



## رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان

محمدحسین شوهانی<sup>\*</sup>، سردار محمدی<sup>۲</sup> و پریوش نوربخش<sup>۳</sup>

۱ - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج

۲ - استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه کردستان

۳ - استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۴/۱۰

### چکیده

**هدف:** هدف از این تحقیق، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان است. **روش‌شناسی:** تحقیق حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد که به صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۷۴۶ نفر تشکیل دادند و تعداد ۲۵۵ نفر از این افراد به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۰) و مدیریت دانش (حداد، ۲۰۰۷)، استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، نمودارها و جداول) و آمار استنباطی (آزمون کلموگروف اسمیرنوف و همبستگی پیرسون و رگرسیون ساده)، استفاده شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و نیز مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی قادر به پیش‌بینی معنی‌دار مدیریت دانش می‌باشند. **نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج، می‌توان اذعان نمود که فرهنگ سازمانی می‌تواند در افزایش مدیریت دانش کارکنان نقش مؤثری داشته باشد. به بیان دیگر، برای پیاده‌سازی چرخه مدیریت دانش در این سازمان، توجه ویژه به فرهنگ سازمانی ضروری است.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، وزارت ورزش و جوانان.

## مقدمه

قرن بیست و یکم، قرن دانش و اطلاعات است. دانش قدرت است (یانگ لینا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) و همچنین یکی از حیاتی‌ترین منابع رقابت‌های سازمانی به‌شمار می‌رود. مشخص شده که دانش سازمانی ممکن است از کل دارایی‌های سازمانی مهم‌تر باشد (پان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). دانش، یک دارایی نامرئی و نامحسوس است و در نتیجه اندازه‌گیری و مدیریت آن دشوار می‌باشد (ال‌عدیله و ال‌اتاوی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). به دلیل نیاز سازمان‌ها، بیش از دو دهه است که مدیریت دانش برای کمک به آن‌ها در جهت خلق، اشاعه و حفظ دانش معرفی شده است (یوسف و ابوباکر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

مدیریت دانش یک استراتژی به منظور خلق، دستیابی و پشتیبانی از منبع حیاتی دانش می‌باشد (مهیر و سوگی یاما<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). به زعم اومرزل<sup>۶</sup> (۲۰۱۰)، فرآیند مدیریت دانش شامل ۵ عنصر به نام اکتساب دانش، ذخیره‌سازی دانش، تبادل دانش، استفاده از دانش و در نهایت اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش است. ماسا و تستا<sup>۷</sup> (۲۰۰۹)، معتقدند که مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر برون‌دادهای نوآورانه سازمان، بهبود محصولات و پیشبرد کارکنان دارد. هاسکل و تئو<sup>۸</sup> (۲۰۱۰)، نیز بر این باورند که مدیریت دانش سبب دسترسی به تجارب، دانش و مهارت‌هایی می‌شود که در مجموع توانایی‌های جدید، قدرت اجرای عملیات بیشتر، تشویق خلاقیت و نوآوری، شیوه به‌کار بردن بهتر دانش موجود سازمان و استفاده بهتر از دانش در فرآیند تجارت روز به روز را در سازمان ایجاد می‌کنند. بسیاری از تحقیقاتی که در زمینه مدیریت دانش در داخل و خارج از کشور انجام شده، به این نکته اشاره دارد که مدیریت دانش به افراد کمک می‌کند تا اطلاعات را به اشتراک بگذارند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (محرم‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸). دانش<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان "نقش میانجی فرهنگ سازمانی بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در بخش خدمات" به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی دارای رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر بوده و نقش مثبت و میانجی فرهنگ سازمانی در این رابطه بسیار پررنگ است.

در پژوهش‌های بسیاری بر مدیریت دانش به‌عنوان عامل مهم حفظ مزیت رقابت سازمانی تأکید شده است. برنامه‌های مدیریت دانش، نباید به‌عنوان برنامه‌ای منفک از دیگر برنامه‌های سازمانی مطرح شود. در مدیریت دانش، یکی از مهمترین عوامل موفقیت فرهنگ است. به عبارتی دیگر، مدیریت دانش بدون مدیریت منابع انسانی به اهداف خود دست نمی‌یابد (وانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰). رزاقی<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهش خود، پس از نظرخواهی از کارشناسان خبره مدیریت ورزش، تعداد پنج عامل اصلی و بیست و یک مورد زیرمجموعه را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق و مؤثر در سازمان‌های ورزشی شناسایی کردند که یکی از عوامل اصلی، فرهنگ سازمانی است.

لوپز<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۴)، معتقد است که موفقیت مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از مدیریت دانش حمایت کند. کاتور<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، در تحقیق خود دریافتند که در راستای اجرای مدیریت دانش در سازمان، فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای دارد. شیخ<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۱)، نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی نقش

- 
- 1 - Yang Lina
  - 2 - Pan
  - 3 - Al-Adaileh and Al-Atawi
  - 4 - Yusof and Abu Bakar
  - 5 - Meyer and Sugiyama
  - 6 - Omerzel
  - 7 - Massa and Testa
  - 8 - Haskel and Jonathan
  - 9 - Danish
  - 10 - Wang
  - 11 - Razzaghi
  - 12 - Lopez
  - 13 - Kaur
  - 14 - Shaikh

بسیار مهمی در اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش ایفا می‌کند و سازمان‌ها برای ارتقا و پیشبرد استراتژی‌های مدیریت دانش باید ابتدا روی فرهنگ خود کار کنند.

همان‌گونه که بیان شد، یکی از عوامل مهم در اتخاذ استراتژی مناسب دانش، فرهنگ است. برای تشویق کاربرد و ایجاد دانش درون سازمان، نوعی فرهنگ اطمینان و اعتماد لازم و ضروری است (مافت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). مارتین<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، خاطر نشان می‌کند، نوعی جو اعتماد و گشودگی در محیطی که در آن یادگیری و تجربه‌گرایی دائمی به میزان بالایی ارزش گذاری می‌شود و از آن قدردانی و حمایت می‌شود، مؤلفه‌های کلیدی یک فرهنگ دانشی هستند. در نتیجه، فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت دانش است (گلد<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۱؛ لی و چوئی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

کریتنر و کینسکی<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)، فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از فرضیه‌های ضمنی که به طور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده و نحوه ادراکات، تفکرات و واکنش‌ها نسبت به شرایط و موقعیت‌های متعدد محیطی را مشخص می‌سازد؛ می‌دانند. به‌طور کلی، می‌توان گفت فرهنگ سازمانی درکی است که مردم از سازمان خود دارند (احسان‌بخش و رضایی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). اگر قرار باشد در یک سازمان معین دگرگونی‌های دل‌پسند و پایدار پدید آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش دگرگونی شود و با دگرگونی‌های سراسری سازمان سازگار آید؛ به عبارت دیگر، کامیابی یا شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن‌ها جستجو کرد (فیض‌پور و همکاران، ۱۳۸۹).

دنيسون<sup>۷</sup> (۱۹۹۰)، معتقد است که فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی می‌باشد که نقش پایه‌ای را برای یک سیستم مدیریت سازمانی بازی می‌کند. وی به کمک تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام داد؛ در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را این‌گونه برشمرد: ۱. درگیر شدن در کار<sup>۸</sup>، ۲. سازگاری<sup>۹</sup>، ۳. انطباق پذیری<sup>۱۰</sup>، ۴. مأموریت یا رسالت<sup>۱۱</sup>. دانش و همکاران (۲۰۱۲) و پاندی<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۲)، در تحقیقات خود دریافتند که در راستای اجرای مدیریت دانش در سازمان، فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای دارد. موانع فرهنگی، اغلب مسئول ایجاد خلل در فعالیت‌های دانشی، به‌ویژه تسهیم و انتقال دانش در سازمان‌ها هستند. شناخت ابعاد فرهنگ سازمان و نحوه تأثیر آن بر استراتژی‌های مدیریت دانش سازمان لازم است؛ زیرا مانع وابسته کردن کلیشه‌ای و بدون بررسی شکست برنامه‌های مدیریت دانش به عوامل فرهنگی می‌شود (فایرستون و مک‌الروی، ۱۳۸۷). پرداختن به فرهنگ مهم است؛ زیرا بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی که همیشه در کارند، ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته‌ای به دنبال داشته‌باشد (شاین<sup>۱۳</sup>، ۱۳۸۸).

امروزه ورزش و سازمان‌های ورزشی به‌منظور حضور کارا و مؤثر در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش ندارند. تخصص‌گرایی در ورزش و نفوذ ورزش و سازمان‌های ورزشی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. توجه به مدیریت دانش می‌تواند فراهم‌کننده حضور و عملکرد پویای ورزش و سازمان‌های ورزشی در عرصه‌های گوناگون باشد (جابری و همکاران،

1 - Moffett

2 - Martin

3 - Gold

4 - Lee and Choi

5 - Kreitner and Kinicki

6 - Ehsanbakhsh and Rezaee

7 - Denison

8 - Involvement

9 - Consistency

10 - Adaptability

11 - Mission

12 - Pandey

13 - Schein

(۱۳۹۲)؛ همچنین، تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش قابل انکار نیست و شناخت فرهنگ سازمانی و انسجامبخشیدن به آن و تحول در جهت اهداف سازمانی می‌تواند به‌عنوان ابزاری کارآمد در به‌کارگیری موفق مدیریت دانش در سازمان به مدیران ورزشی کمک کند. به همین دلیل، اگر در سازمان‌های ورزشی به‌دنبال این هستیم که دانش را به گونه‌ای مؤثر و در راستای اهداف سازمانی به‌کار گیریم، باید به دنبال شناخت محیط مساعد سازمانی و شیوه‌های مناسب هدایت سازمانی باشیم. با توجه به تحقیقات انجام‌شده، مدیریت دانش می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمانی شود و ارزش‌ها و فرهنگ‌های حاکم بر سازمان‌ها از جمله عوامل تعیین‌کننده در به‌کارگیری موفق مدیریت دانش است (نظری و همکاران، ۱۳۹۰). لذا، به دلیل اهمیت متغیر فرهنگ سازمانی در سازمان و مزایای مدیریت دانش برای سازمان‌های ورزشی؛ هنوز به مطالعات بیشتر برای روشن‌تر شدن مطلب، احتیاج است. هدف از انجام این تحقیق پیدا کردن دلایلی دال بر وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش است.

از آنجا که مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان در توسعه ورزش کشور و نهادینه کردن آن، نقش مهمی را ایفا می‌کنند، اطلاع از وضعیت فرهنگ سازمانی و میزان به‌کارگیری مدیریت دانش توسط کارکنان این سازمان حائز اهمیت است؛ لذا نتایج این تحقیق می‌تواند اثرات مثبتی در اذهان مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان، جهت افزایش کارایی و اثربخشی آن‌ها به‌جا گذارد و از این رهگذر، با به‌کارگیری روش‌های آموزشی علمی مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان، سطح توانایی آن‌ها را در زمینه مدیریت دانش بالا برده و دیدگاه آن‌ها را نسبت به فرهنگ سازمانی و اهمیت آن تغییر داده و در نهایت آن‌ها را به استفاده از مدیریت دانش ترغیب کند. همچنین، بیشتر تحقیقات انجام‌شده در این رابطه در محیط‌های صنعتی و غیرورزشی انجام گرفته است و کمتر تحقیقی در سازمان‌های ورزشی به اجرا درآمده است. لذا برآنیم در این رابطه پژوهشی انجام دهیم که نتایج آن توسط مدیران ارشد این وزارتخانه جهت افزایش اثربخشی وزارت ورزش و جوانان مورد استفاده قرار گیرد.

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری تحقیق را کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۷۴۶ نفر تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است و حجم نمونه توسط جدول کرجسای و مورگان، ۲۵۵ نفر برآورد شد. برای گردآوری اطلاعات، از ۳ پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد:

پرسشنامه محقق‌ساخته ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، که برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به سن، جنسیت، تأهل، سابقه خدمت، وضعیت استخدامی، مدرک تحصیلی و پست سازمانی در بین نمونه‌های تحقیق توزیع گردید.

پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، دارای ۶۰ گویه بر اساس طیف ۵ گانه لیکرت است و مبتنی بر چهار بُعد درگیر شدن در کار [سؤالات ۱ تا ۵]، تیم‌گرایی (سؤالات ۶ تا ۱۰) و توسعه قابلیت‌ها (سؤالات ۱۱ تا ۱۵)، سازگاری ارزش‌های بنیادین (سؤالات ۱۶ تا ۲۰)، توافق (سؤالات ۲۱ تا ۲۵)، هماهنگی و انسجام (سؤالات ۲۶ تا ۳۰)، انطباق‌پذیری [ایجاد تغییر (سؤالات ۳۱ تا ۳۶)، مشتری‌مداری (سؤالات ۳۷ تا ۴۰) و یادگیری سازمانی (سؤالات ۴۱ تا ۴۵)] و مأموریت [انیت و جهت استراتژیک (سؤالات ۴۶ تا ۵۰)، اهداف و مقاصد (سؤالات ۵۱ تا ۵۵)، چشم‌انداز (سؤالات ۵۶ تا ۶۰)] می‌باشد. پرسشنامه مدیریت دانش که در سال ۲۰۰۷ توسط جوزف حداد<sup>۲</sup> طراحی شده است، دارای ۲۱ گویه بر اساس طیف پنج‌گانه لیکرت و مؤلفه‌های آن شامل خلق دانش (سؤالات ۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۸-۱۷)، ثبت دانش (سؤالات ۱-۲-۳-۶-۱۴-۱۵)،

1 - Denison Organizational Culture Questionnaire Assessment  
1 - Josep Haddad

استقرار دانش (سؤالات ۴-۵-۸-۳-۱-۲۰) و تسهیم دانش (سؤالات ۷-۱۶-۱۷-۲۱) می‌باشد. پس از هماهنگی‌های انجام‌شده با وزارت ورزش و جوانان، محقق اقدام به توزیع پرسشنامه‌ها نمود که پس از توزیع ۲۵۵ پرسشنامه، تعداد ۲۳۴ پرسشنامه برگشت داده شد و پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص، تعداد ۲۱۸ پرسشنامه به عنوان پرسشنامه‌های نهایی مورد بررسی قرار گرفت.

روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های تحقیق توسط ۱۰ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی تأیید شد. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور، در مطالعه‌ای مقدماتی<sup>۱</sup> ۳۰ پرسشنامه در میان جامعه آماری توزیع شد که مقادیر آلفای کرونباخ برای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به ترتیب، ۰/۸۹۳ و ۰/۸۹۸ به‌دست آمد. با توجه به نتایج آلفای کرونباخ، می‌توان اذعان نمود که ضرایب آلفای به‌دست آمده میزان قابل قبولی دارد و ابزارهای اندازه‌گیری نیز سازگاری داخلی خوبی دارند. به‌منظور سازمان‌دادن و خلاصه‌کردن داده‌ها، از آمار توصیفی شامل: میانگین، انحراف معیار، جداول و نمودارها و در بخش آمار استنباطی شامل: آزمون کلموگروف-اسمیرنوف؛ برای مشخص کردن نرمال بودن داده‌ها، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره استفاده شد.

## یافته‌ها

جدول‌های شماره ۱ آمار توصیفی ویژگی‌های فردی نمونه تحقیق را توصیف می‌کند.

جدول ۱ - آمار توصیفی ویژگی‌های فردی نمونه تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳۹/۹۱
	مرد	۶۰/۰۹
سن	کمتر از ۳۰	۲۶/۲
	۳۱-۴۰	۴۰
	۴۱-۵۰	۳۰
	بیشتر از ۵۰	۳/۲
مدرک تحصیلی	دیپلم	۵/۵
	کاردانی	۱۱/۹
	لیسانس	۶۱/۵
	ارشد و دکتری	۲۱/۱
پست سازمانی	مدیر	۲۴/۷۷
	کارشناس	۷۵/۲۳
وضعیت استخدامی	قراردادی	۳۵/۸
	پیمانی	۱۵/۶
	رسمی - آزمایشی	۹/۶
	رسمی - قطعی	۳۹/۰
سابقه خدمت	زیر ۵ سال	۱۴/۷
	۶-۱۰	۲۲/۵
	۱۱-۱۵	۲۹/۸
	۱۶-۲۰	۲۲/۹

۶/۰	۱۳	۲۵-۲۱
¼	۹	بیشتر از ۲۵

یافته‌ها نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با  $I=0/458$  و  $p=0/001$  ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یعنی، با افزایش فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش به‌طور معنی‌داری افزایش می‌یابد. از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، بین درگیر شدن در کار با مدیریت دانش با  $I=0/615$  و  $p=0/032$ ، بین سازگاری با مدیریت دانش با  $I=0/463$  و  $p=0/029$ ، بین انطباق‌پذیری با مدیریت دانش با  $I=0/663$  و  $p=0/006$  و بالاخره بین مأموریت با مدیریت دانش با  $I=0/395$  و  $p=0/037$  ارتباط معنی‌دار و مثبتی مشاهده شد. همچنین، در بین ابعاد فرهنگ سازمانی؛ درگیر شدن در کار، بیشترین مقدار ( $SD=0/68$  و  $M=3/02$ ) و انطباق‌پذیری، کمترین مقدار ( $SD=0/49$  و  $M=2/83$ ) را به خود اختصاص دادند (جدول ۲).

جدول ۲ - نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با مدیریت دانش

مدیریت دانش				متغیرها	
Sig	R	SD	M		
0/032	0/485*	0/68	3/02	درگیر شدن در کار	مؤلفه‌های فرهنگ
0/029	0/615**	0/54	2/92	سازگاری	سازمانی
0/006	0/663**	0/49	2/83	انطباق‌پذیری	
0/037	0/395*	0/52	2/85	مأموریت	
0/001	0/458*	0/46	2/91		فرهنگ سازمانی

\* همبستگی در سطح 0/05 معنی‌دار است  
\*\* همبستگی در سطح 0/01 معنی‌دار است

نتایج جدول ۳ خلاصه مدل را نشان می‌دهد. مقدار ضریب همبستگی بین متغیرها 0/46 می‌باشد که نشان می‌دهد بین مجموعه متغیرهای مستقل و متغیر وابسته تحقیق، همبستگی مستقیم و معناداری ( $R=0/46$ ,  $p=0/001$ ) وجود دارد. همچنین مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2$ ) که بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر وابسته (ملاک) توسط متغیر مستقل (پیش‌بین) است، نشان می‌دهد که ۲۱ درصد از واریانس کل تغییرات مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان به فرهنگ سازمانی و ۷۹ درصد به عواملی خارج از مدل مذکور مربوط می‌شود؛ لذا می‌توان گفت که متغیرهای مستقل قادرند تغییرات متغیر وابسته را به خوبی تبیین کنند (جدول ۳).

جدول ۳ - نتایج همبستگی چندگانه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

Durbin Watson	Sig.	Std. Error	Adjusted R square	R <sup>2</sup>	R	مدل
1/713	0/001	0/541	0/276	0/21	0/46	رگرسیون (همزمان)

برای تشخیص سهم هر یک از مؤلفه‌های متغیر پیش‌بین (فرهنگ سازمانی) در پیش‌بینی متغیر ملاک (مدیریت دانش) از تحلیل رگرسیون چند متغیره با روش ورود همزمان استفاده شد. نتایج نشان داد که ترکیب ابعاد فرهنگ سازمانی به‌طور معنی‌داری مدیریت دانش را پیش‌بینی می‌کند ( $F_{(4, 218)}=3/81$ ,  $R^2=0/21$ ,  $P=0/001$ ). بر همین اساس، انطباق‌پذیری ( $t=2/71$ ,  $p=0/009$ ) و سازگاری ( $t=2/12$ ,  $p=0/001$ ) پیش‌بینی‌کننده‌های معنی‌داری برای مدیریت دانش هستند و درگیر شدن در کار ( $t=1/32$ ,  $p=0/12$ ) و مأموریت ( $t=1/59$ ,  $p=0/16$ ) نمی‌توانند پیش‌بینی‌کننده‌های معنی‌داری برای مدیریت دانش باشند (جدول ۴).

جدول ۴ - خلاصه رگرسیون همزمان ابعاد فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	B	SEB	T	P
} } } }	درگیر شدن در کار	-۰/۴۵	۰/۴۱۰	۱/۳۲	۰/۱۲
	سازگاری	-۰/۸۷	۰/۴۶۰	۲/۱۲	۰/۰۰۱
	انطباق پذیری	-۰/۷۸	۰/۴۳۹	۲/۷۱	۰/۰۰۹
	مأموریت	-۰/۳۲	۰/۳۹۵	۱/۵۹	۰/۱۶

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت هرچه فرهنگ سازمانی افزایش یابد، مدیریت دانش نیز به طور معنی‌داری افزایش می‌یابد.

این نتیجه از نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات پاندی (۲۰۱۲)، حق و شامیلا (۲۰۱۲)، رهگذر و همکاران (۲۰۱۲)، کائور و همکاران (۲۰۱۲)، علامه و همکاران (۲۰۱۱)، شیخ (۲۰۱۱)، دانش (۲۰۱۱)، رحمتی‌اصل و همکاران (۱۳۹۰)، شهرزاد و صفاری (۱۳۸۹) و عسکری (۱۳۸۹)، همخوان است.

فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش و اساس موفقیت مدیریت دانش است. لویز (۲۰۰۴)، دانش (۲۰۱۱)، شیخ (۲۰۱۱)، پاندی (۲۰۱۲) و حق و شامیلا (۲۰۱۲) معتقدند مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از آن حمایت کند.

ارزش‌های حاکم بر سازمان‌ها می‌تواند به استقرار و اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش کمک مؤثری کند. بر این اساس، می‌توان چنین استنباط کرد که فرهنگ سازمانی نقشی اساسی در برقراری مدیریت دانش دارد و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، مدیریت دانش با موفقیت بیشتری اجرا خواهد شد؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی به‌عنوان شخصیت و شالوده‌ی اساسی سازمان نقش مؤثری در برقراری سیستم مدیریت دانش دارد و برای این که بتوان به‌طور مؤثری دانش سازمان را نظم بخشید و در کل سازمان اشاعه داد، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه کرد. در واقع، باید فرهنگی بر سازمان‌ها حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد را خلق کند تا بدین ترتیب سازمان بتواند با کاربرد بهینه‌ی دانش با چالش‌های محیطی مقابله و بقای خود را تضمین کند. امروزه دانش نه‌تنها به‌عنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری است، بلکه موفقیت سازمان‌ها در گرو دستیابی به دانش و فهم عمیق آن در تمامی سطوح است؛ بنابراین با قبول جایگاه دانش به‌عنوان عاملی مهم در تصمیم‌گیری، سازمان‌ها تمایل بیشتری در پذیرش فناوری‌هایی دارند که به فرآیند مدیریت دانش سرعت می‌بخشد. این امر نیازمند وجود فرهنگ حمایتی و هماهنگ شده‌ای است که تمام قسمت‌های مختلف سازمان را در برگیرد.

تونگ و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی دریافتند که فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر مدیریت دانش و رضایت شغلی دارد و تسهیم دانش نیز نقش میانجی مهمی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی دارد. بنابراین، مدیران به منظور انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش، ملزم به شناخت فرهنگ در سازمان خود هستند. بنابراین در این بخش به تشریح تک‌تک مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و رابطه به‌دست آمده آن‌ها با مدیریت دانش در این تحقیق می‌پردازیم.

بین درگیر شدن در کار با مدیریت دانش ارتباط مثبت و معنی‌داری به‌دست آمد. با توجه به این نتیجه، به نظر می‌رسد که به‌وسیله توجه به زیرمجموعه‌های درگیر شدن در کار کارکنان وزارت ورزش و جوانان، می‌توان به افزایش مدیریت دانش در

1 - Haque and Shamyla

2 - Tong

آن‌ها امیدوار بود. بنابراین به مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که به توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان خود بپردازند و سعی در آموزش کارکنان و بهبود توانایی‌های آن‌ها در همه زمینه‌ها داشته باشند. همچنین با ایجاد تیم‌های کاری کوچک، کارکنان را بیشتر در کار درگیر کنند و به کار گروهی در راستای اجرای اهداف ارزش بگذارند و در نهایت در بالابردن مدیریت دانش در آن‌ها بکوشند.

بین سازگاری (ثبات و یکپارچگی) با مدیریت دانش ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند، با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است (دنیسون، ۲۰۰۰). پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان از این قابلیت کارکنان خود جهت نیل به اهداف سازمانی نهایت استفاده را ببرند و از هماهنگی بالای کارکنان در واحدهای سازمانی و پروژه‌ها استفاده نمایند.

بین انطباق‌پذیری با مدیریت دانش ارتباط مثبت و معنی‌داری بدست آمد. سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند، به سختی تغییر می‌یابند؛ لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند (دنیسون، ۲۰۰۰). بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان از نظرات ارباب رجوع و مشتریان استفاده کنند و با ایجاد تغییرات مؤثر در سازمان و بهره‌گیری از یادگیری سازمانی که فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند؛ در راستای اجرای استراتژی مدیریت دانش در سازمان بکوشند.

بین مأموریت با مدیریت دانش ارتباط مثبت و معنی‌داری به دست آمد. با توجه به این‌که کارکنان نسبت به سؤالات مربوط به این بُعد از فرهنگ سازمانی نظر مثبتی داشتند؛ به نظر می‌رسد که توافق گسترده‌ای در مورد هدف‌ها و رسالت سازمان وجود دارد و از آنجا که این اهداف با رسالت و استراتژی سازمان پیوند دارند؛ به مدیران عالی سازمان پیشنهاد می‌شود که از این نقطه قوت کارکنان خود در راستای اجرای استراتژی مدیریت دانش استفاده کنند. از آنجا که به نظر دنیسون، مهم‌ترین ویژگی فرهنگ هر سازمان، رسالت آن سازمان است؛ به مدیران پیشنهاد می‌شود که یک چشم‌انداز قوی برای سازمان مشخص کنند و فرهنگی را خلق کنند که این چشم‌انداز را پشتیبانی کند و از این طریق رسالت سازمانی خود را بهبود بخشند و بدین صورت در اجرای استراتژی مدیریت دانش در سازمان موفقیت حاصل کنند.

نتایج آزمون رگرسیون چند متغیری برای پیش‌بینی نشان داد که ترکیب ابعاد فرهنگ سازمانی به طور معنی‌داری مدیریت دانش را پیش‌بینی می‌کند. همچنین مشخص شد که دو مؤلفه انطباق‌پذیری و سازگاری پیش‌بینی‌کننده‌های معنی‌داری برای مدیریت دانش می‌باشند. این نتیجه با نتیجه تحقیق رحمتی‌اصل و همکاران (۱۳۹۰)، همخوان است. این محققان در پژوهشی که جامعه آماری آن را کارکنان کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران به تعداد ۱۰۷ نفر تشکیل می‌دادند، به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و نیز از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت؛ پیش‌بین‌های خوبی برای مدیریت دانش هستند. میزان توان پیش‌بینی این دو مؤلفه در جدول شماره ۴ آمده است. این نتیجه از نتایج تحقیق، نشان‌دهنده نقش بسیار زیاد و انکارناپذیر این دو مؤلفه در راستای اجرای استراتژی مدیریت دانش در سازمان است. بنابراین به مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که توجه ویژه‌ای به این دو مؤلفه مهم داشته باشند و در جهت تقویت آن‌ها در راستای نیل به اهداف سازمانی و پیاده‌سازی مدیریت دانش مناسب در سازمان بکوشند.

با توجه به میانگین فرهنگ سازمانی در این تحقیق، به نظر می‌رسد که وضعیت فرهنگ سازمانی در این وزارتخانه متوسط است. این وضعیت نشان می‌دهد که سازمان مذکور به عنوان سازمانی پویا، تحول و تغییر را در برخی ابعاد مختلف مدیریتی و سازمانی



در دستور کار قرار داده است و توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از اجزاء استراتژیک محیط داخلی، ضرورتی اجتناب ناپذیر و اقدامی شایسته و تا حدودی ضروری قلمداد می‌گردد.

به طور کلی، نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش، باید به فرهنگ سازمان توجه داشت و وضعیت آن را شناسایی و تحلیل کرد؛ چراکه فرهنگ سازمانی بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها و عقاید کارکنان را شامل می‌شود و این ارزش‌ها بر نحوه نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط کاری تأثیرگذار خواهند بود. به طوری که وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف در سازمان موجب می‌شود کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمانی عادت کنند و هیچ تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید نداشته باشند. از طرف دیگر، از تسهیم دانسته‌های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته‌ها به مهارت‌هایی که بتواند در حل مشکلات سازمان مؤثر باشد، ترس داشته باشند. در حالی که با فرهنگی پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد داشته باشند، افراد در برابر تغییرات سریع به خوبی از خود واکنش نشان می‌دهند و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می‌دهند. تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. ارتباط مثبت بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش مبین آن است که مدیریت دانش زمانی به طور موفقیت‌آمیز در سازمان اجرا می‌شود که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با این نظام بسترسازی شده باشد؛ چرا که هدایت دانش موجود در سازمان، امری مردمی و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان است. لذا، مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان باید برای اجرای موفق مدیریت دانش، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد و بر اساس آن عمل کنند. همچنین به این مدیران پیشنهاد می‌شود برای تسهیل در اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان، به ایجاد، نگهداری، تسهیم و کاربرد دانش و نیز ایجاد مشوق‌هایی به منظور بالابردن سطح دانش کارکنان و جذب افراد با دانش در سازمان در راستای ایجاد دانش در وزارت ورزش و جوانان توجه کافی نمایند.

## منابع

- رحمتی اصل، نایب علی؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، نصرالله؛ و بنسبردی، علی. (۱۳۹۰). *رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران*. ششمین همایش دانشجویان تربیت‌بدنی و علوم ورزشی ایران، تهران. جابری، اکبر؛ سلیمی، مهدی؛ و خزائی پول، جواد. (۱۳۹۲). *بررسی تأثیر انگیزش‌های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی: کارمندان ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان)*. مدیریت ورزشی، ۱۴، ۵۵-۷۵.
- شاین، ادگار. (۱۳۸۸). *فرهنگ سازمانی*. ترجمه محمد ابراهیم محجوب. چاپ دوم. تهران. انتشارات افرا.
- صفاری، مرجان؛ و شهرزاد، ندا. (۱۳۸۹). *رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت‌بدنی از نظر کارشناسان این سازمان*. مدیریت ورزشی، ۴، ۸۳-۹۷.
- عسگری، احمدرضا. (۱۳۸۹). *رابطه عوامل سازمانی ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان با استراتژی مدیریت دانش*. اولین همایش کاربرد علوم ورزشی در پیشرفت تربیت‌بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه.
- فایرستون، ژوزف؛ و مک‌الروی، مارک. (۱۳۸۷). *مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید*. ترجمه: احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری. چاپ اول، تهران: مؤسسه کتاب مهربان.
- فیض‌پور، محمدعلی؛ ده موبد، بابک؛ و عباسعلی‌زاده، منصوره. (۱۳۸۹). *فرهنگ سازمانی؛ چالشی مدیریتی در سازمان‌های دولتی*. همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان.
- محرم‌زاده، مهرداد؛ سید عامری، میرحسین؛ و اسدی، فریده. (۱۳۸۸). *بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی*. نشریه المپیک، ۴، ۱۹-۲۸.

- نظری، مهدی؛ هادوی، سیده فریده؛ تندنویس، فریدون؛ و باقری، هادی. (۱۳۹۰). بررسی وضعیت مدیریت دانش و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه. *مطالعات مدیریت ورزشی*, ۱۲, ۷۵-۸۶.
- Al-Adaileh, R., & Al-Atawi, M. (2011). *Organizational culture impact on knowledge exchange: Saudi Telecom context*. *Journal of Knowledge Management*, 15 (2), 212-230.
- Allameh, M., Zamani, M., & Davoodi, S. M. R. (2011). *The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University)*. *Procedia Computer Science*, 3, 1224-1236.
- Denison, D. (2000). *Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Change?* International Institute for Management Development, Chapter 2.
- Danish, R. Q., Munir, Y., & Butt, S. S. D. (2012). *Moderating Role of Organizational Culture between Knowledge Management and Organizational Effectiveness in Service Sector*. *World Applied Sciences Journal*, 20(1), 45-53.
- Ehsanbakhsh Mostahsen, F. & Rezaee Dizghah, M. (2012). *The relationship between organizational culture and organizational intelligence in Guilan executive systems*. *Trends in Social Science*, 5(1), 2-10.
- Gold, A. H., Malhotra A., & Segar A. H. (2001). *Knowledge management: An Organizational capabilities perspectives*. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Haskel, E., & Thew Jiaughteron, J. (2010). *Engagement and the Chiara Criscuolo, activities of firms*. *International journal of industrial organization*, 28(2), 191.
- Haque, A., & Anwar, S. (2012). *Mediating Role of Knowledge Creation and Sharing between Organizational Culture and Performance: An Empirical Analysis of Pakistan's Banking Sector*. *Journal of Basic and Applied scientific Research*, 2(4), 3276-3284.
- Kaur, V., Kahlon, R., & Randhawa, S. (2012). *Conceptual framework of relationship between Knowledge management and Organizational culture*. *GIAN JYOTI E-JOURNAL*, 1(2), 23-34.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Management of Organizational Behavior (Concepts, theories, applications)*. (Translators: Ali Akbar farhangi & Houssein Safarzadeh). Tehran: Dynamic message Publishing.
- Lee, H. & Choi, B. (2003). *Knowledge Management enablers, process and organizational performance: An Integrative view and empirical Examination*. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 68-75.
- Lina, Y. (2012). *Constructing Networked Learning Community Based On the Education Knowledge Management Platform*. *Procedia Environmental Sciences*, 12(4), 1324 – 1328.
- Lopez, S., & Manuel Montes peon, J. (2004). *Managing knowledge: the link between culture and organizational learning*. *Journal of knowledge management*, 8(6), 93-104.
- Martin, B. (2000). *Knowledge management within the context of management: An evolving relationship*. *Singapore Management Review*, 22(2), 17-21.
- Massa, S., & Testa, S. (2009). *A knowledge management approach to organizational competitive advantage: evidence from the food sector*. *European management journal*, 27(2), 129-137.
- Meyer, B., & Sugiyama, K. (2009). *The concept of knowledge in KM: a dimensional model*. *Journal of knowledge management*, 11(1), 17-35.

- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). *Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management, a factor analysis*. Journal of Knowledge Management, 7(3), 237-245.
- Omerzel, D. G. (2010). *The impact of knowledge management on SME growth and profitability: A structural equation modelling study*. Africa Journal of Business Management, 4(16), 3417-3432.
- Pan, S. L., Newell, S., Huang, J., & Galliers, R. D. (2007). *Overcoming knowledge management challenges during ERP implementation, the need to integrate and share different types of knowledge*. Journal of the American Society for information Science and Technology, 85(3), 404-419.
- Pandey, S. C. (2012). *Achieving Knowledge Management Excellence: A Cultural Approach. Proceedings of the National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business*. Department of Management Studies, Indian Institute of Technology, Roorkee, India. 397-413  
Retrieved from: [http://domsiitr.minddevicetech.com/allpaper/03%20Achieving%20Knowledge%20Management%20excellence\\_Satyendra%20C%20Pandey\\_GM025.pdf](http://domsiitr.minddevicetech.com/allpaper/03%20Achieving%20Knowledge%20Management%20excellence_Satyendra%20C%20Pandey_GM025.pdf).
- Rahgozar, H., Afshangian, S. & Zare Ehteshami, K. (2012). *The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study at the University of Shiraz)*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(4), 3198-3207.
- Razaghi, M. E., Moosavi, S. J., & Safania, A. M. (2013). *Successful knowledge management establishment in sport organizations with an emphasis on Iranian localization*. International Journal of Sport Studies. 3(1), 30-37.
- Shaikh, S. (2011). *The Study on the Relationship between Organisational Culture and Knowledge Management*. Journal of Money, Investment and Banking, 19, 21-28.
- Tong, C., Tak, W., & Wong, A. (2013). *The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong*. International Journal of Human Resource Studies, 3(1), 9-37.
- Yusof, M. N., & Abu Bakr, A. H. (2012). *Knowledge management and growth performance in construction companies: a framework*. Social and Behavioral Sciences, 62, 128 – 134.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). *Knowledge sharing: a review and directions for future research*. Human Resource Management Review, (20)2, 115-131.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

شوهانی، محمدحسین؛ محمدی، سردار؛ و نوریخس، پریوش. (۱۳۹۳). رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش

کارکنان وزارت ورزش و جوانان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۲(۱)، ۲۳ - ۳۳.

---



---

## The relationship between organizational culture and knowledge management in sport and youth ministry staffs.

Mohammad Hossein Shohani<sup>1</sup>, Sardar Mohammadi<sup>2</sup> and Parivash Nourbakhsh<sup>3</sup>

1. Ph.D Student of Sport management, Islamic Azad University, Sanandaj branch.

2. Assistant professor of Sport Management, University of Kurdistan.

3. Professor of Islamic Azad University, Karaj branch.

Received: 21 June 2014

Accepted: 27 December 2014

---

### Abstract

**Objective:** The Purpose of this study was to exploring the Relationship between organizational culture and knowledge management in sport and youth Ministry administration.

**Methodology:** The present study is descriptive and also done according to correlation and field method. The statistical population of this study was the sport and youth Ministry staffs (N=746) and the 255 people as statistical sample with a simple randomized were selected. For gathering data, two standard questionnaires, Organizational Culture Questionnaire (Denison, 2000) and knowledge management Questionnaire (Haddad, 2007) were used. For the purpose of analyzing the results of the research, descriptive statistical (Average, Standard deviation, Tables & Charts) and Inferential Statistics (Kolmogorov-Smirnov Test, Pearson correlation test and simple regression) were used.

**Results:** The results showed that significance positive relationship between organizational culture and knowledge management and significant predictor of this variable can be used for knowledge management.

**Conclusion:** According to the results, could conclude that organizational culture can play an effective role in knowledge management. In the other words, it seems that, for Implement knowledge management in the organization, it is necessary to pay special attention to the culture of the organization.

**Keywords:** Organizational culture, Knowledge management, Sport and youth Ministry.

---

### To cite this article:

Shohani, M. H., Mohammadi, S., & Nourbakhsh, P. (2015). The relationship between organizational culture and knowledge management in sport and youth ministry staffs. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2(1), 23 - 33.

---