



فصلنامه مدیریت دانش در ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج سال دوم دوره ۲ شماره ۱ صص ۴۸-۶۱ بهار ۱۴۰۱

## تدوین مدل عوامل موثر بر مدیریت بحران با رویکرد پدافند غیر عامل؛ مورد مطالعه: سازمان های ورزشی

مهران صیرفیان باب‌الدستی<sup>۱</sup>، رسول نظری<sup>۲\*</sup>، الهام مشکل گشا<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲- دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی،

اصفهان، ایران (نویسنده مسئول) ۳- استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی واحد مبارکه،

دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، ایران

\* [nazarirasool@yahoo.com](mailto:nazarirasool@yahoo.com), [r.nazari@khuisf.ac.ir](mailto:r.nazari@khuisf.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۴ \* تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۷/۲۸

### چکیده

امروزه سازمان های ورزشی با بحران های متعددی مواجه هستند به گونه ای که ریشه یابی بحران و شیوه مدیریت آن با استفاده از رویکرد پدافند غیرعامل از اهمیت زیادی برخوردار شده است. پژوهش حاضر با هدف تعیین مدل عوامل موثر بر مدیریت بحران با رویکرد پدافند غیرعامل در سازمان های ورزشی اصفهان انجام شده است. روش این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع تحقیقات، توصیفی بود که به صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان سازمان ورزش شهرداری، کارکنان باشگاه های حرفه ای و کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان اصفهان بود. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۱۵۲ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. گردآوری داده ها با استفاده از پرسش نامه و تحلیل داده ها با به کارگیری مدل سازی معادلات ساختاری انجام شد. فرهنگ سازمانی (با سه مولفه درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت)، تسهیم دانش به عنوان متغیرهای پیش بین و چابکی در مقابله با حوادث و کنترل شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل به عنوان متغیرهای ملاک تحقیق وارد مدل شدند. نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی از طریق تاثیر بر تسهیم دانش (ضریب تاثیر ۰/۷۴۲ و معناداری ۱۶/۳) بر چابکی در مقابله با سوانح تاثیر گذار است. همچنین تسهیم دانش نیز بر چابکی در مقابله با حوادث (ضریب تاثیر ۰/۳۴۴ و معناداری ۲/۸۵) اثرگذار است. یافته های پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش تاثیر بسزایی در ایجاد چابکی در مقابله با سوانح با رویکرد پدافند غیرعامل دارند. از این رو تدوین الگوی مستندسازی تجربه ای، به کارگیری داده کاوی، افزایش تعلق سازمانی کارکنان و مدیران دانش محور از جمله توصیه های کاربردی به مدیران به منظور چابک سازی سازمان برای مدیریت بحران در سازمان های ورزشی باشد.

**واژه های کلیدی:** سازمان ورزشی، فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش، پدافند غیرعامل، مدیریت بحران

## مقدمه

از زمانی که علم مدیریت توسعه یافت، تکاملی در رفتار مدیران پدیدار گشت. این موضوع سازمان‌ها را بر آن داشت که بازخورد مناسبی را برای تجزیه و تحلیل مسائل مربوط به تصمیم‌گیری‌های اساسی و استراتژیک به وسیله مدیران فراهم آورند (Ardalan & et al, 2016). نوع رفتاری که مدیران در خصوص افزایش عزت نفس و انگیزه کارکنان در پیش می‌گیرند در افزایش اعتماد زیردستان به مدیر و حمایت آنها از فرد اول سازمان تأثیر خواهد داشت و این رفتارها مسیر را برای رسیدن به اهداف سازمان باز می‌کند (Afonso & et al, 2018). بحث مدیریت و رهبری موضوعی است که همواره با زندگی اجتماعی انسان مطرح بوده است. انجام موفقیت‌آمیز هر کارگروهی مستلزم مدیریت صحیح و کارآمد است، بنابراین افراد به منظور دستیابی به اهداف گروهی به مدیر یا رهبر توانمند و اثرگذار نیاز دارند. رهبری و مدیریت در سازمان‌ها برای شکل دادن به دیدگاه کارکنان، پاسخ به تغییر و پذیرش نوآوری اهمیت زیادی دارد (Omorieg & et al, 2015).

تفکر استراتژیک مدیران را به شایستگی و قدرت شهره می‌کند. این ویژگی یک فرایند نوآوری انسان محور است که بر مشاهده، همکاری، یادگیری سریع، تصویرسازی از ایده‌ها و تجزیه و تحلیل همزمان کسب و کار تأکید دارد (Chou, 2018). مدیران بایستی با آگاهی از این تفکر و تقویت آن روحیه کار گروهی و هم‌افزایی، کارآفرینی، خلاقیت و فلسفه‌ی رفتار کردن را تقویت و سازمان را به یک سازمان متحول و استراتژیک تبدیل کنند؛ به طوری که تفکر استراتژیک به صورت فرهنگ سازمانی نهادینه شود تا مدیران سازمان‌ها بتوانند از طریق راهبردی فکر کردن رفتارهای مناسب نشان دهند (Ghorbani & Ghasemzade, 2017). شکست یا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به کیفیت مدیریت و رفتار مدیران آن بستگی دارد. به طوری که اگر سازمانی دچار بحران شود ابتدا مدیر باید پاسخگو باشد. برای مدیرانی که خواهان تغییر آینده و محیط هستند (Jalali Farahani & Ferydoni, 2017). تفکر استراتژیک یک فرایند نوآوری انسان محور است که بر مشاهده، همکاری، یادگیری سریع، تصویرسازی از ایده‌ها و تجزیه و تحلیل همزمان کسب و کار تأکید دارد (Nazari, 2017). این جهان‌گرایی و رقابت روز افزون موجب شد تا دانش به عنوان ارزشمندترین منبع استراتژیک شناخته شود و توانایی سازمان به منظور به‌کارگیری دانش برای استفاده از فرصت‌های بازار و حل مسئله، مهم‌ترین توانایی آن محسوب شود (Wange & Chang, 2007). در این میان توجه به مدیریت دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری و مستندسازی تجربیات کارکنان در سوانح آتی از اهمیت بسزایی برخوردار است. با تغییرات سریع و پیوسته فناوری اطلاعات و اینترنت، مدل‌های سنتی کسب‌وکار مجبورند برای حیات با محیط کسب‌وکار انطباق یابند و به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در سطح جهانی، سازمان‌های امروزی نیاز دارند که به‌طور مؤثر به سوی منابع دانش محور حرکت کنند (Wu & Lee, 2007).

موضوع پدافند غیرعامل<sup>۱</sup> در مدیریت بحران بسیار حائز اهمیت است و نقش غیرقابل انکاری در کاهش میزان خسارت‌های جانی و مالی دارد. پدافند غیرعامل، مجموعه‌ای از برنامه‌ریزی‌ها، طراحی‌ها و اقدامات غیرمسلحانه‌ای است که باعث کاهش آسیب‌پذیری نیروی انسانی، ساختمان‌ها، تأسیسات، تجهیزات، اسناد و شریان‌های کشور در مقابل تهدیدات انسان‌ساز می‌شود. پدافند غیرعامل در واقع آگاهی، تفکر، تعقل، اندیشه و مقاوم‌سازی انسان‌هاست؛ چراکه لازمه پدافند غیرعامل این است که افراد خوب بیندیشند و بصیرت و معرفت کامل پیدا کنند تا بتوانند در برابر تهاجمات بیرونی مقاوم باشند. پدافند غیرعامل در واقع کاهش خسارت‌های مالی و صدمه‌های جانی وارد شده به افراد

و سازمانها است (Esmaeili & Shahdokht, 2011). با توجه به نوع بحران های سازمانهای ورزشی به نظر می رسد رویکرد پدافند غیرعامل رویکردی مناسب در مدیریت بحران در این سازمان ها باشد.

مدیریت بحران به منظور گذار از مشکلات و رفع آسیب های ایجاد شده در محیط و مواجه شدن با شرایط خاص و جدید ویژگی های خاصی را می طلبد. یکی از مهم ترین خصیصه ها که می تواند به مدیران کمک نماید، مدیریت دانش است (Akhavan & Darvish zade, 2011). مدیریت بحران به عنوان یک حوزه مطالعه و تحقیق در عرصه مدیریت و کنترل راهبردی، سرشار از نظریه ها، الگوها، سازوکارها و روش هایی است که به مدیران بحران می آموزد چگونه بحران ها را پیش بینی کنند، از آن پیشگیری به عمل آورند یا برای مقابله با آن آمادگی به وجود آورند و در صورت وقوع، به گونه ای مؤثر با آن مقابله کنند. نوع اقدامات و الگوهای اتخاذ شده از سوی مدیران بحران به منظور مقابله با وضعیت بحرانی به نوع نگرش آنان به بحران برمی گردد؛ زیرا، براساس نوع نگرش است که رویکرد مدیریت بحران فرق خواهد کرد (Arbatani & et al, 2008). اندیشمندان در اینکه هدف اصلی در مدیریت بحران، بهره گیری از مهار خسارت ها و از این طریق پاسداری از منافع خودی است، اجماع نسبی دارند؛ اما، پاسداری از منافع به دو شکل ممکن است: نخست، طراحی و معماری یک جامعه امن که در برابر انواع بحران ها مقاوم است و از استعداد، صیانت ذات و تداوم بخشی مطلوب برخوردار است؛ دوم، ایجاد ظرفیت لازم برای تدبیر و مهار بحران هایی که هر از چندگاهی به هر دلیلی بروز می یابند (Ahmadvand & et al, 2012).

مدیریت بحران، می تواند نقش مهمی در مدیریت دانش بازی کند و سازمان ها به انواع متفاوتی از دانش و کاربرد راهبردهای مدیریت دانش برای کسب بهترین نتیجه نیاز دارند. تجربه اداره کردن بحران ها و ثبت این تجارب به عنوان دانش سبب شده است تا سازمان ها اشتباهات را ببینند و آموزش سازمانی وسیعی را شروع کنند که کسب و تسهیم و رسمی سازی دانش را تسهیل می کند (Rezaei & et al, 2013). هنگام مواجهه با بحران، سازمان ها و افراد، تجارب گوناگونی به دست می آورند. دانش، یکی از حیاتی ترین منابع رقابت های سازمانی است. به هر حال مشخص شده است که دانش سازمانی ممکن است از همه ی دارایی های سازمانی ارزشمندتر باشد (Pan & et al, 2007).

دانش می تواند در دو نوع صریح و ضمنی دسته بندی شود. دانشی که می تواند ابراز و به شکل مستقل ذخیره شود، قابل تولید و بیان باشد و به راحتی قابل ارتباط برقرار کردن باشد، جزء صریح از اشکال دوگانه دانش است. در مقابل، دانش ضمنی، غیر قابل تفسیر و شهودی و بخشی از تفکر و ادراک فرد است. دانش ضمنی به راحتی به اشتراک گذاشته نمی شود و تلاش برای به اشتراک گذاشتن آن می تواند کند، پرهزینه و نامطمئن باشد. با این حال، میزان و ارزش دانش ضمنی برای سازمان به این دلیل که تسهیم دانش مزایای بالقوه زیادی برای افراد و سازمان در پی دارد، برای موفقیت یک شرکت، حیاتی و امری ضروری است (Suppiah & Sandhu, 2011).

اگرچه اذعان می شود که فراگیر ساختن دانش دارای مزایای ذاتی است؛ اما، افراد تمایل چندانی برای این کار ندارند. دلایل متعددی برای این مسئله شناسایی شده است و محققانی که به بررسی فرهنگ می پردازند، آن را دلیل اصلی این امر می دانند (Reychav & Weisberg, 2010). به عبارتی تسهیم دانش و فرهنگ سازمانی دارای رابطه ای خاص با یکدیگر هستند، به صورتی که عدم تمایل افراد به تسهیم دانش را می توان به عامل فرهنگ ربط داد. فرهنگ، مفهومی انتزاعی است، اما پیامدهای رفتاری و نگرشی آن عینی و محسوس است و سودمندی فرهنگ تنها هنگامی اتفاق می افتد که نتایج آن قابل مشاهده باشد (Al - Alawi & et al, 2007). به علاوه اینکه فرهنگ سازمانی نه تنها باید قوی، بلکه باید منحصر به فرد نیز باشد تا منجر به دستاوردهای موفق گردد ضمن اینکه بین فرهنگ سازمانی

صیرفیان باب‌الدشتی و همکاران: تدوین مدل عوامل موثر بر مدیریت بحران با رویکرد پدافند غیر عامل؛ ... ۵۱

و اثربخشی سازمانی همبستگی وجود دارد. باید توجه داشت سازمانهای ورزشی نیز همانند دیگر سازمانها با توجه به روح حاکم بر سازمان که همانا فرهنگ سازمانی آن سازمان قلمداد می‌شود باید جهت پویایی و زنده ماندن و موفقیت روز افزون از خود تلاش بارزی نمایان نماید (Masi, 2019). مدیران ورزشی نیاز دارند به طور پیوسته ارزشهای فرهنگی را از طریق تلاشهایی نظیر گفتگوی مداوم و روابط اجتماعی ارتقا دهند. چرا که مدیران به منظور بهبود سطح کیفی تعهد سازمانی افراد می‌بایست از شیوه‌های مناسب مدیریتی استفاده نمایند (Asadi & Rahavardi, 2004).

پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌تواند به عنوان عوامل اثرگذار بر تسهیل روند همکاری و هماهنگی در طرح‌های پدافند غیرعامل موردتوجه قرار گیرد. از جمله مسائلی که در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود دارد، مسئله تسهیم دانش درون سازمان و بین سازمان‌های متفاوت است (Nazari & et al, 2014). تسهیم دانش، رفتار انتقال دانش به همکاران در فرآیند ارتباطات درون یا برون سازمانی است و منظور از دانش، آن دانشی است که فرد آن را در سازمان کسب کرده است (Jaberi & et al, 2012). تسهیم دانش به عنوان یک فرآیند پیچیده اما ارزش‌آفرین، بنیاد و زیربنای بسیاری از استراتژی‌های سازمان‌ها است. به منظور ایجاد یک فرآیند تسهیم دانش اثربخش افراد باید از تمایل و توانایی بالایی برخوردار باشند. پژوهش‌های انجام‌شده حاکی از آن است که وجود کارکنانی که تمایل به تسهیم دانش و تجربه دارند موجب می‌شود این فرآیند به‌طور خودکار شروع شود و گسترش یابد (Ji & et al, 2009).

چابکی سازمانی به عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند رقابتی شناخته می‌شود که توانایی پاسخ‌گویی در محیط‌های با عدم قطعیت و تغییرات بالا را داراست. از آنجاکه کارکنان و دانش و مهارت آنان سرمایه اصلی هر سازمان محسوب می‌شود، می‌توان انتظار داشت که در ایجاد سازمان چابک نیز کارکنان دانش‌گر مهم‌ترین نقش را ایفا کنند. تأکید بر کارکنان دانش‌گر به منظور ارتقای عملکرد سازمانی در سال‌های اخیر بیشتر شده است، به این دلیل که طبق تئوری منابع، کارکنان دانش‌گر سازمان‌ها تنها منبعی است که کمیاب بوده و به راحتی نمی‌تواند توسط رقبا کپی‌برداری شود، در نتیجه موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌گردد (Riege, 2005). با شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش در شرایط بحرانی، می‌توان با ایجاد بهبود در این عوامل در جهت تشویق کارکنان به رفتار تسهیم دانش در سوانح آتی با رویکرد پدافند غیرعامل گام برداشت (Rezaei & et al, 2013). همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش تأثیر بسزایی در مهار شرایط بحرانی و ایجاد چابکی در مقابله با سوانح آتی دارند. ضمن اینکه عنوان شده است که مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی شامل شایستگی و هوشمندی، توانمندسازی کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، اشتراک‌گذاری دانش از طریق تکنولوژی و انسجام و یکپارچه‌سازی فرآیندها بر بهبود مدیریت بحران تأثیر مثبت و معنادار دارد (Cai & et al, 2013). می‌توان در عمل، نصب و راه‌اندازی قابلیت کاربرد مدیریت دانش در ساختار مدیریت سازمان و استراتژی کسب‌وکار یکپارچه را ماندگار نمود (Aghahosaini & et al, 2017). برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی یکی از پیش‌فرض‌های بسیار قوی است که ارتباط تنگاتنگی با مدیریت دانش دارد. سازمان‌ها برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، نیازمند یک فرهنگ سازمانی قوی هستند تا بتوانند ذهنیت کارکنان را به سمت دانش‌افزایی و یادگیری بیشتر بکشانند (Kanapeckiene & et al, 2010). هدف از برنامه مدیریت دانش در سازمان این است که در زمان مناسب، اطلاعات مناسب در اختیار افراد مناسب قرار گیرد. پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در هر سازمان از این

حیث که مطابق با شرایط و عوامل مؤثر پیاده‌سازی در آن‌ها باشد، بایستی مورد توجه قرار گیرد. قبل از این که مدیریت دانش در سازمان پیاده‌سازی شود، باید مفهوم مدیریت دانش در سازمان تعریف شود (Linder & Wald, 2010). فاکتورهای حمایت مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی، بیشترین اهمیت و فاکتورهای انگیزشی پاداش و الگوبرداری کمترین اهمیت را دارند (Pan & et al, 2007). در کنار فاکتورهای پشتیبانی فناوری اطلاعات، فاکتورهای فرهنگی در سازمان تأثیر بسزایی در موفقیت مدیریت دانش دارند. همچنین فاکتورهای فرهنگی، فقدان رویه‌های معمول سازمانی و حافظه سازمانی را پوشش و جبران می‌کند (Valmohammadi, 2010).

امروزه ورزش در سلامت افراد، گذراندن اوقات فراغت سالم، با نشاط، لذت‌بخش و ایجاد روابط سالم در جامعه و پیشگیری از بسیاری از بحران‌های اجتماعی و انحرافات متجلی ساخته است. بنابراین عناصر و ارکان مختلف درگیر در امر ورزش به عنوان عوامل تأثیرگذار بر جامعه امروزی هستند چرا که روز به روز نیاز به ورزش بیشتر احساس می‌شود و از اهمیت زیادی برخوردار است (Nazari, 2017). چالش نه چندان جدید جهانی شدن در دنیای امروز سازمان‌ها را ملزم به وارد شدن در محیط بسیار پویای رقابت جهانی کرده و در میان تلاقی فرهنگ‌های متفاوت جهانی قرار داده است. از این رو مدیریت منابع انسانی تفاوت‌های فرهنگی را به خوبی درک می‌کنند و اثر بخشی بالا را در محیط‌ها و سازمان‌های چند فرهنگی به ارمغان می‌آورند. زیرا نخستین قابلیت یک مدیر خوب منابع انسانی، قابلیت ملاحظات استراتژیک است (Pour soltani & et al, 2011).

سالانه سازمان‌ها هزینه‌های زیادی را به آموزش و ارتقای سطح دانش فنی و سازمانی کارمندان خود اختصاص می‌دهند. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان منجر می‌شود و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌کند. با وجود اهمیت فزاینده تسهیم دانش در سازمان، عدم شناخت موانع و تسهیل‌کننده‌های آن، رسیدن به اهداف را با مشکل مواجه می‌کند. سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله‌ها مستثنی نیستند. چنانچه سازمان‌های ورزشی از چابکی مناسبی برخوردار بوده و بتوانند در برابر تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان داده و نیز کارکنان شاغل در سازمان‌های ورزشی به دنبال یادگیری و تغییر بوده و مدیران با دانش در رأس امور قرار داشته باشند، می‌توان شاهد عملکرد روزافزون سازمان‌های ورزشی بود. سازمان‌های ورزشی به منظور دستیابی به اهداف و سیاست‌های کلان خود نیاز به حد قابل توجهی دانش دارند تا بتوانند در مواجهه با تغییرات پیش‌بینی نشده محیطی، انعطاف پذیری لازم را کسب نموده و قادر به سازگاری با محیط باشند. یعنی به عبارتی به چابکی مناسب و قابل توجهی دست یابند.

تسهیم دانش متأثر از عواملی نظیر فرهنگ، مشوق‌ها، رسانه‌ها و زمینه‌ها است. به عبارت دیگر، فرهنگ از جمله مؤلفه‌های اساسی مدیریت دانش محسوب می‌شود که مدیران از طریق بهبود آن انتظار دارند بهره‌وری را ارتقا بخشند و به مزیت رقابتی پایدار در سازمان دست پیدا کنند. فرهنگ سازمانی عبارت است از اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و ادراکات مشترک که به وسیله اعضای سازمان حفظ می‌گردد. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان است که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود. فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند. فرهنگ، مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی است که اعضای سازمان به طور گسترده آن را پذیرفته‌اند. با توجه به شرحی که بر مطالب رفت و بیان جنبه‌های مختلف موضوع، در این پژوهش به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و ابعاد (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) آن را بر تسهیم دانش کارکنان سازمان‌های ورزشی اصفهان به منظور کنترل شرایط بحرانی و چابکی در مقابله با سوانح با

صیرفیان باب‌الدستی و همکاران: تدوین مدل عوامل موثر بر مدیریت بحران با رویکرد پدافند غیر عامل؛ ... ۵۳

رویکرد پدافند غیرعامل پرداخته خواهد شد. هدف اصلی این پژوهش، تعیین مدل عوامل موثر بر مدیریت بحران با رویکرد پدافند غیرعامل در سازمان‌های ورزشی اصفهان است و تلاش دارد به این سوال پاسخ دهد که آیا مدل عوامل موثر بر مدیریت بحران در سازمانهای ورزشی: رویکرد پدافند غیرعامل از برازش مناسبی برخوردار است؟

## روش تحقیق و ابزارها

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است زیرا به توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص می‌پردازد و از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی و از نظر ماهیت از انواع تحقیقات همبستگی است، زیرا هدف این پژوهش کشف رابطه میان متغیرها می باشد که به صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان، کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی آموزش و پرورش، کارکنان سازمان ورزش شهرداری و کارکنان باشگاه‌های سپاهان و ذوب آهن ورزشی اصفهان و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان اصفهان که تعداد آنها ۳۸۴ نفر بود. به منظور انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. هر یک از واحدهای سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یک گروه یا طبقه در نظر گرفته شد و از هر طبقه به نسبت فراوانی در جامعه به‌طور تصادفی طبقه‌ای نمونه‌گیری شد. با استفاده از فرمول کوهن تعداد ۱۵۲ نفر به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد. برای سنجش فرهنگ سازمانی، از پرسش‌نامه استاندارد ۲۰ گویه‌ای فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) مولفه‌های (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت)، تهسیم دانش وانگ و وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، همچنین، از پرسش‌نامه چابکی ملکیان (۲۰۱۴) و پرسش‌نامه ۵ گویه‌ای قصد کنترل شرایط بحرانی برگرفته از پرسش‌نامه پژوهش ابولی‌پور دهنوی (۲۱۰۳) استفاده شد. برای سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری این پژوهش، پرسش‌نامه مقدماتی تهیه و سپس برای ۱۰ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی (اساتید دکتری تربیت بدنی گرایش مدیریت ورزشی) ارسال و از آن‌ها خواسته شد که در مورد شکل ظاهری سؤالات و محتوای ابزارها اظهار نظر نمایند. لازم به ذکر است مقیاس پرسشنامه طیف لیکرت ۵ ارزشی بود. صاحب‌نظران در ۹۸٪ موارد نسبت به روا بودن پرسش‌نامه اتفاق نظر داشتند. روایی محتوا و صوری این پرسش‌نامه از نظر (شکل و گویایی و قابلیت فهم سؤال‌ها) در مطالعه مقدماتی مورد بررسی قرار گرفت.

### جدول (۱): مقادیر آزمون پایایی پرسش‌نامه

| متغیر              | تعداد گویه‌ها | آلفای کرونباخ |
|--------------------|---------------|---------------|
| فرهنگ سازمانی      | ۲۰            | ۰/۹۲۳         |
| تهسیم دانش         | ۸             | ۰/۹۱۱         |
| چابکی در سوانح آتی | ۵             | ۰/۸۷۶         |
| کنترل شرایط بحرانی | ۵             | ۰/۸۴۸         |

برای بررسی پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید. آلفای کرونباخ همبستگی درونی بین سؤالات یک آزمون را منعکس می‌کند. برای این منظور تعداد ۳۰ نفر از جامعه آماری تحقیق به‌طور تصادفی ساده انتخاب و پرسش‌نامه‌های مربوطه بین آن‌ها توزیع شد و داده‌های به‌دست آمده مورد ارزیابی قرار گرفت و مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج به‌دست آمده در جدول (۱) پایایی پرسش‌نامه‌ها را تأیید نمود و مشخص شد که پرسش‌نامه‌ها از پایایی مناسبی برخوردار است.

روش گردآوری اطلاعات به صورت پیمایشی بود. پرسش‌نامه‌های مذکور پس از مهیا شدن به تعداد لازم تکثیر شده و آماده توزیع قرار گرفت. جهت توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه در ابتدا مجوز لازم از دانشگاه اخذ و سپس با ادارات مربوطه هماهنگی‌های لازم و کسب مجوز انجام شد. سپس پرسش‌نامه‌ها در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. نکات مورد نیاز نظیر محدودیت زمانی در جواب سؤالات و دقت لازم تأکید گردید. پس از جمع‌آوری تمامی پرسش‌نامه‌ها، داده‌ها استخراج و جهت تجزیه و تحلیل آماری آماده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و آزمون مدل‌یابی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی، ضریب مسیر) در نرم افزار اس پی اس نسخه ۲۳ و اسمارت پی ال اس استفاده شد.

### یافته‌ها

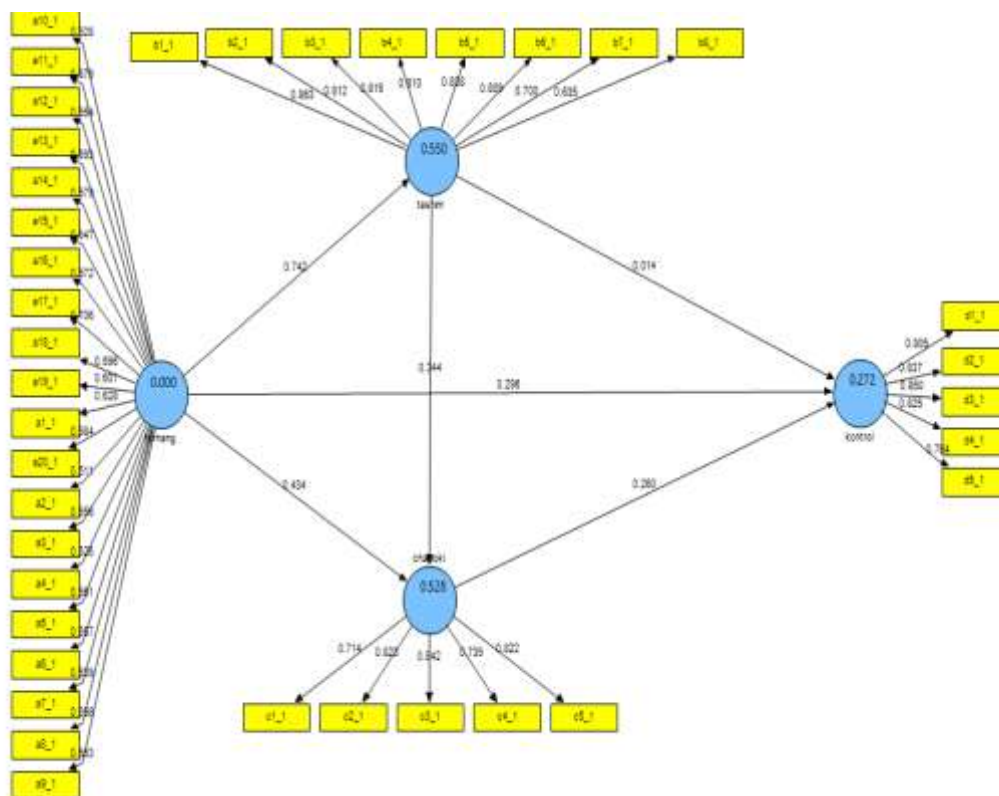
بر اساس اطلاعات جمعیت شناختی در پژوهش حاضر نشان‌دهنده آن است که از نظر وضعیت جنسیت ۵۲/۶ درصد مرد و ۴۷/۴ درصد زن بوده‌اند. از نظر وضعیت سنی، ۲۵/۷ درصد کمتر از ۳۰ سال، ۵۱/۳ درصد ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۳ درصد ۴۰ تا ۵۰ سال و ۵/۳ درصد بیشتر از ۵۰ سال بوده‌اند. از نظر وضعیت تحصیلی، ۱۴/۵ درصد دارای مدرک دیپلم و زیردیپلم، ۱۱/۲ درصد دارای مدرک کاردانی، ۴۰/۱ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۰/۳ درصد دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و ۲/۹ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

### جدول (۲): میانگین متغیرهای اصلی پژوهش و ابعاد آن‌ها

| متغیرهای پژوهش         | حجم نمونه | میانگین | انحراف معیار |
|------------------------|-----------|---------|--------------|
| فرهنگ سازمانی          | ۱۵۲       | ۳/۰۸۹   | ۰/۷۱۳        |
| تسهیم دانش             | ۱۵۲       | ۳/۲۷۵   | ۰/۸۵۶        |
| قصد کنترل شرایط بحرانی | ۱۵۲       | ۳/۰۵۶   | ۰/۹۶۶        |
| چابکی در سوانح آتی     | ۱۵۲       | ۳/۲۸۴   | ۰/۸۶۵        |

بر اساس جدول (۲)، میانگین و انحراف معیار فرهنگ سازمانی  $۳/۰۸۹ \pm ۰/۷۱۳$ ، میانگین و انحراف معیار تسهیم دانش  $۳/۲۷۵ \pm ۰/۸۵۶$ ، میانگین و انحراف معیار قصد کنترل شرایط بحرانی  $۳/۰۵۶ \pm ۰/۹۶۶$  و میانگین و انحراف معیار چابکی در سوانح آتی  $۳/۲۸۴ \pm ۰/۸۶۵$  بود که بر این اساس می‌توان ادعا نمود که میانگین و انحراف معیار فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش، قصد کنترل شرایط بحرانی و چابکی در سوانح آتی در سطح نسبتاً متوسطی قرار دارد.

صیرفیان باب‌الدستی و همکاران: تدوین مدل عوامل موثر بر مدیریت بحران با رویکرد پدافند غیر عامل؛ ... ۵۵



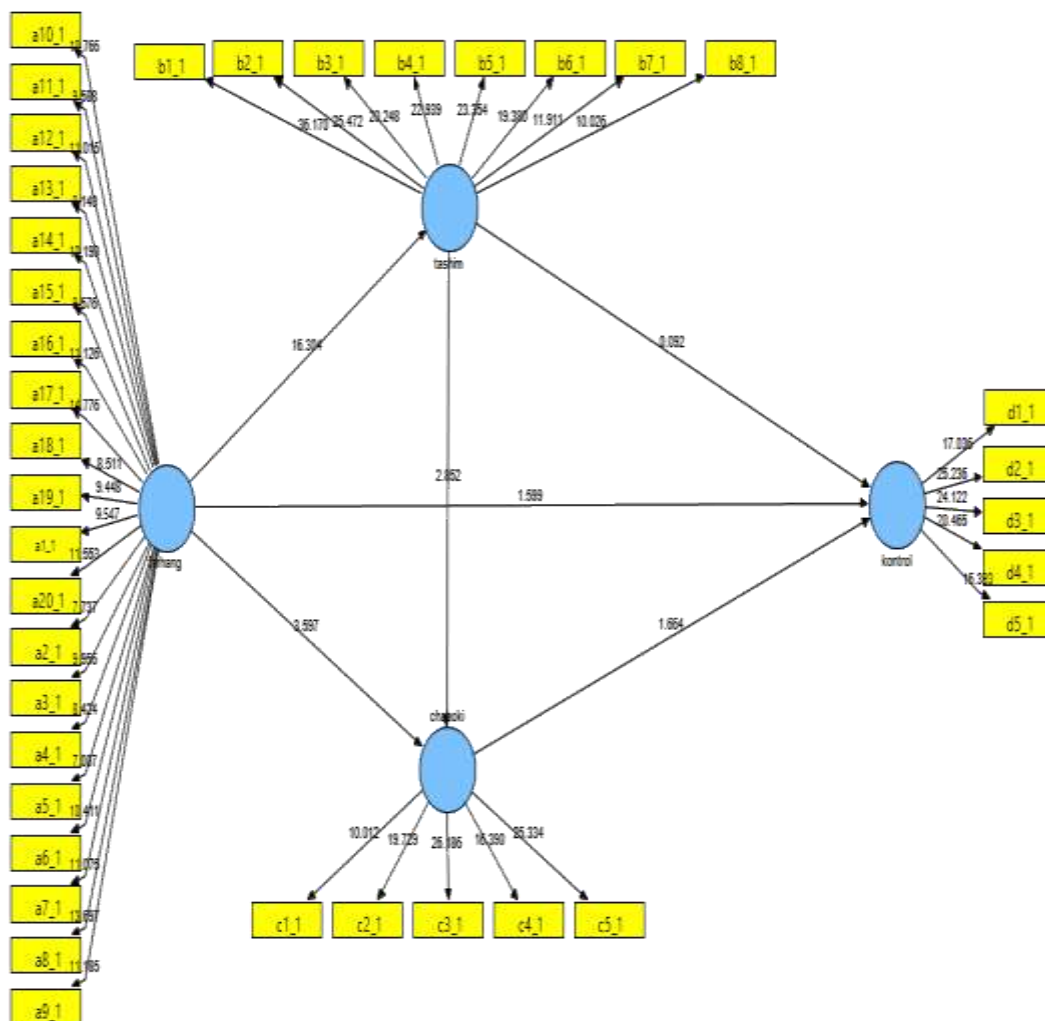
شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش با استفاده از ضریب اثر

جدول (۳): جدول ضریب مسیر و معناداری مسیرهای مستقیم

| مسیر                                      | ضریب مسیر | مقدار معنی‌داری | سطح معناداری |
|---|-----------|-----------------|--------------|
| فرهنگ سازمانی-تسهیم دانش                  | ۰/۷۴۲     | ۱۶/۳۰۴          | <۰/۰۵        |
| فرهنگ سازمانی-قصد کنترل شرایط بحرانی      | ۰/۲۹۶     | ۱/۵۹۹           |              |
| فرهنگ سازمانی-چابکی در سوانح آتی          | ۰/۴۳۴     | ۳/۵۹۷           |              |
| تسهیم دانش-چابکی در سوانح آتی             | ۰/۳۴۴     | ۲/۸۵۲           |              |
| تسهیم دانش-قصد کنترل شرایط بحرانی         | ۰/۰۱۴     | ۰/۰۹۲           |              |
| چابکی در سوانح آتی-قصد کنترل شرایط بحرانی | ۰/۲۶۰     | ۱/۶۶۴           |              |

ضرایب اثر برآورد شده در جدول (۳) نشان‌دهنده مؤثر بودن یا نبودن هر مؤلفه بر دیگری است. به طوری که تأثیر فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش کارکنان با مقدار ۱۶/۳۰۴ معنادار و مثبت است و مقدار ضریب مسیر نیز ۰/۷۴۲ به دست آمده است؛ به این معنا که اگر فرهنگ سازمانی به میزان یک واحد افزایش یابد، میزان تسهیم دانش کارکنان نیز ۰/۷۴۲ افزایش می‌یابد. به علاوه، فرهنگ سازمانی بر چابکی در سوانح آتی با مقدار ۳/۵۹۷ تأثیر مثبت و معناداری را نشان می‌دهد و تسهیم دانش بر چابکی در سوانح آتی با مقدار ۲/۸۵۲ تأثیر مثبت و معناداری را نشان می‌دهد.





شکل (۲): بررسی معناداری ضرائب مدل مفهومی پژوهش با استفاده از مقادیر تی-ولپو

جدول (۴) : جدول برازش مولفه ها

| شاخص ها | مقدار استاندارد             | مقدار مدل | نتیجه گیری          |
|---------|-----------------------------|-----------|---------------------|
| AVIF    | کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل | ۱/۳۳      | برازش مدل مناسب است |
| GOF     | مقدار مناسب بیشتر از ۰/۳۵   | ۰/۴۳      |                     |
| SPR     | حالت ایده آل ۱              | ۱         |                     |
| RSCR    | حالت ایده آل ۱              | ۱         |                     |
| SSR     | بیش از ۰/۷                  | ۱         |                     |
| NLBCDR  | بیش از ۰/۷                  | ۱         |                     |

با توجه به جدول (۴) مدل وضعیت مناسب و ایده آلی دارد لذا برازش مدل معنادار است. شاخص روایی همگرا برای متغیرها در مدل را نشان می‌دهد، روایی همگرا نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده هر متغیر پنهان با سؤال مختص به خود است. به بیان ساده‌تر، این معیار میزان همبستگی هر بعد با سؤال خود را نشان می‌دهد؛ هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش مدل اندازه‌گیری نیز بیشتر است. برای شاخص روایی همگرا، مقدار بحرانی ۰/۴ را در نظر گرفت، به این معنا که شاخص روایی همگرا بیشتر از ۰/۴ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد.

براین اساس، نتایج به دست آمده نشان از برآزش خوب مدل با داده‌ها دارد. شاخص قابلیت اطمینان مرکب یا پایایی مرکب برای متغیرها در مدل را نشان می‌دهد.

#### بحث و نتیجه گیری

براساس نتایج معادلات ساختاری میزان ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش برابر با ۰/۷۴۲ است که مقداری مثبت می‌باشد. مقدار آماره  $t$  برابر با ۱۶/۳۰۴ که از عدد ۱/۹۶ بیشتر است و سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. در نتیجه، می‌توان گفت فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش کارکنان سازمان‌های ورزشی تأثیر معناداری دارد. وجود تأثیر مثبت بین فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش در این مطالعه با یافته‌های پژوهش‌های سیاکاس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، چن و چنگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، هم‌خوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی از طریق فراهم کردن جوّ سازمانی مطلوب سرشار از اعتماد و عدم نگرانی و ترس، می‌تواند نقش بسزایی در ترغیب کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه‌های خود داشته باشد. در این راستا، با توجه به اینکه دانش ضمنی ناملموس است و انتقال آن به‌سختی صورت می‌گیرد، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با اتخاذ رویکرد فرهنگی مناسب، موانع موجود بر سر راه به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی را رفع کرده و در نتیجه، آن کارکنان فرصت مطلوبی برای توسعه توانمندی‌های خود کسب کنند.

میزان ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و چابکی در سوانح آتی برابر با ۰/۴۳۴ است در نتیجه، می‌توان گفت فرهنگ سازمانی بر چابکی در سوانح آتی کارکنان سازمان‌های ورزشی تأثیر معناداری دارد. این یافته با پژوهش رضایی دولت‌آبادی و همکاران (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. با استفاده از این یافته می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی حامی فعالیتهای چابکی در سوانح آتی می‌تواند نقش مهمی در ایجاد بستر و شرایط لازم برای انجام مؤثر اقدامات چابکی در سوانح آتی برای سازمان‌های ورزشی داشته باشد. هرچه کارکنان در سازمانی منسجم‌تر و یکپارچه‌تر باشند و نسبت به یکدیگر احساس مسئولیت بیشتری داشته باشند، اصطلاحاً از فرهنگ قوی‌تری برخوردارند، اجرای چابکی در سوانح آتی مؤثرتر و آسان‌تر خواهد بود. وجود فرهنگ سازمانی قوی در سازمان، توانایی سازمان را در چابکی افزایش می‌دهد. میزان ضریب مسیر بین تسهیم دانش و چابکی در سوانح آتی برابر با ۰/۳۴۴ است که می‌توان گفت تسهیم دانش بر چابکی در سوانح آتی کارکنان سازمان‌های ورزشی تأثیر معناداری دارد. این یافته با پژوهش رضایی رضایی دولت‌آبادی و همکاران (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. با توجه به اینکه چابکی توانایی پاسخ به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی با واکنش سریع و سودآوری است، لذا نیاز است تا کارکنان امکان دسترسی به اطلاعات را داشته باشند تا تصمیم‌گیری سریع اتفاق بیافتد. با توجه به اینکه این یافته پژوهش نیز نشان داد بین این مقوله با مدیریت دانش ارتباط وجود دارد، لذا می‌توان گفت یکی از عوامل مؤثر بر افزایش سطح چابکی کارکنان برخوردار از تسهیم دانش می‌باشد. چرا که در عصر دانایی محوری، دانش به منبع استراتژیک بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. یک سازمان ابتدا باید استراتژی‌های مختلف دانش را در مراحل مختلف بحران‌های کاری برای تکمیل نیازهای دانشی خود به خدمت گیرد تا به نتایج مطلوب مدیریت بحران مورد انتظار دست یابد. برای بهینه‌سازی مدیریت در بحران‌های احتمالی باید به نقش مدیریت دانش در کنترل شرایط بحرانی توجه ویژه‌ای داشت. زمانی که فردی مهارت یا نکته‌ای را یاد می‌گیرد و سعی بر آن دارد تا اندوخته خود را به دیگران نیز منتقل نماید از تسهیم دانش برخوردار است که این مهارت می‌تواند

1. Siakas et al.

2. Chen, Cheng

در شرایط بحرانی و بلایا مفید واقع شود. فردی که نحوه اقدام در زمان وقوع بلایای طبیعی را می‌داند و به دیگران نیز آموزش می‌دهد، می‌تواند حداقل برای خود و دیگران مفید و اثربخش باشد.

به طور کلی می‌توان ادعان نمود وجود تأثیر مثبت بین فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش در این مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید تلاش بیشتری در جهت توانمند ساختن کارکنان و ایجاد گروه‌های کاری اثربخش انجام دهند تا اعضای آنها به کارشان متعهدتر شوند و خود را به‌عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس کنند. از طرف دیگر باید به همکاری و توافق در مسائل، اهمیت بیشتر دهند تا اینکه دیدگاه‌های مشترکی در خصوص بخش‌های مختلف سازمان به‌وجود آید و توازن مطلوبی در هدف‌های سطوح مختلف سازمان ایجاد شود و روند همکاری و هماهنگی در طرح‌های پدافند غیرعامل و سوانح آتی تسهیل شود. هرچه کارکنان منسجم‌تر و یکپارچه‌تر باشند و نسبت به یکدیگر احساس مسئولیت بیشتری داشته باشند، اصطلاحاً از فرهنگ قوی‌تری برخوردارند، بنابراین ارزش‌ها و باورها و عقاید در بین کارکنان مشترک می‌شود و در پی آن احساس همدلی افزایش می‌یابد، این امر در تسهیم دانش در سازمان نقش بسزایی دارد. لذا، باید سعی بر این داشت تا دیدگاه‌ها و نگرش‌ها و باورهای کارکنان را به یک سمت و سو هدایت نمود تا از طریق برخورداری از فرهنگ قوی بین کارکنان، توانایی پاسخ به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی با واکنش سریع و سودآوری افزایش یابد.

از آنجا که از فرهنگ به عنوان نرم‌افزاری یاد می‌کنند که بر روی مغز کارکنان نصب می‌شود و از اینجا اهمیت این موضوع نه تنها در مورد این پژوهش بلکه در مورد پیشرفت یک کشور نیز نمایان می‌گردد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش نه به طور مستقیم و نه به طور غیرمستقیم نمی‌تواند بر کنترل شرایط بحرانی تأثیر داشته باشد. هم‌چنین، با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش از عوامل اثرگذار بر چابکی در سوانح آتی می‌باشند. با توجه به مرور مبانی نظری و یافته‌های مهم به‌دست آمده در این پژوهش، پیشنهادهایی ارائه می‌شود: فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد ایجاد شود تا بدین وسیله با افزایش اعتماد، جوی بر سازمان حاکم شود که مشوق تسهیم دانش باشد.

با توجه به یافته‌های مهم به‌دست آمده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد ایجاد شود تا بدین وسیله با افزایش اعتماد، جوی بر سازمان حاکم شود که مشوق تسهیم دانش باشد. ایجاد جو اعتماد در سازمان به گونه‌ای که کارکنان خطری از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگر افراد احساس نکنند و تشویق افراد دانش‌مدار به منظور انتقال دانش به سایر افراد و تعریف فرآیندی که بر اساس آن دانش مشتریان بیرونی مورد بهره‌برداری قرار گیرد. به‌کارگیری ابزارهای تشویقی برای کارکنانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند. تدوین الگوی مستندسازی تجربه‌های کارکنان و مدیران، به‌کارگیری روش‌های نوین تجزیه و تحلیل داده‌ها نظیر داده‌کاوی، افزایش تعلق سازمانی کارکنان و مدیران دانش محور و اصلی از جمله توصیه‌های کاربردی به مدیران برای ارتقای فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش با توجه به یافته‌های پژوهش به منظور چابک‌سازی سازمان در سوانح آینده است. ایجاد جو اعتماد در سازمان به گونه‌ای که کارکنان خطری از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگر افراد احساس نکنند و تشویق افراد دانش‌مدار به منظور انتقال دانش به سایر افراد و تعریف فرآیندی که بر اساس آن دانش مشتریان بیرونی مورد بهره‌برداری قرار گیرد. به‌کارگیری ابزارهای تشویقی برای کارکنانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند. تدوین الگوی مستندسازی تجربه‌های کارکنان و مدیران، به‌کارگیری روش‌های نوین تجزیه و تحلیل داده‌ها نظیر داده‌کاوی، افزایش تعلق سازمانی کارکنان و مدیران دانش محور و اصلی از جمله توصیه‌های کاربردی به مدیران

برای ارتقای فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش با توجه به یافته‌های پژوهش به منظور چابک‌سازی سازمان در سوانح آینده است.

## منابع

- Afonso Vieiraa, V, Gattermann Perinb, M. Hoffmann Sampai. C. (2018). The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. 40 (1). 150-162.
- Ahmadvand A., Ishraq H, Karimi Khozani A. (2012). Managing social crises (strikes, protests, etc.) with a community-based police approach. *Police Organizational Development*, 9 (40): 128-113. (Persian)
- Aghahseni Ashkavandi M, Rezaei Dolatabadi H, Nilipour Tabatabai A. (2017). The effect of human resource agility on crisis management Case study: Blood transfusion in Isfahan and three other accident-prone provinces. *Journal of Crisis Management*, 5 (2): 49-41. (Persian)
- Akhavan P, Darvishzadeh M. (2011). Provide a crisis management framework based on Earl's knowledge management schools in earthquake crisis. *Journal of Information Science and Technology*, 27 (1): 170-143. (Persian)
- Al-Alawi AI, Al-Marzooqi NY, Mohammed YF. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 22-42.
- Arbatani Roshandel I, Pourazat A., Qalipour A. (2008). Develop a comprehensive model of crisis management process with an approach to order and security. *Disciplinary Knowledge*, 10 (2): 84-60. (Persian)
- Ardalan, MR. Ghanbari, S. Mohamadi, S. (2016). The Relationship between Organizational Compliance and Quality of Work Life with Organizational Management Effectiveness. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*. 4 (1). 28-42.
- Asadi. H & Rahavardi. M (2004). The relation between organizational culture and productivity among sport managers. *Harekat Journal Tehran University*. 23, 20-34
- Cai Z, Huang Q, Liu H, Davison RM, Liang L. (2013). Developing Organizational Agility through IT capability and KM capability: The Moderating Effects of Organizational Climate. In PACIS, 245 p.
- Chou D. (2018). Applying design thinking method to social entrepreneurship project (2018) .computer standard and interfaces. 55 (1). 73-79.
- Ghorbani, m. Ghaasemzadeh, M. (2017). Investigating the relationship between the dimensions of strategic thinking of managers and the level of readiness for organizational change in the airports of Khorasan Razavi province. *The future of management research*. 27,1. 17-29 (Persian)
- Jaber A, Salimi M, Khazaei Pool c. (2012). Investigating the effect of internal and external motivations on knowledge sharing of employees in sports organizations (Case study of employees of physical education departments in Isfahan province). *Journal of Sports Management*, 5 (16): 75-55. (Persian)
- Jalali Farahani, M. Fereydoni, M. (2017). Presenting a model to explain the relationship between knowledge management processes and strategic thinking. *Journal of Sports Management*. 35 (14) .861-874. (Persian)
- Ji , LM., Hung J, Chen SW, Jou C. (2009). Fostering the determinants of knowledge sharing, virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 25(4): 929-939.
- Ismaili Shahrokht M, Taqvae A. (2011). Assessing urban vulnerability with passive defense approach using Delphi method; Case study: Birjand city. *Urban Management*, 9 (28): 110-92. (Persian)

- Kanapeckiene L, Kaklauskas A, Zavadskas EK. (2010). Integrated knowledge management model and system for construction projects. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 23(7): 1200-1215.
- Lindner F, Wald A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of project management*, 29(7): 877-888.
- Masi .R.J.(2000) Effects of transformational leadership on subordinate motivation . empowering norms and organizational productivity . *international journal of organizational Analysis*.8(1). 16-47
- Nazari, R. (2017). Psychological skills model, personality traits and strategic thinking of sports managers. *Exercise Psychology*. 1 (2) 75-84. (Persian)
- Nazari, R. Ghasemi, H. Sohrabi Z. (2014). Investigating the Relationship between Communication Skills, Management Patterns, Organizational Culture and the Effectiveness of Managers in Sports Organizations: A Structural Equation Model. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*. Issue: 21. pp. 102-93. (Persian)
- Omoregie, P. O., Tetteh-Opai, A. T. & Obajimi, G. A. (2015). Impact of transformation leadership style on managerial effectiveness in sports intitutions in Ghana. *Journal of Occupational and Organisational psychology*, 14 (1). 188-197. (Persian)
- Pan SL, Newell S, Huang J, Galliers RD. (2007). Overcoming knowledge management challenges during ERP implementation. The need to integrate and share different types of knowledge. *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 85(3): 404- 419.
- Pour Soltani.H, Zargar.T, Andam. R (2011). Survey of Organizational commitment and jobs among faculty member in sport group in govern University. *Sport management Journal review*. N 11. Pp 147-160
- Rezaei Dolatabadi H, Khazaei Pool J, Kialashki J, Amani M, Varij Kazemi R. (2013). Designing a model for influencing organizational culture on knowledge sharing and creating agility in controlling critical situations with a passive defense approach. *Journal of Crisis Management*, 2 (1): 67-59. (Persian)
- Reyshav I, Weisberg J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2):285-300.
- Riege A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3): 18-35.
- Suppiah V, Sandhu MS. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15(3): 462-477.
- Valmohammadi Ch. (2010). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts' view. *African Journal of Business Management*, 4(6): 915-924.
- Wang T, Chang T. (2007). Forecasting the probability of successful knowledge management by consistent fuzzy preference relations. *Expert Systems with Applicationa*, 32(3): 801-813.
- Wu WW, Lee Y. (2007). Selecting knowledge management strategies by suing analytic network process. *Expert system with applications*, 32(2): 841-847.

## **The Model of factors affecting Crisis Management in Sports Organizations: Passive Defense Approach**

**Mehran Seirafian Boboldashti<sup>1</sup>, Rasool Nazari<sup>\*2</sup>, Elham Moshkelgosha<sup>3</sup>**

1- Ph.D Student of Sport Management Department, Isfahan branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran 2- Associate Professor of Sport Management Department, Isfahan branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran (Corresponding Author) 3- Assistant Professor of Sport Department, Mobarakeh branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Iran

\* Corresponding Author nazarirasool@yahoo.com, r.nazari@khuif.ac.ir

**Received:** 2021-03-04

**Accepted:** 2021-10-20

### **Abstract**

Today, sports organizations are facing many crises, so that the root of the crisis and its management method using the passive defense approach has become very important. The present study was conducted with the aim of factors affecting crisis management with a passive defense approach in Isfahan sports organizations. The method of this research was applied in terms of purpose and descriptive in terms of the type of research, which was done by survey. The statistical population of this study included the municipal sports organization, professional clubs and the general departments of sports and youth of Isfahan. Using stratified random sampling method, 152 people were selected as the final sample. Data collection was performed using a questionnaire and data analysis was performed using structural equation modeling. Organizational culture (with three components of work engagement, adaptability, adaptability and mission), knowledge sharing as predictor variables and agility in dealing with accidents and control of critical situations with passive defense approach were entered into the model as research criterion variables. The results showed that organizational culture has an effect on agility in dealing with accidents through its effect on knowledge sharing (impact factor 0.742 and significance 16.3). Knowledge sharing also affects agility in dealing with accidents (impact factor 0.344 and significance 2.85). Findings indicate that organizational culture and knowledge sharing have a significant effect on creating agility in dealing with accidents with a passive defense approach. Therefore, the development of an experimental documentation model, the use of data mining, increasing the organizational affiliation of employees and knowledge-based managers are among the practical recommendations to managers in order to streamline the organization for crisis management in sports organizations.

**Keywords:** sports organization, organizational culture, knowledge sharing, passive defense, crisis management