

## طراحی مدل عوامل تسهیل کننده در پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران

لیلی خاوری خراسانی<sup>۱</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup>، سیدنصراله سجادی<sup>۳</sup>، مجید جلالی فراهانی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تهران و عضو هیأت علمی گروه تربیت بدنی دانشگاه یزد\*

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۳. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۴. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۴/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۲۱

### چکیده

سازمان‌ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به‌وجود آورند، افراد را در جهت با مفهوم‌کردن تعاملات‌شان آموزش دهند و در بسترسازی و شناسایی عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در سازمان بکوشند؛ لذا، هدف از این پژوهش، شناسایی عوامل تسهیل‌کننده و ارائه الگویی به‌منظور پیاده‌سازی موفق استراتژی مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک ایران می‌باشد. روش این پژوهش پیمایشی - تحلیلی بود و جامعه آماری آن را کلیه ذی‌نفعان کمیته ملی المپیک (۳۲۶ نفر) (برابر با نمونه آماری) تشکیل دادند. با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، ۱۳ مؤلفه در قالب پنج عامل اصلی در پرسش‌نامه عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش شناسایی شدند. سپس با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، الگوی پیشنهادی مورد برازش قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کلیه شاخص‌های نیکویی برازش در دامنه قابل‌قبولی قرار دارند. همچنین، مدلی پنج‌عاملی برای موفقیت مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک ارائه گردید. علاوه‌براین، با توجه به میزان ضریب تأثیر هر یک از عوامل بر مدیریت دانش مشخص شد که عامل منابع انسانی دارای بیشترین نقش بر استقرار موفق مدیریت دانش است و سایر عوامل به ترتیب عبارت هستند از: فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، استراتژی مدیریت دانش و ساختار سازمانی.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، کمیته ملی المپیک ایران، عوامل تسهیل‌کننده، مدل‌سازی معادلات ساختاری

## مقدمه

در عصر حاضر که "عصر دانایی" نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روزبه‌روز پویاتر و چالش‌برانگیزتر می‌شوند و سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان "دانش" نامیده می‌شوند را به‌عنوان یک عامل مهم و حیاتی مدنظر قرار می‌دهند (وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۲۶۱). لوپز<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معتقد است که دانش و قابلیت‌های سازمانی، اشکالی از دارایی‌های استراتژیک هستند که اهداف بلندمدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضائات محیطی ارتقا می‌دهند و در محیط‌های پویا کاربرد دارند؛ بنابراین، تبدیل دانش ذهنی به دانش ثبت‌شده رسمی، یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش<sup>۳</sup> است که باعث کاهش خطر از دست رفتن دانش با ارزش سازمان به‌واسطه افت کارکنان و از دست دادن حافظه سازمان به‌هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌گردد؛ لذا، با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمان‌ها می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات به‌روز برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است (هریجران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸، ۵۳). بنا بر تعریف شی و چینگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به شکل نظام‌مند برای شناسایی، ساماندهی، قابل‌دسترس نمودن سرمایه‌های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد. علاوه‌براین، مدیریت دانش با آسان‌سازی فرایند ایجاد و تسهیم دانش، یادگیری سازمانی را سرعت می‌بخشد و به سازمان کمک می‌کند که خود را با تغییرات شتاب‌زده امروزی منطبق سازد و همگام با تغییرات، با موفقیت به حیات خود ادامه دهد.

امروزه، چالش اصلی سازمان‌ها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن است و بزرگ‌ترین آرزوی آن‌ها نیز تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن با یک روش موفق می‌باشد. از سوی دیگر، جهانی‌گرایی و رقابت سبب شده است دانش به‌عنوان ارزشمندترین منبع استراتژیک شناخته شود و توانایی سازمان به‌منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصت‌های بازار و حل مسأله، مهم‌ترین توانایی آن محسوب گردد (وانگ و چانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷، ۸۰۱). با این حال، باید در نظر داشت که اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، نیازمند نگرشی همه‌جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. سازمان‌های موفق آن‌هایی هستند که دانش کارکنان خود را به توانایی سازمانی تبدیل می‌کنند، اما، برخی از سازمان‌ها علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های زیادی که برای بهره‌برداری از دانش خلق‌شده در

- 
1. Wong
  2. Lopez
  3. Knowledge Management
  4. Hariharan
  5. Shih & Ching
  6. Wang & Chang

سازمان‌های خود می‌نمایند، موفقیت چندانی کسب ننموده و سرمایه‌گذاری‌های سرسام‌آور سخت‌افزاری و نرم‌افزاری که برای استقرار مدیریت دانش انجام شده است، نتیجه موردانتظار را به بار نمی‌آورد (وانگ و اسپینوال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۶۵).

علاوه‌براین، عوامل مؤثر بر توانمندی پیاده‌سازی مدیریت دانش را می‌توان مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی دانست که برای اجرای موفق مدیریت دانش باید مدنظر قرار گیرند. به عبارت دیگر، عوامل موفقیت عبارت است از آن گروه عوامل درون‌سازمانی که برای سازمان قابل کنترل می‌باشند. عوامل بیرونی نظیر اثرات محیطی، تنها از جهت شناخت و آگاهی نسبت به روند آن‌ها موردتوجه قرار می‌گیرند؛ زیرا، سازمان‌ها به‌هنگام اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش، کنترل چندانی بر آن‌ها ندارند (کاظمی و ملک‌زاده، ۱۳۹۱، ۴۷)؛ لذا، شناسایی عوامل تسهیل‌کننده استراتژی‌های مدیریت دانش در کشور می‌تواند راهنمای مدیران سازمان‌ها در مراحل تدوین و اجرای این استراتژی‌ها باشد. همچنین، در مرحله برنامه‌ریزی می‌توان با شناسایی و اطلاع از عوامل مؤثر بر مدیریت دانش، وضعیت سازمان را از حیث این عوامل بررسی نمود و پیش از ورود به فاز اجرایی و تحمیل هزینه بالا، تمهیداتی را برای نقاط ضعف اندیشید. جهت پیاده‌سازی صحیح فرایندهای مدیریت دانش و جلوگیری از به‌هدررفتن هزینه‌ها نیز می‌بایست نگاهی مثبت به این مقوله داشت و در کنار شناخت درست و برنامه‌ریزی جامع، با استفاده از تجارب دیگر سازمان‌ها به نتایج مطلوبی دست یافت (اخوان، اولیایی، دسترنج ممقانی و ثقفی، ۱۳۸۹، ۲)؛ از این رو، به دلیل نبود تجربه غنی و کافی در زمینه مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها، مدیران باید به‌هنگام ایجاد نظام‌های مدیریت دانش در سازمان خود، متوجه عوامل مؤثر و کلیدی در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش باشند. علی‌رغم اهمیت فزاینده مدیریت دانش برای رقابتی‌بودن سازمان‌ها، عدم شناخت مناسب از عوامل تسهیل‌کننده آن، رسیدن به اهداف مدیریت دانش توسط سازمان‌ها را مشکل می‌نماید.

پیشینه مطالعات در زمینه مدیریت دانش، عوامل مختلفی را مانند عوامل بازدارنده (از قبیل نظام‌های اقتصادی، سیاسی و محیطی) و عوامل تسهیل‌کننده (مانند عوامل فنی، ساختاری و فرهنگی) که اجرای مؤثر نظام‌های مختلف مدیریت دانش در سازمان‌های گوناگون را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند شناسایی نموده است. شایان‌ذکر است که مدیریت دانش در موفق‌ترین سازمان‌های جهانی استقرار یافته است و با توجه به تفاوت فرهنگ سازمان‌های خارجی با سازمان‌های ایرانی مانند فناوری پیشرفته‌تر و نیروی انسانی فرمان‌بردارتر و تغییرپذیرتر در سازمان‌های خارجی (به‌ویژه سازمان‌های

اروپایی و آمریکایی و حتی کشورهای تازه صنعتی شده، نحوه و زمان استقرار مدیریت دانش در آنها متفاوت می‌باشد (ربیعی و معالی، ۱۳۸۸، ۷۷). دامنه وسیعی از عواملی که می‌توانند اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را تحت‌تأثیر قرار دهند در پیشینه پژوهشی مشاهده می‌شود؛ برای مثال نجاتیان و همکاران (۲۰۱۳) با ارائه مدلی دریافتند که عوامل اعتماد، همکاری و یادگیری، مهارت‌های تی‌شکل (مؤلفه عامل منابع انسانی) و حمایت فناوری اطلاعات، تأثیر مستقیم و مثبتی بر مدیریت دانش دارند؛ درحالی‌که تمرکز و رسمیت، تأثیری مستقیم و منفی بر آن می‌گذارند. گودرزی و همکاران (۱۳۸۸) نیز تأیید نمودند که به‌منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصادهای جهانی، سازمان‌های امروزی باید به‌طور مؤثر به سمت منابع دانش حرکت کنند. آن‌ها دریافتند که وجود فرهنگ تسهیم دانش و آموزش و یادگیری مستمر مدیران، گام مؤثری در جهت خلق و انتقال دانش و نیز به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان تربیت‌بدنی کشور می‌باشد. علاوه‌براین، دارابی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به‌منظور بررسی نقش فناوری بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت‌بدنی دولتی ایران به این نتیجه دست یافتند که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، کیفیت و سرعت دسترسی به اطلاعات و دانش جدید، بیش‌ترین سهم را در تحقق کشف دانش دارند. همچنین، ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی به‌منظور سرعت تبادل اطلاعات، بیش‌ترین سهم را در تسهیم دانش دارا می‌باشد. عرضه (۱۳۸۶) نیز در پژوهشی که در زمینه مدیریت دانش در سازمان تربیت‌بدنی انجام داد، رابطه معناداری بین عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فناوری) با راهبرد مدیریت دانش به‌دست آورد و بیان کرد که به‌منظور پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان تربیت‌بدنی ایران، توجه به عوامل سازمانی بسیار مهم می‌باشد.

علی‌رغم این‌که خورند و ثقه‌الاسلامی (۱۳۸۷) مدیریت دانایی و به‌خصوص مدیریت دانش را یکی از مؤلفه‌ها و راه‌کارهای تغییر و تحول در ساختار و نظام اداری سازمان‌های ورزشی ایران در راه رسیدن به اهداف عالی سند چشم‌انداز معرفی کردند، پژوهش‌چندانی در زمینه مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر آن در حوزه ورزش کشور صورت نگرفته است. بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه عوامل مؤثر بر مدیریت دانش نیز نشان می‌دهد که عوامل ارائه‌شده در این پژوهش‌ها، اغلب همگن نمی‌باشد؛ به‌گونه‌ای‌که در برخی موارد، عوامل بسیار کلی هستند و در برخی موارد بسیار جزئی می‌باشند. همچنین، در برخی از این پژوهش‌ها، مؤلفه‌های موجود در چرخه فرایندی مدیریت دانش در فهرست عوامل کلیدی موفقیت قرار گرفته‌اند و یا هم‌پوشانی بالایی میان عوامل بیان‌شده وجود دارد. از سوی دیگر، انتخاب عوامل کلیدی بر مبنای فراوانی آن‌ها در منابع بررسی شده صورت گرفته است، اما روش‌شناسی علمی مناسبی برای تأیید عوامل در سازمان‌های داخلی مورد استفاده قرار نگرفته و تنها به نظر پژوهشگر بسنده شده است. در برخی از این مطالعات نیز تعداد زیادی از عوامل کلیدی

مورد استفاده قرار گرفته است و این موضوع با تعریف عوامل کلیدی که می‌بایست به تعداد محدودی باشند، تناقض دارد (دسترنج ممقانی، اخوان و ثقفی، ۱۳۸۹، ۵۰۰).

علاوه بر این، انجام پژوهشی به منظور بررسی عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک که بر اساس اصول مندرج در منشور المپیک به منظور توسعه ورزش، تربیت نیروهای جوان، حمایت از نهضت المپیک، رونق رشته‌های ورزشی و برنامه بازی‌های المپیک و آسیایی تشکیل شده است (سجادی، ۱۳۸۵، ۲۷) ضروری به نظر می‌رسد. همچنین، به دلیل ماهیت این سازمان شاید بتوان آن را یک سازمان دانش‌محور دانست؛ زیرا، جهت انجام رسالت خویش، پویایی و تغییر بالایی را در حوزه فعالیت خود پیش رو دارد و برای کنترل و انطباق با این تغییرات، به مجهز کردن خود به جدیدترین ابزارها و فناوری‌ها در حوزه‌های مختلف کاری و مدیریتی نیازمند می‌باشد.

ذکر این نکته ضرورت دارد که کمیته ملی المپیک از ویژگی‌های توان بالقوه فکری و اجرایی در ورزش قهرمانی، وجود آکادمی المپیک، حمایت مالی فدراسیون‌ها، سبک بودن بار کارکنان در بدنه عملیاتی، موفقیت نسبی در بازی‌های آسیایی و المپیک، مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری جمعی، مقبولیت عمومی، داشتن اساس‌نامه، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مدون، مدیران و مسئولان دانش‌آموخته و مجرب، شفافیت عملکرد مالی و اجرایی و نگرش برنامه محوری برخوردار می‌باشد؛ بنابراین، شایسته است که برای حفظ و بهبود این ویژگی‌ها تلاش کند و عملکرد خود را ارتقا بخشد. همچنین، باید بتواند با اعمال مدیریت کارآمد، دانش نهفته موجود در نیروی انسانی را شکوفا سازد؛ زیرا، تنها در این صورت می‌تواند به اهداف خود دست یابد. شایان ذکر است که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی که بر جذب و حفظ استعدادها متمرکز می‌باشد، نوعی فرهنگ سازمانی که پذیرای ایده‌های جدید بوده و یادگیری را ترویج می‌نماید، ابزارهای فنی که از قابلیت جمع‌آوری و انتشار دانش برخوردار هستند، رویکرد استراتژیک نسبت به دانش و سرانجام، نوعی ساختار سازمانی که ارتباطات و تعاملات میان فردی را تسهیل می‌نماید؛ می‌تواند الگوی زمینه‌ای مناسب (از ابعاد ساختاری، فرهنگی و فناوری، استراتژیک و منابع انسانی) به منظور پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک ایران فراهم نماید.

این پژوهش بر آن است تا با ایجاد دیدی جامع برای مدیران ورزشی، به‌ویژه کمیته ملی المپیک ایران، به معرفی عوامل بالقوه‌ای بپردازد که ممکن است در هر سازمانی وجود داشته باشد و روند مدیریت دانش در سازمان را تسریع نماید. درحقیقت، معرفی عوامل تسهیل‌کننده، کمکی برای آن دسته از مدیران عالی و متصدیان فعالیت‌های مدیریت دانش سازمانی است که علاقه‌مند به ممیزی فعالیت‌های موجود در سازمان خود در راستای استقرار مدیریت دانش می‌باشند؛ با این دید که با شناسایی عوامل

اصلی، به اقدامی مناسب در خصوص بهبود و اثربخشی مدیریت دانش دست زنند و به استقرار مناسب مدیریت دانش در سازمان خود کمک نمایند. توجه کافی به شناخت این عوامل بالقوه و اقدام به جا و به موقع در خصوص بهبود آن‌ها منجر به ایجاد زمینه‌ای در سازمان می‌شود که به تقویت عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش کمک می‌کند؛ زیرا، از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت دانش، نگرش‌های محدود و غیرنظام‌مند، موفقیت پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش را به خطر می‌افکند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۳۹). از سوی دیگر، مدیریت دانش موضوعی است که پژوهش‌های مرتبط با آن در سازمان‌های ورزشی ایران هنوز در مرحله ابتدایی قرار دارد و براساس مطالعات اشاره شده در این پژوهش به روشنی مشخص است که به کارگیری نظام‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش در هر سازمان با توجه به اهداف و راهبردهای آن سازمان متفاوت می‌باشد. لذا، در پژوهش حاضر، با توجه به اهمیت و چالش‌های اساسی اقتصاد دانش‌محور که بستر کنونی غالب سازمان‌ها می‌باشد، به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که در شرایط کنونی، الگوی زمینه‌ای مناسب (از ابعاد ساختاری، فرهنگی و فناوری، استراتژیک و منابع انسانی) برای سازمان‌های دانش‌محور و (بعضاً ورزشی) کدام است؟ لذا، نتایج این پژوهش به سه پرسش اصلی زیر پاسخ می‌دهد:

- ◀ عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک کدام موارد هستند؟
- ◀ مؤلفه‌های مربوط به عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک کدام موارد هستند؟
- ◀ مدل ساختاری عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک به چه صورت می‌باشد؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع مطالعات توسعه‌ای - کاربردی می‌باشد و روش آن پیمایشی - تحلیلی است. در این پژوهش پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده، اطلاعات به دست آمده مورد تحلیل قرار گرفت. همچنین، به منظور گردآوری داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از نمونه آماری مورد نظر و دستیابی به اهداف پژوهش، روش میدانی مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش را کلیه اعضای مجمع عمومی کمیته ملی المپیک شامل: هیأت‌رئیس و هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک، رؤسای فدراسیون‌ها به عنوان اعضای مجمع عمومی، نایب‌رئیسان، دبیران کل فدراسیون‌ها و کلیه کارشناسان و مدیران آکادمی ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران به تعداد ۳۲۶ نفر تشکیل دادند که به دلیل قابل دسترس بودن آن‌ها، تمامی ۳۲۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند (تمام‌شمار). در نتیجه، پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و حذف پرسش‌نامه‌های مخدوش، تعداد ۳۰۷ پرسش‌نامه وارد تجزیه و تحلیل آماری گردید.

علاوه‌براین، با توجه به ادبیات پژوهش و بررسی‌های انجام‌شده، مدل این پژوهش برگرفته از پژوهش ادانوون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بود که به‌دلیل جامعیت، سادگی و تعمیم‌پذیری، پایه نظری این پژوهش را تشکیل داد. همچنین، با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی در پیشینه پژوهش و نیز از آنجایی که فقدان فرهنگ مناسب، اصلی‌ترین عامل شکست و یا عدم موفقیت اجرای فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی است (ربیعی و معالی، ۱۳۸۸، ۷۸)، این عامل که شامل: مؤلفه‌های همکاری، یادگیری، اعتماد متقابل و پاداشی که درمقابل تسهیم دانش کسب می‌شود می‌باشد، توسط پژوهشگر در مدل پژوهش قرار گرفت (دتین، دایر، هوپز و هاریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ۲۹). شایان‌ذکر است که فناوری اطلاعات نیز دربرگیرنده مؤلفه‌های واسط کاربر و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بود (ادانوون، هیوین و باتلر، ۲۰۰۶، ۱۶۵۳). علاوه‌براین، دو بعد اصلی ساختار سازمانی که عبارت است از رسمیت و پیچیدگی نیز تعیین گردید (رابینز<sup>۳</sup>، ۱۳۸۸، ۲۲). شاخص‌های عامل استراتژی مدیریت دانش نیز عبارت بود از: حمایت مدیریت ارشد، هم‌سویی استراتژیک (ادانوون و همکاران، ۲۰۰۶، ۱۶۵۲) و الگوبرداری رقابتی (وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، ۶۶). همچنین، برای عامل منابع انسانی نیز شاخص‌های مدیریت منابع انسانی (وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، ۶۶)، اندازه‌گیری عملکرد و توانایی مدیریت دانش (وانگ، ۲۰۰۵، ۲۶۷) مشخص گردید.

علاوه‌براین، به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه پژوهشگرساخته‌ای در قالب ۵۴ سؤال براساس طیف پنج ارزشی لیکرت با ارزش عددی یک تا پنج (کاملاً مخالفم=یک تا کاملاً موافقم=پنج) تهیه گشت. جهت تعیین روایی محتوای<sup>۴</sup> سؤالات پرسش‌نامه نیز از نظرات اعضای هیأت علمی، خبرگان و کارشناسان مدیریت دانش در دانشگاه‌ها استفاده گردید. قابل‌ذکر است که براساس نظر خبرگان، برخی از سؤالات از پرسش‌نامه اولیه حذف شد، تعدیل گردید و یا سؤالات دیگری جهت برآورده‌ساختن روایی محتوایی به پرسش‌نامه اولیه اضافه گشت. همچنین، یک مطالعه مقدماتی<sup>۵</sup> نیز بین ۵۰ نفر از اعضای مجمع عمومی کمیته ملی المپیک ایران صورت گرفت.

علاوه‌براین، از آمار توصیفی برای توصیف، خلاصه‌کردن و طبقه‌بندی داده‌های خام، تعیین شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و ارائه و نمایش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در قالب جدول و نمودار استفاده

- 
1. O'Donovan, Heavin & Butler
  2. DeTienne, Dyer, Hoopes & Harris
  3. Rabinz
  4. Content Validity
  5. Pre-Test (Pilot Study)

گردید. همچنین، آمار استنباطی شامل: آزمون کلوموگروف - اسمیرنوف، کجی و کشیدگی<sup>۱</sup>، آزمون‌های تی مستقل<sup>۲</sup>، تحلیل واریانس یک‌طرفه<sup>۳</sup>، آزمون تعقیبی توکی، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی<sup>۴</sup> و روش تحلیل مدل معادلات ساختاری<sup>۵</sup> جهت بررسی فرضیات پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. ذکر این نکته ضرورت دارد که در انجام آزمون‌های فوق از نرم‌افزارهای اس. پی. اس. اس<sup>۶</sup> و ایموس<sup>۷</sup> (نسخه ۱۹) استفاده گردید.

### نتایج

یافته‌های توصیفی مربوط به جامعه آماری حاکی از آن است که بیشتر آزمودنی‌ها (۶۰ درصد) در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارند که حدود ۱۷/۷ درصد از آن‌ها کمتر از ۳۰ سال، ۲۱/۳ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و تنها درصد پایینی (۰/۱ درصد) از آن‌ها بیشتر از ۵۰ سال سن دارند. به‌طور کلی، پاسخ‌دهندگان شامل: ۶۳/۸ درصد مرد و ۳۶/۲ درصد زن می‌باشند. ۴۳/۲ درصد از کارکنان شاغل در کمیته ملی المپیک دارای مدرک تربیت‌بدنی هستند و ۵۶/۸ درصد از آن‌ها نیز در سایر رشته‌های دانشگاهی تحصیل نموده‌اند. علاوه‌براین، ۳/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر، ۲۲/۸ درصد دارای تحصیلات فوق‌دیپلم، ۵۱/۵ درصد دارای تحصیلات لیسانس، ۱۸/۶ درصد دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و دو درصد دارای تحصیلات دکتری می‌باشند. یافته‌ها نشان می‌دهد که ۲۰/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سابقه کمتر از پنج سال، ۲۴/۱ درصد دارای سابقه بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۹/۱ درصد دارای سابقه بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۲۶/۶ درصد دارای سابقه بیشتر از ۱۵ سال خدمت در کمیته ملی المپیک هستند.

در این پژوهش به‌منظور دسته‌بندی سؤالات پرسش‌نامه از تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۸</sup> به‌صورت مرتبه اول و دوم به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی<sup>۹</sup> و با استفاده از چرخش واریماکس<sup>۱۰</sup> برای کلیه عواملها استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره یک آمده است. براساس یافته‌ها مشخص می‌شود که

1. Skewness & Kurtosis
2. Independent T-Test
3. ANOVA
4. Confirmatory Factor Analysis
5. Structural Equation Modeling
6. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)
7. Analysis of Moment Structures (Amos)
8. Exploratory Factor Analysis
9. Principal Components Analysis
10. Varimax



اندازه شاخص کیزر - مه‌یر - اولکین<sup>۱</sup> برای کلیه عوامل‌ها و نیز به‌صورت انفرادی<sup>۲</sup>، بزرگ‌تر از (۰/۵) می‌باشد و در دامنه قابل‌قبولی قرار دارد. مشخصه آزمون بارتلت<sup>۳</sup> نیز به‌لحاظ آماری در سطح (۰/۰۰۱) معنادار است که بیانگر هم‌بستگی بالای بین متغیرها جهت انجام تحلیل مؤلفه‌های اصلی می‌باشد (هیر، بلک، بابین و اندرسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴، ۱۰۲). همچنین، میزان درصد واریانس هر یک از پنج عامل نیز در دامنه مطلوب؛ یعنی بیشتر از (۰/۶۰) قرار دارد (رامین‌مهر و چارستاد، ۱۳۹۲، ۱۸۲). شایان‌ذکر است که نتایج مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی، استخراج ۱۳ شاخص را پس از حذف ۲۲ سؤال مورد تأیید قرار داد.

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی عوامل پنج‌گانه تسهیل‌کننده مدیریت دانش

عوامل اساسی موفقیت	کیزر مه‌یر اولکین	دامنه بارهای عاملی	درصد واریانس تبیین‌شده
استراتژی مدیریت دانش	۰/۸۱	۰/۰-۷۵/۸۶	۷۵/۴۵
ساختار سازمانی	۰/۶۲	۰/۰-۸۵/۸۷	۷۶/۷۷
فرهنگ سازمانی	۰/۷۹	۰/۰-۶۳/۹۲	۸۲/۷۳
فناوری اطلاعات	۰/۷۶	۰/۰-۷۱/۸۳	۶۰/۴۱
منابع انسانی	۰/۷۷	۰/۰-۶۹/۸۸	۷۰/۵۹

از آنجایی که در این پژوهش ممکن است "خطای روش مشترک"<sup>۵</sup> یا همان "واریانس روش مشترک"<sup>۶</sup> یک مشکل و مسأله باشد، از آزمون تک‌عاملی هارمن<sup>۷</sup> برای کنترل کردن این خطا استفاده گردید (کیم، کمار و کمار<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲، ۳۰۱). طبق این روش، تمامی متغیرهای مشاهده‌شده در پژوهش وارد تحلیل عاملی اکتشافی شدند که جواب آن بدون چرخش مشخص می‌کند تعداد عامل‌های موردنیاز برای محاسبه واریانس تمامی متغیرها به چه تعداد می‌باشد. طبق نتایج این روش در پژوهش حاضر، اولین عامل به‌دست‌آمده تنها می‌تواند ۲۷ درصد از کل واریانس متغیرها را تبیین کند. با توجه به آن که یک عامل به‌تنهایی استخراج شده است و آن عامل هم نمی‌تواند مقدار زیادی (بیش از ۵۰

1. Kaiser Meyer Olkin
2. Measure of Sampling Adequacy
3. Bartlett s Test
- 4 . Hair, Black, Babin & Anderson
5. Common Method Bias
6. Common Method Variance
7. Harman s Single-Factor Test
8. Kim, Kumar & Kumar

درصد) از واریانس کل متغیرها را تبیین کند می‌توان نتیجه گرفت که واریانس یا خطای روش مشترک در این پژوهش نمی‌تواند مسأله و مشکل بزرگی باشد.

همچنین، ضریب پایایی پرسش‌نامه با روش هم‌سانی درونی (آلفای کرونباخ) تعیین گردید. نتایج ارزیابی پایایی مؤلفه‌های استخراجی مدل پنج عاملی پرسش‌نامه عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در جدول شماره دو خلاصه شده است. شایان‌ذکر است که برای آزمون‌های مختلف، حصول پایایی بالاتر از (۰/۶۰) کافی و مناسب است (مالهوترا و بریکز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ۳۵۸). در پژوهش حاضر تمامی مقادیر آلفای کرونباخ بالای (۰/۶۰) می‌باشد؛ در نتیجه، پرسش‌نامه عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش دارای پایایی مناسب و موردقبولی می‌باشد. ذکر این نکته ضرورت دارد که زمانی آلفای کرونباخ پیش‌بینی درستی از پایایی ارائه می‌دهد که تمامی شاخص‌ها بر روی یک عامل بار شوند و کلیه آن‌ها در مدل هم‌وزن باشند. از آنجایی که در مدل‌سازی معادله ساختاری، هم‌بستگی‌های غیریکسان با وزن‌های متفاوت بین شاخص‌ها و عامل‌ها وجود دارد، ضریب آلفای کرونباخ، مقداری غیر از مقدار واقعی را ارائه می‌دهد؛ به همین دلیل، پایایی مرکب<sup>۲</sup> بارهای عاملی می‌تواند برآورد دقیق‌تری از پایایی را نسبت به ضریب آلفای کرونباخ ارائه دهد (گلدوف، پریچر و زیفور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ۷۳)؛ لذا، در این پژوهش پایایی مرکب کلیه مؤلفه‌ها از طریق میانگین واریانس استخراجی<sup>۴</sup> تعیین گردید. جدول شماره دو نشان می‌دهد که مقادیر برای کلیه مؤلفه‌ها بالاتر از (۰/۸) می‌باشد که بیشتر از حد مطلوب (یعنی (۰/۶)) بوده و بیانگر وجود هم‌سانی درونی قابل‌قبولی برای کلیه مؤلفه‌ها می‌باشد (هیر و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۲۳).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

- 
- 1 . Malhotra & Birks
  2. Construct Reliability
  3. Geldhof, Preacher & Zyphur
  4. Average Variance Extracted

جدول ۲- خلاصه آمار توصیفی و پایایی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش

عامل	میانگین	دامنه بارهای عاملی	میانگین واریانس استخراجی	پایایی مرکب	همبستگی کلی عوامل <sup>۱</sup>	آلفای کرونباخ
حمایت مدیران	۴/۰۷	۰/۰-۷۵/۸۶	۰/۶۴	۰/۸۴	۰/۵۱	۰/۸۰
الگوبرداری رقابتی	۳/۷۰	۰/۰-۸۵/۸۶	۰/۷۰	۰/۸۲	۰/۵۱	۰/۷۳
همسویی استراتژیک	۳/۹۱	۰/۰-۸۲/۸۴	۰/۶۴	۰/۷۸	۰/۵۵	۰/۶۸
رسمیت	۳/۶۵	۰/۰-۸۶/۸۷	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۴۱	۰/۷۲
پهچیدگی	۳/۸۶	۰/۰-۸۵/۸۶	۰/۷۳	۰/۸۵	۰/۵۱	۰/۶۸
اعتماد متقابل	۴/۳۳	۰/۰-۸۱/۸۷	۰/۷۱	۰/۸۳	۰/۵۶	۰/۸۶
یادگیری	۴/۰۹	۰/۰-۷۰/۸۵	۰/۶۱	۰/۷۶	۰/۵۹	۰/۷۸
پاداش و تشویق	۴/۰۴	۰/۰-۶۳/۹۲	۰/۶۲	۰/۷۶	۰/۵۳	۰/۶۷
زیرساخت های فناوری اطلاعات	۴/۰۳	۰/۰-۷۱/۸۳	۰/۵۷	۰/۸۰	۰/۴۹	۰/۶۷
واسط کاربر	۴/۱۲	۰/۰-۷۱/۸۱	۰/۵۷	۰/۸۰	۰/۶۰	۰/۶۷
مدیریت منابع انسانی	۴/۰۱	۰/۰-۷۹/۸۹	۰/۵۷	۰/۸۰	۰/۶۰	۰/۶۸
اندازه گیری عملکرد	۴/۱۳	۰/۰-۸۲/۸۸	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۵۶	۰/۷۵
توانایی مدیریت دانش	۴/۰۰	۰/۰-۸۱/۸۳	۰/۶۷	۰/۸۰	۰/۴۶	۰/۶۳

در پژوهش حاضر، روایی واگرا<sup>۲</sup> و هم‌گرایی<sup>۳</sup> هر یک از عوامل استخراجی تسهیل کننده مدیریت دانش از طریق میانگین واریانس استخراجی تعیین گردید. طبق نظر فورنل و لاکر<sup>۴</sup> (۱۹۸۱)، روایی هم‌گرا در صورت وجود سه شرط به دست می‌آید؛ کلیه بارهای عاملی بزرگ‌تر از (۰/۵) و معنادار باشند، حداقل میزان میانگین واریانس استخراجی (۰/۵) باشد و پایایی مرکب نیز بزرگ‌تر از (۰/۷) باشد. با توجه به جدول شماره دو، بارهای عاملی برای کلیه عوامل در سطح معناداری (۰/۰۰۱) قرار دارد و از میزان حداقل؛ یعنی (۰/۵) بیشتر می‌باشد. همچنین، میزان میانگین واریانس استخراجی برای کلیه عوامل بیشتر از حد مطلوب (یعنی (۰/۵)) است و در نهایت، میزان روایی ساختاری عوامل نیز از میزان مطلوب (۰/۷) بالاتر می‌باشد؛ بنابراین، در پژوهش حاضر، نتایج تحلیل عاملی، روایی هم‌گرایی کلیه عوامل را مورد تأیید قرار می‌دهد. علاوه بر این، روایی واگرا از طریق مقایسه بین مقادیر میانگین واریانس

1. Corrected Item-Total Correlation
2. Discriminant Validity
3. Convergent Validity
4. Fornell, & Larcker

استخراجی و مجذور هم‌بستگی<sup>۱</sup> دو عامل موردنظر مورد بررسی قرار گرفت (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱، ۴۶-۴۵). شایان ذکر است که در پژوهش حاضر، میزان میانگین واریانس استخراجی برای هر عامل، بزرگ‌تر از تمامی مقادیر مجذور هم‌بستگی مربوط به هر دو زوج عامل می‌باشد؛ لذا، روایی واگرا نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. (اویی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، ۵۱۷۳).

علاوه بر این، مدل معادله ساختاری، ترکیبی از مدل‌های مسیر (روابط ساختاری) و مدل‌های عاملی تأییدی (روابط اندازه‌گیری) می‌باشد. در پژوهش حاضر پیش از انجام آزمون مدل ساختاری، هریک از مدل‌های اندازه‌گیری (مربوط به عوامل استراتژی مدیریت دانش، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج مدل‌های اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره سه نشان می‌دهد که با توجه مقادیر پیشنهادی، تمامی پنج مدل اندازه‌گیری برای عوامل تأثیرگذار<sup>۳</sup> بر مدیریت دانش دارای برازش مناسب و کافی می‌باشند.

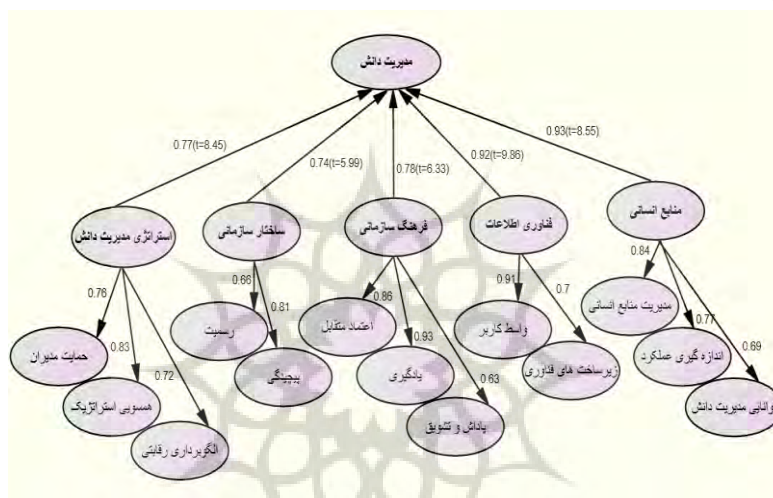
جدول ۳- شاخص‌های برازش الگوی تحلیل عاملی تأییدی عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش

عامل	نسبت خی دو به درجه آزادی	ریشه میانگین مربعات باقیمانده	شاخص نیکویی برازش	شاخص تطبیقی برازش	شاخص نرم شده برازندگی	شاخص برازش	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
استراتژی مدیریت دانش	۰/۹۷	۰/۰۲	۰/۹۹	۱/۰۰	۰/۹۸	۱/۰۰	۰/۰۰
ساختار سازمانی	۰/۵۲	۰/۰۱	۰/۹۹	۱/۰۰	۰/۹۹	۱/۰۰	۰/۰۰
فرهنگ سازمانی	۱/۸۹	۰/۰۲	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۰۵
فناوری اطلاعات	۱/۷۴	۰/۰۲	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۰۵
منابع انسانی	۱/۵۴	۰/۰۳	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۰۴
میزان مطلوب	۵	۰/۰۵	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۰۸

مدل معادله ساختاری در این پژوهش در سه مدل عاملی مرتبه اول، مرتبه دوم و مرتبه سوم مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که کلیه متغیرهای پنهان در مدل معادله ساختاری، تحت تأثیر متغیرهای پنهان زیربنایی تر (استراتژی مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و منابع انسانی) قرار دارند. از سوی دیگر، در مدل معادله ساختاری مرتبه سوم این پژوهش (شکل شماره یک)، کلیه متغیرهای پنهان در مدل معادله ساختاری مرتبه دوم نیز تحت تأثیر متغیر پنهان زیربنایی تر (مدیریت دانش) قرار می‌گیرند. چنین موقعیتی باعث می‌شود نوع متغیرهای

1. Squared Correlation
2. Ooi
3. Reflective

حاضر در یک مدل عاملی مرتبه دوم و سوم و نیز پارامترهای آزاد آن در مقایسه با مدل عاملی مرتبه اول تفاوت قابل توجهی داشته باشد که این امر ضرورت پرداختن به آن را نشان می دهد. همچنین، نتایج مدل ساختاری عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش نشان می دهد که تمامی شاخص های برازش مدل با توجه به مقادیر پیشنهادی ( $X^2/df=1/47$ ،  $RMR^2=0/05$ ،  $GFI^3=0/89$ ،  $CFI^4=0/94$ ،  $TLI^5=0/94$  و  $RMSEA^6=0/04$ )، دارای مقدار مناسب و کافی هستند و کلیه ضرایب در سطح ( $0/05$ ) معنادار می باشد.



شکل ۱- مدل ساختاری مرتبه سوم عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش

نتایج به دست آمده از مدل ساختاری عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش بیانگر این است که عامل منابع انسانی با ضریب تأثیر ( $0/93$ )، بیشترین میزان تأثیرگذاری را بر مدیریت دانش داشته است؛ لذا، لازم (ضروری) است کمیته ملی المپیک ایران به این عامل به عنوان عاملی کلیدی در استقرار مدیریت دانش توجه نماید. سایر عوامل به ترتیب عبارت هستند از: فناوری اطلاعات با ضریب تأثیر ( $0/92$ )،

1. Chi-Square/ Degrees of Freedom Ratio
2. Root Mean Square Residual
3. Goodness of Fit Index
4. Comparative Fit Index
5. Tucker-Lewis Index
6. Root Mean Square Error of Approximation

فرهنگ سازمانی با ضریب تأثیر (۰/۷۸)، استراتژی مدیریت دانش با ضریب تأثیر (۰/۷۷) و ساختار سازمانی با ضریب تأثیر (۰/۷۴).

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به این که شرایط ایران با سایر کشورها متفاوت است و نمی‌توان به نسخه‌برداری و اقتباس عوامل اکتفا نمود، در این پژوهش به منظور بومی‌کردن عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش، از مطالعه و دسته‌بندی پیشینه مطالعات و سپس، استفاده از نظر اساتید و خبرگان مدیریت ورزشی استفاده گردید. نتایج نشان داد که ۱۳ عامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در قالب پنج عامل اصلی، مورد تأیید این پژوهش می‌باشد. همان‌گونه که از یافته‌ها حاصل شد، بالاترین میزان ضریب تأثیر در بین عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش به منابع انسانی اختصاص یافته است؛ زیرا، منابع انسانی بخش مهمی از مدیریت دانش و سازمان می‌باشند؛ به طوری که، جرزگومز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) معتقدند منابع انسانی به عنوان دارایی مهمی جهت موفقیت در یک سیستم مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود. شایان ذکر است که یافته‌های ما با نظریات نجاتیان و همکاران (۲۰۱۳) و نیاز آذری و عمویی (۱۳۸۶) در خصوص کلیدی بودن عامل منابع انسانی در فعالیت‌های مدیریت دانش همخوانی دارد؛ در حالی که با یافته‌های چان و محامد<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) و تریو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) که منابع انسانی را در درجه دوم اهمیت قرار داده‌اند همسو نمی‌باشد؛ زیرا، آن‌ها معتقد هستند که بسیاری از مسائل مهم مرتبط با منابع انسانی از قبیل تشویق، پاداش و انگیزه‌های فردی، در فرهنگ سازمانی جای می‌گیرند. همچنین، از آنجایی که در پژوهش آن‌ها فرهنگ سازمانی به عنوان مهم‌ترین عامل شناخته شده است؛ بنابراین، عدم ارتباط معنادار منابع انسانی با مدیریت دانش قابل توجیه می‌باشد (تریو و همکاران، ۲۰۱۱، ۱۲۴). ادانوون و همکاران (۲۰۰۶) بیان می‌دارند که در مطالعات اخیر مرتبط با مدیریت دانش، تمرکز بر منابع انسانی به عنوان یک عامل مهم در نظام‌های مدیریت دانش آغاز شده است؛ لذا، با توجه به اهمیت منابع انسانی و اهمیت شاخص‌های مرتبط براساس میزان ضریب تأثیر آن‌ها، برای بهبود و ارتقای عامل استفاده از منابع انسانی در کمیته ملی المپیک پیشنهاد می‌شود که به منظور تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، از افراد دارای قابلیت‌های تخصصی متناسب با سازمان‌های دانشی استفاده گردد و در ارزیابی عملکرد کارکنان نیز شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد مرتبط با مدیریت دانش (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، لازم است بین حوزه‌های مختلف عملکردی کمیته ملی

1. Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, Valle-Cabrera  
2t Chan & Mohamed  
3. Theriou, Dimitrios & Theriou

المپیک، هماهنگی و ارتباط دانشی متقابلی ایجاد گردد و فرایندهای دانشی در تمام بخش‌های سازمان به کار گرفته شود.

علاوه‌براین، نتایج بیانگر آن بود که فناوری اطلاعات، اثر تسهیل‌کنندگی بر مدیریت دانش دارد. با توجه به ضریب تأثیر این عامل بر مدیریت دانش، فناوری اطلاعات در رتبه دوم قرار داشت؛ لذا، از اهمیت بالایی برخوردار است و با یافته‌های تریو و همکاران (۲۰۱۱) همسو می‌باشد. افزوده (۱۳۸۶) نیز اظهار می‌دارد که برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باید هم‌زمان و یکپارچه به انسان، فرایند و فناوری توجه شود؛ لذا، از آنجایی که سازمان‌های ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب شده است که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند، ضروری است این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود، از طریق به‌کارگیری مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و دیگر روش‌های علمی، عملکرد خود را بهبود بخشند (سبحانی، هنری، شهلایی و احمدی، ۱۳۹۲، ۵۹). همچنین، علامه و همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند که در بین عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش، فناوری اطلاعات مهم‌ترین عامل در ایجاد دانش می‌باشد. اهمیت فناوری اطلاعات براساس قابلیت‌های بی‌نظیر آن در حمایت از ارتباطات، همکاری، اکتشاف دانش و یادگیری قابل توضیح می‌باشد. درمقابل، چان و محامد (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که عامل فناوری، از عوامل ضعیف در موفقیت مدیریت دانش محسوب می‌شود که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا نمی‌باشد؛ زیرا، ممکن است فناوری اطلاعات به لحاظ ذخیره و توزیع دانش آشکار<sup>۱</sup>، به‌عنوان عامل موفقیت مدیریت دانش مطرح باشد، اما در ارتباط با تسهیم دانش پنهان<sup>۲</sup> و ایجاد دانش جدید، تأثیر کمتری داشته باشد؛ زیرا، این امر نیازمند فرایندهای مبادله‌ای چهره‌به‌چهره است؛ بنابراین، با توجه به اهمیت فناوری اطلاعات و شاخص‌های مرتبط با آن، جهت بهبود و ارتقای عامل استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات در کمیته ملی المپیک پیشنهاد می‌شود که دسترسی کارکنان به شبکه اینترنت به‌صورت مطلوب فراهم شود و در ارتباط با نرم‌افزارهای تخصصی مدیریت دانش، آموزش‌های لازم به کارکنان حوزه‌های مختلف ارائه شود. همچنین، پایگاه داده و ذخیره اطلاعات به‌صورت مطلوب در سازمان ایجاد گردد و از سیستم‌های مدیریت مستندات الکترونیکی برای انجام امور اداری استفاده شود.

- 
1. Explicit Knowledge
  2. Tacit Knowledge

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی، اثر تسهیل‌کنندگی بر مدیریت دانش دارد؛ از این رو، هسته اصلی استقرار مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک باید فرهنگ سازمانی باشد؛ زیرا، انتقال و خلق دانش، مستلزم وجود یک فرهنگ سازمانی است که در آن، افراد و گروه‌ها تمایل دارند با یکدیگر همکاری داشته باشند و در راستای منافع متقابل خود، دانش خویش را با یکدیگر تسهیم نمایند (ریچتر و وگل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۳۴۳). همین موارد در پژوهش نجاتیان و همکاران (۲۰۱۳) و نکودری و یعقوبی (۱۳۹۰) نیز مشاهده می‌شود. توجه به عوامل انسانی، وجود فرهنگ دانش‌گرا و زیربنای انسانی مناسب (فرهنگ)، مهم‌ترین دلایل موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها است. آمارها حاکی از آن هستند که ۵۰ درصد از مشکلات پیاده‌سازی مدیریت دانش مربوط به عامل فرهنگ و نیروی انسانی است و مشکلات مرتبط با حوزه ساختاری و فناوری، هرکدام تنها حدود ۲۵ درصد در آن نقش دارند (جلالی، افرازه و نظافتی، ۱۳۸۶، ۲). علاوه بر این، نیاز آذری و عمویی (۱۳۸۶) در پژوهشی دریافتند که فرهنگ سازمانی و نیروی انسانی تأثیری بر استقرار مدیریت دانش ندارد که این امر با نتایج پژوهش حاضر همخوان نمی‌باشد؛ زیرا، برخی از سازمان‌ها بر این باور هستند که با سرمایه‌گذاری بر روی هر یک از عوامل انسانی، فنی و فناوری می‌توانند به بهبود پیاده‌سازی مدیریت دانش و حفظ مزیت رقابتی در سازمان کمک نمایند؛ بنابراین، در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی را در درجه دوم اهمیت قرار می‌دهند، عوامل انسانی اهمیت کمتری نسبت به سایر عوامل فنی و فناوری دارد (ونترز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ۳۶)؛ از این رو، با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و اولویت‌بندی شاخص‌های مرتبط بر اساس ضرایب تأثیر آن‌ها، جهت بهبود و ارتقای عامل استفاده از ابزارهای فرهنگ سازمانی در کمیته ملی المپیک پیشنهاد می‌شود که برای آشنایی کارکنان با سیستم مدیریت دانش، دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و گردهمایی در حوزه‌های مختلف برگزار گردد. همچنین، لازم است که اعتماد در بین افراد تقویت گردد و سیستم پاداش بر اساس دانش تسهیم‌شده، جایگزین سیستم پاداش سنتی شود.

علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که استراتژی مدیریت دانش، اثر تسهیل‌کنندگی بر مدیریت دانش دارد؛ و سازمان را در جهت تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌محور، هدایت و رهبری می‌کند. از سوی دیگر، وجود یک استراتژی روشن و مشخص برای مدیریت دانش موجب ایجاد ارزش سازمانی برای کارکنان و در نتیجه، توجه و تمرکز آن‌ها بر این ارزش‌ها می‌شود (والمحمدی، ۱۳۸۸، ۹۷). نتایج برخی مطالعات انجام‌شده (مانند چان و محامد، ۲۰۱۱، ۱۹۴۲) نیز با تأکید بر حمایت مدیریت ارشد و داشتن استراتژی مدیریت دانش در اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان همخوانی دارد. شایان ذکر

- 
1. Richter & Vogel
  2. Venters



است که در این پژوهش، استراتژی مدیریت دانش در درجهٔ دوم اهمیت (در بین عوامل تسهیل‌کنندهٔ مدیریت دانش) قرار گرفته است. نکودری و یعقوبی (۱۳۹۰) نیز دریافته‌اند که عامل استراتژی، کمترین اهمیت را در تسهیل مدیریت دانش دارد که این امر با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. با این حال، یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های والمحمدی (۱۳۸۸) که بر روی سازمان‌های کوچک و متوسط انجام گرفت و نیز با پژوهش دسترنج ممقانی و همکاران (۱۳۸۹) که از روش دلفی برای استخراج عوامل استفاده نمودند مغایر می‌باشد. علاوه بر این، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های اخوان و همکاران (۱۳۸۹) نیز همخوانی ندارد؛ زیرا، از دیدگاه آن‌ها، استراتژی مدیریت دانش تنها در مرحلهٔ به‌کارگیری دانش دارای بیشترین اهمیت است و در مرحلهٔ تولید دانش، کم‌ترین اهمیت را دارد؛ بنابراین، با توجه به اهمیت استراتژی مدیریت دانش به‌عنوان عامل تسهیل‌کنندهٔ مدیریت دانش در کمیتهٔ ملی المپیک پیشنهاد می‌شود زمینه‌ای فراهم گردد که کارکنان، دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند و در این زمینه، مدیران، الگوساز فرهنگی برای کارکنان باشند. علاوه بر این، مدیران می‌بایست اهداف و برنامه‌های مدیریت دانش را مطابق با راهبردهای سازمان تعیین کنند و به‌منظور پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در راهبردها بازنگری نمایند. مقرر کردن دستورالعمل‌هایی برای اجرای یک سیستم موفق الگوبرداری از نمونه‌های موفق مدیریت دانش و تشویق کارکنان جهت الگوبرداری رقابتی از عملکردهای مناسب کمیته‌های ملی المپیک سایر کشورها نیز می‌تواند در موفقیت مدیریت دانش کمک‌کننده باشد.

در نهایت، با توجه به نتایج پژوهش حاضر، ساختار سازمانی اثر تسهیل‌کنندگی بر مدیریت دانش دارد؛ زیرا، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مستلزم آن است که عوامل مختلف سازمانی دارای ویژگی‌های خاصی باشند و از انسجام و هماهنگی درونی لازم برخوردار باشند. تغییرات اساسی که در محیط، فناوری و فرهنگ در عصر دانایی صورت گرفته است نشان‌دهندهٔ تأثیرگذاری در ساختار می‌باشد که به تدریج از ساختارهای رسمی و سلسله‌مراتبی به سمت ساختارهایی پیش می‌رود که احساسی‌تر از عقلانیت جامع، تعاملی‌تر، منعطف‌تر و اعتمادمحورتر می‌باشند (منوریان، عسگری و آشنا، ۱۳۸۶، ۱۶). همچنین، نجاتیان و همکاران (۲۰۱۳) دریافته‌اند که ساختار سازمانی، تأثیری مستقیم و منفی بر مدیریت دانش دارد که با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا می‌باشد. یافته‌ها نشان می‌دهند که ساختار سازمانی از کم‌ترین اهمیت در بین عوامل تسهیل‌کنندهٔ مدیریت دانش برخوردار است که با یافته‌های وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵) همسو می‌باشد. با این حال، نتایج پژوهش اخوان و همکاران (۱۳۸۹) با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی ندارد؛ زیرا، از دیدگاه آن‌ها، ساختار سازمانی تنها در مرحلهٔ به‌کارگیری دانش دارای بالاترین رتبهٔ اهمیت می‌باشد و در مرحلهٔ تولید و عرضهٔ دانش

بدون اهمیت است. علاوه بر این، منوریان و همکاران (۱۳۸۶) ساختار سازمانی را مهم‌ترین عامل در موفقیت مدیریت دانش می‌دانند. به زعم آن‌ها، ساختار و روابط غیررسمی نقش مهمی در سازمان‌های دانش‌محور دارند؛ در حالی که ابعاد ساختاری اولیه، صرفاً به تشریح ساختارهای رسمی کمک می‌کند؛ از این رو، برای توسعه و شناخت سازمان‌های دانش‌محوری که می‌توانند نیازهای جدید اقتصاد دانشی را برآورده سازند، به ابعاد ساختاری جامع‌تری از قبیل روابط غیررسمی، روابط اعتمادمحور، روابط عاطفی فراگیر و روابط تعاملی برون‌گرا نیاز می‌باشد؛ بنابراین، با توجه به اهمیت ساختار سازمانی به عنوان تسهیل‌کننده مدیریت دانش، جهت بهبود و ارتقای عامل استفاده از ساختار سازمانی در کمیته ملی المپیک پیشنهاد می‌شود که ساختار موجود در کمیته ملی المپیک مورد تجدیدنظر و اصلاح قرار بگیرد و جای خود را به ساختارهای انعطاف‌پذیرتر و غیرسلسله‌مراتبی‌تر بدهد. بر این اساس، پیشنهاد می‌گردد ضمن استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به منظور کاهش پیچیدگی عمودی و افقی سازمان، گروه‌سازی و پاداش به آن‌ها و پست‌ها و واحدهای سازمانی رسمی برای اداره فعالیت‌های دانشی و نوآورانه در سازمان ایجاد گردد. همچنین، کاهش قوانین و مقررات و رویه‌های رسمی و مکتوب در مورد نحوه انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی، مبتنی‌نکردن صرف نحوه برقراری ارتباطات و روابط درون‌سازمانی بر رویه‌های رسمی و از پیش تعیین‌شده و تدارک شرایطی برای اداره برخی موقعیت‌ها و انجام امور براساس توافقات غیررسمی میان افراد به منظور ترغیب روحیه علم‌محوری و دانش‌گرایی در کارکنان می‌تواند مفید باشد.

به‌طور کلی، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود جهت استقرار مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک ایران، ضمن آماده‌سازی و بهبود مؤلفه‌هایی که دارای میانگین پایینی هستند، به مؤلفه‌های دارای اولویت بالا توجه بیشتری مبذول شود. بدین شکل، می‌توان نتیجه‌ای مطلوب از پیاده‌سازی مدیریت دانش را به دست آورد. همچنین، باید توجه داشت که هر چند هر راه‌کاری تابع شرایط و ضوابط حاکم بر آن سیستم و سازمان می‌باشد و نمی‌توان به راحتی راه‌کار جامع و کاملی را برای تمام نظام‌ها ارائه نمود، اما در این پژوهش مدلی ارائه شده است که به نظر می‌رسد براساس زیرساخت‌های مورد بررسی و مدل انتخابی در بررسی فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک قابل‌به‌کارگیری است. از سوی دیگر، چنانچه پیش از این بیان شد، هسته اصلی استقرار مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک می‌بایست منابع انسانی باشد؛ زیرا، منابع انسانی به‌عنوان دارایی مهمی برای موفقیت در یک سیستم مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود و بسیاری از سازمان‌های موفق به منظور ارتقا در چشم‌انداز، قابلیت‌ها و تجارب خود در محیط کاری جهانی، آماده سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی هستند؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که لازم است مدیران از افراد دارای قابلیت‌های تخصصی متناسب با سازمان‌های دانشی، شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد مرتبط با مدیریت دانش و

هماهنگی و ارتباط دانشی متقابل بین حوزه‌های مختلف عملکردی کمیته ملی المپیک استفاده نمایند. سایر عوامل مؤثر در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش نیز عبارت هستند از: فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، استراتژی مدیریت دانش و ساختار سازمانی که باید مورد توجه قرار بگیرند.

بر اساس تحقیقات اشاره شده در ارتباط با مدیریت دانش در این پژوهش، به روشنی مشخص است که به‌کارگیری نظام‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش در هر سازمان بر اساس اهداف و راهبردهای آن سازمان متفاوت است. علاوه بر آن ضد و نقیض‌های قابل توجهی در ارتباط با به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش مطلوب در هر سازمان به چشم می‌خورد که این تناقض‌ها ناشی از تجربه عوامل مختلف مؤثر در به‌کارگیری مدیریت دانش است. لذا، این پژوهش که بر اساس بررسی مطالعات انجام شده در سال‌های اخیر، در سطح جهانی و ملی است، تلاشی در جهت ارائه عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک ایران می‌باشد.

پژوهش در زمینه شناسایی عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در کمیته ملی المپیک ایران می‌تواند به دلایل زیر، فوایدی را در جهت کمک به بدنه علمی دانش مدیریت، به‌ویژه در ایران داشته باشد: افزودن نتایج علمی پژوهش به پیشینه مطالعات انجام‌شده در ارتباط با مدیریت دانش در ایران و به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی که هنوز در مرحله ابتدایی قرار دارند، ارائه عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش که برخاسته از کمیته ملی المپیک و بر مبنای فرهنگ حاکم بر سازمان‌های ورزشی در ایران باشد و نیز ایجاد فرصت‌های پژوهشی برای سایر پژوهشگران که در کشورها و سازمان‌های دیگر در حال پژوهش می‌باشند.

## منابع

1. Abtahi, H., & Salavati, A. (2006). Knowledge management in organization. First edition. Tehran: Peyvand-e-No Publication, 39. (Persian).
2. Afraze, A. (2007). Knowledge management, concepts, measurement and implement (2en ed). Tehran: AmirKabir University Publication. 27. (Persian).
3. Akhavan, P., Oliaei, E., Dastranj, N., & Saghafi, F. (2010). Developing knowledge management cycle processes based on knowledge management success factors. Journal of Science and Technology Policy, 3(2), 1-12. (Persian).
4. Allameh, S. M., Zare, S. M., & Davoodi, S. M. R. (2010). Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes. Procedia Computer Sci, 3 (2011), 1211-23.
5. Arzeh, K. (2007). Relationship between organization factors (structure and technology) and knowledge management strategy in physical education organization (Unpublished master dissertation). Urmia University. (Persian).

6. Chan Ede, M. Y., & Mohamed, S. (2011). Mapping relationships among the enablers of knowledge management within Hong Kong construction organisations. The Twelfth East Asia-Pacific Conference on Structural Engineering and Construction. Hong Kong. 14(2011). 1938° 44. Published by Elsevier Ltd.
7. Darabi, H., Goodarzi, M., Kazemnejad, A., & Hamidi, M. (2011). The investigation of the role of information technology in adopting knowledge management in physical education faculties of Public Universities of Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*, 3(7), 7-19. (Persian).
8. Dastranj Mamaghani, N., Akhavan, P., & Saghafi, F. (2010). Investigating organizational readiness of implementation by considering knowledge management effective success factors. *M.S. IT Management*, 26(3), 493-517. (Persian).
9. DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 26-43.
10. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *J Marketing Res*, 18(1), 39° 50.
11. Geldhof, G. J., Preacher, K. J., & Zyphur, M. J. (2013). Reliability estimation in a multilevel confirmatory factor analysis framework. *Psychol Meth*, 19(1), 72-91.
12. Goudarzi, M., Abutorabi, M., & Jalali Farahani, M. (2009). Relationship between organizational culture and knowledge management executives physical education organization. *Journal of Sport Management*, (2), 201-14. (Persian).
13. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed)*. New Jersey: Pearson Education Inc. 102.
14. Hariharan, A. (2008). Knowledge management: Strategic tool. *J Knowl Manag Pract*, 82(2): 52-63.
15. Jalali, S. M. J., Afrazeh, F., & Nezafati, N. (2007). Design & implementation of comprehensive knowledge management system software in I.R.Iran ministry of road & transportation (Case study). 5<sup>th</sup> International Conference of Industrial Engineering. Iran Institute of Industrial Engineering. School of Industrial Engineering. Retrieved 2014, Sep. 19, from: [http://www.civilica.com/Paper-IIEC05-IIEC05\\_034.html](http://www.civilica.com/Paper-IIEC05-IIEC05_034.html). 13p.(Persian).
16. Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *JBR*: 58(6): 715° 725.
17. Kazemi, M., & Malekzadeh, G. (2012). Critical factors on successful implementation of knowledge management in small technology firms places in technology incubators. *Journal of Tomorrow Management*, 11(32), 45-62.
18. Khorand, M., & Seghatoleslami, A. (2008). Knowledge management strategy of sport organization to achievement. Poster in National Conference of Sport Management: the 20-Year perspective document of Islamic Republic of Iran. Tehran: National Olympic Academy. (Persian).
19. Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *J Oper Manag*, 30(4), 295-315.
20. Lopez, S. V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation. *Manag Decis*, 43(5), 662-3
21. Malhotra, N.K. & Birks, D.F. (2007). *Marketing research: An applied approach*. Third Edition. Pearson Education. 358.

22. Monavarian, A., Asgari, N., & Ashna, M. (2007). Structural and content of knowledge-based organisation. The First National Conference of Knowledge Management. Tehran. Oil, Gas and Petrochemical Institute, Research and Training Institute of Management. Retrieved 2014, Jul. 21, from: [http://www.civilica.com/Paper-IKMC01-IKMC01\\_017.html](http://www.civilica.com/Paper-IKMC01-IKMC01_017.html).1-18. (Persian).
23. Nejatian, M., Nejati, M., Zarei, M. H., & Soltani, S. (2013). Critical enablers for knowledge creation process: Synthesizing the literature. *Int J Global J Bus & Manag*, 5(2-3), 105-19.
24. Nekodari, M., & Yaghoubi, N. (2011). Investigating of facilitators of knowledge management in disaster management organisation. *Journal of General Management Researches*, 4(13), 95-119. (Persian).
25. Nyazazry, K., & Amoi, F. (2007). Factors affecting the deployment of knowledge management at the University of Mazandaran province. *Journal of Science Education and Research*, 4(14), 93-106. (Persian).
26. O'Donovan, F., Heavin, C., & Butler, T. (2006). Towards a model for understanding the key factors in KMS implementation. 14th European Conference on Information Systems, University of Göteborg, Sweden, (ECIS 2006). P: 1651-62.
27. Ooi, K. B. (2014). TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. *Expert Systems with Applications*, 41(11), 5167-79.
28. Rabiee, A., & Maali, M. (2009). Presenting a conceptual model for implementing knowledge management in Iranian organisation. (Case study: Tehran Oil Refining Company and some Iranian Organisation). *Journal of Management and HR in Oil Industry*, 3(9), 77-102. (Persian).
29. Raminmehr, H., & Charsetad, P. (2013). Quantitative research method using structural equation modeling (Lisrel software). First edition. Tehran: Termeh Publication, 182. (Persian).
30. Richter, A., & Vogel, G. (2009). Skibaserl knowledge management in high-performance sports. Proceedings of I-KNOW '09: 9th international conference on knowledge management and knowledge technologies. publication of Verlag der Technischen Universität. Graz, Austria. J.UCS: 342-7.
31. Robbins, B. (2009). Organization theory (architecture, design, and applications). (M. Alvani, & H. Danaee Fard, Trans). (27<sup>th</sup> ed). Tehran: Safar Publication.22.
32. Sajjadi, S. N. (2006). Familiarity with the Olympic movement. First edition. Tehran: National Olympic Committee of Iran Publication. 27.
33. Shih, H. A., & Ching, Y. H. (2005). Strategy alignment between KM, HRM and corporate development. *Int J Man Power*, 26(6): 583-4.
34. Sobhani, Y., Honari, H., Shahlaei, J., Ahmadi, A., & Moradi, M. (2013). The relationship between information technology and knowledge management in sports federations. *Journal of Sport Management*, 5(17), 55-73. (Persian).
35. Theriou, N., Dimitrios. M., & Theriou, G. (2011). Knowledge management enabler factors and firm performance: An empirical research of the Greek medium and large firms. *Eur Res Stud*, 14(2), 97-134.

36. Valmohammadi, CH. (2009). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs. *Journal of Management*, 6(16), 88-104. (Persian).
37. Venters, W. (2002). Literature review for C-Sand. *Knowledge Management*, 2(1).
38. Wang, T., & Chang, T. (2007). Forecasting the probability of successful knowledge management by consistent fuzzy preference relations. *Expert Systems with Application*, 32(3), 801-13.
39. Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Ind Manag Data Syst*, 105(3): 261-79.
40. Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge management adoption in the SME sector. *J knowl Manag*, 9(3), 64-82.

### استناد به مقاله

خاوری خراسانی، لیلی، حمیدی، مهرزاد، سجادی، سید نصراله، و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۵). طراحی مدل عوامل تسهیل‌کننده در پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸(۳۸)، ۱۸۳-۲۰۴.

Khavari Khorasani, L., Hamidi, M., Sajadi, S.N., & Jalali Farahani, M. (2016). Modeling of Facilitators to Implementation of Knowledge Management Strategy of National Olympic Committee of IRAN. *Sport Management Studies*. 8 (38): 183-204. (Persian)

## Modeling of Facilitators to Implementation of Knowledge Management Strategy of National Olympic Committee of IRAN

L. Khavari Khorasani<sup>1</sup>, M. Hamidi<sup>2</sup>, S. N. Sajjadi<sup>3</sup>,  
M. Jalali Farahani<sup>4</sup>

1. Ph.D Student of Sport Management, University of Tehran, Faculty member of Sport Science Department, University of Yazd\*
2. Associate Professor of Sport Management, University of Tehran
3. Professor of Sport Management, University of Tehran
4. Associate Professor of Sport Management, University of Tehran

Received Date: 2015/05/11

Accepted Date: 2015/07/13

---

### Abstract

Knowledge Management (KM) is a process that transforms individual knowledge into organizational knowledge. The aim of this research is to present a model that consists of a set of facilitators for successful KM implementation in National Olympic Committee (NOC) of Iran. Population of this study was all of managers and staff in NOC. Exploratory factor analysis was conducted to identify the factor structure of this study, and it yielded 5 main factors consisting of 13 dimensions. The Convergent and discriminant validity of the measurement scales by using average variance extracted in this study were confirmed. The proposed model with 5 constructs was evaluated through Structural Equation Modeling analysis. The results demonstrate that the proposed model has the best-fitting and show the amount effects of any observed independent variables on latent independent variable. Moreover, our results reveal people as the most vital factor of knowledge management effectiveness and then Information technology, organisational culture, KM strategy and finally organizational structure respectively. Finally, we can say this study presents a local structural equation model for KM facilitators in National Olympic Committee of Iran.

**Keyword:** Knowledge Management, National Olympic Committee, Facilitators, Modeling

---

---

\* Corresponding Author

Email:Lkhavari@yazduni.ac.ir