

## The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management with Efficient Performance Management of the General Administration of Sports and Youth of Alborz Province

Maryam Adinehlu

M.A. in Sport Management, Shahre-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Behzad Soheili\*

Assistant Professor in Sport Management, Malard Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Corresponding author behzad.

Gholamreza Faraji

Assistant Professor in Sport Management, Shahre-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Abstarct

Components affecting organizations should always be evaluated and measured so that organizations can advance their development model. The purpose of this study was to investigate the relationship between organizational culture and knowledge management with efficient performance management of the General Administration of Sports and Youth of Alborz Province. The method of this applied research was descriptive-correlation. According to Morgan's sample size table, 127 employees of the General Administration of sports and youth of Alborz province completed standard questionnaires of Denison Organizational Culture (2000), Lawson Knowledge Management (2004), Moghimi and Ramazan Applied Management (2011) randomly. Data analysis was performed by Pearson correlation coefficient method and regression analysis. By calculating the Pearson correlation coefficient, a positive and meaningful relationship between organizational culture and knowledge management with efficient performance management was shown. Also, regression analysis showed that organizational culture and knowledge management predict 0.28% and 0.47% of effective performance management of staff, respectively. Based on the findings of the research, it can be said that the correct application of the components of knowledge management and organizational culture in efficient performance management is very smart and it paves the way for advancing goals and provides management with the tools for growth, success and promotion of the organization.


**Keywords:** Organizational Culture, Knowledge Management, Efficient Performance Management, Sport.

\* Corresponding Author: behzad\_soheily@yahoo.com


**How to Cite:** Adinehlu, Maryam. (2021). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management with Efficient Performance Management of the General Administration of Sports and Youth of Alborz Provinc. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 8(29), PP. 41-66.

## رابطه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با مدیریت عملکرد کارآمد در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز


کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس، تهران،  
ایران

مریم آدینه‌لو 

استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملارد، تهران، ایران

بهزاد سهیلی\* 

استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس، تهران، ایران

غلامرضا فرجی 

### چکیده

متن مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سازمان‌ها باید همیشه مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد تا سازمان‌ها بتوانند الگوی توسعه خود را پیش ببرند، لذا هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با مدیریت عملکرد کارآمد در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز و روش این پژوهش کاربردی از نوع توصیفی-همبستگی بود. بر اساس جدول تعیین حجم نمونه مورگان ۱۲۷ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، مدیریت دانش لائوسون (۲۰۰۳) و مدیریت کارآمد مقیمی و رمضان (۲۰۱۱) را به صورت تصادفی تکمیل کردند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون انجام گردید. با محاسبه ضریب همبستگی پیرسون رابطه مثبت و معنی‌داری بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با مدیریت عملکرد کارآمد نشان داده شد و همچنین تحلیل رگرسیون نشان داد که مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی به ترتیب ۰/۴۷ و ۰/۲۸ درصد مدیریت عملکرد کارآمد کارکنان را پیش‌بینی کرده است. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت بکارگیری صحیح مولفه‌های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در مدیریت عملکرد کارآمد بسیار هوشمندانه است و راه پیشبرد اهداف را هموار می‌سازد و ابزار رشد، موفقیت و ارتقا سازمان را در اختیار مدیریت قرار می‌دهد. واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد کارآمد، ورزش.

## مقدمه

مدیریت عملکرد کارآمد فرایندی مداوم است که قصد دارد عملکرد کارکنان را تسهیل کند (Van Waeyenberg, Peccei & Decramer, 2020, 1). مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی نمود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (فطرت، خراسانی، ابوالقاسمی، قهرمانی، ۱۳۹۴). در سناریوی محیط کسب و کار حاضر، اکثر سازمان‌ها برای اطلاع از عملکرد منابع انسانی، تکنیک سیستم مدیریت عملکرد را در پیش گرفته‌اند که این سیستم اطلاعاتی در مورد منابع انسانی فراهم می‌کند و به عنوان فرایندی برای تشویق کارکنان برای تمرکز بر کار خود برای دستیابی به اهداف سازمانی و فردی عمل می‌کند (Yoti, & Mohsin, 2020, 291). عملکرد سازمان‌ها را نمی‌توان صرفاً بر اساس معیارهای مالی مورد ارزیابی و قضاوت قرار داد؛ زیرا پژوهش‌ها نشان داده است، ارزش بازاری شرکت‌ها و مؤسسات را عمدتاً دارایی‌های غیرمالی که به آنها دارایی‌های نامشهود اطلاق می‌شود، تعیین می‌کند (نوروزی چشمه‌علی، روشن، وفادار، ۱۳۹۶، ۹۵). عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمان‌هاست. سازمان‌های موفق جهان تلاش زیادی می‌کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد کارکنان‌شان بیفزایند (قربانزاده، ۱۳۹۲، ۳۹). به عبارت دیگر لازم است عوامل مؤثر بر عملکرد شناسایی شوند تا با بهبود عملکرد هدف غایی سازمان‌ها محقق گردد (رستگار، اکبرزاده صفوی، باقری قره‌بلاغ، ۱۳۹۹، ۵۸).

از اساسی‌ترین عوامل و زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان‌ها در عصر حاضر فرهنگ سازمانی است و سازمان‌ها نمی‌توانند بدون توجه به ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حاکم بر سازمان امور خود را سامان‌دهی کنند. فرهنگ سازمانی با ویژگی‌هایی که به سازمان تزریق می‌نماید، می‌تواند روند حرکت شایستگی و سرعت سازمان را دستخوش تغییر کرده و تحقق اهداف سازمان تحت تأثیر قرار دهد (قاسمی‌نژاد، ۱۳۹۶). پژوهشگران بسیاری نیز به این نتیجه رسیده‌اند که اگر حتی سودآوری تنها هدف سازمانی باشد، بدون در نظر گرفتن ارزش‌های

فرهنگ سازمانی نمی‌توان به این هدف دست یافت. در نتیجه، مدیران باید در مورد مدیریت فرهنگ سازمانی توجه کافی و سرمایه‌گذاری لازم را داشته باشند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸، ۱۵۲). فرهنگ سازمانی در واقع شناختی است که از سازمان ارائه می‌شود و توسعه آن احساس هویت و تعهد را در افراد ایجاد نموده و نیز ثبات سازمان را بالا می‌برد و در واقع اگر فرهنگ سازمانی سودمند باشد، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد (Choong, Wong and Lau, 2011).

از طرفی به کارگیری دانش و تخصص از سوی مدیران، موجب توسعه شغلی و ایجاد سازمان‌های دانش‌محور می‌گردد که می‌تواند به معنای پایداری در سازمان‌ها باشد (قرلسفلو، ۱۳۹۹). رشد و موفقیت یا شکست سازمان، حاصل مدیریت دانش و مدیریت کارآمد کارکنان آن سازمان است و وجود یک فرهنگ قوی سبب افزایش مشارکت کارکنان و در نتیجه افزایش کارایی و اثربخشی سازمان خواهد شد (Daft, 2012). با توجه به اینکه فرهنگ و فرهنگ سازمانی و عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود و همین‌طور وقت‌گیر و پرهزینه است و با توجه به نقش بسیار مهم فرهنگ سازمانی در موفقیت سازمان‌ها و غفلت برخی از مدیران کشورمان از این امر مهم؛ مطالعه، تحقیق و اشاعه این مباحث، گامی در جهت بیداری از خواب غفلت است.

عملکرد سازمانی برای بقا و موفقیت سازمانی ضروری است و به تبع آن، سنجش عملکرد بازخوردهای لازم سازمان را در مورد کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و تلاش‌های آن‌ها فراهم می‌کند و تصمیم‌گیری‌های بهتر را امکان‌پذیر خواهد کرد (Durst, Hinteregger & Zieba, 2019). هر حوزه عملکردی که نادیده گرفته شود ممکن است منجر به مشکلات بقا شود. یکی از نگرانی‌های اساسی در رابطه با دستیابی به هدف و پایداری سازمانی، بحث عملکرد است (Agarwal, 2020) که به نظر می‌رسد کارآمدی آن برای تحقق اهداف سازمانی و رشد و نمو سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. لذا آنچه در این پژوهش مدنظر است، عملکرد کارآمد می‌باشد.

تلاش سازمان‌ها بر این است که کارکنان خود را از مزایای بکارگیری برنامه‌های مرتبط با دانش آگاه کنند، چرا که تحقق این هدف می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند

(محمد داودی و دادمرزی، ۱۳۹۷). امروزه سازمان‌ها برای بقا، رشد و نمو، پیشرفت و افزایش توان رقابتی خود، بایستی بهبود مستمر عملکرد خود را مدنظر قرار دهند (سلامت، میرسپاسی، رشادت‌جو، ۱۳۹۸، ۱۲۶). به عبارت دیگر عملکرد آن‌ها باید از کارآمدی خوبی برخوردار باشد تا بتوانند به بقا و ادامه حیات خود امیدوار باشند. انجام پژوهش‌های علمی و کافی در این زمینه می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا الگوی رشد و توسعه خود را پیش ببرند. این پژوهش با بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با مدیریت عملکرد کارآمد در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز درصدد است تا اندازه‌ای سازمان‌ها را در این زمینه یاری نماید.

### مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

فرهنگ سازمانی از منابع مختلف و عمدتاً از اعتقادات بنیان‌گذاران و مدیران نشأت می‌گیرد. آن‌ها تأثیر قابل توجهی در نحوه فعالیت سازمان دارند و این فرصت را دارند که در مراحل اولیه سازمان، استراتژی و جهت‌گیری سازمان را معرفی کنند (Pathiranaige, 2019). فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای است از باورها و ارزش‌های یکسان که بر رفتار و اندیشه تمام افراد سازمان تأثیر گذاشته و می‌تواند سرآغازی برای حرکت و پویایی و نوآوری و یا حتی مانعی در راه پیشرفت سازمان به شمار بیاید (زرنگار، ۱۳۸۵، ۱۱۹). در واقع این توان بالقوه ناشی از تأثیری است که فرهنگ سازمانی بر روی رفتار کارکنان داشته که این تأثیرات می‌تواند هم برای سازمان مفید و با ارزش باشد و هم مخرب و غیرسودمند باشد. لذا فرهنگ سازمانی طریقه و نحوه انجام امور برای کارکنان سازمان را مشخص می‌نماید (Lee and Choi, 2003). فرهنگ سازمانی به وسیله علل و عوامل مختلفی مانند جامعه، بازار، فناوری، و رقابت شکل می‌گیرد، بنابراین، فرهنگ سازمانی در هر جامعه و سازمانی و حتی هر واحد سازمانی مخصوص آن جامعه یا سازمان باشد (Demarest, 1997). اورتگا-پارا و ساتره-کاستیلو<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نیز فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری می‌دانند که یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند. در دهه‌های اخیر

---

1. Ortega-Parra & Sastre-Castillo

اغلب پژوهش‌های صورت گرفته با موضوع فرهنگ سازمانی، در حوزه‌های تجاری، صنعتی و اداری بوده و در مورد ورزش و به‌خصوص با استفاده از چارچوب‌های جدید پژوهشی کمتری یافت می‌شود (کرمی، ۱۳۸۴). از طرفی، پژوهشگران به علت پیچیده بودن مفهوم فرهنگ سازمانی تا بحال به یک تعریف کامل و جامع و یکپارچه از فرهنگ سازمانی نرسیده‌اند. چنانچه بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در این مورد، عوامل بااهمیت در مطالعات سازمانی را در نظر نگرفته‌اند. از میان چارچوب‌های مفهومی گسترده و متنوعی که از فرهنگ سازمانی ارائه گردیده است، پژوهش دنیسون، هالاند و گوئلزر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ابعاد فرهنگ سازمانی شامل چهار بعد کارکردی مشارکت، انطباق، مأموریت و یکپارچگی را شناسایی و اعتباریابی کرده است. در خیلی از کشورها نیز پژوهشگران به علت انطباق زیاد مدل فوق با فرهنگ‌های گوناگون، از آن به عنوان معیاری برای سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های تحت بررسی‌شان استفاده می‌کنند (Trevor, Annette and Paul, 2010). جهت بررسی و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان ورزشی مورد مطالعه در پژوهش حاضر نیز از همین چارچوب استفاده شده است.

پژوهشگران فرهنگ سازمانی را به عنوان یک منبع تسهیل‌کننده فرایند مدیریت دانش (خلق دانش، ذخیره‌سازی، انتقال و کاربرد آن) مطرح می‌کنند، بنابراین مدیران سازمان‌ها باید توانایی مدیریت خرده فرهنگ‌های موجود در سازمان را داشته باشند و بتوانند آن‌ها را با اهداف مدیریت دانش همسو کنند (عنایتی، عالی‌پور و یوسفی ۱۳۹۰، ۴۱). فرهنگ سازمانی یکی از عوامل اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش است (اکبری، حمید؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ یعقوبی، ۱۳۹۸، ۷۶). بقای سازمان‌ها براساس دانش است و سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که از این دارایی خود به شیوه‌ای بهتر و سریع‌تر استفاده کنند. امروزه راهبرد سازمان‌ها استفاده از دانش و سرمایه فکری برای خلق ارزش و افزایش آن است و توانایی در مدیریت این منبع کمیاب به نوعی موفقیت سازمان‌ها را تضمین می‌کند. چنانچه مدیریت دانش هوشمندانه طراحی، برنامه‌ریزی و اجرا گردد، کارایی سازمان‌ها و تحقق اهداف بهبود خواهد یافت. بنابراین توجه به اجزای چندگانه مدیریت دانش می‌تواند در دستیابی به یک مزیت

---

1. Denison, Haaland, and Goelzer

رقابتی و بهبود عملکرد سازمان‌ها نقش برجسته‌ای داشته باشد و برای سازمان‌ها توجه به تمامی این اجزا از ضرورت و اهمیت زیادی برخوردار است (کنجکاومنفرد، ملک‌پور، حاجی‌قاسمی، ۱۳۹۸، ۸۸). چيو و چن<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) اجزا مدیریت دانش اثربخش را خلق دانش، تسهیم و کاربرد آن عنوان می‌کنند. فردریش<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز مدیریت دانش در یک سازمان را دربرگیرنده فرایند ایجاد، ذخیره کردن، انتقال و بکارگیری دانش می‌دانند. بر این اساس این اجزا در ارزیابی و تجزیه و تحلیل مدیریت دانش در این پژوهش نیز در نظر گرفته شده‌اند.

امروزه جهت بهبود عملکرد سازمان‌ها و حفظ مزیت رقابتی اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک سلاح مهم به رسمیت شناخته شده است و نتیجه پژوهش‌های متعددی که در نقاط گوناگون جهان انجام شده، حاکی از تأثیر مستقیم مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمان‌ها است و اگر کیفیت دانش سازمانی و مدیریت آن خوب باشد، می‌توان انتظار داشت که عملکرد سازمان نیز به میزان قابل توجهی ارتقا و بهبود یابد (رضایی، صالحی‌مقدم، شعبانعلی‌فمی، ۱۳۹۳، ۷۸). از نظر تسنگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) تقویت عملکرد سازمانی در هسته مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد؛ زیرا هدف نهایی در هر سازمانی، ارتقای عملکرد است.

### مطالعات پیشین

نتایج پژوهش گل‌محمدی و شهیازی (۱۳۹۸) با عنوان «تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد شرکت‌ها: با تأکید بر نقش قابلیت‌های پویا و سرمایه اجتماعی» نشان داد که اثر مدیریت دانش به صورت مستقیم بر عملکرد معنادار نبوده و تنها به صورت غیرمستقیم و از طریق سرمایه اجتماعی معنادار است و سرمایه اجتماعی بر عملکرد و قابلیت‌های پویا مؤثر است. تولایی، کریمی و نظافتی (۱۳۹۸) در پژوهشی تأثیر مدیریت دانش بر عملکردهای غیرمالی در سازمان‌های مالی با نقش تعدیلگر سبک تصمیم‌گیری را بررسی کردند. نتایج نشان داد که مدیریت دانش بر عملکرد تأثیرگذار است و سبک تصمیم‌گیری به‌عنوان متغیر تعدیلگر

---

1. Chiu & Chen  
2. Friedrich  
3. Tseng

می‌تواند شدت ارتباط بین این دو مؤلفه را ارتقا دهد. رضوانی‌نژاد، شفیعی و آسایش (۱۳۹۷) تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمان با میانجی‌گری مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم و از طریق میانجی مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی در ورزش اثر می‌گذارد. امیدی، تند نویس و احمدمظفری (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی» به این نتیجه رسیدند که سازمان‌های ورزشی با تقویت و یکپارچگی فرهنگ سازمانی و رشد فعالیت‌های خلق و تسهیم دانش به نحو بهتری به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. احمدی بالادهی، عباسی، و کلانتری (۱۳۹۳) پژوهشی انجام دادند که در آن به بررسی فرهنگ سازمانی و نقش آن در استقرار نظام مدیریت دانش پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل (فرهنگ مأموریتی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ انطباق‌پذیری و فرهنگ سازگاری) با مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازگاری بالاترین ضریب و فرهنگ مأموریتی پایین‌ترین ضریب همبستگی را دارا بوده‌اند. آتار و کانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) عنوان کردند که سازمان‌ها به‌طور فزاینده، سعی در شکل دادن به محیط دانش و فرهنگ سازمانی خود برای بهبود عملکرد و موفقیت سازمانی دارند و در پژوهش خود یک مدل مفهومی از ارتباط بین فرهنگ سازمانی، محیط دانش و موفقیت سازمانی ارائه کردند. نتیجه پژوهش آن‌ها بیان می‌کند که سازمان‌ها باید برای حمایت از سرمایه‌های فکری به عنوان ابزاری برای دستیابی به موفقیت سازمانی، شیوه‌های اشتراک دانش خود را به دقت برنامه‌ریزی کنند و سرانجام اینکه سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ سازمانی خود را برای حمایت از محیط دانش خود شکل دهند، زیرا فرهنگ سازمانی در رفتارهای مشترک بین مردم بسیار مهم است. لی، هوانگ و تسای<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود با عنوان «نقش فرایند ایجاد دانش در جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که فرآیند ایجاد دانش به عنوان متغیر واسطه‌ای برای

- 
1. Attar & Kang
  2. Li, Huang & Tsai



توضیح رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد سازمان استفاده می‌شود. همچنین نتایج حاکی از آن بود که وقتی اثر غیرمستقیم جهت‌گیری کارآفرینی از طریق فرآیند ایجاد دانش در یک مدل اثر کل گنجانده می‌شود، اهمیت اثر مستقیم جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد شرکت کاهش می‌یابد. در نتیجه، جهت‌گیری کارآفرینی با عملکرد شرکت رابطه مثبت دارد و روند ایجاد دانش نقش واسطه‌ای در این رابطه ایفا می‌کند. اسلام، مهتاب و احمد (۲۰۰۸) با بررسی نقش مدیریت دانش اثربخش در عملکرد سازمانی چنین نتیجه گرفتند که در سازمان‌ها با تقسیم دانش همراه با خلاقیت و با افزایش توان نوآوری افراد عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد. در نتیجه، از آنجایی که سازمان تربیت بدنی، ادارات کل تربیت بدنی و فدراسیون‌های ورزشی، از آن دسته از سازمان‌هایی به حساب می‌آیند که مدیران آن‌ها معمولاً تحت تأثیر حساسیت و توجه افراد جامعه به اثر بخشی‌شان، در پی بالابردن کارایی در کوتاه مدت و نیز ربودن گوی سبقت از دیگر سازمان‌های رقیب در صحنه رقابت هستند، می‌توان چنین نتیجه گرفت که برای حفظ رقابت در صحنه‌های ملی و بین‌المللی و نیز ارتقا کارآمدی سازمان، استفاده و بکارگیری سیستم اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌ها یکی از روش‌های تأثیرگذار است.

بدون شک سازمان‌های ورزشی نیز مانند بسیاری از سازمان‌های دیگر، رسیدن به اهداف سازمان را در اولویت خود قرار می‌دهند. این موضوع ضرورت پژوهش و بررسی بیشتر در مورد کارایی و اثربخشی سازمان‌های ورزشی کشور را برجسته و نمایان می‌سازد. بر اساس نتایج پژوهش بینت و گابریل<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) کارایی و اثربخشی سازمان پیامد تعامل فرهنگ سازمانی، دانش سازمانی و رفتار فردی است. پیتراکرا کارایی را درست انجام دادن کارها بیان کرده است. کارایی هزینه‌محور است و در چگونگی رسیدن به هدف نقش دارد. در کارایی هدف کاهش ضایعات است. بنابراین مدیری کارا است که بتواند با منابع در اختیار با انجام درست کارها سازمان را به سمت هدف نزدیک کند. در سازمان‌های ما به علت ماهیت دولتی داشتن و عدم پاسخگویی صحیح مدیریت کارا وجود ندارد و بسیاری از منابع به هدر می‌رود و مدیران در بسیاری مواقع در راستای رسیدن به هدف هزینه‌های هنگفتی

---

1. Bennett & Gabriel

تحمل می‌کنند در صورتی که این هزینه‌ها در نهایت سازمان را به اهداف خود نمی‌رساند و این به دلیل درست انجام ندادن کارها، عدم تخصیص بهینه منابع است. این امر در وزارت ورزش و جوانان نمود بیشتری دارد. امروزه سازمان‌ها نقش بسزایی در روند پیشرفت و توسعه جوامع بر عهده دارند؛ ولی همواره با این پرسش مواجه می‌شویم که چرا بعضی از سازمان‌ها در ایفای نقش و وظایف خود موفق‌اند و برخی ناموفق هستند. پاسخ به این پرسش‌ها مستلزم انجام مطالعات و همچنین پژوهش‌های وسیع در زمینه عوامل مرتبط با کارایی سازمان‌هاست. لذا پژوهش حاضر رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با مدیریت عملکرد کارآمد در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز را مورد بررسی قرار می‌دهد.

همچنین با بررسی پیشینه‌های داخلی و خارجی پژوهش مشاهده می‌گردد که ارتباط متغیرهای اصلی پژوهش بسیار مورد توجه پژوهشگران است که نشان‌دهنده اهمیت آن‌ها در سازمان‌ها بوده و بررسی آن‌ها در مقاطع زمانی مختلف و سازمان‌های متفاوت علاوه بر آنکه می‌تواند به سازمان‌ها کمک شایانی نماید در بسط و توسعه نتایج نیز می‌تواند یاری‌گر محققان باشد. از طرفی همچنانکه چلادورای و مادلا<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز اشاره می‌کنند ابعاد پیدا و پنهان زیادی در سازمان‌ها وجود دارند. برای مثال، یکی از این ابعاد وجود فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های متمایز و مختلف در سازمان‌ها است که بررسی آن‌ها دیدگاه‌های بهتری را در اختیار مدیران قرار می‌دهد. بررسی پیشینه پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد پژوهش‌های کمی رابطه بین این متغیرها را مورد بررسی قرار داده‌اند و در موارد مشابهی مانند پژوهش رضوانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) که ذکر شد نیز در مواردی مثل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی متفاوت است. لذا انجام پژوهش حاضر در توسعه و تکمیل پژوهش‌های پیشین دارای اهمیت بوده و تا حدودی شکاف و خلا موجود را پر می‌کند.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است که به شکل پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه

کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز در سال ۱۳۹۷ بوده که تعداد آن‌ها ۲۰۰ (۱۰۵ نفر مرد و ۸۵ نفر زن) است. لذا با توجه به جامعه آماری و براساس جدول تعیین حجم نمونه مورگان تعداد ۱۲۷ نفر (۷۳ نفر مرد و ۵۴ نفر زن) به روش تصادفی (۵۷/۵ درصد مرد و ۴۲/۵ درصد زن) به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه‌های پژوهش را تکمیل کردند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌ای شامل چهار بخش بود. بخش اول دربرگیرنده اطلاعات فردی (سن، جنسیت، میزان تحصیلات، وضعیت تاهل) بود، بخش دوم پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) شامل ۳۶ گویه در مقیاس پاسخگویی ۵ ارزشی لیکرت بود (۱= خیلی زیاد تا ۵= خیلی کم) که چهار مؤلفه فرهنگ سازمانی (مشارکتی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف پذیری، ماموریتی) را می‌سنجد (۱۳). بخش سوم پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش لاوسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) شامل ۲۴ گویه در مقیاس پاسخگویی ۵ ارزشی لیکرت بود (۱= خیلی زیاد تا ۵= خیلی کم) که شش مؤلفه مدیریت دانش (دانش آفرینی، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و بکارگیری دانش) را می‌سنجد (۲۴). بخش چهارم پرسشنامه استاندارد عملکرد کارکنان مقیمی و رمضان (۲۰۱۱) دارای ۳۹ گویه در مقیاس پاسخگویی ۵ ارزشی لیکرت بود (۱= خیلی زیاد تا ۵= خیلی کم) که یازده بعد عملکرد کارآمد (قابلیت اعتماد، نگرش، کیفیت کار، ابتکار عمل، قضاوت، همکاری، کمیت کار، امنیت، یادگیری و توسعه، شخص، رهبری) را می‌سنجد (۲۸).

محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ انجام گردید. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی برابر ۰/۸۱، برای پرسشنامه مدیریت دانش برابر ۰/۸۲ و برای عملکرد کارآمد برابر ۰/۸۱ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد: در بخش آمار توصیفی با استفاده از جداول و نمودارها، میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی و درصد داده‌ها آورده شد. در بخش آمار استنباطی ابتدا جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از روش کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد و برای بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و در نهایت برای پیش‌بینی متغیرها از رگرسیون

---

1. Denison  
2. Lawson

چندگانه به شیوه همزمان استفاده شد. در ضمن برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

از لحاظ سن، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که کارکنان دارای ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۱ تا ۵۰ سال، ۵۱ سال و بالاتر هر کدام به ترتیب؛ ۲۵/۹، ۵۰/۸، ۲۰/۱ و ۳/۲ درصد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند. از لحاظ جنسیت ۷۳ نفر (۵۷/۵ درصد) از پاسخ‌دهندگان مرد و ۵۴ نفر (۴۲/۵ درصد) از پاسخ‌دهندگان زن بودند. از لحاظ وضعیت تحصیلات، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ۰/۵ درصد دارای مدرک دیپلم، ۲۲/۵ درصد دارای مدرک کاردانی، ۵۲/۵ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۲۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. از وضعیت، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که کارکنان متأهل ۶۴/۲ درصد و کارکنان مجرد کارکنان ۳۵/۸ درصد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند.

در متغیر فرهنگ سازمانی، میانگین فرهنگ سازمانی و هر یک از ابعاد آن - مشارکتی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف‌پذیری، مأموریتی - به ترتیب برابر با؛ ۶۱/۶۵، ۱۷/۱۹، ۱۵/۷۴، ۱۳/۱۹، ۱۵/۵۳ است، که بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه مشارکتی (۱۷/۱۹) و پایین‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه انعطاف‌پذیری (۱۱۳/۱۹) است. در متغیر مدیریت دانش، میانگین مدیریت دانش و هر یک از ابعاد آن - دانش‌آفرینی، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و بکارگیری دانش - به ترتیب برابر با؛ ۹۲/۱۵، ۱۶/۳۷، ۱۵/۸۳، ۱۵/۸۴، ۱۶/۱۷، ۱۴/۱۹، ۱۵/۳۹، ۱۴/۲۱ است، که بالاترین میانگین مربوط به بعد دانش‌آفرینی (۱۶/۳۷) و پایین‌ترین میانگین مربوط به بعد ذخیره دانش (۱۴/۱۹) و میانگین متغیر مدیریت عملکرد کارآمد (۴۲/۸۷) است. برای بررسی همگنی واریانس متغیرها از آزمون لوین و نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش از آزمون کولموگراف - اسمیرنف استفاده شد (جدول ۱ و ۲).

جدول ۱. خلاصه آزمون لوین جهت بررسی همگنی واریانس متغیرها

مقدار F	سطح معنی داری	متغیر
۱/۸۶	۰/۷۷۰	فرهنگ سازمانی
۰/۴۵۶	۰/۵۶۴	مدیریت دانش
۰/۳۴۰	۱/۴۲	مدیریت عملکرد کارآمد

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد آماره لوین در هر تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است. بنابراین همگنی واریانس متغیرها برقرار است.

جدول ۲. آزمون کولموگراف-اسمیرنوف برای نرمال بودن داده‌ها

متغیرها	تعداد	مقدار کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی	۱۲۷	۱/۱۵	۰/۱۴۱
مدیریت دانش	۱۲۷	۱/۲۱	۰/۰۹۶
مدیریت عملکرد کارآمد	۱۲۷	۱/۴۵	۰/۰۲۷

جدول ۲ نشان می‌دهد توزیع داده‌ها در هر سه متغیر مورد پژوهش نرمال است. نتایج حاصل از اجرای رگرسیون همزمان برای بررسی رابطه متغیرهای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش و مدیریت عملکرد کارآمد در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳. خلاصه شاخص‌های آماری رگرسیون

مدل	R	R2	تعدیل شده R2	مقدار F	F معنی داری
مدل اول	۰/۴۸۲	۰/۲۳۲	۰/۲۱۷	۱۴/۷۱	۰/۴۹۰

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که متغیرهای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با همدیگر حدود ۲۳ درصد از واریانس مدیریت کارآمد کارکنان را تبیین می‌کنند.

جدول ۴. ضرایب رگرسیونی تفکیکی، مقدار T مربوطه و معنی داری آن‌ها

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بین	B	Beta	T	Sig
مدیریت عملکرد	فرهنگ سازمانی	۰/۱۲۷	۰/۱۳۹	۳/۹۸	۰/۱۲۸
کارآمد	مدیریت دانش	۱/۴۱	۰/۲۶۴	۵/۳۴	۰/۲۱۷

بر اساس نتایج جدول ۴، بررسی تفکیکی مقادیر بتا نشان‌دهنده آن است که فرهنگ سازمانی با مقدار بتا حاصله ۰/۱۳۹ و مدیریت کارآمد با مقدار بتا ۰/۲۶۴ در سطح آلفای ۰/۰۵ با مدیریت کارآمد رابطه معنی‌داری دارند. بنابراین می‌توان گفت که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با مدیریت عملکرد کارآمد کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۵ ارتباط بین فرهنگ سازمانی با مدیریت عملکرد کارآمد را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین فرهنگ سازمانی با مدیریت عملکرد کارآمد

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	ضریب همبستگی	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۲۴۹	۰/۰۰۱
مشارکتی	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۲۱۳	۰/۰۲۹
ثبات و یکپارچگی	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۲۱۵	۰/۰۱۷
انعطاف‌پذیری	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۲۱۱	۰/۰۱۹
ماموریتی	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۲۴۲	۰/۰۰۹

جدول ۵ نشان می‌دهد بین فرهنگ سازمانی با مدیریت عملکرد کارآمد رابطه مثبت

و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۶ ارتباط بین مدیریت دانش با مدیریت عملکرد کارآمد را نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین مدیریت دانش با مدیریت کارآمد

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	ضریب همبستگی	سطح معناداری
مدیریت دانش	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۲۴۱	۰/۰۰۱
ایجاد دانش	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۱۵۱	۰/۰۰۹
جذب دانش	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۱۶۷	۰/۰۲۶
سازماندهی دانش	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۲۸۷	۰/۰۰۸
ذخیره دانش	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۱۸۹	۰/۰۱۴
انتشار دانش	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۲۱۱	۰/۰۱۱
کاربرد دانش	مدیریت عملکرد کارآمد	۰/۱۷۸	۰/۰۲۱

جدول ۶ نشان می‌دهد بین مدیریت دانش با مدیریت عملکرد کارآمد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

برای تبیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین یعنی (فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن) در پیش‌بینی متغیر ملاک (مدیریت عملکرد کارآمد) و نیز ترکیب آن‌ها از روش رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است (جداول ۷ و ۸).

جدول ۷. خلاصه مدل

مدل	R	مجدور R	مجدور تنظیم شده R	خطای استاندارد
۱	۰/۲۸۹	۰/۰۸۳	۰/۰۷۶	۱۰/۳۲

بر اساس نتایج جدول ۷ مقدار R نشان می‌دهد که متغیر پیش‌بین (فرهنگ سازمانی) می‌تواند ۰/۲۸ درصد تغییر در مدیریت عملکرد کارآمد کارکنان را پیش‌بینی نماید.

جدول ۸ رگرسیون چند متغیری بر اساس سهم هر یک از متغیرها در پیش‌بینی متغیر ملاک

منابع	B	انحراف استاندارد	Beta	T	سطح معناداری
مشارکتی	۰/۳۵۶	۰/۵۱۴	۰/۰۸۹	۰/۶۹۲	۰/۴۹۱
ثبات و یکپارچگی	۰/۷۰۹	۰/۳۹۱	۰/۲۰۱	۱/۸۱	۰/۰۷۳
انعطاف‌پذیری	۰/۲۲۵	۰/۳۶۷	۰/۰۷۴	۰/۶۱۲	۰/۵۴۲
ماموریتی	۰/۹۲۰	۰/۳۴۵	۰/۳۲۳	۲/۶۶	۰/۰۰۹

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد مؤلفه‌های مأموریتی و ثبات و یکپارچگی به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را در پیش‌بینی مدیریت عملکرد کارآمد کارکنان را دارند.

و نهایتاً برای تبیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین یعنی (مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن) در پیش‌بینی متغیر ملاک (مدیریت عملکرد کارآمد) و نیز ترکیب آن‌ها از روش رگرسیون چند متغیره استفاده شده است (جداول ۹ و ۱۰).

جدول ۹. خلاصه مدل

مدل	R	مجدور R	مجدور تنظیم شده R	خطای استاندارد
۱	۰/۴۷۶	۰/۲۲۶	۰/۱۸۵	۹/۶۹

بر اساس نتایج جدول ۹ مقدار R نشان می‌دهد که متغیر پیش‌بین (مدیریت دانش) می‌تواند ۴۷٪ درصد تغییر در مدیریت عملکرد کارآمد کارکنان را پیش‌بینی نماید.

جدول ۱۰. رگرسیون چند متغیری بر اساس سهم هر یک از متغیرها در پیش‌بینی متغیر ملاک

منابع	B	انحراف استاندارد	Beta	T	سطح معناداری
ایجاد دانش	۰/۳۸۰	۰/۲۱۴	۰/۱۴۹	۰/۱۷۷	۰/۰۷۸
جذب دانش	۰/۱۸۷	۰/۲۰۹	۰/۰۷۵	۰/۸۹۳	۰/۳۷۴
سازماندهی دانش	۰/۳۱۱	۰/۱۸۷	۰/۱۴۰	۰/۱۶۶	۰/۰۹۹
ذخیره دانش	۰/۸۶۷	۰/۱۹۷	۰/۳۶۶	۴/۳۹	۰/۰۰۱
انتشار دانش	۰/۴۹۴	۰/۲۳۱	۰/۱۷۸	۲/۱۳	۰/۰۳۵
کاربرد دانش	۰/۰۹۴	۰/۱۵۵	۰/۰۵۱	۰/۶۰۸	۰/۵۴۴

نتایج جدول ۱۰ نشان می‌دهد مؤلفه‌های ذخیره دانش و کاربرد دانش به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را در پیش‌بینی مدیریت عملکرد کارآمد کارکنان را دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

شواهد نشان می‌دهد که در بازار به شدت رقابتی و متغیر امروزی، مقوله آموزش و دانش بطور مکرر مورد تأکید محققان قرار گرفته است. تغییرات در فناوری کاربردی از سوی سازمان‌ها از یک سو و تغییر سلیقه و خواست مشتریان از سوی دیگر، بیانگر عدم کارایی ساختارهای سنتی است. لذا لازمه رقابت، کسب دانش و مهارت‌های جدید و مدیریت آن است (حمدپور داریانی، ۱۳۹۶). مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان نیز بر اثر گذاری منابع انسانی و فرهنگ سازمانی تأکید می‌کنند (داوری، سفیدبری و باقرصاد، ۱۳۹۶). عملکرد کارآمد کلیدی برای رقابت مؤثر است. سازمان‌ها معمولاً برای پاسخگویی به نیاز و خواسته‌های



انسان‌ها با یکدیگر رقابت می‌کنند و تلاش می‌کنند تا بتوانند خدمات بیشتری ارائه نمایند که هم مصرف‌کننده رضایت داشته باشد و هم سازمان منتفع گردد. در این راستا انتظارات جامعه روز به روز بیش‌تر و رقابت بیشتر می‌گردد، بنابراین موفقیت سازمان‌ها در گرو پاسخگویی و برآورده کردن این انتظارات است که اهداف سازمان را تعیین می‌کنند. لذا بهبود عملکرد و عملکرد کارآمد می‌تواند ابزاری کارآمد در اختیار سازمان‌ها و مدیران آن‌ها قرار دهد. بنابراین در این راستا پژوهش حاضر به بررسی رابطه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با مدیریت عملکرد کارآمد در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز پرداخته است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌تواند تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت عملکرد کارآمد داشته باشد. بنابراین این مؤلفه‌ها می‌توانند منبع مزیت رقابتی برای سازمان‌ها باشند و سازمان‌ها باید با برنامه‌ریزی مناسب و استفاده صحیح از این منابع در جهت تحقق اهداف و مأموریت‌ها استفاده کنند. طراحی الگوی کارآمد مدیریت عملکرد بر مبنای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌تواند راهکاری مفید برای سازمان‌ها به عنوان طرح و چشم‌اندازی مفید برای آینده‌ای روشن در نظر گرفته شود. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های حمیدی، محمدی، سلطانیان و محمدفام (۲۰۱۴)، احمدی بالادهی و همکاران (۱۳۹۳) همسو است. نتایج پژوهش صادقیان (۲۰۱۳) حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی با اثربخشی سازمان رابطه معنی‌دار بوده و بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی با مدیریت دانش رابطه معنی‌دار وجود دارد، همچنین مدیریت دانش نیز نقش متغیر واسطه در رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی داشته است. می‌توان بر این اساس چنین استنباط کنیم که در برقراری مدیریت عملکرد کارآمد، فرهنگ سازمانی نقشی اساسی دارد و هر چقدر در یک سازمان فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، مدیریت عملکرد کارآمد با موفقیت بیشتری در آن سازمان اجرا خواهد شد، بنابراین فرهنگ سازمانی به عنوان شالود اساسی، شخصیت و نماد سازمان نقش مؤثری در برقراری سیاست مدیریت عملکرد کارآمد دارد و برای نظم‌بخشی مدیریت سازمان و اشاعه مؤثر آن در کل سازمان باید ابتدا به فرهنگ سازمانی توجه کرد. درواقع برای اینکه سازمان بتواند با چالش‌های محیطی مقابله و بقای خود را تضمین نماید، بایستی

فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش جلوگیری و اجتناب نماید و یک فضای توأم با اعتماد و صمیمیت خلق کند. امروزه نه تنها موفقیت سازمان‌ها در گرو دستیابی به دانش و فهم عمیق آن در کلیه سطوح است، بلکه برخورداری از یک فرهنگ سازمانی قوی به عنوان منبعی برای بقای آن‌ها ضروری است، بنابراین توجه و سرمایه‌گذاری بر آن ضروری به نظر می‌رسد.

نتایج پژوهش حمیدی و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که افزایش رضایت‌مندی و کارآمدی کارکنان، نیازمند تدبیر در مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است. در صورت ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مناسب می‌توان شاهد افزایش سطح کارآمدی کارکنان و در نهایت ارتقاء کیفیت و بهره‌وری بود. نتایج حاصل از این یافته پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در کارکنان از وضعیت مطلوبی برخوردار بودند. در تبیین این یافته پژوهش باید گفت که از فرهنگ سازمانی می‌توان به عنوان اهرمی قوی برای توسعه تقویت رفتار سازمانی استفاده کرد. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد دانسته‌های خود را در تلاش برای حفظ پایگاه قدرت شخصی و موقعیت شغلی و کارایی خود، تسهیم نمایند و منتشر سازند. تحقیقات پترسون، نولان، ریک، براون و آدامز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) حاکی از آن است که سازمان‌های متعالی و برتر، فرهنگی قوی و مثبت دارند، زیرا فرهنگ قوی و مثبت سبب افزایش مشارکت کارکنان و توافق آن‌ها بر روی نکات راهبردی و افزایش تعهد افراد به سازمان و نهایتاً همسویی اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می‌شود و این اصل، عاملی مهم برای افزایش مدیریت عملکرد کارآمد است. نتایج پژوهش بالتازارد و کوک<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نشان داد که فرهنگ سازمانی تا حد زیادی انتظارات و رفتار افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. و برخی از آن‌ها می‌تواند به منجر جدال و بحث‌های غیرسازنده گشته و مانع از ایجاد و تبادل شبکه مدیریت کارآمد شود. محققان معتقدند که شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پاسخی است به دو چالش اصلی که هر سازمان با آن روبرو می‌شود: بقا و یگانگی درونی، ثبات و یکپارچگی بیرونی. یگانگی درونی مربوط به ایجاد و حفظ روابط کاری اثربخش میان

---

1. Patterson, Nolan, Rick, Brown, & Adams  
2. Balthazard, & Cooke

اعضای سازمان است و ثبات و یکپارچگی بیرونی مربوط به وضعیت و موقعیت سازمان در محیط است که چگونگی رویارویی سازمان با تغییرات محیطی را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج به دست آمده در ارتقا مدیریت عملکرد کارآمد، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ مشارکتی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و مأموریتی ایفای نقش می‌نمایند؛ لذا شایسته است مدیران برای بهبود موارد فوق دوره‌های آموزشی لازم را برای کارکنان تدارک ببینند و با این اقدام کارآمدی کارکنان را ارتقاء بخشند.

مدیریت عملکرد کارآمد جزئی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارکنان است و در فرآیند ارزیابی عملکرد، خلاقیت‌ها و ابتکارات افراد را هم در نظر دارد. مدیریت عملکرد علاوه بر بهبود و توسعه شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی یک فرد با کارکرد واقعی وی و هماهنگ ساختن شایستگی بالقوه فرد با توانایی و عملکرد بالفعل او به دنبال توسعه و بهبود شایستگی‌های جدید افراد جهت هماهنگی با فناوری‌های جدید و دنیای متحول فرد است (قربان‌زاده، ۱۳۹۲). مدیریت دانش به عنوان یک فرآیند سیستماتیک جهت پیدا کردن، انتخاب، سازماندهی، چکیده‌سازی و ارائه اطلاعات در جهت افزایش درک و فهم کارکنان از حوزه خاص مورد علاقه‌شان است. مدیریت دانش به سازمان در کسب، درک و بینش حاصل از تجربه خود کمک می‌کند. فعالیت‌های خاص مدیریت دانش به تمرکز سازمان بر اکتساب، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش برای مواردی از قبیل حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری کمک می‌کند (رنجبران و حسن‌بیگی، ۱۳۹۷)، که در نهایت می‌تواند موجب عملکرد کارآمد کارکنان شود. همچنین مدیریت دانش از طریق تزریق اطلاعات و دانش در سازمان‌ها به کارآمدی در فرآیند برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کمک می‌کند. (Wang, Wang and Liang, 2014; Hussinki, Ritala, Vanhala, and Kianto, 2017).

شیوه‌های به خوبی طرح‌ریزی شده مدیریت دانش از عملکرد سازمانی پشتیبانی می‌کند مطالعات زیادی اهمیت مدیریت دانش بر نتایج سازمانی نظیر یادگیری، نوآوری، کیفیت محصول، مالی، اقتصادی و عملکرد سازمانی را بررسی کرده‌اند (Adams and Graham, 2017; Brix, 2017; Vila, Cabrer, and Pavía, 2015; Abubakar, Elrehail and Alatailat, 2019). نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش نقش مهمی در بالا

بردن میزان مدیریت عملکرد کارآمد در کارکنان دارد و هر اندازه مدیریت دانش قوی‌تری حاکم باشد به طور چشمگیری مدیریت عملکرد کارآمدتر خواهد شد که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های لی و همکاران (۲۰۰۹)، ابوباکر و همکاران (۲۰۱۹) و آتار و کانگ (۲۰۱۸) همسو است. پژوهش ابوباکر و همکاران (۲۰۱۹) چارچوبی را پیشنهاد می‌کند که از رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پشتیبانی می‌کند. از نظر کینگ، چانگ و هانی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) فرایند مدیریت دانش به صورتی زنجیروار از کسب و خلق دانش شروع می‌شود و با تسهیم و انتقال دانش ادامه می‌یابد و با بکارگیری دانش منجر به کارآمدی در سازمان می‌شود. از اصلی‌ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی مدیریت عملکرد کارآمد کارکنان است که با دیگر فرآیندهای این حوزه از جمله آموزش، انتصاب، ارتقاء، پاداش و استعدادیابی مرتبط و بر آن‌ها اثرگذار است. مدیریت عملکرد کارآمد کارکنان در کنار استخدام، دو فرآیند اصلی در حوزه مدیریت منابع انسانی هستند و بالاترین تأثیر را در تقویت، تعمیق، تحکیم و یا تغییر فرهنگ سازمانی دارند، زیرا ملاک‌ها و معیارهای ارزیابی، نشان‌دهنده استراتژی‌ها، ارزش‌ها، اولویت‌ها و چالش‌های سازمان است و به کارکنان نشان می‌دهند که مدیران سازمان از کارکنان خود چه انتظاراتی دارند و هنجارها و استانداردهای سازمان کدام‌اند (قربان‌زاده، ۱۳۹۲). بنابراین سازمان‌ها باید مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن شامل دانش کارآفرینی، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و بکارگیری دانش که در ارتقاء مدیریت عملکرد کارآمد نقش مؤثری دارند، توجه ویژه‌ای داشته باشند.

مدیریت عملکرد کارآمد چیزی بیشتر از ایجاد یک محیط کاری صرف است. در واقع مدیریت عملکرد کارآمد در مورد رهبری، روابط بین فردی، کیفیت و کمیت کار، بازخورد سازنده، کار تیمی، امنیت، یادگیری و توسعه و نتیجه مثبت و درست امور است. پیشبرد فرایندهای مدیریتی و اموری که کارکنان اهمیت چندانی به آن‌ها نمی‌دهند و برای آن‌ها ارزش قائل نیستند، برای مدیران منابع انسانی کار دشواری است. اما به کارگیری مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی صحیح می‌تواند ابزاری کارآمد در بهبود عملکرد کارکنان در

---

1. King, chung, & haney

اختیار مدیران سازمان قرار دهد. بنابراین به مدیران سازمان‌ها از جمله اداره کل ورزش و جوانان استان البرز پیشنهاد می‌گردد هرچه بیشتر بر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش توجه و سرمایه‌گذاری نمایند.

سازمان‌های پویا به منظور دستیابی به اهداف خود و حرکت در مسیر توسعه پایدار، راهبردهای متعددی مانند مدیریت دانش را اتخاذ می‌کنند (عباس و ساگسن، ۲۰۱۹) و از آنجا که نتایج این پژوهش نیز تأثیر این متغیر بر عملکرد سازمانی را مورد تأیید قرار می‌دهد، لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران در ایجاد یک محیط دانش‌محور کوشا بوده و از آن به عنوان ابزاری جهت افزایش کارایی سازمان استفاده بهینه نمایند. همچنین با توجه به نتایج این پژوهش تقویت فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان یک راهبرد مؤثر برای بهبود عملکرد مدنظر قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود در راستای توسعه و تکمیل پژوهش‌ها در پژوهش‌های آتی، این مطالعه در سازمان‌های دیگر نیز انجام شود و نتایج برای کسب اطلاعات دقیق‌تر و کاربردی‌تر با یکدیگر مورد تطبیق و مقایسه قرار گیرند.

## ORCID

Maryam Adinehlu		<a href="https://orcid.org/0000-0001-6956-374X">https://orcid.org/0000-0001-6956-374X</a>
Behzad Soheili		<a href="https://orcid.org/0000-0003-4438-749X">https://orcid.org/0000-0003-4438-749X</a>
GholamReza Faraji		<a href="https://orcid.org/0000-0002-8374-4413">https://orcid.org/0000-0002-8374-4413</a>

## منابع

- احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل موفقیت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط. *مدیریت تحول و بهبود*، ۱۰(۱)، ۱-۲۰.
- احمدی بالادهی، سید مهدی؛ عباسی اسفنجیر، علی اصغر؛ کلانتری، حسن. (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی و نقش آن در استقرار نظام مدیریت دانش. *کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت*، مرکز همایش‌های دانشگاه تهران، موسسه همایشگران مهر اشراق.
- اکبری، حمید؛ اورعی یزدانی، بدرالدین و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۸). مدل‌یابی معادلات ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی با فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش (نمونه پژوهش: شهرداری زاهدان). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۲(۴)، ۷۵-۱۰۱.

- امیدی، علیرضا؛ تند نویس، فریدون و احمد مظفری، سیدامیر. (۱۳۹۵). ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی ایران. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲(۴)، ۸۷-۱۰۴.
- تولایی، روح‌الله؛ کریمی، زینب و نظافتی، نوید. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکردهای غیرمالی در سازمان‌های مالی با نقش تعدیلگر سبک تصمیم‌گیری. مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۲(۵)، ۵۳-۸۱.
- حمیدی، یداله؛ محمدی، عبدالعزیز؛ سلطانیان، علیرضا و محمدفام، ایرج. (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه، مجله ارگونومی، ۳(۴)، ۳۰-۳۸.
- داوری، علی؛ سفیدبری، لیلا و باقرصاد، وجیهه. (۱۳۹۶). عوامل اکوسیستم کارآفرینانه ایران بر مبنای مدل آیزنبرگ. توسعه کارآفرینی، ۱۰(۱)، ۱۰۰-۱۲۰.
- رحیم‌نیا، فریرز و عزیزاده، مسعود. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، ۱۰(۱)، ۱۴۷-۱۷۰.
- رستگار، عباسعلی؛ اکبرزاده صفوی، مرتضی و باقری قره‌بلاغ، هوشمند. (۱۳۹۹). بررسی پیشایندهای عملکرد شغلی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی. منابع انسانی ناجا، ۱۱(۵۹)، ۵۷-۷۸.
- رضایی، روح‌اله؛ صالحی مقدم، نفیسه و شعبانعلی فمی، حسین. (۱۳۹۳). بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز. پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، ۷(۴)، ۷۷-۹۱.
- رمضانی‌نژاد، رحیم؛ شفیعی، شهرام و آسایش، لیلا. (۱۳۹۷). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمان با میانجی‌گری مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۷(۲)، ۱۱۱-۱۲۲.
- رنجبریان، رسول و حسن بیگی، مهدی. (۱۳۹۷). رابطه بین مدیریت دانش و چابک‌سازی سازمانی: با تأکید بر نقش میانجی‌گری متغیر ارتباطات سازمانی. پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدرن.
- زرنگار، محمد. (۱۳۸۵). پذیرش فرهنگ سازمانی و بقای سازمان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۱۳(۵۰)، ۱۱۹-۱۴۶.

- سلامت، شادی؛ میرسپاسی، ناصر و رشادت‌جو، حمیده. (۱۳۹۸). طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره‌وری اقتصادی (مورد مطالعه: بانک آینده). *اقتصاد و مدیریت شهری*، ۷(۲۷)، ۸۶-۱۰۰.
- صادقیان، سمانه. (۱۳۹۲). تأثیر فرهنگ و ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمانی از طریق مدیریت دانش در پارک علم و فناوری مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد- دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اقتصادی.
- عنایتی، ترانه؛ عالی‌پور و علیرضا، یوسفی، مجید. (۱۳۹۰). بررسی مؤلفه‌های کلیدی استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دریایی. *علوم و فناوری دریای*، ۱(۵۸)، ۳۸-۴۷.
- فطرت، محمدعلی؛ خراسانی، اباصلت؛ ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد. (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل. *انجمن آموزش عالی ایران*، ۷(۴)، ۱۴۱، ۱۷۴.
- قاسمی‌نژاد، مهدیه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی شهرستان رفسنجان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد- دانشگاه کرمان. قربان‌زاده، منصور. (۱۳۹۲). مدیریت عملکرد کارکنان، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۱۶۰، ۳۹-۵۳.
- قرلسفلو، حمیدرضا. (۱۳۹۹). الگوسازی فرآیندهای کارآفرینانه ورزشی بر مبنای نظام‌های کاری عملکرد بالا: نقش میانجی توانمندسازی شغلی. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*. ۷(۲)، ۲۶۵-۲۸۵.
- کرمی، مقداد. (۱۳۹۰). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودروسازی بهمن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- کنجکاو منفرد، امیررضا؛ ملک‌پور، لیلا و حاجی‌قاسمی، محمد. (۱۳۹۸). نقش قابلیت‌های پویا و دانش مشتری در تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر عملکرد (نمونه پژوهش: شرکت گاز استان یزد). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۲(۵)، ۸۳-۱۱۸.
- گل‌محمدی، عماد و شهبازی، سامره. (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد شرکت‌ها: با تأکید بر نقش قابلیت‌های پویا و سرمایه اجتماعی. *مدیریت استاندارد و کیفیت*، ۹(۳)، ۳۵-۴۶.
- محمد داودی، امیرحسین و دادمرزی، رویا. (۱۳۹۷). ارتباط بین استقرار مدیریت دانش و توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان. *مطالعات منابع انسانی*، ۸(۲۹)، ۱-۲۲.

مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید. (۱۳۹۰). پژوهشنامه مدیریت. جلد پنجم، تهران: انتشارات راه‌دان.

نوروزی چشمه علی، الهام؛ روشن، سیدعلیقلی و وفادار، میلاد. (۱۳۹۶). تحلیل اثر سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش در شرکت پایانه‌های نفتی ایران. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۳)، ۹۵-۱۱۹.

## References

- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611-620.
- Abubakar, M. A., Elrehail, H., Alatailat, M. A., Elci, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4, 104-114.
- Agarwal, A. (2020). Investigating design targets for effective performance management system: an application of balance scorecard using QFD. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0075>
- Attar, M., Kang, K. (2018). The Effect of Organizational Culture and Knowledge Environment on Organizational Success: Directions for Future Research. *Australasian Conference on Information Systems*, 1-7. DOI: 10.5130/acis2018.bs.
- Adams, F. G., Graham, K. W. (2017). Integration, knowledge creation and B2B governance: The role of resource hierarchies in financial performance. *Industrial Marketing Management*, 63, 179-191.
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A. (2004). *Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior-performance continuum*. 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the, Big Island, HI, USA.
- Bennett, R. Gabriel, H. (1999). Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 33(3), 212-225.
- Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 113-127.
- Chelladurai, P. & Madella, A. (2006). *Human resource management in Olympic sport organisations*. Human Kinetics, First Edition.
- Chiu, C., Chen, H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. *SpringerPlus*, 5(1520), 1-34.



- Choong, Y., Wong, K., Lau., T. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institution. *International Refereed Research Journal*, 2(4), 40-50.
- Daft, R. (2012). A Dual-core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Journal of long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- Denison, D. (2000). *Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change*. In S. Cartwright and C. Cooper (Eds.), the Handbook of Organizational Culture. London: John Wiley and Sons.
- Denison, D. R., Haaland, S, and Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1-10.
- Friedrich, J., Becker, M., Kramer, F., Wirth, M., & Schneider, M. (2020). Incentive design and gamification for knowledge management. *Journal of Business Research*, 106, 341-352.
- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., and Kianto, A. (2017). Intellectual Capital, Knowledge Management Practices and Firm Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 904-922.
- 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.
- King, W. R., chung, T. R., haney, M. H. (2008). Knowledge management and organizational learning. *International journal of management science, OMEGA*, 36(2), 167-336.
- Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. Doctoral dissertation, Nova southeastern university.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, process, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information System*, 20(1), 179-228.
- Li, Y., Huang, J., Tsai, M. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440–449.
- Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51, 1071-1083.

- Pathiranage, Y. L. (2019). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 6(6), 1-12.
- Patterson, M., Nolan, M., Rick, J., Brown, J., & Adams, R. (2010). From Metrics to Meaning: Culture Change and Quality of Acute Hospital Care for Older People. (Report for the National CO-ordinating Centre for NHS Service Delivery & Organisation (NCCSDO)). NHS Service Delivery and Organisation R & D (NCCSDO).
- Tseng, S. M. (2016). The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 51-71.
- Trevor, S., Annette, M., Paul, D. (2010). Knowledge management and its capabilities linked to the business strategy for organizational effectiveness. *International Journal of Knowledge Management*, 6(3), 22-43.
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2020). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion, *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 1-24. DOI: 10.1080/09585192.2020.1754881
- Vila, L. E., Cabrer, B., & Pavía, J. M. (2015). On the relationship between knowledge creation and economic performance. *Technological and Economic Development of Economy*, 21(4), 539-556.
- Wang, Z., Wang, N., and Liang, H. (2014). Knowledge Sharing, Intellectual Capital and Firm Performance. *Management decision*, 52(2), 230-258.
- Yoti, J., Mohsin, F. (2020). Current Practices and Challenges of Performance Management System in Higher Education Institutions: A Review. *Journal of Critical Reviews*, 7(7), 921-925. doi:10.31838/jcr.07.07.167.

استناد به این مقاله: آدینه‌لو، مریم. (۱۴۰۰). رابطه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با مدیریت عملکرد کارآمد در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز. *بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۸(۲۹)، ص ۴۱-۶۶.



Knowledge Retrieval and Semantic Systems is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.