سازمانی عمدتاً نحوه ایجاد، اشتراک و استفاده کارکنان سازمان از دانش خود را تعریف می‌کند (۸). فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر عملکرد و بقای سازمان‌ها هستند که می‌توانند تاثیر متقابل بر یکدیگر داشته باشند. تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دلنش محور زمانی موفقیت آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد و دانش در صورتی که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد، به طور موثر در سازمان خلق و تسهیم می‌شود (۱۳). بنابراین، سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تبادل دانش در میان اعضاء به وجود آورند. بدون وجود یک فرهنگ سازمانی اثربخش و فرآیند مدیریت دانش در عصر کنونی، بدست آوردن یک عملکرد بهینه، دور از انتظار است. به منظور مدیریت صحیح و موفقیت آمیز دانش، شناسایی و تحلیل فرهنگ سازمانی باید مورد

سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران بیشتر است. تغییر یک واحد انحراف استاندارد در خلق دانش و به‌کارگیری دانش باعث افزایش انحراف استاندارد فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران می‌شود. همچنین ۴۵/۵ درصد از واریانس کل میزان تغییرات فرهنگ سازمانی به خلق دانش و ذخیره‌سازی دانش مربوط می‌شود. این نتایج بر اهمیت تأثیر خلق دانش بر فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران حکایت دارد و ضرورت بازبینی برنامه ریزی در پیشبرد این مولفه در ورزش شهرداری تهران را نمایان می‌سازد (۱۵). از طرفی بر اساس نتایج بین تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش، ذخیره‌سازی دانش) با تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت) ارتباط مثبت معناداری وجود داشت. همچنین بالاترین همبستگی بین به‌کارگیری دانش و رسالت و کمترین همبستگی بین تسهیم دانش و انطباق‌پذیری به دست آمد (۱۳). این نتایج نشان می‌دهد که برای نیل به اهداف مدیریت صحیح دانش باید به ارتقاء فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران توجه شده و آموزش‌ها و مهارت‌های لازم ارائه گردد تا بدین طریق رشد بهتر کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان ایجاد شود.

### محدودیت‌ها

پژوهش حاضر نیز مانند سایر تحقیقات با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. این پژوهش از نظر مکانی صرفاً محدود به بخش خاصی از ایران می‌باشد و این مسأله تعمیم مکانی پژوهش را با محدودیت مواجه می‌سازد.

### پیشنهادات

مطابق با نتایج به دست آمده به‌کارگیری دانش می‌تواند در ارتقاء فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران کمک شایانی داشته باشد. بنابراین، لازم است تا فرآیند مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران در جهت اعتلای فرهنگ سازمانی پیاده گردد که هم مدیریت دانش و هم فرهنگ سازمانی در

مناسب از عواملی چون: انسان، فرایندها و زیربنای فرهنگی سازمان است. مدیریت دانش یک فعالیت گروهی و مشارکتی بوده، همه افراد در کلیه سطوح سازمانی باید در آن دخیل باشند. هماهنگی گروهی و ایجاد فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر برای نیل به اهداف مدیریت دانش در سازمان مؤثر است. راهبرد مدیریت دانش، باید همه فرایندهای مدیریت دانش، شامل افراد، زیرساخت و تکنولوژی و فرهنگ اشتراک‌گذاری را در برداشته باشد. از طریق به‌کارگیری مدیریت دانش، بسیاری از مشکلات و مسائل پیش روی سازمان‌ها حل خواهد شد (۱۰). بنابراین مؤلفه فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی اثرگذارتر از سایر مؤلفه‌ها در استقرار مدیریت دانش در نظر گرفته شده است. ضرورت ارزیابی دقیق فرهنگ سازمانی امری الزامی است. آشنا نبودن کارکنان با کلیه ابعاد مدیریت دانش، الزامات پیاده‌سازی آن و بی‌توجهی به فضای سازمانی و فرهنگ حاکم در سازمان می‌تواند یکی از عوامل ناکامی در اجرای مدیریت دانش باشد. عدم نهادینه شدن فرهنگ سازمانی برای پذیرش نظام مدیریت دانش، عاملی مهم در عدم اجرای مؤثر مدیریت دانش است. در مطالعه حاضر بین مدیریت دانش با مؤلفه‌های درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت ارتباط مثبت معناداری در سازمان ورزش شهرداری تهران وجود داشت. همچنین بالاترین همبستگی بین مدیریت دانش و مؤلفه رسالت و پایین‌ترین همبستگی بین مدیریت دانش و مؤلفه انطباق‌پذیری وجود داشت. این نتایج نشان می‌دهد که دانایی کارکنان می‌تواند در پیشبرد رسالت سازمان ورزش شهرداری تهران نقش اساسی داشته باشد (۲).

همچنین نتایج مطالعه ما نشان می‌دهد که خلق دانش و به‌کارگیری دانش بر فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت معناداری داشت. بر اساس نتایج به دست آمده تأثیر بعد تسهیم دانش و ذخیره‌سازی دانش بر فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران معنادار نبود. این نتایج با نتایج تحقیقات سوفیا (Suppiah) و همکاران (۲۰۱۱) (۱۰) همسو بود. با توجه به نتایج می‌توان گفت میزان تأثیر خلق دانش از میزان تأثیر به‌کارگیری دانش بر فرهنگ



5. Alam S. Effect of organizational culture on the knowledge management practices in private sector universities of Pakistan: mediating role of trust. *IBT J Bus Stud.* 2019;15:193–205.
6. Lee JC, Shiue YC, Chen CY. Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Comput Human Behav.* 2016;54:462–74.
7. Rai RK. Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *J Knowl Manag.* 2011;15(5):779–801.
8. Jacks T, Wallace S, Nemati H. Impact of culture on knowledge management: a meta-analysis and framework. *J Glob Inf Technol Manag.* 2012;15:8–42.
9. Memon SB, Qureshi JA, Jokhio IA. The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: a qualitative study. *Glob Bus Organ Excell.* 2020;39:45–54.
10. Suppiah V, Singh SM. Organizational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *J Knowl Manag.* 2011;15:462–77.
11. Kangas LM. Assessing the value of the relationship between organizational culture types and knowledge management initiatives. *J Leadersh Stud.* 2009;3:29–38.
12. De Long DW, Fahey L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Acad Manag Exec.* 2000;14(4):113–27.
13. Abualoush S, Masa'deh RE, Bataineh K, Alrowwad A. The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdiscip J Inf Knowl Manag.* 2018;13:279–309.
14. Chang CL, Lin TC. The role of organizational culture in the knowledge management process. *J Knowl Manag.* 2015;19:433–55.
15. Ciganek AP, Mao E, Srite M. Organizational culture for knowledge management systems: a study of corporate users. *Int J Knowl Manag.* 2010;4(1):1–16.

سازمان ورزش شهرداری تهران روزبه روز تقویت شود تا شاهد تلاش بیشتر در جهت موفقیت سازمان باشیم.

### نتیجه گیری

به طور خلاصه، نتایج تحقیق حاضر نشان داد که بین مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه مثبت وجود دارد. نتایج تحقیق حاضر رویکرد جامعی را برای درک رابطه بین مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران پیشنهاد می کند، زیرا باورها و ارزشها و مفروضات زیربنایی را مورد حمایت قرار می دهد و تأثیر آنها بر ایجاد، اشتراک و به کارگیری دانش که می تواند بر عملکرد کلی سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر بگذارد را آشکار می کند.

### ملاحظات اخلاقی

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری زیر نظر کمیته اخلاق دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری و با کد اخلاقی به شناسه IR.IAU.SARI.REC.1403.032 انجام گرفته است.

### مشارکت نویسندگان

سید حمید سجادی هزاوه نگارش مقاله و فریده اشرف گنجویی ویراستاری مقاله را برعهده داشتند و مرجان میرزایی قاضی داده ها را تجزیه، تحلیل و آن را تفسیر کرد.

### References

1. Cepeda-Carrion I, Martelo-Landroguez S, Leal-Rodríguez AL, Leal-Millán A. Critical processes of knowledge management: an approach toward the creation of customer value. *Eur Res Manag Bus Econ.* 2017;23:1–7.
2. Clarke T, Rollo C. Corporate initiative in knowledge management. *Educ Train.* 2001;43:206–14.
3. Ilies L, Metz D. Organizational culture: key issues. A literature review. *Ann Fac Econ Univ Oradea.* 2017;1(1):797–805.
4. Aichouche R, Khalil C, Said Khalfa MB, El Mezher M, Musa A, Laamari A. Exploring the relationship between organizational culture types and knowledge management processes: a meta-analytic path analysis. *Front Psychol.* 2022;13:856234.