

## تدوین مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌ای هوش سازمانی (مورد مطالعه: دبیران تربیت بدنی)

سلمان جعفری<sup>۱</sup>، مهرداد محرم زاده<sup>۲</sup>، عباس صادقیپور<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد تربیت بدنی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده فنی کشاورزی مراغه، مراغه، ایران
۲. استاد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۲۰

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف تدوین مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌ای هوش سازمانی (مورد مطالعه: دبیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی) انجام شد. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه دبیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۷، که تعدادشان ۱۳۱۲ نفر (۶۳۵ نفر زن و ۶۷۷ نفر مرد) بود، تشکیل دادند. نمونه آماری با توجه به جدول مورگان ۳۰۲ نفر تعیین گردید و با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای از شهرستان‌های مختلف استان تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی کامرون و کوین (۲۰۰۶)، پرسش‌نامه مدیریت دانش رنجبر (۲۰۰۹) و پرسش‌نامه هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۳) استفاده گردید. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی، تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی، اثربخشی مدیریت دانش و هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و هوش سازمانی نقش واسطه‌گری را بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش ایفا می‌نماید. بر اساس یافته‌های پژوهش برای موفقیت بیشتر دبیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی در آموزش و پرورش، باید به فاکتورهای فرهنگ سازمانی، اثر بخشی مدیریت دانش و هوش سازمانی و مدل ارتباطی آنها توجه بیشتری شود.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، هوش سازمانی، دبیران تربیت بدنی

1. Email: salman\_jafari1364@yahoo.com
2. Email: mmoharramzadeh@yahoo.com
3. Email: abbas\_sadeghpour77@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌های آموزشی از سازمان‌هایی هستند که در عصر جدید با چالش‌های جدید و جدی روبه‌رو هستند. چرا که کار کردن در شرایط پیچیده و رقابتی، ویژگی بنیادی سازمان‌های آموزشی است. در این میان می‌توان گفت که گرداننده اصلی این سازمان‌ها انسان‌ها هستند که به کالبد سازمان‌ها نیز جان و هویت می‌بخشند و یک سازمان را از سازمانی دیگر متمایز می‌کند و تحقق هدف‌ها را میسر می‌سازند. بدون انسان سازمان بی‌معنی است و ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان این پیچیدگی را مضاعف نموده است. با چنین اوصافی سازمان‌ها نباید در انتظار تحول باشند، بلکه باید خود منبع موج و تحول گردند و در جهت بهبودی خود بکوشند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید تمدن امروزی باشند (مرادی، حمیدی، سجادی، کاظم‌نژاد، جعفری و مرادی، ۲۰۱۱). لذا بایستی عوامل مؤثر در موفقیت و پیشرفت هر سازمانی شناسایی شوند. از جمله عوامل مؤثر بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان در محیط کاری خود می‌توان به فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و هوش سازمانی شغلی اشاره کرد.

اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند در قرن ۲۱، تأکید بر دانش و اطلاعات است. دانش ابزار قدرتمندی است که می‌تواند تغییرات را در جهان به وجود آورد و نوآوری‌ها را ممکن سازد. امروزه در عصر پیشرفت شتابان دانش و فناوری که سیمای مدارس به کلی در حال تغییر است، برخورداری معلمان از دانش، اطلاعات، فنون، اصول و راهبردهای آموزشی به تنهایی کافی نیست، بلکه ساماندهی، به‌کارگیری و استفاده به‌هنگام و به‌جا از اطلاعات در محیط‌های آموزشی امری ضروری و الزام‌آور است. به عبارت علمی‌تر، مدیریت دانش و آموزش را می‌توان از مبادی رشد جنبش نرم-افزاری و تولید دانش در مدارس در قرن اطلاعات به شمار آورد. مدیریتی که سازماندهی، بازیابی، انتقال و نشر دانش را از مدارس آغاز می‌کند، سرمایه عقلانی دانش‌آموزان را با ایجاد انگیزه‌های راهبردی به کار می‌گیرد و به چرخه حیات دانش در جامعه سرعت می‌بخشد (امین بیدختی، مکوند حسینی و احسانی، ۲۰۱۱). مدیریت دانش به فرآیند سیستماتیک و منجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان، شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش به وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (راستگویی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). مدیریت دانش فرآیندی پیچیده است که پیاده‌سازی آن یک شبه انجام نمی‌شود. اجرا و کاربرد مؤثر مدیریت دانش به درکی دقیق و شفاف از عواملی نیاز دارد که بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند (یه و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، به نقل از شامی زنجانی، ۲۰۰۹).

1. Rastogi

2. Yeh & et al

در مدیریت، نگرش فرهنگ سازمانی به همان اندازه که سازمان‌های بازرگانی را تحت تأثیر قرار داده، در سازمان‌های آموزشی نیز مؤثر هستند. مکان‌های آموزشی از جمله سازمان‌هایی است که فرهنگ خاص خود را دارند. اهمیت فرهنگ سازمانی مکان‌های آموزشی به حدی است که در سال‌های اخیر محققان مدیریت آموزشی را در این صحنه به انجام تحقیقاتی سوق داده است. در سازمان‌های آموزشی که روابط اهمیت دارد، مفهوم فرهنگ سازمانی اهمیت بیشتری کسب می‌کند. مدیر مدرسه می‌تواند با یک فرهنگ سازمانی مناسب مدرسه را از مدرسه دیگر متمایز کند. بدین ترتیب فرهنگ سازمانی خاص مدرسه اصالت خود را حفظ کند (مظفری، امیدی و تندنویس، ۲۰۱۲). رسالت مدیریت سازمان‌های آموزش و پرورش بهره‌برداری از تجارب، استعدادها، توان فکری منابع انسانی به ویژه معلمان خود است و این امر مهم در قالب فرهنگ سازمانی که خواسته‌ها، نیازها و انتظارات دانش، توانایی‌ها و مهارت‌ها در آن تناسب پیدا کرده، به آسانی دست یافتنی است (شیخ‌علیزاده و پیرعلایی، ۲۰۱۰). در واقع فرهنگ سازمانی الزامی برای مدیریت موفق دانش است. فرهنگ معرف اعتقادات، ارزش‌ها، هنجارها و آداب اجتماعی است و بر رفتار و کردار افراد در سازمان ناظر است. در کل فرهنگ حامی مدیریت دانش آن است که به دانش ارزش داده و زمینه خلق و کاربرد آن را به وجود آورد. بزرگ‌ترین چالش در تلاش‌های مدیریت دانش در توسعه چنین فرهنگی است (وانگ، ۲۰۰۵).

از آنجا که محیط فرهنگی سازمان، عمیق‌ترین، پدیده‌ترین و بلندمدت‌ترین تأثیر را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضای یک سازمان می‌گذارد و دانش نیز یک پدیده اجتماعی است، رشد دانش خود به خود اتفاق نمی‌افتد و بلکه مستلزم وجود بسترهای مناسب است. در تضمین جریان بهینه دانش وجود فرهنگ پشتیبان و متناسب عامل مهمی است. در واقع فرهنگ سازمانی زیر بنای مدیریت دانش است. اگر سازمان نتواند همچنان که دانش خویش را تغییر می‌دهد، انطباقی نوین و مبتکرانه با محیط پیدا کند، فرهنگ سازمانی آسیبی جدی خواهد دید (بالتازارد، ۲۰۰۴).

چس<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) نیز در تحقیقی به این نتیجه رسید که بزرگ‌ترین مانع در خلق سازمان‌های دانش-محور در فرهنگ سازمانی نهفته است. سازمان‌ها باید فرایندهای لازم جهت رشد و پرورش دانش را فراهم کنند و در غیر این صورت احتمال از دست دادن دانش زیاد است. پس سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی باید به این نکته مهم توجه کنند که اگر نتوانند دانش‌های نهفته افراد را شناسایی کنند و به دانش آشکار تبدیل کنند، در اثر فراموشی این دانش‌ها را از دست خواهند داد. لذا باید با اداره مناسب و بستر فرهنگ سازمانی مناسب، زمینه‌های کاربرد مؤثرتر دانش را فراهم

---

1. Wong  
2. Balthazard  
3. Chase

آورد. بنابراین سازمانی همانند آموزش و پرورش که عهده‌دار تعلیم و تربیت است باید سعی در جهت استفاده از دانش موجود در سازمان داشته باشد تا بتواند در محیط پر رقابت دنیای امروز صاحبان دانایی یا همان مهمترین سرمایه‌های سازمان را حفظ نماید.

از طرف دیگر طی سال‌های اخیر با توجه به تغییر و تحولاتی که در اثر رشد علم و دانش به وجود آمده است، تلاش روز افزون سازمان‌های پیشرو در دنیای رقابت و کسب و کار این است که یک راهبرد مشخص برای افزایش هوش‌سازمانی خود داشته باشند. هوش‌سازمانی، تضمین‌کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و بهبود عملکرد آنهاست. هوش‌سازمانی اشاره به مجموعه‌ای از ابزار و تکنیک‌هایی دارد که به تبدیل مقدار زیادی از داده‌ها از منابع مختلف به اطلاعات معنادار برای حمایت از تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. در دهه گذشته، هوش‌سازمانی به عنوان نیروی محرک اصلی برای کارایی و اثربخشی سازمانی ظهور کرده است (راما کریش نان، خونتیا، و سالدان‌ها<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). هوش‌سازمانی عبارت است از استعداد و ظرفیت سازمان در حرکت بخشیدن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمانی. به اعتقاد آلبرخت<sup>۲</sup> هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان استخدام می‌شوند، تمایل به کندذهنی دسته جمعی پیدا می‌کنند. لذا، وی در مقابل واژه کندذهنی سازمانی، از واژه هوش‌سازمانی استفاده می‌کند و تنها راه درمان کندذهنی در سازمان را بهره‌گیری از مدل هوش-سازمانی می‌داند (آلبرخت، ۲۰۰۳). کرفت<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نیز بیان می‌کند سازمان‌هایی که نمی‌توانند به اطلاعات مفید دست یابند و دانش خود را تسهیم نمایند، به کند ذهنی سازمانی دچار می‌باشند (پوتاس، علی و کیسا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

در ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌ای هوش‌سازمانی تحقیقات محدودی انجام و نتایج متفاوتی گزارش شده است. بهروز (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان "تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی با نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی" انجام داد. نتایج تجزیه و تحلیل از وجود ارتباط بین مدیریت دانش، اثربخشی سازمانی و فرهنگ سازمانی حکایت دارد. به طور کلی، توانایی سازمان ورزشی شهرداری تهران برای به اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان خود به طور مستقیم و غیرمستقیم، از طریق فرهنگ سازمانی می‌تواند انجام گیرد. شوهانی و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در هوش‌سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند. یافته‌های آنها نشان داد فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به صورت

- 
1. Ramakrishnan, Khuntia & Saldanha
  2. Albrecht
  3. Kerfoot
  4. Potas, Ali & Kisa

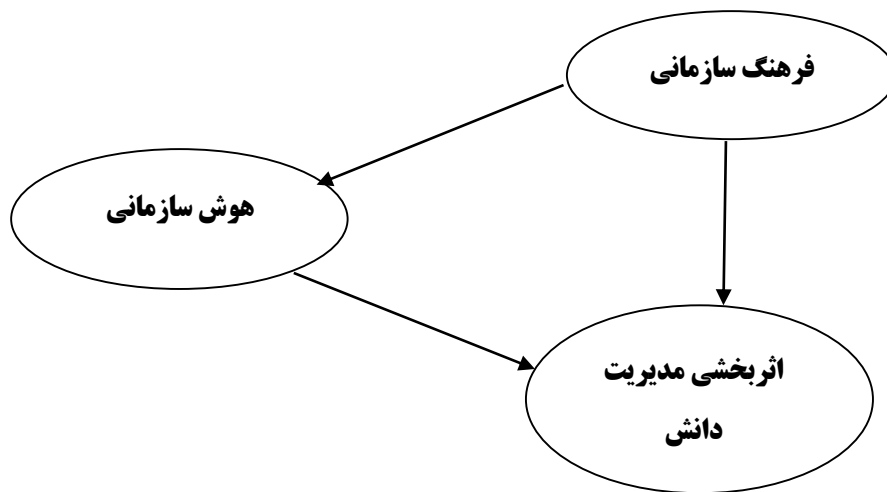
مستقیم بر هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر می‌گذارد. همچنین، فرهنگ سازمانی به صورت مستقیم بر مدیریت دانش کارکنان اثرگذار است. قاسمی و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی ارتباط بین هوش سازمانی و توسعه مدیریت دانش سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شهرستان زابل پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد ارتباط مهمی بین هوش سازمانی و توسعه مدیریت دانش سازمانی است، همچنین ارتباط مهمی بین شاخص‌های هوش سازمانی و مدیریت دانش سازمانی به-ویژه کاربرد دانش برآورد شد که دارای مهمترین نقش است. توسلی (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان "رابطه بین مدیریت دانش و هوش سازمانی مطالعه موردی در شعبات بانک مهر اقتصاد استان تهران" انجام داد و در پایان به این نتیجه رسید که بین مدیریت دانش و هوش سازمانی مطالعه موردی در شعبه‌های بانک مهر اقتصاد استان تهران رابطه معناداری وجود دارد و مدیریت دانش می‌تواند تغییرات هوش سازمانی را پیش‌بینی کند. فاطیما و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) به بررسی تأثیر دیدگاه مبتنی بر ارزش فرهنگ سازمانی بر فرایند مدیریت دانش: مطالعه موردی بخش بانکی پاکستان پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد فرایند مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی ارتباط قوی دارد. از این رو، یافته‌های آنها نشان می‌دهد دیدگاه ارزش فرهنگ سازمانی تأثیر زیادی بر روند مدیریت دانش دارد. فرناندز و مویا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان "تأثیر فرهنگ و تکنولوژی سازمان بر انگیزه، دارایی دانش و مدیریت دانش" انجام دادند. یافته‌های آنها نشان داد فرهنگ سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزه دارد. فرهنگ سازمان همچنین تأثیر مثبت و معناداری بر دارایی دانش دارد. فناوری تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش ندارد، اما فناوری تأثیر مثبت و معناداری بر دارایی دانش دارد. همچنین، فرهنگ سازمان، تکنولوژی و انگیزه تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش ندارد. دارایی دانش تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد. پالازویچ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نقش فرایندهای مدیریت دانش در فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های تحقیق آنها نشان داد متغیرهای مستقل (کسب دانش، ذخیره دانش، دانش پراکنده و اعمال دانش) در پیش-بینی متغیر وابسته (فرهنگ سازمانی) اهمیت دارد. کریستینا و تانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان "نقش فرهنگ سازمانی در فرایند مدیریت دانش" انجام دادند. فرهنگ‌های مختلف شغلی تأثیر مثبتی بر قصد کارکنان در فرآیند مدیریت دانش (ایجاد، ذخیره، انتقال و کاربرد) دارند، در حالی که یک فرهنگ محکم کنترل شده دارای اثرات منفی است.

- 
1. Fatima and etal
  2. Fernandes and Mupa
  3. Paliszkievicz and etal
  4. Christina and Tung-Ching

مرور کوتاه بر پیشینه موضوع نشان می‌دهد با وجودی که اهمیت فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش و هوش سازمانی به گونه‌ای گسترده مورد تأکید قرار گرفته است، پژوهش‌های بسیار اندکی نقش آن را در شکل‌دهی اقدامات مدیریت دانش به صورت عمیق بررسی کرده‌اند. در بسیاری از این پژوهش‌ها به گونه‌ای سطحی به مفهوم فرهنگ سازمانی پرداخته شده است و بدون این‌که از مدل فرهنگی جامعی استفاده کرده باشند، ابعاد و ویژگی‌های پراکنده و مجزایی از فرهنگ سازمانی را به منزله عوامل تسهیل‌گر مدیریت دانش معرفی کرده‌اند. مهم‌تر از همه پژوهشی که ارتباط این سه متغیر (فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و هوش سازمانی) را به صورت هم‌زمان در یک مقاله بررسی کند، مشاهده نشد. از آنجایی که این سه متغیر جزء فاکتورهای اصلی رفتار سازمانی در نهادهای آموزشی هستند و دبیران تربیت‌بدنی نیز جزئی از این نهاد گسترده هستند، از دید محقق بررسی ارتباط این متغیرها ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین پژوهش حاضر از این جنبه نسبت به سایر مقالات دارای نوآوری و بدیع است.

با توجه به موارد بیان شده این‌که چه عاملی موجب موفقیت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌شود پرسش مهمی است که پژوهشگران مدیریت را به خود مشغول داشته است. آنها به مطالعه مواردی از قبیل ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، ارتباطات سازمانی با محیط خارجی پرداخته‌اند. اما عامل مهمی که در بعضی از تحقیقات به آن پرداخته شده است، فرهنگ سازمانی است، به این دلیل که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمانی تأثیر گذاشته است. بر اساس اعتقادات و ارزش‌های مشترک، به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد و بر نگرش، رفتارها، انگیزه‌ها، رضایت شغلی، سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تدوین و اجرای خط مشی‌ها، راهبردها و... تأثیر می‌گذارد. بنابراین 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 در کنار هوش سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. طبق تحقیقات انجام شده، یکی از موانع عمده استقرار دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی است و بحث تغییر فرهنگ، یکی از مهمترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش به شمار می‌رود (نفری، مهدی‌لویی و ملاعباسی، ۲۰۱۶). از سوی دیگر از آنجا که حفظ و توسعه مزیت رقابتی یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است و شتاب تغییرات در محیط سازمان‌ها سرسام‌آور شده است، هوشمندی سازمان‌ها و به خصوص آموزش و پرورش نیز امری ضروری به نظر می‌رسد. زیرا، سازمان‌های آموزشی هم در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و با توجه به اهمیت هوش سازمانی در محیط متغیر امروزی و نیاز سازمان‌ها به آن، به نظر می‌رسد که برای تبدیل سازمان به سازمانی هوشمند باید محیط داخلی و خارجی سازمان را

تحلیل کرد و بستری مناسب جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های هوش سازمانی فراهم آورد. بنابراین هدف این پژوهش تدوین مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی و اثر بخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌ای هوش سازمانی (مورد مطالعه: دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی) بود که بر این اساس مدل زیر مورد آزمون قرار گرفت.



شکل ۱- مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌ای هوش سازمانی

### روش‌شناسی

این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بود و به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر مشتمل بر کلیه دبیران تربیت‌بدنی زن و مرد استان آذربایجان شرقی بود. تعداد آنها ۱۳۱۲ نفر (۶۳۵ نفر زن و ۶۷۷ نفر مرد) بود. نمونه آماری با توجه به جدول مورگان ۳۰۲ نفر تعیین گردید و با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای از شهرستان‌های مختلف استان تعیین شد. بدین صورت که کل استان به پنج منطقه تقسیم گردید و از هر منطقه دو شهر انتخاب شدند (شمال (جلفا و کلیبر)، جنوب (بناب و مراغه)، شرق (سراب و میانه)، غرب (شبستر و تسوج) و مرکز (تبریز، بستان آباد). نمونه‌های انتخاب شده حداقل با یک سال سابقه خدمت و حداقل مدرک فوق دیپلم در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ در استخدام اداره آموزش و پرورش شهرستان‌های استان آذربایجان شرقی بودند و تدریس می‌کردند. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن در بین

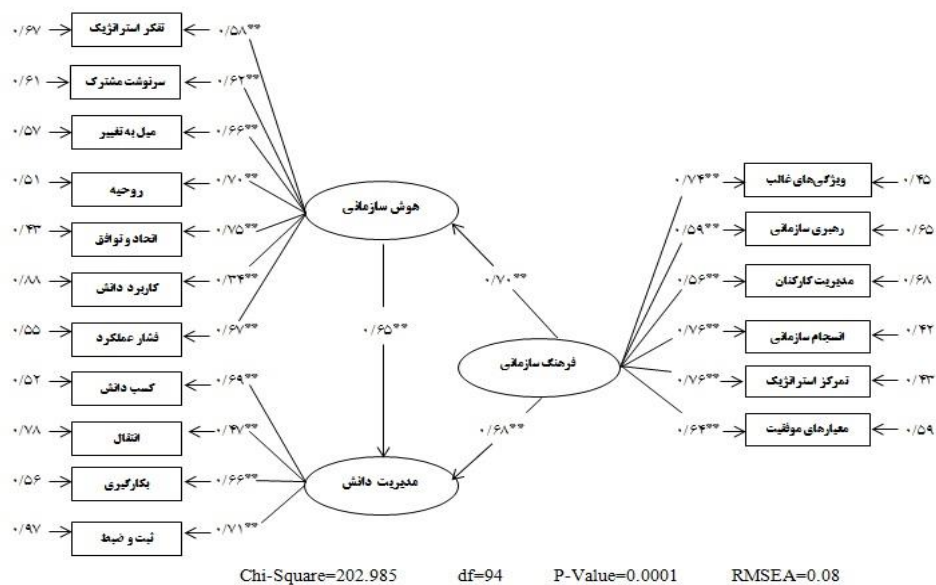
دبیران تربیت‌بدنی زن و مرد استان آذربایجان شرقی از پرسش‌نامه کامرون و کویین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده گردید. این پرسش‌نامه از ۲۳ سؤال و پنج خرده مقیاس خصوصیات حاکم بر سازمان، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تأکید و تمرکز بر راهبردهای سازمان و معیارهای موفقیت تشکیل شده بود. برای اندازه‌گیری مدیریت دانش در جامعه مورد نظر از پرسش‌نامه (رنجبر، ۱۳۸۸) استفاده گردید. پرسش‌نامه حاصله دارای ۲۰ سؤال پنج گزینه‌ای است که نحوه امتیازبندی این گزینه‌ها بر اساس مقیاس لیکرت از خیلی زیاد به خیلی کم است. در این پرسش‌نامه ۲۰ سؤالی بسته پاسخ از مجموع چهار فرایند (کسب دانش با ۵ سؤال، انتقال با ۵ سؤال، به‌کارگیری با ۵ سؤال، ثبت وضبط با ۵ سؤال) برای ارزیابی مدیریت دانش استفاده شد. برای اندازه‌گیری متغیر هوش سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد هوش سازمانی آلبرشت (۲۰۰۳) استفاده گردید که دارای ۴۹ سؤال با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود و دارای ۷ زیرمقیاس (تفکر استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش، فشار عملکرد، و عملکرد کارکنان) است و هر کدام دارای ۷ سؤال بودند. گزینه‌های هر سه پرسش‌نامه از نوع پاسخ بسته و هر کدام از سؤالات دارای مقیاس پنج ارزشی لیکرتی شامل خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد بود و به ترتیب از ۱ تا ۵ ارزش‌گذاری شد. روایی این پرسش‌نامه‌ها توسط ۵ تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه تأیید شد. پایایی پرسش‌نامه فرهنگ‌سازمانی، مدیریت دانش و هوش‌سازمانی از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۸۸ و ۰/۸۷ به‌دست آمد. پس از تهیه و تنظیم پرسش‌نامه‌ها به انضمام نامه‌ای در مورد اهداف تحقیق، ضرورت همکاری پاسخ‌دهندگان و ارائه دستورالعمل درمورد نحوه پاسخگویی به سؤالات، پرسش‌نامه‌ها از طریق پژوهشگر به صورت حضوری در اختیار دبیران تربیت‌بدنی قرار گرفت و پس از تکمیل جمع‌آوری گردید. همچنین تعدادی از این پرسش‌نامه‌ها نیز از طریق فضای مجازی (ایمیل، اینترنت و شبکه‌های اجتماعی) برای دبیران تربیت‌بدنی ارسال شد که بعد از تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط افراد مورد نظر به محقق عودت داده شدند. داده‌های گردآوری شده با دو روش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای ارائه اطلاعات توصیفی از شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی (شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) استفاده گردید. برای تعیین روش‌های استنباطی نیز ابتدا نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از روش کالموگروف-اسمیرنف مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون تی تک نمونه‌ای، تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر و مدل معادلات ساختاری بر اساس مدل بارون و کنی استفاده گردید. داده‌ها توسط نرم افزارهای اس.پی.اس نسخه ۲۱ و لیزرل نسخه ۸،۵۴ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

1. Cameron, K., Quin



## نتایج

یافته‌های توصیفی نشان داد ۱۶/۲۲ درصد منابع انسانی مورد بررسی بین کمتر از ۲۵ سال، ۲۲/۸۰ درصد آنها در محدوده ۲۶ تا ۳۵ سال، ۲۷/۴۹ درصد بین ۳۶ تا ۴۵ سال، ۲۲/۱۹ درصد بین ۴۶ تا ۵۵ سال و ۵/۳۰ درصد بالاتر از ۵۶ سال سن دارند. ۵۲/۳۲ درصد آنها مرد و ۴۷/۶۸ درصد آنها زن بودند. ۲۴/۱۷ درصد آنها مجرد و ۷۵/۸۳ درصد آنها متأهل بودند. ۱۴/۵۷ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۶۱/۲۵ درصد دارای مدرک لیسانس و ۲۴/۱۸ درصد نیز، دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر هستند. ۱۱/۹۳ درصد پاسخگویان دارای کمتر از ۶ سال سابقه کار، ۲۰/۸۷ درصد دارای ۷ تا ۱۲ سال و ۲۴/۵۰ درصد دارای ۱۳ تا ۱۸ سال سابقه کار، ۱۹/۲۰ درصد دارای ۱۹ تا ۲۴ سال سابقه کار، ۱۵/۲۳ درصد دارای ۲۵ تا ۳۰ سال سابقه کار و ۸/۲۷ درصد هم دارای بیشتر از ۳۱ سال سابقه کار بودند. همچنین ۶۳/۹۱ درصد آنها استخدام رسمی و ۳۶/۰۹ درصد آنها استخدام پیمانی بودند. به منظور بررسی نقش واسطه‌ای هوش سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش از مدل معادلات ساختاری با روش بارون و کنی استفاده شد که نتایج آن در نمودار زیر آورده شده است.



شکل ۲- مدل نهایی بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌گری هوش سازمانی

شکل (۲) مدل ارتباطی استاندارد فرهنگ سازمانی با اثر بخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌ای هوش سازمانی در بین دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی را نشان می‌دهد. در ارتباط بین فرهنگ سازمانی، اثربخشی مدیریت دانش و هوش سازمانی، فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش ۰/۶۸، هوش سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش ۰/۶۵ و فرهنگ سازمانی با هوش سازمانی ۰/۷۰ بیشترین ارتباط و تأثیر را با همدیگر دارند.

نتایج جدول (۱) نشان می‌دهد مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌ای هوش سازمانی در جهت برازش، از وضعیت مطلوبی برخوردار است. تمامی شاخص‌های تناسب مدل نشان‌دهنده، برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش است.

جدول ۱- شاخص‌های برازش مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌ای

هوش سازمانی

شاخص	ملاک	برآورد	تفسیر
نسبت خی دو به درجه آزادی	۱/۲۳۷	کمتر از ۳	برازش مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۳۳	کمتر از ۰/۰۵	برازش مطلوب
برازندگی تعدیل شده (CFI)	۱	بالاتر از ۰/۹	برازش مطلوب
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۱	بالاتر از ۰/۹	برازش مطلوب
نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹	برازش مطلوب
برازندگی نرم شده (NFI)	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹	برازش مطلوب

در ادامه برای آزمودن تأثیر متغیر واسطه‌ای (عوامل اجتماعی-اقتصادی)، از آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده شد. این آزمون یکی از آزمون‌های پرکاربرد برای آزمودن تأثیر یک متغیر واسطه‌ای در رابطه بین دو متغیر دیگر است. در آزمون سوبل، یک مقدار Z-value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید. در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود. فرمول آزمون سوبل در زیر ارائه شده است.

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

1. Sobel Test

جدول ۲- مفروضات فرمول سوبل

مقدار به دست آمده	مفهوم شاخص‌ها	مفهوم شاخص‌ها
۰/۸۶۱	مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی	A
۰/۷۸۳	مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته	B
۰/۰۶۴	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی	S <sub>a</sub>
۰/۰۹۷	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته	S <sub>b</sub>

با جای‌گذاری مقادیر به دست آمده مطابق جدول (۲) در فرمول آزمون سوبل، مقدار Z-value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۳/۳۳۸ شد که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان اظهار کرد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر واسطه‌ای هوش سازمانی در رابطه میان فرهنگ سازمانی با اثر بخشی مدیریت دانش دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی معنادار است. به منظور بررسی این‌که بعد غالب فرهنگ سازمانی در دبیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی کدام است، از آزمون تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر استفاده شد. نتایج آن در جدول (۳) درج شده است.

جدول ۳- نتایج آزمون تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر جهت تعیین بعد غالب فرهنگ سازمانی در دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی

متغیر	ابعاد	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار نسیت واریانس	درجه آزادی	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	ویژگی‌های غالب	۳۰۲	۳/۸۰	۰/۶۲	۱۲۳/۰۶۵	۵ و ۳۰۱	۰/۰۰۰۱
	رهبری سازمانی		۲/۹۴	۰/۶۶			
	مدیریت کارکنان		۳/۲۹	۰/۵۹			
	انسجام سازمانی		۳/۷۷	۰/۵۹			
	تمرکز استراتژیک		۳/۶۹	۰/۶۶			
	معیارهای موفقیت		۳/۵۶	۰/۶۴			

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود بالاترین میانگین فرهنگ سازمانی در دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی متعلق به بعد ویژگی‌های غالب (۳/۸۰) و پایین‌ترین میانگین متعلق به بعد رهبری سازمانی (۲/۹۴) است. با توجه به مقدار نسیت واریانس به دست آمده (۱۲۳/۰۶۵) در درجه آزادی (۲۳۷ و ۵) تفاوت بین میانگین ابعاد فرهنگ سازمانی در دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار است.

بر اساس آزمون تعقیبی بونفرونی جدول شماره (۴) به دست آمده، بین میانگین بعد ویژگی‌های غالب با میانگین ابعاد رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان و معیارهای موفقیت تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. همچنین بین میانگین بعد رهبری سازمانی با میانگین ابعاد مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تمرکز استراتژیک و معیارهای موفقیت، تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. بین میانگین بعد مدیریت کارکنان با میانگین ابعاد تمرکز استراتژیک و معیارهای موفقیت، تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. بین میانگین بعد معیارهای موفقیت تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. بین میانگین بعد تمرکز استراتژیک با میانگین بعد معیارهای موفقیت تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۸ وجود دارد. اما بین میانگین دیگر ابعاد فرهنگ سازمانی تفاوت معناداری مشاهده نگردید.

جدول ۴- نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی

متغیر	ویژگی‌های غالب	رهبری سازمانی	مدیریت کارکنان	انسجام سازمانی	تمرکز استراتژیک	معیارهای موفقیت
ویژگی‌های غالب	۱					
رهبری سازمانی	۰/۰۰۰۱	۱				
مدیریت کارکنان	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۱			
انسجام سازمانی	NS	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۱		
تمرکز استراتژیک	NS	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	NS	۱	
معیارهای موفقیت	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۸	۱

همچنین به منظور بررسی این که بعد غالب هوش سازمانی در دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی کدام است، از آزمون تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر استفاده شد. نتایج آن در جدول (۵) درج شده است.

جدول ۵- نتایج آزمون تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر جهت تعیین بعد غالب هوش سازمانی در دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی

متغیر	ابعاد	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار نسبت واریانس	درجه آزادی	سطح معناداری
هوش سازمانی	تفکر استراتژیک	۳۰۲	۳/۵۰	۰/۴۹	۴۵/۱۱۴	۶ و ۳۰۱	۰/۰۰۰۱
	سرنوشت مشترک		۳/۹۶	۰/۶۱			
	میل به تغییر		۴/۱۵	۰/۵۰			
	روحیه		۳/۹۰	۰/۶۱			
	اتحاد و توافق		۳/۷۷	۰/۶۷			
	کاربرد دانش		۳/۶۲	۰/۷۵			
	فشار عملکرد		۳/۸۲	۰/۵۹			

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود بالاترین میانگین هوش سازمانی در دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی متعلق به بعد میل به تغییر (۴/۱۵) و پایین‌ترین میانگین متعلق به بعد تفکر استراتژیک (۳/۵۰) است. با توجه به مقدار نسبت واریانس به دست آمده (۴۵/۱۱۴) در درجه آزادی (۶ و ۳۰۱) تفاوت بین میانگین ابعاد هوش سازمانی در دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار است.

بر اساس آزمون تعقیبی بونفرونی جدول شماره (۶) به دست آمده، بین میانگین بعد تفکر استراتژیک با میانگین ابعاد روحیه، اتحاد و توافق و کاربرد دانش تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد و با میانگین بعد میل به تغییر تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۵ وجود دارد. همچنین بین میانگین بعد سرنوشت مشترک با میانگین ابعاد میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق و کاربرد دانش تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد و با میانگین بعد فرآیندهای کاری تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۴ وجود دارد. بین میانگین بعد میل به تغییر با میانگین روحیه و اتحاد و توافق تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. بین میانگین بعد روحیه با میانگین ابعاد اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. بین میانگین بعد اتحاد و توافق با میانگین بعد فشار عملکرد تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. بین میانگین بعد کاربرد دانش با میانگین فشار عملکرد تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. اما بین میانگین دیگر ابعاد هوش سازمانی تفاوت معناداری مشاهده نگردید.

جدول ۶- نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی

متغیر	تفکر استراتژیک	سرنوشت مشترک	میل به تغییر	روحیه	اتحاد و توافق	کاربرد دانش	فشار عملکرد
تفکر استراتژیک	۱						
سرنوشت مشترک	NS	۱					
میل به تغییر	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰۱	۱				
روحیه	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۱			
اتحاد و توافق	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۱		
کاربرد دانش	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	NS	۰/۰۰۰۱	NS	۱	
فشار عملکرد	NS	۰/۰۴	NS	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۱

در آخر اثربخشی مدیریت دانش دبیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آن در جدول ۷ درج شده است.

جدول ۷- مقایسه میانگین ابعاد اثربخشی مدیریت دانش دبیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی با سطوح کفایت قابل قبول و مطلوب

ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	سطح کفایت قابل قبول (Q2)	مقدار تی مستقل	درجه آزادی	سطح معناداری	سطح کفایت مطلوب (Q3)	مقدار تی مستقل	سطح معناداری
کسب دانش	۳/۹۱	۰/۵۲		۲۷/۱۸	۳۰۱	۰/۰۰۰۱		۲/۳۸	۰/۰۰۰۱
انتقال	۴/۱۸	۰/۴۸	۳	۳۷/۹۴	۳۰۱	۰/۰۰۰۱	۳/۷۵	۵/۸۵	۰/۰۰۰۱
به کارگیری	۴/۰۸	۰/۴۷		۱۱/۰۵	۳۰۱	۰/۰۰۰۱		۲۱/۱۰	۰/۰۰۰۱
ثبت و ضبط	۴/۲۸	۰/۴۶		۴۲/۶۷	۳۰۱	۰/۰۰۰۱		۹/۳۷	۰/۰۰۰۱

جدول شماره (۷) میانگین ابعاد مدیریت دانش و نیز مقایسه آنها با معیارهای سطح کفایت قابل قبول (Q2) و سطح کفایت مطلوب (Q3) را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که میانگین همه ابعاد مدیریت دانش بالاتر از سطح قابل قبول (Q2=۳) ارزیابی شده است. بر اساس مقدار t به دست آمده در درجه

آزادی ۳۰۱ تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ بین این دو میانگین به دست آمده است. میانگین ابعاد مدیریت دانش از دیدگاه دبیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی از سطح کفایت مطلوب ( $Q_3=3/75$ ) بالاتر است. بر اساس مقدار  $t$  به دست آمده در درجه آزادی ۳۰۱ تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ بین این دو میانگین به دست آمده است. این یافته‌ها به آن معنا است که از نظر پاسخ‌دهندگان ابعاد مدیریت دانش در دبیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی از سطح کفایت قابل قبول و از سطح کفایت مطلوب بالاتر است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در حال حاضر توفیق سازمان‌ها به‌طور مستقیم به استفاده مؤثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی بستگی دارد. از این رو نگرش جدیدی که در ادبیات مربوط به مدیریت به انسان شده، نگرش راهبردی است. به این معنا که انسان هم عامل کار و هم خالق آن است. بنابراین نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی‌های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می‌گیرد. ظهور و حاکمیت این دیدگاه که موفقیت سازمان‌ها در گرو هدایت صحیح منابع به ویژه منابع انسانی است موجب شده که در سال‌های اخیر توجه قابل ملاحظه‌ای به بررسی و مطالعه رفتار و نگرش کارکنان شود (الوانی، ۲۰۰۷). لذا بایستی عوامل مؤثر در موفقیت و پیشرفت هر سازمانی شناسایی شوند. از جمله عوامل مؤثر بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان در محیط کاری خود می‌توان به فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و هوش سازمانی اشاره کرد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دبیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی ارتباط معناداری وجود دارد. نتیجه مبین این مطلب است که هرچه فرهنگ سازمانی دبیران تربیت بدنی بیشتر باشد، به همان میزان مدیریت دانش از وضعیت بهتری برخوردار خواهد بود. این نتیجه با نتایج تحقیق بهروز (۲۰۱۸)، شوهانی و همکاران (۲۰۱۶)، مختاری و نظریان (۲۰۱۶)، فاضلی و همکاران (۲۰۱۶)، خدادادی و همکاران (۲۰۱۳)، امیدی و همکاران (۲۰۱۲)، رحیمیان (۲۰۱۱)، احمدی‌نژاد (۲۰۱۰)، گودرزی و همکاران (۲۰۰۹)، محرم‌زاده و همکاران (۲۰۰۸)، اسدی (۲۰۰۸)، فاتیما و همکاران (۲۰۱۹)، فرناندز و موپا (۲۰۱۸)، پالازویچ و همکاران (۲۰۱۷)، ویروساک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، سیدایخسان و رولند<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، جنس و آلفمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، هولوزکی<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) همسو است. در تحقیقات فوق، بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش ارتباط

- 
1. Wiro Sock
  2. Syed-Ikhsan and Rowland
  3. Jennex and Olfman
  4. Holowzki

مثبت و معناداری گزارش شده است. برای مثال، در یکی از این تحقیقات، سیدایخسان و رولند (۲۰۰۴) ضمن یافتن ارتباط مثبت و معنادار بین فرهنگ تبادل و فرهنگ یادگیری مستمر با تولید و انتقال دانش به این نتیجه رسیدند که ایجاد فرهنگ تبادل در زمینه دانش و تجارب در سازمان، آموزش و یادگیری مستمر، در جذب و ذخیره، انتقال و توزیع دانش مؤثر است. همچنین، محرمزاده و همکاران (۲۰۰۸) در سطح تحقیقات ورزشی انجام شده در این حوزه، بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با استقرار مدیریت دانایی در اداره تربیت بدنی استان آذربایجان غربی رابطه مثبت و معناداری به دست آوردند. بنابراین، به نظر می‌رسد در تحقیق حاضر، بهره‌برداری از تجارب، استعدادها و توان فکری منابع انسانی در قالب فرهنگ سازمانی غنی‌ای صورت می‌گیرد؛ به گونه‌ای که در چنین فرهنگی از طریق توجه به خواسته‌ها، نیازها و انتظارات دانشی افراد و با حضور فرهنگ دانش محور در سازمان، زمین‌های مناسب برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد شده است. این بدان معناست که ابعاد فرهنگ سازمانی (خصوصیات حاکم بر سازمان، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تمرکز استراتژیک و معیارهای موفقیت) با اثربخشی مدیریت دانش دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری دارد. پژوهشگران بسیاری در پژوهش‌های خود از فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل بسیار تأثیرگذار و کلیدی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان یاد کرده‌اند. بنابراین با توجه به این‌که امروزه مهمترین ویژگی دنیای رقابتی، تغییر است، سازمان‌ها چاره‌ای جز تکیه بر کارکنان به عنوان مهمترین سرمایه سازمان ندارند و ناچار هستند که آنها را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و نیز استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد اهداف سازمان تشویق نمایند. این فعالیت نیازمند آن است که فرهنگ سازمانی به عنوان پایه و اساس سازمان باشد و زمینه را برای استقرار یک سیستم مدیریت دانش در سازمان فراهم آورد. لذا، مدیران و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش می‌بایست بستر لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان را، به وسیله ایجاد و حفظ فرهنگی که مناسب مدیریت دانش باشد و از آن حمایت کند، فراهم نمایند.

نتایج این پژوهش نشان داد بین فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی در دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی ارتباط معناداری وجود دارد. مطالعات اندکی در رابطه با تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر هوش سازمانی انجام شده است که همگی با نتایج پژوهش حاضر همخوان هستند. شوهانی و همکاران (۲۰۱۶)، خدادادی و همکاران (۲۰۱۳)، خدادادی و کاشف (۲۰۰۷)، ابزری و ستاری (۲۰۰۶)، احسان‌بخش و رضایی (۲۰۱۲) و یعقوبی و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش‌های خود دریافتند هوش سازمانی از فرهنگ سازمانی تأثیر می‌پذیرد. دلیل این تأثیر را می‌توان در قدرت اثرگذاری فرهنگ سازمان بر اعضای سازمان جستجو کرد. فرهنگ سازمانی عاملی است که توسط



منابع انسانی سازمان تقویت و نهادینه‌سازی می‌شود و به عنوان منبع مهم و استراتژیک سازمان، بر منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. فرهنگ، یک هویت گروهی می‌سازد که این هویت، به اعضای گروه در هماهنگ‌سازی و انطباق خویش با سیاست‌ها، مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان کمک می‌کند. از سوی دیگر، هوش سازمانی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی است. از این‌رو، هوش سازمانی به نیروی انسانی سازمان بسیار وابسته است و بدون نیروی انسانی، هوش سازمانی معنا و مفهوم خاصی پیدا نمی‌کند. لذا، مدیریت فرهنگ سازمانی، ابزاری کارآمد برای دستیابی به هوش سازمانی و تبدیل شدن به سازمانی هوشمند است. بنابراین، بالابردن فرهنگ سازمانی از طریق افزایش مؤلفه‌های آن در سازمان (توجه به انگیزه و خواسته‌های کارکنان سازمان، آگاه‌سازی آنها از مزایای تغییر و تحول، افزایش مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها و غیره) می‌تواند در بالابردن هوش سازمانی کارکنان مفید واقع شود. وزارت آموزش و پرورش به عنوان متولی اصلی تعلیم و تربیت کشور برای این‌که بتواند هوش سازمانی را به شکل مؤثری افزایش دهد و در تمام سطوح به کار گیرد، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه ویژه‌ای داشته باشد. فرهنگ سازمانی با ایجاد بستری مناسب جهت توسعه هوش سازمانی، به سازمان در جهت ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار و تبدیل شدن به سازمانی هوشمند کمک می‌کند.

نتایج این تحقیق نشان داد بین مدیریت دانش و هوش سازمانی در در دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی ارتباط معناداری وجود دارد. تحقیقات نشان می‌دهد، بیشتر مطالعاتی که به ارتباط بین مدیریت دانش و هوش سازمانی پرداخته، به این نتیجه رسیده‌اند که بین این دو مؤلفه ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. به طوری‌که در اکثر تحقیقات از مدیریت دانش به عنوان یکی از زیر مجموعه‌های هوش سازمانی نام برده شده است. نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات شوهانی و همکاران (۲۰۱۶)، قاسمی و همکاران (۲۰۱۶)، توسلی (۲۰۱۵)، خدادادی (۲۰۱۳)، رحمتی (۲۰۱۱) و شعله و فخیمی آذر (۲۰۱۱) همخوانی دارد. همچنین یافته‌های این پژوهش با نظر یالس<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) که هوش سازمانی را دربرگیرنده یادگیری سازمانی و مدیریت دانش می‌داند همخوانی دارد. مدیریت دانش و هوش سازمانی باعث پیشرفت ابزار و تکنولوژی در سازمان می‌شود و با فراهم آوردن اطلاعات و دانش به روز توانایی پاسخگویی به مسائل و مشکلات سازمان در عصر رقابتی امروز را دارد. ارتقاء هوش سازمانی بر پایه اطاعات و دانش می‌تواند در مقابله با تهدیدات محیطی بسیار کارآمد باشد. مدیریت دانش یک ابزار مدیریت جهت دستیابی به اهداف سازمان است. پیاده‌سازی مدیریت دانش با در نظر گرفتن فناوری اطلاعات، فرهنگ، ساختار و انگیزش می‌تواند یک استراتژی موفق برای هوش سازمانی باشد. هوش سازمانی توانایی یک سازمان در حل مشکلات

---

1. Yolles

(گرفتن تصمیمات) برنامه‌ریزی است. مدیریت دانش می‌تواند با تزریق اطلاعات و دانش سازمان به هوش سازمانی در گرفتن تصمیمات و اجرا برنامه‌ها کمک شایان کند. هدف کلیدی هوش سازمانی، نگه داشتن سازمان در وضعیت مناسب و ایجاد آمادگی برای سازمان در مقابل چالش‌ها و گرفتن تصمیم‌هایی مهم‌تر در مقابل این چالش‌ها است، که مدیریت دانش به وسیله تولید دانش و اطلاعات موجب تحقق هر چه بیشتر عوامل بالا می‌شود (رحمتی، ۲۰۱۱). پس بنابراین با توجه با نتیجه این بخش از تحقیق، این گونه استنباط می‌شود که هر چقدر آموزش و پرورش، بستر و فرهنگ مناسبی را برای مشارکت دبیران تربیت استان آذربایجان شرقی در خلق و اکتساب دانش فراهم کند؛ منجر به افزایش هوش سازمانی و نوآوری می‌شود.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به این مورد، حاکی از آن است که نقش واسطه‌ای هوش سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش معنادار است. متغیر فرهنگ سازمانی در مقایسه با متغیر هوش سازمانی از تأثیرگذاری بیشتری بر مدیریت دانش دبیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی برخوردار است که حاکی از اهمیت بسیار زیاد این متغیر است و با نتایج تحقیق شوهانی (۲۰۱۶) همسو است. با توجه به بررسی‌های انجام‌گرفته در پژوهش‌های پیشین تاکنون تحقیقات محدودی در مورد این‌که آیا هوش سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش نقش واسطه‌گری را ایفا می‌کند، به صورت مستقیم مورد بررسی قرار گرفته است. بررسی‌های محققان نشان داده است هوش سازمانی تحت تأثیر یک سری عوامل تعیین‌کننده مانند مدیریت دانش، فرهنگ، استراتژی‌های سازمانی و ساختار سازمانی است، که توجه به آنها می‌تواند گامی مهم در جهت بهبود کارایی و اثر بخشی و افزایش هوش سازمانی در سازمان باشد (کهنسال و جاویدی، ۲۰۰۹). همان‌گونه که بیان شد یکی از عوامل مؤثر و تأثیرگذار بر هوش سازمانی، مدیریت دانش است. مدیریت دانش از طریق اطلاعات و دانش به برنامه‌ریزی، هدایت و تصمیم‌گیری صحیح در سازمان کمک می‌کند. دانش می‌تواند در سازمان توزیع شود و مهم‌تر آن- که برای اتخاذ تصمیمات مناسب باشد و از این طریق منجر به کسب رقابتی برای سازمان گردد و در نهایت میزان هوش سازمانی را به صورت چشمگیر افزایش دهد. هوش سازمانی سبب می‌شود که سازمان‌ها آگاه‌تر در بازار رقابتی ظاهر شوند. همانند انسان‌ها که از طریق هوش خود با محیط به ارتباط می‌پردازد و از دانش و تجربه خود برای حل مشکلات استفاده می‌کنند، سازمان‌ها نیز در کسب و کار از طریق ابزارها، چهارچوب‌ها و روش‌های هوش سازمانی به صورت هوشمندانه به تطبیق با محیط، حل مشکلات، کاهش هزینه‌ها و افزایش سود می‌پردازد. سرمایه‌گذاری در این زمینه سبب کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود. مدیریت دانش به عنوان فرآیندی منسجم دانش ضمنی و صریح را برای نیل به این هوشمندی فراهم می‌سازد و این تعامل به صورت مستقیم

و یا غیر مستقیم حاصل می‌گردد. مدیریت دانش از طریق گام‌های خود به صورت متمایز با چرخه هوشمندی سازمان ارتباط برقرار می‌کند و از طریق ایجاد و کسب دانش به هدایت و برنامه‌ریزی بهتر و دقیق‌تر هوشمندی کمک می‌کند (بیگ زاده، علائی و اسکندری، ۲۰۱۰).

نتایج تحقیق حاضر حاکی از آن است که از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی، بُعد غالب فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش بُعد ویژگی‌های غالب است. همان‌گونه که در تعریف فرهنگ سازمانی آمده است، فرهنگ سازمانی الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترکی می‌شمارد که به اعضای یک‌نهاد معنی و مفهوم می‌بخشد (دیویس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). چنین نتیجه می‌گیریم که در آموزش و پرورش، فرهنگ سازمانی همان اندیشه‌های مشترک، فرضیات و ارزش‌های مشترک افراد است که دبیران تربیت‌بدنی از آن برای پیشبرد اهداف و مقاصد مشترک‌شان و این‌که کارها چگونه انجام شود، استفاده می‌کنند. با توجه به این نتایج پژوهش نشان می‌دهد بُعد غالب فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش بُعد ویژگی‌های غالب است. آموزش و پرورش مکان و یا محیطی است که در آن وفاداری، تعهد شخصی، جامعه‌پذیری گسترده و جامع، کار تیمی، خودمدیریتی و نفوذ اجتماعی و احساس روابط خانوادگی به عنوان ارزش تلقی می‌شود و رهبری در آن نقش تسهیل‌کننده و حمایتی را دارد. لذا می‌توان در توجیه این یافته این‌گونه استدلال نمود که تعبیر هر یک از دبیران تربیت‌بدنی از فرهنگ سازمانی حاکم در آموزش و پرورش، تأکید آموزش و پرورش بیشتر بر ویژگی‌های وفاداری، تعهد شخصی، جامعه‌پذیری گسترده و جامع، کار تیمی، خودمدیریتی و نفوذ اجتماعی است. رهبری و مدیریت نقش تسهیل‌گر، یاری‌دهنده، و حمایت‌گری را دارد و محرک‌های اصلی در آموزش و پرورش تعهد، ارتباطات مثبت و رشد حرفه‌ای است و اهداف سازمان توسعه انسانی و پدیدآورنده اثربخشی و پاسخگویی است.

نتایج تحقیق حاضر بیانگر آن است که از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی، بُعد غالب هوش سازمانی در آموزش و پرورش بُعد میل به تغییر است. طی سال‌های اخیر با توجه به تغییر و تحولاتی که در اثر رشد علم و دانش به وجود آمده است، تلاش روزافزون سازمان‌های پیشرو در دنیای رقابت و کسب و کار این است که یک راهبرد مشخص برای افزایش هوش سازمانی و اثربخشی سازمان که خود داشته باشند. هوش سازمانی، تضمین‌کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و بهبود عملکرد آنهاست. هوش سازمانی اشاره به مجموعه‌ای از ابزار و تکنیک‌هایی دارد که به تبدیل مقدار زیادی از داده‌ها از منابع مختلف به اطلاعات معنادار برای حمایت از تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. در دهه گذشته، هوش سازمانی به عنوان یک نیروی محرک اصلی برای کارایی و اثربخشی سازمانی ظهور کرده است. یکی از ابعاد

هوش سازمانی که در این تحقیق هم مورد بررسی قرار گرفت، بعد میل به تغییر بود. میل به تغییر و تحول، نیازمند این نکته است که با همه تغییراتی که برای تحقق چشم‌انداز راهبردی لازم است، سازگار باشد. هرگونه تغییری باید به صورت یک رویداد مثبت، که در برگیرنده تحولات مثبت است، تلقی شود. رخوت و سستی و فرار از تغییر باید با به استقبال رفتن تغییر و درگیر شدن با چالش‌های تغییر جدید محو شود. توانمند بودن و بزرگ شدن در یک سازمان شرط لازم برای بقاست، بقایی که تداوم حیات سازمان را در پی دارد. علائم کلیدی میل به تغییر شامل بهبود مستمر فرآیندها، حمایت از نوآوری، حمایت از بهبود انجام کار، اجازه‌ی پرسیدن، حداقل بوروکراسی، پذیرش اشتباهات توسط مدیران و ایجاد فضای تغییر است. میل به تغییر، داشتن توانایی مواجهه با چالش‌های غیر منتظره، است. تغییر در نهادهای آموزش و پرورش همواره رخ می‌دهد و فرصت‌هایی برای رشد مثبت به وجود می‌آورد، مسئولین آموزشی باید تغییرات را به منزله چالش برای به‌سازی مدارس و دبیران کشور خود تلقی کنند و در صورتی که چشم‌انداز روشنی از آینده مطلوب آموزش و پرورش داشته باشند و دبیران و من جمله دبیران تربیت بدنی اجازه دهند که در این چشم‌انداز با آنها سهیم شوند و آن را متعلق به خود بدانند، تا از فرصت‌های تغییر برای تسریع حرکت به سوی آینده مطلوب استفاده کنند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به این مورد، حاکی از آن است که اثربخشی مدیریت دانش دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی، از سطح کفایت قابل قبول (Q<sub>2</sub>) به طور معناداری بالاتر است و همچنان بالاتر از سطح کفایت مطلوب (Q<sub>3</sub>) قرار دارد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر اثربخشی مدیریت دانش دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی در حد مطلوب است. علت دستیابی به چنین نتیجه‌ای را از طرفی می‌توان به وجود فرهنگ سازمانی قوی و هوش سازمانی مطلوب در آموزش و پرورش دانست. از سویی دیگر، نتایج پژوهش حاضر نشان داد بین اثربخشی مدیریت دانش دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی و هوش سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. یعنی مدیریت دانش، فرآیند سیستماتیک جست‌وجو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است. به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فرآیندهای مدیریت دانش، در حل مسأله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری و محافظت دارایی هوشی از فرسودگی و تباهی به سازمان کمک می‌کند و منجر به انعطاف‌پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می‌شود. همچنین به-کارگیری دانش به روز، توزیع، تبادل و به اشتراک‌گذاری دانش و آگاهی از عوامل محیطی و نیز حفظ بقا و حیات، زمینه‌ساز ایجاد هوش سازمانی در آموزش و پرورش است. هوش سازمانی در حقیقت قابلیت یک سازمان در افزایش اطلاعات، نوآوری، دانش عمومی و عمل مؤثر بر پایه ایجاد

دانش است. دانش یک دارایی است و هوش یک ویژگی؛ و هر دو در عمل از هم جداشدنی نیستند. دانش و هوش اگر به طور درست و مناسب به کار گرفته شوند می‌توانند ارزش‌های بی‌شماری را خلق کنند. دانش و هوش را از طریق تمرین می‌توان بهبود بخشید و در صورتی که ممارست و تمرینی در کار نباشد ضعیف خواهند شد.

نتیجه‌گیری کلی این‌که یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر نشان دادند فرهنگ سازمانی یک متغیر تاثیرگذار بر اثربخشی مدیریت دانش و هوش سازمانی دبیران تربیت‌بدنی است. این سه متغیر به نوعی باهم در ارتباط هستند و بر همدیگر تأثیر می‌گذارند. بنابراین با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود مسئولین آموزش و پرورش با به‌کارگیری مهارت‌ها و روش‌های افزایش فرهنگ سازمانی دبیران تربیت‌بدنی خود با شیوه‌های مختلف، زمینه ایجاد اثربخشی مدیریت دانش بیشتر دبیران تربیت‌بدنی را فراهم نمایند. با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از معیارهای استخدام، می‌توانند دبیران تربیت‌بدنی با اثربخشی مدیریت دانش بیشتری را استخدام نمایند. با برگزاری دوره‌های آموزشی لازم جهت افزایش آگاهی دبیران تربیت‌بدنی نسبت به نقش مدیریت دانش و هوش سازمانی را در اولویت قرار دهند و پشتیبانی مالی از برنامه‌ها و طرح‌هایی داشته باشند که موجب تقویت و پیشرفت پیاده‌سازی مدیریت دانش و هوش سازمانی در سازمان می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش، آموزش فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی را به صورت دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در اولویت کاری خود قرار دهند. کسب فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی بالا و تمرین و کاربرد آنها در زندگی و کار خود و به دست آوردن موفقیت در زمینه تعاملات اجتماعی، تأثیر مثبت و بسزایی بر گسترش روابط اجتماعی دارد. در نتیجه می‌تواند عاملی مهم در افزایش موفقیت آنان باشد.

## منابع

1. Abrazi, M. Etebarian, A. Sattari Ghahfaraki, M. (2006). Organizational intelligence and collective prevention. *Organizational Knowledge Management Monthly*. 22: 11-14. (Persian)
2. Ahmadinejad, F. (2010). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management Cycle in Tehran Water and Wastewater Company. Master's Degree in Management. Faculty of Accounting and Management. Payame Noor University. (Persian)
3. Albrecht, K. (2003). Organizational intelligence survey preliminary assessment. provided by: karl Albrecht International Retrieved 2006 From <http://www.karlAlbrecht.com>.
4. Alwani, S. M. (2007). Public Management. Tehran: Publishing Ney. (Persian)

5. Amin Bidokhti, A. Makvand Hosseini, Sh. Ehsan, Z. (2016). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Semnan Education Organization. *Strategic Quarterly*. 20 (59): 191-216. (Persian)
6. Asadi Piran, M. (2008). Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management components based on Globe model. Master's thesis. Faculty of Management and Accounting. Allameh Tabatabaei University. (Persian)
7. Balthazard, P. (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success :Assessing The Behavior-Performance Continuum; 8-21.
8. Behrouz Vaziri, M. (2018). The Effect of Knowledge Management on Organizational Effectiveness with the Intermediate Role of Organizational Culture. Second International Management and Accounting Conference. Tehran, Salihan Higher Education Institute. [https://www.civilica.com/Paper-MANAGECONF02-MANAGECONF02\\_0460.html](https://www.civilica.com/Paper-MANAGECONF02-MANAGECONF02_0460.html). (Persian)
9. Bigzadeh, J. Alaei, M. J. Eskandari, K. (2010). The Relationship between Organizational Intelligence of Managers and Their Performance in Government Organizations of East Azarbaijan Province. *Management Research*. 3 (8): 143-163. (Persian)
10. Cameron, K. Quin, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison- Wesley.
11. Chase. R. (1997). The Knowledge – based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*. 1(1): 38-49.
12. Christina, L. Ch. Tung-Ching, L. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*. 19(3): 433-455.
13. Davis, S. (1995). *Management Organizational Culture*. Cambridge Massachusetts: Ballinger polishing co, Harper and ROW.
14. Ehsanbakhsh Mostahsen, F. Rezaee Dizghah, M. (2012). The relationship between organizational culture and organizational intelligence in Guilan executive systems. *Trends in Social Science (TSS)*. 5(1): 2-10.
15. Potas, N. Ali, M. Kisa, N. (2011). Using multi-dimensional organizational intelligence measurements to determine the institutional and managerial capacities of technical education institutions for girls. *African Journal of Business Management*. 5(27): 11256-11264.
16. Fatima, S. A. Huma, A. Malik, M. S. (2019). Impact of Value Based Perspective of Organizational Culture on Knowledge Management Process: A Case Study of Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Management Excellence*. 12(3): 1845-1847.
17. Fazeli, F. Safaniya, A. M. Hosseini, S. E. Amirnezhad, S. (2016). Relationship between Organizational Structural and Cultural Factors with Successful Establishment of Knowledge Management in Selected Sport Organizations in Iran. *Research on Sport Management and Motor Behavior*. 12(24): 52-39. (Persian)
18. Fernandes, A. Mupa, H. (2018). The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset, and knowledge management. *International Journal of Law and Management*. 60(5): 1087-1096.

19. Ghasemi, M. Tavassoli, H. Tavassoli, A. Hadian Mehr, H. (2016). The Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Knowledge Management Development in Zabol University of Medical Sciences. International Conference on Management and Dynamic Economics of Iran-Mozambique. (Persian)
20. Goodarzi, M. Abutourabi, M. Dastigerdi, M. Dastigerdi, K. (2009). Relationship of Organizational Culture with Knowledge Management of Staff Managers of Physical Education Organization. Sports Management Journal. 2: 201-214. (Persian)
21. Holowzki, A. (2002). The Relationship Between knowledge management and organizational culture. university of Oregon; Applied information management program, December
22. Jennex. M.E. Olfman. L. (2004). Assessing knowledge management success. Effectiveness models. proceeding of the 37th . How a international Conference of system sciences
23. Khodadadi, R. Kashif, M. M. Sayyed Amari, M. H. Alaami Kashki, M. (2013). The Relationship between Organizational Intelligence Components and Organizational Culture in the General Directorate and Physical Education Institutions of East Azarbaijan. Sport Management Journal. 5(3): 175-189. (Persian)
24. Kohansal, H. Javidi, H. R. (2009). Evaluation of the status of components of organizational intelligence in faculties of Tehran University of Technology and Humanities. First Conference on Organizational Intelligence and Business Intelligence.
25. Moharamzadeh, M. Seyed Amari, M. H. Asadi, F. (2008). The Relationship between Organizational Culture and Establishment of Knowledge Management in Physical Education Institutions of West Azarbaijan Province. Quarterly Olympics.17(4): 19-27. (Persian)
26. Mokhtari Dinani, M. Nazarian, A. (2016). Knowledge management prediction through organizational culture in a selection of sports organizations. The two-part study of sport management and motor behavior. 6(12): 83-93. (Persian)
27. Moradi, M. R. Hamidi, M. Sajjadi, S. N. Kazemnejad, A. Jafari, A. Moradi Chalesteri, J. (2011). The Relationship between Transformational Leadership Styles - Exchange with Organizational Justice and Model Presenting in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran. Sports Management. 2: 73-88. (Persian)
28. Mozaffari, S. A. Omid, A. Tondnevis, F. (2012). The Relationship between Organizational Culture and the Effectiveness of Knowledge Management and Organizational Effectiveness in some Iranian Sports Organizations. 2(4): 87-104. (Persian)
29. Nafari, N. Mahdiloui Tazakandi, A. Mollabbasi, H. (2016). Investigating the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. Police Resource Management Quarterly. 4(3): 157-180. (Persian)
30. Omid, A. Tondnevis, F. Mozaffari, S. A. (2012). The Relationship between Organizational Culture and the Effectiveness of Knowledge Management and Organizational Effectiveness in some Iranian Sports Organizations. 2(4): 87-104. (Persian)

31. Paliszkievicz, J. Svanadze, S. Jikia, M. (2017). The role of knowledge management processes on organizational culture. *Journal of Applied Knowledge Management*. 5(2): 29-44.
32. Rahimian, H. Shami Zanjani, H. (2011). The Effect of Organizational Culture Factors on Establishing Knowledge Management Processes in the Technology Delegation and Planning of the Tax Affairs Organization of Iran. *Journal of Information Science and Technology*. 1(22): 989-1007. (Persian)
33. Rahmati, A. (2011). The relationship between organizational culture and knowledge management at the National Olympic Committee. Department of Physical Education, University of Tehran. (Persian)
34. Ramakrishnan, T. Khuntia, J. Kathuria, A. Saldanha, T. (2016). Business Intelligence Capabilities and Effectiveness: An Integrative Model. In *System Sciences (HICSS)*. 2016 49<sup>th</sup> Hawaii International Conference on IEEE.
35. Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management & intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*. 19(1): 39-49.
36. Shami Zanjani, M. (2009). Identifying the Factors Affecting Knowledge Sharing in Project Management. Doctoral dissertation. Faculty of Management. University of Tehran. (Persian)
37. Sheikh Alizadeh Harris, M. Pirealaei, E. (2010). The Relationship of Organizational Culture with Creativity, Case Study: Managers of Physical Education Institutions of East Azarbaijan Province. *Research on Sport Management and Motor Behavior*. 6(12): 11-24. (Persian)
38. Shohani, M. H. Mohammadi, S. Nourbakhsh, P. (2016). The Role of Organizational Culture and KM in Organizational Intelligence of the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*. 8(39): 51-72. (Persian)
39. Sholeh, Sh. Fakhimi Azar, S. (2011). The Relationship Between Knowledge Management Subsystem and Organizational Intelligence Components in Learning Organization. *Beyond Management*. 5(19): 211-234. (Persian)
40. Syed-Ikhsan. S. O. Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*. 8(2): 95-111.
41. Tavasoli, M. (2015). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Intelligence Case Study in Tehran's Mehr Economics Branches. International Conference on New Achievements in Economic Accounting Management. Tehran, Nikan Institute of Higher Education. [https://www.civilica.com/Paper-ACONF01-ACONF01\\_130.html](https://www.civilica.com/Paper-ACONF01-ACONF01_130.html). (Persian)
42. Wirosack, B. (2010). Innovations of knowledge management. publisher of Innovation school and professional press.
43. Wong, K.Y. (2005). Critical Success Factor for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *Industrial Management & Data System*. 105(3): 261-279.
44. Yaghoubi, N. Haghi, E. (2010). The relationship between organizational intelligence and organizational culture in public organization. *Journal of BMQR*. 1(1): 1-8.



45. Yolles, Maurice. (2005). Organisational intelligence. *The Journal of Workplace Learning*. 17(1): 99-114.

### ارجاع دهی

جعفری سلمان، محرمزاده مهرداد، صادقیپور عباس. (۱۳۹۹). تدوین مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌ای هوش سازمانی (مورد مطالعه: دبیران تربیت‌بدنی). *پژوهش در ورزش تربیتی*، ۸ (۱۹): ۴۰-۱۱۵. شناسه دیجیتال: 10.22089/res.2019.7709.1714

Jafari S, Moharramzadeh M, Sadegpour A. (2020). Developing a Communication Model of Organizational Culture and the Effectiveness of Knowledge Management with the Mediating role of Organizational Intelligence (Case Study: Physical Education Teachers). *Research on Educational Sport*, 8 (19): 115-40. (Persian). DOI: 10.22089/res.2019.7709.1714

## **Developing a Communication Model of Organizational Culture and the Effectiveness of Knowledge Management with the Mediating role of Organizational Intelligence (Case Study: Physical Education Teachers)**

**S. Jafari<sup>1</sup>, M. Moharramzadeh<sup>2</sup>, A. Sadegpour<sup>3</sup>**

1. Master of Physical Education, Faculty of physical education and sport sciences, Faculty of Agricultural Engineering Maragheh, Maragheh, Iran
2. Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran (Corresponding Author)
3. Ph.D. Candidate, Faculty of physical education and sport sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

**Received: 2019/07/22**

**Accepted: 2019/11/19**

---

### **Abstract**

The present study aims to develop a communication model of organizational culture and knowledge management effectiveness with the mediating role of organizational intelligence by investigating a sample of physical education (PE) teachers in East Azarbaijan province. A descriptive-survey method was adopted in the present study. The statistical population consisted of all PE teachers in the east Azarbaijan province (n=1312 people (635 women and 677 men) in 2018-2019 academic year. The Cochran table was used to determine the sample size (n=302), and participants were selected using cluster random sampling from different cities of the province. Three questionnaires including the organizational culture assessment instrument developed by Cameron and Quinn (2006), management knowledge questionnaire developed by Ranjbar (2009) and organizational intelligence questionnaire developed by Albrecht (2003) were used for data collection. Descriptive statistical methods, repeated measures variance analysis and structural equation modeling (SEM) were employed for data analysis. The results showed that organizational culture, knowledge management effectiveness and organizational intelligence were significantly and positively correlated and organizational intelligence played a mediating role in the relationship between organizational culture and knowledge management effectiveness. According to the findings of the study, greater attention should be paid to the factors of organizational culture, knowledge management effectiveness and organizational intelligence and their communication model in order to boost the success of PE teachers in East Azarbaijan province.

**Keywords:** Organizational Culture, Knowledge Management, Organizational Intelligence, Physical Education Teachers

---

1. Email: salman\_jafari1364@yahoo.com

2. Email: mmoharramzadeh@yahoo.com

3. Email: abbas\_sadeghpour77@yahoo.com

