

## بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با کارآفرینی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی

نسرین بیگلری<sup>۱</sup>، مرضیه پارسااصل<sup>۲\*</sup>، حسن بحر العلوم<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد دانشگاه صنعتی شاهرود ۲. دانشیار دانشگاه صنعتی شاهرود

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۰۱

### Study of relationship organizational culture and knowledge management with organizational entrepreneurship employees of the offices of sport and youth in Khorasan Razavi Province

Nasrin Biglari<sup>1</sup>, Marziyeh Parsaasl<sup>2\*</sup>, Hassan Bahraloloum<sup>3</sup>

1- Master in Sport Management, sanati shahrood University 2- Master in Sport Management, sanati shahrood University 3- Associate Professor in Sport Management, sanati shahrood University

Received: (2017/08/02)

Accepted: (2017/10/23)

#### Abstract

The purpose of present study was study of relationship organizational culture and knowledge management with organizational entrepreneurship employees of the offices of sport and youth in Khorasan Razavi Province. The population of this study included all employees of Youth and Sports offices of Khorasan Razavi Province (N=380). 181 people were selected as sample based on Morgan sampling table via cluster random sampling method. The questionnaires of organizational culture (Sashkin,1996), organizational entrepreneurship (Hill,2003) and knowledge management (Neumann and Conrad, 1999) was used to collect the data. The reliability of a preliminary study on 30 subjects by using Cronbach's alpha were calculated (0.88, 0.74, 0.88). The data were analyzed by Pearson correlation and path analysis. Findings indicated that organizational culture has a direct and significant impact on knowledge management and organizational entrepreneurship. Also the knowledge management has a direct and positive impact on, organizational entrepreneurship. Finally, the results of the research model and the effect of the mediating variable showed that organizational culture does not have a significant impact on organizational entrepreneurship through knowledge management. Research findings imply the importance the role of organizational culture and knowledge management on organizational entrepreneurship. Therefore, it is proposed to youth and sport offices managers that to create and strengthen the entrepreneurial orientation of employees, use knowledge and culture building programs.

#### Keywords

Organizational Culture, Organizational Entrepreneurship, Modeling, Knowledge Management.

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با کارآفرینی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تشکیل دادند (N=380) که برای تعیین نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۸۱ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های فرهنگ سازمانی ساشکین (۱۹۹۶)، کارآفرینی سازمانی هیل (۲۰۰۳) و مدیریت دانش نیومن و کنراد (۱۹۹۹) استفاده شد و پایایی آنها در یک مطالعه مقدماتی به ترتیب (۰/۸۸، ۰/۷۴، ۰/۸۸) به دست آمد. داده‌ها به کمک روش‌های آماری همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری داشته است. مدیریت دانش نیز اثری مثبت و مستقیم بر کارآفرینی سازمانی داشته است. در نهایت نتایج حاصل از مدل پژوهش و آزمون اثر متغیر میانجی نشان داد که فرهنگ سازمانی به واسطه مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معناداری ندارد. یافته‌های پژوهش بیانگر اهمیت نقش فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که مسئولین ادارات ورزش و جوانان جهت ایجاد و تقویت گرایش کارآفرینانه کارکنان، از برنامه‌های دانش‌افزایی و فرهنگ‌سازی استفاده کنند.

#### واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، کارآفرینی سازمانی، مدل‌سازی، مدیریت دانش.

## مقدمه

تغییرات سریع محیط، تشدید فضای رقابتی بین سازمان‌ها، رشد سریع کسب و کارهای کوچک، کوتاه شدن چرخه حیات محصولات و افزایش روزافزون انتظارات جامعه؛ نیاز به نوآوری و کارآفرینی را برای بقای سازمان‌ها اجتناب ناپذیر کرده است (۷). در طول سال‌های گذشته به ویژه در دو دهه گذشته مفهوم کارآفرینی در سازمان‌های موجود تکامل یافته و با عناوین مختلفی از جمله کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی درون سازمانی، مدیریت کارآفرینی و کارآفرینی راهبردی شناخته می‌شود (۲). سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای برای کارآفرینی قائل می‌شوند و آن را به عنوان عاملی مهم برای ماندگاری در عرصه رقابت قلمداد می‌کنند (۳). کارآفرینی فرآیندی است که طی آن فرد کارآفرین با ایده‌های نو و خلاق و شناسایی فرصت‌های جدید و با بسیج منابع مبادرت به کسب و کار نو، سازمانی جدید، نوآور و رشد یابنده نموده که توأم با پذیرش مخاطره و ریسک است و منجر به معرفی محصول یا خدمت جدیدی به جامعه می‌گردد (۱۹). کورنوال و پرلمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، در یک طبقه‌بندی کارآفرینی را به دو نوع کارآفرینی فردی و کارآفرینی سازمانی تقسیم کردند. در کارآفرینی فردی، فرد کارآفرین به طور مستقل و جداگانه اقدام به انجام کارآفرینی می‌کند. کارآفرینی سازمانی فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار می‌شود (۱۲). در بخش کارآفرینی سازمانی حمایت مدیریت، پاداش و تقویت، توانمندی، ریسک‌پذیری، حمایت مدیریتی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی عواملی مهم برای فعالیت‌های کارآفرینانه به شمار می‌روند (۴۸). با توجه به اینکه تربیت‌بدنی و ورزش در ایران اهمیت خاصی دارد، اغلب مشاهده می‌شود که در زمینه مدیریت سازمان‌های ورزشی و امور مربوط به تربیت‌بدنی و ورزش، کاستی‌هایی وجود دارد. مدیریت ورزش و سازمان‌های آن اهمیت بسیاری دارد، چرا که ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان و تغییرات محیطی موجبات شکست این سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف اصلی و اساسی‌شان فراهم می‌آورد. اداره کردن ورزش به سازماندهی، ساختار سازمانی و حمایت مدیریت سازمانی که عوامل مهم در فعالیت‌های کارآفرینانه هستند، به مفهوم جدی نیاز دارد (۱۷)، اما متأسفانه بررسی مطالعات انجام شده در کشور ما حاکی از این واقعیت است که در سازمان‌ها و ادارات بالأخص ادارت ورزش و جوانان شرایط لازم و کافی برای کارآفرینی کارکنان آنچنان که باید مهیا

نبوده است (۴۸، ۱۸). ورزش در کشور ما در حال توسعه است و همین تحرک می‌تواند زمینه‌های مناسبی جهت فعالیت‌های کارآفرینانه را در کنار ورزش میسر سازد (۴۷)، بنابراین با توجه به اهمیت اشتغال و بالا بودن نرخ بیکاری در میان جوانان و با توجه به اهمیت نقش ورزش در ارتقاء سطح سلامت اقشار جامعه و پیشگیری از انحرافات اجتماعی و ایجاد جو رقابتی در سرمایه‌گذاری در صنعت ورزش، فراهم نمودن زمینه توسعه کارآفرینی در حیطه ورزش یا تربیت‌بدنی از مناسب‌ترین راه‌حل‌ها جهت ایجاد اشتغال و رفع بیکاری می‌باشد؛ از این رو کارآفرینی به عنوان پدیده‌ای نوین در ورزش نقش مؤثری را در توسعه پیشرفت اقتصادی کشورها ایفا می‌کند. امروزه در اقتصاد رقابتی و مبتنی بر بازار، کارآفرینی دارای نقش کلیدی می‌باشد، لذا تربیت‌بدنی و ورزش به عنوان یک بازار رقابتی بزرگ در جوامع امروزی می‌تواند فرصت‌های شغلی زیاد و تخصص‌های گوناگونی را در زمینه‌های متفاوت با توجه به نیازهای فزاینده نهادهای ورزشی به وجود آورده و در جهت درآمدزایی کلان، رشد و توسعه اقتصادی خانواده‌ها و سازمان‌های ورزشی گامی اساسی بردارد (۱۸). با توجه به این که کارآفرینی سازمانی می‌تواند با افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری در عرصه ملی و بین‌المللی، اقتصاد آن کشور را تحت تأثیر قرار دهد، شناسایی و استفاده از ساز و کارهایی که به افزایش آن بیانجامد از اهمیت زیادی برخوردار است (۱۸). سازمان‌ها باید عوامل کلیدی افزایش نوآوری در فرایند تولید محصول و خدمات را شناسایی کنند. این عوامل دربرگیرنده کارآفرینی سازمانی، استراتژی کسب و کار، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش است. در حقیقت فرصت‌های آینده با ترکیب کردن حوزه‌های کارآفرینی و مدیریت دانش قابل کشف و دستیابی است و هنگامی که سازمان بتواند به نحوی کارآمد این ترکیب را حفظ کند احتمال دستیابی به نوآوری و توسعه شایستگی‌های جدید افزایش خواهد یافت (۳). برخی از اندیشمندان معتقدند دانش مبنایی برای نوآوری و موفقیت اقتصادی ایجاد می‌کند و این امر خود به کسب مزیت رقابتی منجر می‌شود (۳). در عصر کنونی دانش به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک و هم‌چنین یک دارایی مطرح است و ارائه خدمات و محصولات با کیفیت مناسب بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند

بیان داشتند که یافته‌های این پژوهش نگرش‌هایی را برای کارآفرینان ارائه می‌دهد تا بتوانند با کمک آن راهکارهای مؤثر را در جهت بهبود عملکرد شناسایی نمایند (۱۵). یافته‌های پژوهش کیمایو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) و لیو و دنگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که ابعاد مدیریت دانش اثر مثبتی بر فرایند کسب و کار و عملکرد سازمانی دارد (۲۳، ۲۷). آشوری و برومند (۲۰۱۴) و عبدعلی و مسلمی (۲۰۱۳) در پژوهش خود نشان دادند که بین مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد (۵، ۱). در کارآفرینی هدف ارائه محصول یا خدمت جدید به بازار است به طوری که این نوآوری در محصول یا خدمت از ترکیب دانش موجود و دانش جدید استخراج می‌شود. پیش از ترکیب دانش، سازمان باید تمامی دانش بیرونی را که در راستای دستیابی به نوآوری متمرکز است، به درون سازمان انتقال دهد، این امر مستلزم آن است که سازمان جهت‌گیری کارآفرینانه داشته باشد تا بتواند توانایی‌اش را برای انتقال و ترکیب دانش در راستای توسعه خدمات و فرآیندهای جدید ارتقاء دهد (۳). به‌طور کلی مدیریت دانش می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن سازمان به عملکرد هوشمندانه‌تر بهبود بخشد. اما این به تنهایی کافی نیست چرا که پیاده‌سازی مدیریت دانش مستلزم هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود می‌باشد. زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنا بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد (۴۶). کریتنر و کینسکی<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از فرضیه‌های ضمنی می‌داند که به‌طور مشترک واکنش‌ها نسبت به شرایط و موقعیت‌های متعدد محیطی را مشخص می‌سازد (۲۵). از فرهنگ سازمانی می‌توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند (۳۵). پاندی<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) و کاور و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود دریافتند که در راستای اجرای مدیریت دانش در سازمان، فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای دارد (۲۲، ۳۳). شوهانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت

امری دشوار و گاهی ناممکن است. کینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و ترسا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، مدیریت دانش را یک فرایند ساختارمند، برای خلق، کسب، تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش ضمنی و عینی به عنوان دارایی سازمانی برای تشویق نوآوری تعریف کرده‌اند (۲۴، ۴۳). آنها در پژوهش‌های خود تأکید می‌کنند که فرایندهای مدیریت دانش، رشته‌های زنجیرواری هستند که تنها زمانی می‌توانند منجر به ایده پردازی، نوآوری، بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی پایدار شوند، که این شاخص‌ها به صورت نظام‌مند از هم دیگر پشتیبانی کنند. مدیریت دانش یکی از عوامل مؤثر بر کارآفرینی است. مدیریت دانش بر خلاف دیگر روش‌ها به راحتی تعریف نمی‌شود زیرا دربردارنده دامنه‌ای از مفاهیم، رفتارهای مدیریتی، فن‌آوری‌ها و فعالیت‌ها است و ابزاری مهم برای سازمان‌ها جهت مدیریت بهتر اطلاعات و مهم‌تر از آن دانش است (۳۱). مدیریت دانش با ایجاد، توسعه و ترویج دانش و تمرکز بر دارایی‌های غیر فیزیکی سازمان (تجارب و دانش کارکنان) شرایطی را برای بروز رفتار کارآفرینانه فراهم می‌نماید و باعث به وجود آمدن سازمان‌های کارآفرین می‌شود که مجموعه این اقدامات تأثیر مستقیمی بر رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی سازمان دارد. در واقع می‌توان گفت سازمان‌ها اگر بخواهند از رویکرد کارآفرینی برای نیل به اهداف خود یعنی بقاء، رشد و توسعه بهره‌مند شوند بایستی با مدیریت بر دانش شرایط را برای بروز رفتار کارآفرینانه فراهم نمایند (۲۶). مهرآذر و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش با خلاقیت و کارآفرینی نشان دادند که بین مدیریت دانش و کارآفرینی و خلاقیت رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (۲۹). نتایج پژوهش رحمانی و رضایی فرح‌آبادی (۱۳۹۳) و ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۵) نشان‌دهنده رابطه معنادار و مثبت بین اثربخشی فرایند مدیریت دانش با کارآفرینی سازمانی است (۱۰، ۳۶). یافته‌های پژوهش کمالی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که تقویت مؤلفه‌های مدیریت دانش می‌تواند کارآفرینی سازمانی را افزایش داده و بستری در جهت بهبود فرهنگ کارآفرینانه در سازمان را فراهم نماید (۲۰). ها و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند که هر چهار بعد مدیریت دانش (کسب دانش، انتقال دانش، کاربرد دانش و حفظ دانش) ارتباط معناداری با عملکرد مالی و غیرمالی کارکنان دارد هم‌چنین

6. Kreitner and Kinicki

7. Pandey

8. Kaur et al

1. King et al

2. Teresa et al

3. Ha et al

4. Kimaiyo

5. Liu and Deng

نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (۴، ۸، ۹، ۳۴). سالیماث و کولن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی دریافته‌اند که، عوامل غیررسمی مانند فرهنگ بر روی کارآفرینی اثرگذار است و ابعاد مختلف فرهنگ کارکنان یک سازمان، مانند توجه به تلاش آنها برای تحقق اهداف، زمینه را برای بروز فعالیت‌های کارآفرینانه مهیا می‌کند (۳۹).

امروزه سازمان‌ها برای رسیدن به هدف‌های خود در محیطی چنان پیچیده، رقابتی و پویا و نامطمئن احتیاج مبرمی به نوآوری‌های تکنولوژیکی و سازمانی دارند که از طریق استراتژی‌های کارآفرینی قابل حصول است (۴۰). هم‌چنین سازمان‌های ورزشی به منظور حضور کارا و مؤثر در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش ندارند. لذا می‌توان گفت اگر فرهنگ سازمانی کارآفرین و سیستم مدیریت دانش به روز در سازمان‌های ورزشی جاری باشد، باعث تحولات عظیم در این سازمان‌ها می‌شود و حتی در عرصه ورزش جهان پیشگام خواهند شد.

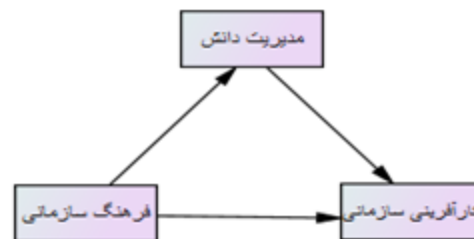
از طرفی دیگر مهم‌ترین گام در جهت برنامه‌ریزی صحیح کارآفرینی شناخت عوامل مؤثر بر کارآفرینی می‌باشد که بایستی مطالعات و تحقیقات وسیع‌تری در این زمینه صورت پذیرد تا بر اساس آن مسئولین و مدیران این ادارات بتوانند الگوی مدون و راهکارهای اساسی برای خلق، به کارگیری، توسعه دانش، خلاقیت و کارآفرینی کارکنان طراحی نمایند. لذا با توجه به مطالب مذکور و با در نظر گرفتن پژوهش‌های محدود انجام شده در زمینه بررسی الگوی ارتباطی بین این مقوله‌ها در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان رضوی که یکی از متولیان اصلی ورزش این استان محسوب می‌شود و عملکرد آن در کلیه ابعاد ورزش همگانی و قهرمانی تأثیرگذار بوده، ضرورت انجام چنین پژوهشی را مضاعف نموده است. از این رو محقق بر آن شد تا تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی به واسطه نقش میانجی مدیریت دانش را در قالب الگوی مفهومی زیر (شکل ۱) بررسی نماید.

دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (۴۰). وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. به عبارتی مدیریت دانش بدون فرهنگ سازمانی تحقق نمی‌یابد (۴۵). هم‌چنین اسماعیل‌نیا و بهرام‌زاده (۲۰۱۴)، رونیاسی و موحدی (۲۰۱۳)، حجازی و همکاران (۱۳۹۴) و اصل و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود ارتباط مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را تأیید کردند (۱۱، ۶، ۳۸).

وظیفه و توکلی (۲۰۱۵) در پژوهشی که در سازمان‌های آموزش عالی انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش و هم‌چنین ابعاد این دو متغیر ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (۴۴). علاوه بر این محمدی و چیتسازان (۲۰۱۶) طی پژوهش خود نشان دادند که از میان ابعاد فرهنگ سازمانی، مأموریت و سازگاری بیشترین ارتباط را با مدیریت دانش دارد و در ادامه بیان صداقتند که با بهبود فرهنگ سازمانی می‌توان مدیریت دانش را ارتقاء بخشید (۳۰). شناسایی دقیق فرهنگ سازمانی و نحوه تأثیر آن بر استراتژی‌های مدیریت دانش سازمان لازم است؛ زیرا مانع وابسته کردن کلیشه‌ای و بدون بررسی شکست برنامه‌های مدیریت دانش به عوامل فرهنگی می‌شود. فرهنگ سازمانی مناسب (مثبت) فرهنگی است که در جهت مأموریت، آرمان مشترک، هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان حرکت کند، هم‌چنین فرهنگی است که از کارآفرینان در باب تغییر و نوآوری، خطرپذیری، یادگیری سازمانی، آینده‌گرایی، کار گروهی، رقابتی بودن و مشتری‌گرایی حمایت می‌کند (۱۹). بنابراین برای تسهیل مشارکت افراد، ایجاد دانش و بروز رفتارهای کارآفرینانه، فرهنگ سازمانی حائز اهمیت است. نتایج پژوهش علیمردانی و همکاران (۱۳۹۳) حاکی از وجود ارتباط مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان قم می‌باشد (۲).

یونویس و دیما<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، آموزاده (۲۰۱۴)، بهشتی‌فر و شریعتی‌فر (۲۰۱۳) و دوستی و همکاران (۲۰۱۳) طی پژوهشی در خصوص رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی

دانش (۵ سؤال)، انتقال دانش (۵ سؤال)، ایجاد دانش (۵ سؤال) و کاربرد دانش (۶ سؤال) استفاده گردید. هر سه پرسش نامه فرهنگ سازمانی، کارآفرینی سازمانی و مدیریت دانش بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت و در دامنه ۱ تا ۵ (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) تنظیم شده بود که آزمودنی با توجه به درک خود از هر یک از گویه‌های پرسش نامه، یکی از نمرات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ را انتخاب می‌کردند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

برای تأیید روایی صوری و محتوایی، تمامی پرسش نامه‌ها در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران (۲ دانشیار در رشته مدیریت ورزشی، ۴ استادیار در رشته مدیریت ورزشی، ۲ دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی و ۲ نفر کارشناس ارشد مدیریت) قرار گرفت تا نظرهای تخصصی خود را در مورد چگونگی نگارش سؤالات، تعداد سؤالات، محتوای پرسش نامه‌ها، ارتباط سؤالات با گزینه‌ها و هماهنگی سؤالات با اهداف پژوهش اعلام کنند و برای تعیین روایی سازه پرسش نامه‌ها، از شیوه تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید و عوامل اصلی پرسش نامه‌ها مورد تأیید قرار گرفتند؛ بنابراین می‌توان گفت عوامل استخراج گردیده به صورت نظری و تجربی با مفروضات ابزار اندازه‌گیری منطبق است. هم‌چنین یک مطالعه مقدماتی به منظور تعیین پایایی روی ۳۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی انجام گرفت که نتایج آلفای کرونباخ برای پرسش نامه فرهنگ سازمانی (۰/۸۸)، پرسش نامه مدیریت دانش (۰/۸۸) و پرسش نامه کارآفرینی سازمانی (۰/۷۴) گزارش شد. برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و برای تحلیل استنباطی داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و هم‌چنین برای تعیین روابط میان متغیرها در قالب مدل علی از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. در انجام آزمون‌های فوق از نرم‌افزارهای آماری اسپاس اس<sup>۴</sup> نسخه ۲۱ و آموس<sup>۵</sup> نسخه ۲۲ استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی کارکنان نشان داد که بیشترین حجم نمونه را مردان تشکیل داده‌اند و رده

این پژوهش از نظر ماهیت و هدف از نوع تحقیقات کاربردی است؛ و از نظر نوع پژوهش، تحقیقی توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی است که به شکل میدانی انجام شده است. با توجه به این که جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی (۳۸۰ نفر) تشکیل دادند و نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۱۸۹ نفر محاسبه شد که به منظور افزایش اعتبار و غنای پژوهش ۱۹۵ پرسش نامه در بین کارکنان توزیع شد و در نهایت با حذف پرسش نامه‌های مخدوش، ۱۸۱ پرسش نامه کامل و بدون نقص مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که نمونه‌گیری به روش تصادفی-خوشه‌ای صورت گرفت و از بین شهرستان‌های آن ۱۰ شهرستان (مشهد، نیشابور، سبزوار، تربت حیدریه، سرخس، رشتخوار، چناران، قوچان، فیروزه، بجستان و کلات) انتخاب شد.

برای گردآوری اطلاعات از پرسش نامه‌های ویژگی‌های جمعیت شناختی، پرسش نامه ۳۰ سؤالی فرهنگ سازمانی ساشکین<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) در قالب پنج بعد قدرت فرهنگ سازمانی (۶ سؤال)، توجه به ارباب رجوع (۶ سؤال)، همسویی هدف‌ها (۶ سؤال)، هماهنگی گروه کاری (۶ سؤال) و هماهنگی با تغییر (۶ سؤال)، بود که با روش تحلیل عاملی در حیطه ورزش اعتباریابی شده است؛ پرسش نامه ۱۳ سؤالی کارآفرینی سازمانی هیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) با چهار زیر مقیاس افعال سازمانی (۳ سؤال)، نگرش فردی (۳ سؤال)، انعطاف‌پذیری (۳ سؤال) و فرهنگ کارآفرینی (۴ سؤال) و پرسش نامه مدیریت دانش نیومن و کنراد<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) (۳۲) مشتمل بر ۲۱ سؤال و در قالب چهار بعد حفظ و نگهداری

4. SPSS  
5. Amos

1. Sashkyn (OCAQ)  
2. Hill  
3. Newman and Conrad

واریانس نشان داد که بین متغیرهای مستقل هم خطی چندگانه وجود ندارد. از آنجایی زیربنای اصلی مدل سازی معادلات ساختاری ماتریس همبستگی است، در جدول (۱) همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است. همان طور که در جدول (۱)، مشاهده می شود بین متغیرهای فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. هم چنین میان متغیر فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی نیز ارتباط مثبت و معناداری مشاهده شد. از طرفی نتایج ضریب همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد.

جدول ۱. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

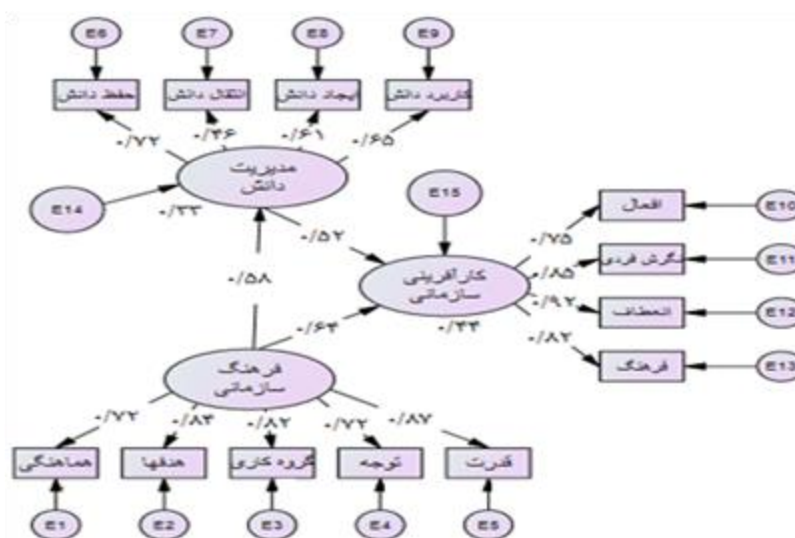
متغیرها	۱	۲	۳
۱ فرهنگ سازمانی	۱		
۲ مدیریت دانش	۰/۳۳**	۱	
۳ کارآفرینی	۰/۴۴**	۰/۲۱**	۱

p ≤ ۰/۰۱\*\*

سنی ۳۳ تا ۳۸ سال بالاترین فراوانی را دارد. ۵۰/۶ درصد از آزمودنی ها دارای مدرک کارشناسی بوده، اکثر آزمودنی ها دارای وضعیت رسمی و بیشترین سابقه فعالیت کارکنان در اداره خود بین ۱۰-۱۵ سال می باشد. هم چنین برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده ها به صورت تک متغیره از شاخص های کشیدگی و چولگی و برای تعیین طبیعی بودن چند متغیره از ضریب مردیا استفاده شد و با توجه به نسبت های بحرانی به دست آمده برای هر متغیر (CR < ۲/۵۸) فرض عدم نرمال بودن توزیع داده ها رد شد. هم چنین نتایج مربوط به آماره ضریب تحمل و عامل تورم

تقریب (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش (GFI) و از بین شاخص های برازندگی تطبیقی، شاخص تطبیقی (CFI)، شاخص توکر-لوپس (TLI) و شاخص برازش هنجار شده (NFI) مورد استفاده قرار گرفت که توسط میرزا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) پیشنهاد شده است.

هم چنین با توجه به عدم توافق عمومی و کلی در بین متخصصان مدلیابی معادلات ساختاری بر روی بهترین شاخص های برازندگی برآورد، در پژوهش حاضر از بین شاخص های برازندگی مقتصد، شاخص خی دو نسبی (CMIN/DF) و شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری

با این حال که حد استاندارد برای مناسب بودن میزان این شاخص وجود ندارد؛ بسیاری از اندیشمندان بر این عقیده‌اند که کوچکتر بودن این شاخص از ۳ نشان از برازش خوب مدل است. هم‌چنین میزان شاخص RMSEA که بر اساس خطاهای مدل می‌باشد نیز؛ باید کمتر از (۰/۰۸) باشد تا بتوان گفت، نشان از برازش خوب مدل را دارد (۱۳).

جدول (۲) مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، شاخص‌های CFI، TLI، IFI، GFI، RFI و NFI بزرگتر از (۰/۹۰)، نشان از برازش خوب مدل و (۰/۸۰ تا ۰/۸۹) نشان از برازش مناسب مدل می‌باشد. یکی دیگر از بهترین شاخص‌های نیکوئی برازش مدل، بررسی آماره کای دو بر درجه آزادی است (۰).

**جدول ۲. ضرایب استاندارد تأثیر متغیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی**

CMIN	P	RMSEA	CMIN/DF	NFI	CFI	GFI	TLI	IFI	RFI
۴۶	۰/۱۰	۰/۰۶	۱/۴۳	۰/۹۱	۰/۹۶	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۳

مدیریت دانش دارد. هم‌چنین رابطه‌ای معنادار بین مدیریت دانش و کارآفرینی مشاهده گردید. در این مدل تأثیر معنادار فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

با توجه به ستون مقادیر بحرانی در جدول (۳)، مشخص می‌شود که هر سه مسیر دارای تأثیر معنادار می‌باشند که در جدول زیر نمایش داده شده‌اند. تحلیل مدل ساختاری نشان داد که فرهنگ سازمانی یک تأثیر مستقیم و معناداری بر

**جدول ۳. ضرایب استاندارد و مقادیر بحرانی مربوط به کلیه مسیرها**

مسیرها	% از ضریب استاندارد	% از انحراف استاندارد	% از مقدار بحرانی
فرهنگ سازمانی ← مدیریت دانش	۰/۵۸	۰/۲۶	۳/۴۰
مدیریت دانش ← کارآفرینی سازمانی	۰/۵۲	۰/۲۴	۳/۴۴
فرهنگ سازمانی ← کارآفرینی سازمانی	۰/۶۴	۰/۱۶	۵/۹

متغیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی نیز تأثیر مستقیم و معنادار داشته است. متغیر فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر کارآفرینی سازمانی داشته است که با توجه به جهت ضریب مسیر این متغیرها، می‌توان گفت که این تأثیرات به‌صورت فزاینده می‌باشد. هم‌چنین فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر غیرمستقیم ضعیفی نیز داشته است.

در این قسمت ابتدا اثرات مستقیم، سپس اثرات غیرمستقیم و در نهایت اثرات کل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، فرهنگ سازمانی متغیری است که به‌صورت مستقیم بر مدیریت دانش تأثیر معناداری دارد. متغیر فرهنگ سازمانی تنها به‌صورت مستقیم بر مدیریت دانش تأثیر داشته است.

**جدول ۴. ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، اثرات غیرمستقیم و اثر کل مدل پژوهش**

متغیرها	اثر متغیرها		
	مستقیم	غیر مستقیم	کل
فرهنگ سازمانی	<---	۰/۵۸	۰/۵۸
مدیریت دانش	<---	۰/۵۲	۰/۵۲
فرهنگ سازمانی	<---	۰/۶۴	۰/۷۳

توسط مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی قابل تبیین می‌باشد.

در نهایت نتایج مندرج در ستون اثرات کل نشان داد که فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را بر کارآفرینی سازمانی داشته است. همان‌طور که در این مدل مشاهده می‌شود ۳۳ درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش توسط فرهنگ سازمانی و ۴۴ درصد از واریانس متغیر کارآفرینی سازمانی

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل آماری نشان‌دهنده آن است که شاخص‌های برآزش کلی و جزئی همگی در سطح مناسبی بوده است و رابطه بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی را تأیید می‌نماید؛ یعنی هرچه فرهنگ سازمانی مناسب‌تر باشد، سبب افزایش و تقویت کارآفرینی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های آموزاده (۲۰۱۴)، دوستی و همکاران (۲۰۱۳)، بهشتی‌فر و شریعتی‌فر (۲۰۱۳)، علیمردانی و همکاران (۱۳۹۳)، پونویس و دیما (۲۰۱۴) و سالیماث و کولن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد (۲، ۴، ۸، ۹، ۳۴، ۳۹). مک‌کلند<sup>۲</sup> (۱۹۶۱) معتقد است جوامعی که دارای نیاز به موفقیت پایین هستند، نرخ سرمایه‌گذاری و خطرپذیری در آنها پایین است و به تبع آن توسعه نیافته هستند و در جوامعی که نیاز به موفقیت در آنها بالا است، نرخ سرمایه‌گذاری و خطرپذیری در آنها نیز بالا است. در این جوامع افرادی پیدا می‌شوند که کسب و کار جدیدی را راه‌اندازی می‌کنند و سازمان‌ها یا واحدهای اقتصادی را سازماندهی می‌کنند و ظرفیت بهره‌وری آن را افزایش و بهبود می‌بخشند. مک‌کلند چنین افرادی را کارآفرین می‌نامد و عواملی نظیر شیوه جامعه‌پذیری، فرهنگ حاکم و تحریک اجتماعی را عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی می‌داند که در این میان توجه خاص او به فرهنگ در امر کارآفرینی است (۳۱). با توجه به نیاز فعلی کشور برای پیشرفت و توسعه و نیز رسیدن به جایگاه واقعی، کارآفرینی سازمانی می‌تواند کشور را در رسیدن به این مهم یاری رساند. همان‌گونه که اشاره شد یکی از ابزارهای لازم برای رشد کارآفرینی، وجود فرهنگ سازمانی منطبق با کارآفرینی سازمانی است. فرهنگ نامناسب موجب تنش و تعارض در سازمان و نیز مانع ابتکار و خلاقیت می‌شود در واقع فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی زیربنایی و حتی پایه و اساس سایر بسترهای ضروری برای توسعه کارآفرینی می‌تواند به واسطه انعطاف‌پذیری و درگیر کردن تمامی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و شناسایی هدف‌ها، بهبود قابلیت‌ها، توانمندسازی افراد و یافتن راه‌حل‌های جدید، اعتمادسازی و تسهیل ارتباطات فردی و سازمانی و ایجاد یکپارچگی و انسجام بیشتر میان کارکنان نقش اساسی برای بهبود مستمر، القا و توسعه روحیه نوآوری، خلاقیت، تسلیم‌ناپذیری و ریسک‌پذیری به کارکنان به عنوان محورهای اصلی کارآفرینی سازمانی ایفا کند و موجب ایجاد و تقویت نگرش‌ها و

رفتارهای کارآفرینانه در ادارات ورزش و جوانان شود به نحوی که تمامی کارکنان، کارآفرینی و حرکت به سوی آن را به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادی سازمان در نظر گرفته و رفتارهای خود را در راستای آن تنظیم و انطباق دهند. با توجه به مطالب بیان شده به طور کلی با در نظر گرفتن اهمیت و تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی نمونه مطالعه شده، می‌توان چنین نتیجه گرفت که هرگونه تلاشی برای ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی اثربخش در ادارات ورزش و جوانان می‌تواند به بهبود و توسعه کارآفرینی سازمانی در آن منجر شود. با توجه تأیید فرضیه اول پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان ادارات از اعمال هرگونه کنترل مستقیم و تأکید بر اجرای مقررات خشک و دست و پاگیر پرهیز کنند؛ مدیران و مسئولان مسائل برون سازمانی و نوآوری، پیشرفت‌های محیطی، انعطاف‌پذیری و فضای باز تصمیم‌گیری را در سازمان خود گسترش دهند؛ تمهیداتی را جهت تسهیل و تقویت ارتباطات فردی و سازمانی میان کارکنان در ادارات ورزش و جوانان با اعتمادسازی میان افراد و ایجاد انسجام بیشتر بین کارکنان در قالب یک فرهنگ سازمانی اثربخش به منظور ایجاد محیطی پویا و مساعد برای شبکه‌سازی و تعامل اثرگذار افراد با یکدیگر و گرایش آنان به سوی تیم‌سازی و فعالیت‌های گروهی ببیند.

نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و معناداری بر مدیریت دانش کارکنان دارد. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش محمدی و چیتسازان (۲۰۱۶)، وظیفه و توکلی (۲۰۱۵)، کمالی و همکاران (۱۳۹۶)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۵)، اسماعیل‌نیا و بهرام‌زاده (۲۰۱۴)، اصل و همکاران (۲۰۱۲)، شوهانی (۱۳۹۳) و وانگ (۲۰۱۰) هم‌راستا می‌باشد (۶، ۱۰، ۱۱، ۲۰، ۳۰، ۴۲، ۴۴، ۴۵). فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش و اساس موفقیت مدیریت دانش است. شیخ<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) معتقد است مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از آن حمایت کند (۴۱). ارزش‌های حاکم بر سازمان‌ها می‌تواند به استقرار و اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش کمک مؤثری کند. بر این اساس می‌توان چنین استنباط کرد که فرهنگ سازمانی نقشی اساسی در برقراری مدیریت دانش دارد و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، مدیریت دانش با موفقیت بیشتری اجرا خواهد شد، بنابراین فرهنگ سازمانی به عنوان شخصیت و شالوده اساسی سازمان نقش مؤثری در برقراری سیاست مدیریت



دانش دارد و برای اینکه بتوان به‌طور مؤثری دانش سازمان را نظم بخشید و در کل سازمان اشاعه داد، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه کرد. در واقع باید فرهنگی بر سازمان‌ها حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد را خلق کند تا بدین ترتیب سازمان بتواند با کاربرد بهینه دانش با چالش‌های محیطی مقابله و بقای خود را تضمین کند. امروزه دانش نه تنها به عنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری است بلکه موفقیت سازمان‌ها در گرو دستیابی به دانش و فهم عمیق آن در تمامی سطوح است؛ بنابراین با قبول جایگاه دانش به عنوان عاملی مهم در تصمیم‌گیری، سازمان‌ها تمایل بیشتری در پذیرش فناوری‌هایی دارند که به فرآیند مدیریت دانش سرعت می‌بخشد، این امر نیازمند وجود فرهنگ حمایتی و هماهنگ شده‌ای است که تمام قسمت‌های مختلف سازمان را در برگیرد. با توجه به تأثیر فرهنگ سازمانی بر افزایش مدیریت دانش پیشنهاداتی جهت تحقق این مهم در ادارات ورزش و جوانان ارائه می‌شود؛ مدیران و مسئولان فرهنگ یادگیری مستمر را با تأکید بر آموزش‌های کاربردی مورد نیاز سازمان جهت بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان بسط و توسعه دهند؛ ایجاد فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان با برخوردهای تشویقی از جانب سازمان و ایجاد شبکه‌های دانشی درون سازمانی؛ در اولویت قرار دادن به‌کارگیری دانش صریح به نسبت دانش ضمنی، به دلیل نوپا بودن مباحث مربوط به مدیریت دانش در سازمان.

در نهایت نتایج تحلیل آماری نشان‌دهنده آن بود که مدیریت دانش به صورت مستقیم بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معناداری دارد. یعنی با افزایش سطح مدیریت دانش در سازمان می‌توانیم سطح کارآفرینی سازمانی را گسترش دهیم. این یافته‌ها با نتایج ها و همکاران (۲۰۱۶)، لیو و دنگ (۲۰۱۵)، آشوری و برمند (۲۰۱۴) رحمانی و رضایی فرح‌آبادی (۱۳۹۳)، مهرآذر و همکاران (۱۳۹۲)، پونویس و دیما (۲۰۱۴) و کوشکی جهرمی و بودلایی (۱۳۸۹) هم‌خوانی دارد (۵، ۱۵، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۴، ۳۶). کارآفرینی سازمانی الگویی مناسب برای سازمان‌ها است و در حقیقت با نگاه سطح اکولوژیک، یک پاسخ سازمانی است به تغییر و تحول شتابان و رقابت شدید و عدم قطعیت. برای رساندن سازمان‌ها به سطح کارآفرینی باید مقوله‌هایی مانند مدیریت دانش و نوآوری را شناسایی و آن را بکار برد. مدیریت دانش سازوکار اصلی اثرگذار بر نوآوری است و نوآوری برای کارآفرین بودن سازمان امری لازم و ضروری است. با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که کارکنان شاغل در ادارات ورزش و جوانان، مدیریت دانش را به عنوان یک راهبرد آگاهانه در

شناسایی دانش، ارزیابی، سازماندهی و ذخیره‌سازی آن را به منظور افزایش کارآفرینی بکار می‌گیرند. هم‌چنین می‌توان بیان کرد که کارکنان به اشتراک گذاشتن دانش شخصی مربوط به کارشان را بخشی از وظایف و مسئولیت‌های خود به شمار می‌آورند و برای موفقیت در این امر سعی در ایجاد فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیری مبنی بر یادگیری، مشارکت، اعتماد متقابل و کارآفرینی می‌کنند. لذا با تأیید فرضیه سوم که حکایت از تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی دارد پیشنهاد می‌شود که تمهیداتی لازم در خصوص فرآیند تقسیم دانش، جمع‌آوری اطلاعات و ثبت وقایع مهم سازمانی (مستندسازی شکست‌ها و موفقیت‌های گذشته سازمان در خصوص کارآفرینی کارکنان) در ادارات ورزش و جوانان اندیشیده شود. هم‌چنین به منظور استفاده از افکار افراد صاحب فکر، سازمان منابع مالی و انسانی لازم را در اختیار آنان قرار دهد و تمرکز بر ایده‌های جدید را در سیاست‌های خود اعمال نماید. هم‌چنین با توجه به اینکه به ترتیب ۳۳ درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش و ۴۴ درصد از واریانس متغیر کارآفرینی سازمانی توسط متغیرهای برون‌زا قابل تبیین است، پیشنهاد می‌شود محققان در تحقیقات آتی متغیرهایی را بررسی نمایند که خارج از محدوده این پژوهش بوده و مابقی آن را می‌تواند تبیین کند.

در جمع‌بندی مطالب می‌توان بیان کرد که ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها به عنوان متولی ورزش در کشور، برای سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه ورزش، به کارکنانی نیاز دارند که با به‌کارگیری دانش و انتقال مناسب آن زمینه‌ساز رشد کارآفرینی سازمانی باشند. به طور کلی با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان این‌گونه عنوان کرد که اگر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و شرایط مناسب انتقال دانش در سازمان‌های ورزشی جاری باشد، این سازمان‌ها همبای پیشرفت و تحولات جهانی می‌شوند و حتی در عرصه ورزش جهان پیشگام خواهند شد اما اگر فرهنگ سازمانی حامی تسهیم دانش و کارآفرینی نباشد علیرغم صرف هزینه‌های کلان، باز هم نمی‌توانند اثربخشی و کارایی مطلوب را داشته باشند. مدیران و مسئولین باید در نظر داشته باشند که برای استقرار مدیریت دانش و رشد کارکنان کارآفرین، فرهنگ سازمانی از تکنولوژی و امثال آن مهم‌تر به نظر می‌رسد؛ بنابراین با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی شاخصه‌های فرهنگی مفید و مؤثر بر مدیریت دانش و کارآفرینی، حفظ و تقویت گشته و شاخصه‌هایی که نامطلوب و غیر مؤثر هستند، تغییر یا اصلاح شوند.

## منابع

1. AbdeAli G. Moslemi R. Analyze the Impact of Knowledge Management on Organizational Entrepreneurship in Isfahan Alfa Sam Company, *International Journal of Management Academy*. 2013; 1(1): 49-57.
2. Alimardani M, Farahani A, Ghasemi H. The Relationship between Organizational Culture and Organizational Entrepreneurship in Head Office of Sport and Youth, Qom province, *Applied Research of Sport Management and Biology*. 2015; 4 (13): 25-35. [Persian]
3. Amirkhani T, Aghaz A, Abdollahpour M. The Impact of Knowledge Management on Organizational Entrepreneurship (A Case Study: Ministry of Industries and Mines). *Business Strategies*. 2011; 1(47): 295-308. [Persian]
4. Amoozadeh Z. The Relationship of Organizational Culture and Entrepreneurship with Effectiveness in Sport Organizations, *Annals of Applied Sport Science*. 2014; 2(3): 51-60. [Persian]
5. Ashouri T, Boroumand M R. The Relationship between Knowledge Management and the Process of Entrepreneurship in Sport Organizations, *Annals of Applied Sport Science*. 2014; 2(3): 41-50. [Persian]
6. Asl N A R, Goodarzi M, Sajjadi S N, Benesbordi A. The relationship between organizational culture and knowledge management in the Islamic Republic of Iran's National Olympic Committee, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2012; 2(1): 1-5.
7. Barringer Bruce R, Irland R Devan. *Entrepreneurship: Successful Launch of Serious Businesses*, Translated by Jafari Moghaddam, Saeed; Momeni, Negar; Momeni, Nuna. Tehran, Saffar-Eshraghi Publishing House, First Printing. 2009.
8. Beheshtifar M, Shariatifar F. A Study of Relationship between Organizational Structure and Culture with Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*. 2013; 1(1), 19-32.
9. Doosti M, Ghasemi S, Heidari M. Relationship between organizational culture and organizational entrepreneurship among the staff of general office of sport and youth of Zanzan province. *International research. Journal of management sciences*. 2013; 1(2): 51-57.
10. Ebrahimi S, Zare H, Jowkar A A. A survey on the relationship between corporate entrepreneurship and knowledge management of Information Science specialists working at Shiraz University libraries. *Quarterly Journal of Knowledge Studies*. 2016; 9(33): 17-26. [Persian]
11. Esmaelnia R, Bahranzade H. Investigating The relationship between organizational culture and Knowledge Management in education department employees in Shiraz, *Indian J. Sci. Res*. 2014; 7(1): 1035-1041.
12. Fox Julie M. *Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension (dissertation)*, The Ohio State University. 2008.
13. Ghasemi V. (2010). *Structural equation modeling in social researchers with using Amos graphics*. Tehran: Socializations Pub, 276. [Persian]
14. Goudarzi M, Abou Torabi M, Dastigerdi M, Dastigerdi K. The relationship between organizational culture and knowledge management in managers of physical education organization. *Sport management (harakt)*. 2009; 2: 201-214. [Persian]
15. Ha S T, Lo M C, Wang Y C. Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016; 224: 184-189.
16. Hill M E. *The Development of an Instrument to Measure Entrepreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting*, publisher not identified. 2003.

17. Iraj Naghandar R, Hadavi F, Tondnevis F. Determining the Structural Equation Model of Knowledge Management and rganizational Innovation in Employees of Sport and Youth Offices in Khorasan Razavi Province. *Sport Management*. 2013; 3: 403-419. [Persian]
18. Kalani A, Eskandari I, Mohammadi Shams Abadi A M. Role of Entrepreneurship Dimension in Managers Performance in Sport and Youth Offic. *Sport Management Studies*. 2016; 8 (36): 209-226. [Persian]
19. Kalateh Seifari M, Tondnevis F. The Relationship between Organizational Culture and Organizational Entrepreneurship in Physical Education Headquarter of Tehran. *Research in Sport Management and Motor Behavior*. 2013; 4: 105-118. [Persian]
20. Kamali M T, Javidnia R, Dabagh R. Survey the Relationship between Knowledge Management System and Organizational Entrepreneurship, Case Study: Institute of Science and Technology. *Journal of Knowledge and Information Management*. 2017. [Persian]
21. Karami Darabkhani R, Hejazi Y, Rezvanfar A. Investigating the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management Process In The Agricultural Faculties of West Iran. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*. 2017; 47(4): 825-838. [Persian]
22. Kaur V, Kahlon R. Randhawa S. Conceptual framework of relationship between Knowledge management and Organizational culture, *Gian jytie-journal*. 2012; 1(2): 23-34.
23. Kimaiyo I K, Kapkiyai C, Sang J C. Effect of knowledge management on firm performance in commercial banks in Nakuru, Eldoret and Kisumu. *European Journal of Business and Management*. 2015; 7(3): 207-216.
24. King W R, Chung T R, Honey M H. Knowledge management and organizational learning, *International journal of management science*. 2008; 36(2): 167-172.
25. Kreitner R, Kinicki A. *Management of Organizational Behavior Concepts, theories, applications*, Ali Akbar farhangi & Houssein Safarzadeh. Tehran: Dynamic message Publishing. 2010.
26. Kushki Jahromi H. Investigating the Relationship between Organizational Knowledge Management with Organizational Entrepreneurshipm, *First International Conference on Management and Innovation in Shiraz*. 2010; 1-22. [Persian]
27. Liu S, Deng, Z. Understanding knowledge management capability in business process outsourcing. *Management Decision*. 2015; 53(1): 124 -138.
28. Marshall S. *Organizational Culture assess Meut questicnnare*. 1996.
29. Mehr Azar Z, Mahin pu B, Mehr Azar M. The Relationship between Knowledge Management and Creativity and Entrepreneurship, *National Conference on Entrepreneurship (knowledge-based industry)*, Babolsar, Mazandaran University. 2013; 1-15. [Persian]
30. Mohammadi S H H M, Chitsazan M. The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in the General Directorate of Labor Cooperatives and Social Welfare of Qazvin Province, 2016; 4(7): 464-469.
31. Nazem F, Karimzadeh S, Ghaderi E. A survey on the relationship between knowledge management, organizational health with personnel entrepreneurship in social security organization of Iran. *Quarterly social research*. 2011; 3(9): 89-115. [Persian]
32. Newman B D, Conrad K W. *A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies*. In PAKM. 2000.
33. Pandey S C. *Achieving Knowledge Management Excellence: A Cultural Approach*. Proceedings of the National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business, Department of Management Studies, Indian Institute of Technology, Roorkee, India. 2012; 397-413.
34. Paunovic S, Dima I C. Organizational culture and corporate entrepreneurship. *Annals of the University of Petrosani Economics*. 2014; 14(1): 269-276.

35. Pazhouhan A, Amirkabiri A. Examining Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management (KM) Implementation in Central Tehran Branch Faculty of Management, Journal Management System. 2011; 22(3, 4): 71-90. [Persian]
36. Rahmani Z, Rezaei Farah Abadi M. The conceptual model of the relationship between organizational culture and the desire to share knowledge through trust and organizational commitment. 2014. [Persian]
37. Rahmati Asl N A, Goodarzi M, Sajjadi N, Benesbordi, A. The relationship between organizational culture and knowledge management in the Islamic Republic of Iran's National Olympic Committee. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2012; 2(1): 1-5. [Persian]
38. Rouniasi M R, Movahedi R. The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Hamedan's Jihad-Agriculture Applied-Scientific (HJAAS) Higher Education Center, International Journal of Agricultural Management and Development (IJAMAD). 2013; 3(2).
39. Salimath M, Cullen J. Formal & informal institutional effects on entrepreneurship: a synthesis. Journal of Organizational Analysis. 2010; 18(3): 358-385.
40. Sayyfi Saldehi M H. The Relationship between Entrepreneurial Structure and Organizational Effectiveness in Islamic Republic of Iran Physical Education Organization, Master's thesis, Tarbiat Modarres University, Physical Education. 2010. [Persian]
41. Shaikh S. The Study on the Relationship between Organisational Culture and Knowledge Management. Journal of Money, Investment and Banking. 2011; 19: 21-28.
42. Shohani M H, Mohammadi S, Noorbakhsh P. Role of Organizational Culture and Knowledge Management in Organizational Intelligence of the Ministry of Sport and Youth Staff. Sport Management Studies, 2016; 8(39): 51-72. [Persian]
43. Teresa L J, Chia-Ying L, Tein-Shiang L A, contingency model for knowledge management capability and innovation, Journal of Industrial Management & Data System. 2006; 106(6): 855-877.
44. Vazife Z, Tavakoli F. Examine The relationship between organizational culture with management Knowledge in educational-health organizations. 2015; 14(2): 139-149.
45. Wang S, Noe R A. Knowledge sharing: a review and directions for future research, Human Resource Management Review. 2010; 20(2): 115-131.
46. Wiig K M. Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history, Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management. 2000; 3-26.
47. Zaree A, Moghadam A, Mehmannaevazan S, Shahryari M. Investigating the Role of Organizational Intelligence and Organizational Learning in Explaining the Relationship between Knowledge Management and Organizational, Journal of Innovation and Creativity in Human Science. 2016; 20: 1-32. [Persian]
48. Ziviar F, Farahani A, Keshavarz L. Identification of Structural Obstacles to Organizational Entrepreneurship in the Ministry of Sport and Youth, Organizational Culture Management. 2017; 15(1): 187-205. [Persian].