

Designing a Knowledge Management Model for the Municipality Sports Organization of Tehran

Akbar Dindar¹, Vahid Shojaei², Mohammad Hami³

1. Department of Physical Education and Sports Sciences, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran.
E-mail: akbardindar@yahoo.com
2. Corresponding Author, Department of Physical Education and Sports Sciences, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran.
E-mail: dr.vahid.shojaei@gmail.com
3. Department of Physical Education and Sports Sciences, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran.
E-mail: mohammadhami@yahoo.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

25 March 2021

Received in revised form:

14 October 2022

Accepted:

25 October 2022

Published online:

22 September 2024

Keywords:

Management,
Knowledge Creation,
Knowledge Sharing,
Knowledge Storage,
Tehran Municipality Sports
Organization.

ABSTRACT

Introduction: This study was conducted with the aim of designing a knowledge management model in Tehran Municipality Sports Organization using the qualitative method of grounded theory with Strauss and Corbin approach.

Methods: The statistical population of the study included knowledge management experts and executive managers of the Municipal Sports Organization who were selected using purposive sampling and semi-structured interviews to reach theoretical saturation. For data analysis, three stages of open, axial and selective coding were used, which resulted in a total of 58 open codes and in five categories of causal conditions (organizational culture, technology infrastructure, long-term investment, road map).

Results: contextual conditions (support of senior managers, organizational life cycle, skilled manpower and dispersion of organizational centers), intervening conditions (role of governance, material and intellectual property rights and competitors), strategies (human resource empowerment, knowledge-based organization, strategy implementation Knowledge management, reward system redesign and structure redesign) and outcomes (improved decision making, development and creation of new knowledge, increased creativity and innovation and identification) were categorized.

Conclusion: Due to the fact that today, the atmosphere of the organization has changed from its traditional form to knowledge-based, so sports organizations, including the Tehran Municipality Sports Organization, must adapt to these changes and adjust their knowledge management strategies.

Cite this article: Dindar, A., Shojaei, V., & Hami, M. (2024) Designing a Knowledge Management Model for the Municipality Sports Organization of Tehran. *Sport Management Journal*, 16 (3), 81-97.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2022.334647.2858>.



Journal of Sport Management by [University of Tehran Press](http://www.ut.ac.ir) is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
| web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: jrm@ut.ac.ir

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

Extended Abstract

Introduction

The objective of this study was to develop a knowledge management model for the Municipality Sports Organization of Tehran. It is essential for the Sports Organization of Tehran Municipality to prioritize the development of a comprehensive knowledge management plan by focusing on effective factors such as enhancing their organizational performance and enabling the transmission and sharing of the knowledge generated by their staff. To achieve this goal, a qualitative data-driven approach was employed, following the framework of Strauss and Corbin.

Methods

In this research, a qualitative data collection method was utilized, by employing Grounded Theory following the systematic approach associated with Strauss and Corbin. To gather the required qualitative data, semi-structured qualitative interviews were conducted. In this type of study, a list of questions was designed based on sources, methods, and analysis of previous interviews. In total, 15 interviews were conducted for this research. The participants in this trial consisted of experts in the field of citizen sports and professionals knowledgeable about the topic within the municipality's sports organization in Tehran. To analyze the collected data, three coding stages were employed. In the open coding stage, the interview data were assessed, and data with shared meaning were coded under common categories. In the second stage, axial coding, which involves relating subcategories to main categories, was conducted. The third stage that known as selective coding, was performed after open and axial coding, aiming to abstract and link each category with other groups.

To ensure the reliability of the conducted interviews, intra-subject agreement was utilized. A secondary coder, an expert in strategic management, was asked to participate.

Results

Based on the completion of the coding stages, 58 open codes were identified in 20 categories and 5 components. Using a qualitative data-based approach with a Strauss and Corbin perspective, the core conditions, contextual factors, interventions, strategies, and consequences of knowledge management in the Tehran City Sports Organization were identified as follows. Core conditions: Having a knowledge management roadmap, Long-term investment, Possessing technological infrastructure and Organizational culture for knowledge sharing. Contextual: Support from senior managers, experienced human resources, organizational decentralization and organizational life cycle. Interventions: Rights of material and intellectual ownership, Role of governance, Competitors.

Strategies: Human Resource Empowerment, Organizational knowledge orientation, implementing knowledge management strategy, redesigning the reward system and redesigning the structure. Consequences: Increasing creativity and innovation, Development and production of new knowledge, improving decision-making and Organizational identity.

Conclusion

In today's world, the emergence of new technologies and environmental changes have a significant impact on various organizations and sectors. Sports, owing to its global reach and globalization, is one of the sectors that has been greatly affected. Consequently, sports organizations, including the Tehran Municipality Sports Organization, should incorporate knowledge management as part of their organizational learning efforts and develop and implement a specific knowledge management model. The goal of this research was to present a knowledge management model for the Tehran Municipality Sports Organization, examining the factors influencing knowledge management and the strategies and outcomes of its implementation in the organization.

The results indicate that, within the core conditions, having a knowledge management roadmap, long-term investment, technological infrastructure, and an organizational culture that promotes knowledge sharing are among the key factors influencing knowledge management in the Tehran Municipality Sports Organization. Support from top management, experienced human resources, organizational decentralization, and the organization's lifecycle are among the influential contextual factors in knowledge management within the organization. An essential principle for the success of knowledge management initiatives is to ensure the continuous commitment of senior managers. Governance, physical and intellectual property rights, and competition play a role as effective intervening factors in knowledge management within the Tehran Municipality Sports Organization. The role of governance can either facilitate or hinder knowledge management, impacting its challenges and issues.

Furthermore, empowering human resources, fostering a knowledge-centric organizational culture, implementing knowledge management strategies, redesigning the reward system, and organizational restructuring have been identified as key knowledge management strategies within the Tehran Municipality Sports Organization. The consequences of knowledge management within the organization include redesigning the reward system, fostering creativity and innovation, generating and developing new knowledge, improving decision-making, and enhancing organizational identity. Successful execution and implementation are the critical pillars of knowledge management within an organization. Many organizations have faced challenges in implementing knowledge management due to their failure to correctly identify key indicators for establishing knowledge management or their failure to consider all vital elements of knowledge management seriously.

Therefore, it is recommended that the managers of the Tehran Municipality Sports Organization utilize the model presented in this research for the successful implementation of knowledge management within their organization.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: The authors undertake that all ethical issues have been observed in this research.

Funding: The research was done without using financial resources

Authors' contribution: The authors have contributed equally

Conflict of interest: The authors have no conflicts of interest



Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

Acknowledgments: The respected referees are thanked for providing structural and scientific comments. The authors consider it necessary to acknowledge and thank all the participants in the interview and questionnaire and all the people who cooperated in the implementation of this article as best as possible.





مدیریت ورزشی



طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران

اکبر دیندار^۱، وحید شجاعی^۲، محمد حامی^۳

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران. رایانامه: akbardindar@yahoo.com

۲. نویسنده مسئول، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران. رایانامه: dr.vahid.shojaei@gmail.com

۳. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران. رایانامه: mohammadhami@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: این پژوهش با هدف طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از روش کیفی داده‌بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین انجام گرفت. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران مدیریت دانش و مدیران اجرایی سازمان ورزش شهرداری بود که با نمونه‌گیری هفتمند انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با آنها تا حد اشباع نظری پیش رفت.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۵	
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۷/۲۲	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۳	روش پژوهش: برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد که در مجموع ۵۸ کد باز به دست آمد و در پنج مقوله شریط علی (فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری، سرمایه‌گذاری بلندمدت، نقشه راه)، شریط زمینه‌ای (حمایت مدیران عالی، چرخه عمر سازمان، نیروی انسانی خیره و پراکندگی مراکز سازمان)، شریط مداخله‌گر (نقش حاکمیت، حقوق مالکیت مادی و معنوی و رقبا)، راهبردها (توانمندسازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، اجرای راهبرد مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار) و پیامدها (بهبود تصمیم‌گیری، توسعه و خلق دانش جدید، افزایش خلاقیت و نوآوری و هویت بخشی) دسته‌بندی شدند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱	یافته‌ها: با توجه به انجام مراحل کدگذاری، ۵۸ کد باز در ۲۰ مقوله و ۵ مؤلفه (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران) شناسایی شدند.
کلیدواژه‌ها: تسهیم دانش، خلق دانش، ذخیره دانش، سازمان ورزش شهرداری تهران، مدیریت دانش	نتیجه‌گیری: با توجه به اینکه فضای سازمان از شکل سنتی در جهت دانش‌محوری تغییر کرده است، سازمان ورزش شهرداری تهران، باید ضمن سازگاری با تغییرات، راهبردهای مدیریت دانش خود را تنظیم کند.

استناد: دیندار، اکبر؛ شجاعی، وحید؛ و حامی، محمد (۱۴۰۳). طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران. نشریه مدیریت ورزشی، (۳)، ۹۷-۸۱.

[DOI:https://doi.org/10.22059/JSM.2022.334647.2858](https://doi.org/10.22059/JSM.2022.334647.2858)

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jssm.ut.ac.ir/> | ایمیل: jssm@ut.ac.ir



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

ورزش و سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و مقاصد خود به شیوه مدیریتی کارآمد و موفق نیاز دارند. مدیریت ورزش و سازمان‌های آن اهمیت خاصی دارد، چراکه 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 و در عین حال اتخاذ شیوه مدیریتی متناسب که به‌طور انعطاف‌پذیر به تغییرات مهم داخلی و خارجی سازمان پاسخگو باشد، زمینه رشد و ترقی سازمان و در نتیجه شکوفایی ورزش کشور را فراهم می‌سازد (آصفی و همکاران، ۲۰۰۹). بخش مهمی از توسعه ورزش به شهرداری‌ها واگذار شده است. از این‌رو مدیران شهرداری‌ها باید برنامه‌ها و راهبردهای مؤثری به‌منظور تحقق یکی از عملکردهای زندگی شهروندان، یعنی گذران اوقات فراغت شهروندان ارائه کنند. همچنین راهکارها و پیشنهادهای مؤثر را با توجه به وضعیت موجود برای منسجم و پیوسته عمل کردن شهرداری ارائه کنند. وظایف مدیریتی شهرداری به‌منظور تأمین خدمات تفریحی-ورزشی پراهمیت است و باید سیاست‌ها و شیوه‌های تصمیم‌گیری سازمان را تغییر دهند تا بتوانند در طول سال تصمیمات باکیفیتی را اتخاذ کند که بتوانند عملکرد قابل قبول و باکیفیتی داشته باشند و خدمات و محصول باکیفیت و با هزینه کمتر ارائه دهند. بنابراین مدیران شهرداری باید با شیوه‌های مدیریتی جدید همچون مدیریت دانش، تصمیمات سیستماتیک‌تری را اتخاذ کنند تا توانایی سازمان افزایش یابد و سبب تسهیل روند تصمیم‌گیری و افزایش بازدهی نیروی انسانی و مدیریت شود (صفایی و همکاران، ۲۰۲۱). براساس دیدگاه منبع‌محور، سازمان‌ها با مدیریت و کنترل منابع ملموس و ناملموس می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (ساندهو و همکاران، ۲۰۱۱). در عصر رقابتی و پویای امروزی، دانش به‌عنوان منبع راهبردی ارزشمندی مطرح است که اگر به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند منبع مزیت رقابتی سازمان در نظر گرفته شود. به عقیده پیتز دراکر، در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و هم‌عرض با دیگر منابع تولید، مانند کار، سرمایه و زمین نیست؛ بلکه تنها منبع معنادار عصر حاضر به‌شمار می‌آید. در حقیقت، دانش تنها منبع سازمانی است که اگر به‌کار رود، نه‌تنها کاهش پیدا نمی‌کند، بلکه ارزشمندتر خواهد شد (هاشمی، ۲۰۱۹).

امروزه سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به‌گریبان هستند. در دنیای امروز سرعت پیشرفت، بسیار برای سازمان‌ها امری ضروری است. در مباحث مختلف از جمله فناوری در دسترس بودن تجارب و دانش پیشین پایه و اساس پیشرفت‌های آینده است. با این تعاریف می‌توان گفت که جمع‌آوری صحیح و دسته‌بندی دقیق و دسترسی‌های مناسب دانش و تجارب پیشین می‌تواند به‌طور مستقیم روی سرعت پیشرفت سازمان اثر مثبت داشته باشد (ووس و اسکیردر، ۲۰۱۴). از جمله تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده‌هایی همچون مدیریت دانش است. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و اغلب به‌صورت ساختارنیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند. به کمک مدیریت دانش، مفاهیم و روش‌ها، روشن هستند، چالش‌ها واضح‌اند و می‌توان بر آنها غلبه کرد، منافع مشخص‌اند و می‌توانند شایان توجه باشند (گودرزی و همکاران، ۲۰۰۹). فرضیه اساسی در خصوص مدیریت دانش این است که سازمان‌هایی که دانش خود را بهتر مدیریت می‌کنند، در برقراری ارتباط با چالش‌های محیط کاری خود موفق‌ترند. مدیریت دانش به‌عنوان محوری برای دستیابی به فرایندها و بهبود خدمات، تصمیم‌گیری‌های اجرایی و تطبیق و تحول سازمانی در نظر گرفته می‌شود (هانزیچ و همکاران، ۲۰۰۸). در محیط به‌طور فزاینده متغیر امروزی، مدیریت دانش و فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین عوامل کلیدی به‌منظور افزایش عملکرد فردی، نوآوری، قابلیت‌های سازمانی و مزیت رقابتی در

1. Sandhu

2. Vos & Scheerder

3. Handzic

سازمان مطرح است (مائو^۱ و همکاران، ۲۰۱۶؛ تسنگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). مدیریت دانش فرایند ایجاد، تأثیر، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است که این پنج عامل زمینه آموزش بازخورد و آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورند که به‌طور معمول برای ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمانی کاربرد دارند. مدیریت دانش فرایندی است که طی آن، سازمان به ایجاد ارزش از دارایی‌های فکری و دانش‌محور می‌پردازد. فرایند مدیریت دانش، متشکل از چهار فعالیت تولید و توسعه دانش، ثبت دانش و ذخیره‌سازی، انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری و آخرین فعالیت کاربرد آن است (مراک^۳، ۲۰۱۵).

امروزه اغلب مباحث در خصوص دانش سبب می‌شود که دانش چطور تعریف می‌شود و چگونه شکل می‌گیرد. به این منظور باید به چرخه شکل‌گیری دانش اشاره کرد که با داده شروع می‌شود، اطلاعات را در برمی‌گیرد و به دانش ختم می‌شود. به‌طور معمول، داده‌های طبقه‌بندی و ذخیره‌شده مربوط به یک موضوع خاص، اطلاعات را تشکیل می‌دهند. این فرایند، یک فرایند مکانیکی است که به‌وسیله فناوری اطلاعات و ارتباطات تسهیل می‌شود؛ اما دانش دارای بیشترین ارزش و سهم انسانی است که به فرایند تصمیم‌گیری و عمل در یک زمینه و موضوع خاص مرتبط است؛ بنابراین در بافت سازمانی، تمام دانش جدید ریشه در ذهن افراد سازمان دارد (گراور^۴ و همکاران، ۲۰۰۱). براساس تعریف داونپورت و پروساک^۵ (۱۹۹۸) دانش عبارت است از ترکیبی سیال از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و دانش تخصصی، که به‌صورت منسجم و یکپارچه، چارچوبی را برای ارزیابی و کسب تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد. این دانش از ذهن انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد و کاربران آن هم همان انسان‌ها هستند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). دانش مخلوط سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها و اطلاعات جدید است و در سازمان‌ها نه‌تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود (مکوندی و همکاران، ۲۰۱۹). در داخل سازمان، این دانش نه‌تنها در مستندات و بانک‌های اطلاعاتی سازمان، بلکه در تمام فعالیت‌ها، فرایندها، اقدامات و نرم‌های سازمان وجود دارد. دانش به دو نوع ضمنی و صریح تقسیم می‌شود؛ دانش آشکار، دانشی است که به‌روشنی در کلمات، اعداد و ارقام، مدون و کدگذاری شده و در کتاب‌ها، اسناد، طرح‌ها، گزارش‌ها و مستندات قابل دستیابی و ذخیره است (علی‌دوست و همکاران، ۲۰۲۲). دانش صریح یا آشکار، دانشی است که می‌تواند مستند شود، طبقه‌بندی شود و به دیگران انتقال یابد. همچنین دانشی است که در قالب افکار و کلمات و احساسات قابل بیان است و قابل کدگذاری و انتقال در انواع اشکال و نمادها و یا زبان طبیعی است. در مقابل، دانش ضمنی دانشی است که در تجربه انباشته شده است و به‌اشتراک‌گذاری آن با دیگران و همچنین یادگیری آن دشوار است. دانش ضمنی به‌طور معمول در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می‌گیرد. هدف مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار مؤثر آن است (ماراویلها^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). دانش پنهان، دانش مبتنی بر تجربه افراد است و به شکل نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ارزشیابی‌ها، تعهدات و انگیزه‌ها ابراز می‌شود (علی‌دوست و همکاران، ۲۰۲۲). مدیران تلاش می‌کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج و آن را بین تمامی افراد تسهیم کنند. در این حالت، دانش ذخیره‌شده در سیستم به یک منبع قابل استفاده دائمی تبدیل می‌شود و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان فراهم می‌کند (هویسمن و وولف^۷، ۲۰۰۶).

در حقیقت نفوذ مدیریت دانش در کشورهای توسعه‌یافته در جهت آشتی دادن به تنش نظریه و عمل است. این در حالی است که در اغلب کشورهای در حال توسعه، این حلقه‌ها به شکل جزیره‌ای جدا از هم موجودند و راهبردی برای پیوند دادن بین آنها موجود نیست. دانش بدون توجه به کاربرد تولید می‌شود و تولیدکنندگان دانش، مرجعی را برای به‌کار بستن دستاوردهای خود نمی‌یابند. چرخه مدیریت

1. Mao

2. Tseng

3. Mráček

4. Grover

5. Davenport & Prusak

6. Maravilhas

7. Huysman & Wulf

دانش در سطح خرد به دنبال یافتن دانش موجود در سازمان که از قبل خلق شده (حلقه خلق دانش)، در قالب مناسب آن ریختن (حلقه سازماندهی)، تبادل (شریک کردن ذی نفعان دانش) و به کار بستن انعکاس دانش و تبلور آن به شکل یک محصول یا خدمت است. در سطح کلان نیز با استفاده از رویکرد مدیریت دانش می توان حلقه های متنوع و جدا از هم تولید، سازماندهی، تبادل و به کار بستن دانش را برای تبلور دانش در قالب محصولات و خدمات (صریح سازی دانش)، یکپارچه کرد. تمامی این مراحل نیازمند ایجاد راهبرد واحد مدیریت دانش سازمانی است تا این بخش ها را به یکدیگر مرتبط سازد. از طریق پژوهش می توان انتظار داشت که مدیران سازمان مورد بررسی بتوانند راهی بهینه برای انتخاب راهبرد مدیریت دانش بیابند. سازمان ورزش شهرداری تهران همانند دیگر سازمان های ورزشی، برای دستیابی به اهداف سازمانی در جهت بهبود ارائه خدمات، اجرای سیاست ها و خط مشی های دولتی و در نهایت اعتلای ورزش کشور نیازمند استفاده هرچه بهتر از سرمایه های دانشی فردی و سازمانی است که داشتن برنامه و راهبرد در این حوزه اقدامات را با اثربخشی مضاعفی همراه خواهد ساخت.

در راستای مدیریت دانش، تحقیقاتی در سایر سازمان های ورزشی در داخل و خارج کشور انجام گرفته است؛ اما تاکنون تحقیقی در خصوص مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران به عنوان سازمان متولی ورزش همگانی در کلان شهر تهران انجام نشده است. نتایج پژوهش [نظریان مادوانی و مختاری دینانی](#) (۲۰۱۶) نشان داد مدیریت دانش به عنوان عامل پیش بین مهمی برای عملکرد سازمان های ورزشی مطرح است (نظریان مادوانی و مختاری دینانی، ۲۰۱۶). رشید لمیر و همکاران (۲۰۱۴ و ۲۰۱۸)، تعامل با مراکز آکادمیک و دانایی محور کردن و دانش بنیان کردن ورزش را از راهبردهای اصلی توسعه ورزش در سطح استان ها و فدراسیون ها برشمردند. [مصلحی و همکاران](#) (۲۰۲۱) استفاده از راهبردهای سیستم محور (راهبردهای مبتنی بر سیستم های اطلاعاتی با هدف تقویت تبدیل دانش آشکار به پنهان و برعکس) را برای پیاده سازی مدیریت دانش در وزارت ورزش پیشنهاد کردند. براساس نتایج پژوهش [عبدالملکی و همکاران](#) (۲۰۱۵) در بررسی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، فرهنگ سازمانی مهم ترین عامل شناسایی شد. [ونهوئی و ژن](#) (۲۰۱۱) در پژوهش های خود نتیجه گرفتند که مدیریت رویدادهای ورزشی براساس مدیریت دانش، یکی از نوین ترین شیوه های پیشرفت کارایی و ادراک مدیریتی در سازمان های ورزشی در سازماندهی و برگزاری رویدادهای ورزشی مختلف است. همچنین [اریلی و نای](#) (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش بهترین روش برای سازمان های ورزشی» مطرح کردند که سازمان های ملی ورزش اهداف سودآوری دارند. این سازمان ها مسئول رشد و توسعه ورزش در کشور خویش هستند و ابزار کار و ساختاری که موجب تسهیل کارآمدی در ایجاد و نشر دانش برای بقا و رشد در این سازمان ها می شود، اهمیت بسیاری دارد و قادر است عملکرد آنها را متحول سازد ([اریلی و نای](#)، ۲۰۰۷). [اجای](#) (۲۰۱۵) نتیجه گرفت که تمام عوامل یادگیری سازمانی، یعنی همکاری و کار گروهی، مدیریت عملکرد، استقلال و آزادی، پاداش و شناخت و دستیابی به گرایش، پیش بین مثبتی برای ابعاد عملکرد مدیریت دانش است. [سالازار](#) (۲۰۱۷) نشان داد بهبود و کاربردی تر کردن ابزارهایی چون راه اندازی تالار گفت و گو مجازی و اتاق فکر برای تبادل تجربیات میان مشتری ها، رقبا و مشارکت با بخش های دیگر صنعت می تواند در زمینه مدیریت دانش و منابع دانش مؤثر باشد. [آنتونس و همکاران](#) (۲۰۲۰) معتقدند که توانایی یک سازمان در استفاده از دانش به شدت به منابع انسانی آن وابسته است که به طور مؤثر کسانی هستند که این دانش را ایجاد، اشتراک و استفاده می کنند. سازمان ها باید روی افزایش ظرفیت افراد و تقویت کنندگان دانش سازمانی تمرکز کنند و توجه ویژه به دانشی داشته باشند که با زمینه سازمان ارتباط دارد، زیرا معرف انواع مختلفی از نوآوری هست ([آنتونس و همکاران](#)، ۲۰۲۰). [هاک دوپگن و](#)

1. Wenhui & Zhen

2. O'Reilly & Knigh

3. Ajay

4. Salazar

5. Antunes

6. Hock-Doepgen

همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند که در محیط امروز با فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی که به سرعت در حال رشد است، قابلیت‌های مدیریت دانش منبع ارزشمندی برای نوآوری سازمان هستند.

نتایج تحقیق **علامه و همکاران** (۲۰۱۴) نشان داد که انتشار صحیح دانش به‌طور مؤثری در عملکرد سازمان‌های ورزشی در ایران اثرگذار است. آنها افزودند ایجاد پرسنل خلاق با ایجاد جوی صادقانه، متحرک و ایمن می‌تواند در تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار آنها کمک فراوانی می‌کند که با ادامه این روند، کارکنان و داوطلبان سازمان‌های ورزشی قادر خواهند بود وظیفه خود را به‌درستی و اثربخش انجام دهند. همچنین اتخاذ فرهنگ انتشار دانش و جست‌وجوی راهبردهای جدید برای توسعه دانش سبب توسعه‌ی دارایی‌های فردی و اجتماعی در سازمان‌های ورزشی می‌شود؛ و در نهایت از نتایج مستقیم و غیرمستقیم انتشار دانش در سازمان‌های ورزشی می‌توان به یادگیری مناسب سازمانی، کیفیت متمایز، توسعه عملکرد مالی، رضایت مشتری، جلوگیری از اشتباهات مکرر، ذخیره زمان، کاهش هزینه‌های سازمانی، ایجاد خلاقیت و سرانجام ایجاد مزیت رقابتی اشاره کرد (**علامه و همکاران**، ۲۰۱۴). توسعه دانش در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به عقلانی کردن و در نتیجه کارآمد ساختن عناصر مختلف سیستم ورزشی کمک کند (**دهقان و همکاران**، ۲۰۱۹). سازمان‌ها و نهادهای ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. 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 می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از این‌رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از طریق به‌کارگیری مدیریت دانش‌بنیان و دیگر روش‌های علمی، عملکرد خود را بهبود بخشند (موسیوند و همکاران، ۳۰). از عوامل تعیین‌کننده در موفقیت و پیشرفت سازمان‌های ورزشی از جمله سازمان ورزش شهرداری تهران، میزان دانش کارکنان آن برای انجام کار و انجام وظایف در سازمان و یادگیری در سازمان محل خدمت خود است. بسته به ماهیت یک سازمان نیز میزان دانش آن در سرنوشت و بقایش تأثیرگذار است. حال اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با وظایف گسترده، مهم و حساس روبه‌رو باشد، اهمیت دانش کارکنان دوچندان خواهد شد. به این ترتیب سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان دانش کارکنان خود و تغییر در عوامل مؤثر در آن، اهداف موردنظر خود را تحقق بخشند.

سازمان‌های ورزشی باید برای پیشرفت در فعالیت‌ها و اهداف خود، از تسهیم اطلاعات و خلق دانش میان کارکنان حمایت کنند تا از این طریق موجبات پیشرفت و رقابت خارجی را فراهم کنند. فرایندهای مؤثر کارآمد را تعریف کنند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند و زمینه انتقال و تسهیم دانش سازمانی خلق شده توسط کارکنان را فراهم آورند. از این‌رو با توجه به آنچه ذکر شد لازم است سازمان ورزش شهرداری تهران برنامه جامع و فراگیری در زمینه مدیریت دانش داشته باشد و به همه عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش توجه کند. بنابراین پژوهش حاضر به طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران به‌عنوان اصلی‌ترین متولی ورزش کلان‌شهر تهران و همچنین سازمان پیشرو در این حوزه می‌پردازد.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع تحقیقات کیفی است که با بهره‌گیری از روش گراند تئوری یا داده‌بنیاد انجام شده است. روش گراند تئوری به‌طور معمول در سه شکل نظام‌مند، نوحاسته و سازاگرا اجرا می‌شود که در این پژوهش از شیوه نظام‌مند که به استراوس و کوربین معروف است، استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های کیفی مورد نیاز از مصاحبه‌های کیفی نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در

1. Grounded Theory

2. Strauss & Corbin

این نوع مصاحبه فهرستی از سؤالات هوشمندانه براساس منابع، روش و تحلیل مصاحبه‌های قبلی شکل می‌گیرد و مصاحبه‌ها تا حد رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد تا جایی که در مصاحبه‌های آخر (پنج مصاحبه)، حرف تازه‌ای زده نشود و کد جدیدی به دست نیاید. در این تحقیق در مجموع ۱۵ مصاحبه انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل نخبگان علمی آشنا به حوزه ورزش شهروندی و مدیران و کارشناسان مسلط به موضوع در سازمان ورزش شهرداری تهران بود که با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های مصاحبه‌ها به دقت مطالعه و بررسی شد و داده‌های مشابهی که بار معنایی یکسانی داشتند، تحت کدهای مشترکی کدگذاری شده و سپس مفاهیم متناسبی به هریک اختصاص داده شد. در مرحله دوم، کدگذاری محوری که فرایند مرتبط کردن مقولات فرعی به مقولات اصلی است، انجام گرفت. این کار با به کار بردن یک مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها انجام گرفت. مرحله سوم (کدگذاری انتخابی) هم پس از انجام کدگذاری باز و محوری و مشخص شدن مدل پارادایمی انجام شد. در این مرحله، کدگذاری محوری در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر ادامه یافت و شکل‌گیری و پیوند هر دسته‌بندی با گروه‌های دیگر تشریح شد. در این پژوهش با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آنها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. به منظور محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته از روش توافق درون موضوعی استفاده شد، به این ترتیب که از یکی از استادان مدیریت راهبردی آشنا با تحلیل مصاحبه‌ها درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت جوید. در ادامه سه مصاحبه توسط پژوهشگر به همراه همکار پژوهش، کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد که در نهایت مقدار پایایی ۰/۷۷ به دست آمد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۱. پایایی مصاحبه‌ها

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	P4	۱۰۱	۳۹	۲۳	۷۷
۲	P7	۶۶	۲۳	۲۰	۷۰
۳	P9	۸۵	۳۵	۱۵	۸۲
		۲۵۲	۹۷	۵۸	۷۷

ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان به شرح جدول ۲ بود.

جدول ۲. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی	سمت
۱	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	محقق دانشگاهی
۲	مرد	کارشناسی ارشد	جامعه‌شناسی	کارشناس معاونت فرهنگی شهرداری
۳	مرد	کارشناسی	مدیریت ارتباطات	کارشناس روابط عمومی سازمان ورزش
۴	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	کارشناس ورزش بانوان سازمان ورزش
۵	مرد	کارشناسی ارشد	علوم کامپیوتر	اداره فناوری سازمان ورزش
۶	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	مدیر عالی‌رتبه سازمان ورزش
۷	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	استاد دانشگاه
۸	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	مدیر میانی سازمان ورزش

۹	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	اداره تحول اداری سازمان ورزش
۱۰	مرد	کارشناسی	حسابداری	اداره منابع انسانی سازمان ورزش
۱۱	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	محقق دانشگاهی
۱۲	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	استاد دانشگاه
۱۳	زن	کارشناسی ارشد	مهندسی کامپیوتر	کارشناس واحد فناوری سازمان ورزش
۱۴	مرد	کارشناسی	مهندسی کامپیوتر	کارشناس واحد فناوری سازمان ورزش
۱۵	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی	کارشناس منابع انسانی

یافته‌ها

با توجه به انجام مراحل کدگذاری، ۵۸ کد باز در ۲۰ مقوله و ۵ مؤلفه (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران) شناسایی شدند. به دلیل محدودیت انتشار و تعداد صفحه، فقط قسمتی از متن یک مصاحبه و نحوه کدگذاری به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری مصاحبه

مصاحبه	کدهای اولیه
گاهی مشکل از کارکنانی است که پذیرای تکنولوژی نیستند و گاهی از نگرش مدیران عالی نشأت می‌گیرد. در هر صورت رقابت وجود دارد و برای به دست آوردن سهم بیشتر بازار و سودآوری و رشد باید در این راه گام برداشت. داشتن بخش تحقیق و توسعه و بخش مدیریت دانش از اقداماتی است که انجام می‌شود اما بهره‌وری آن به نیروی انسانی بستگی دارد و اینکه مدیر چگونه این هم‌افزایی را تشویق و ترغیب کند و چگونه از سهم کارکنان در قبال این انتقال دانش تشکر و قدردانی کند و خلاقیت و نوآوری آنها را ارج دهد. سازمان باید یک رویکرد دانش‌محور را در پیش بگیرد. اجرای استراتژی صحیح مدیریت دانش و داشتن یک نقشه راه مناسب در این زمینه یا یک مدل کارآمد در این راه ضروری است. ساختار سازمان لازم است طراحی مجدد شود و نظام پاداش‌دهی هم مناسب این موضوع بازبینی شود. اعطای پاداش‌های مادی و معنوی مناسب در این زمینه از ضروریات است. لازم است تا زمانی که کارکنان میان‌سال که دارای کوهی از تجارب هستند، قدر بدانیم و از فرصت‌های درونی کمال استفاده را ببریم و شاید ایجاد تعهد و وفاداری کارکنان با ایجاد انگیزاننده‌های مادی و معنوی بهتر شود و شاید هم کار کردن در کنار کارکنان دانشی، کارکنان دانشی را انگیزه بخشد و در هر صورت باید در این مسیر گام برداشت.	<ul style="list-style-type: none"> - مقاومت کارکنان در برابر تغییر - نگرش مدیران ارشد - افزایش سودآوری و بهره‌وری - طراحی ساختار مدیریت دانش - هم‌افزایی کارکنان دانشی و غیردانشی - سیستم پاداش مبتنی بر دانش - اجرای راهبرد مدیریت دانش - (باز) طراحی ساختار سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش - پاداش‌های مادی و معنوی برای کارکنان دانشی - تقویت تعهد و وفاداری کارکنان

با توجه به استفاده از روش کیفی داده‌بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران به شرح ذیل شناسایی شدند:

جدول ۴. عوامل مدیریت دانش سازمان ورزش شهرداری تهران

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم
شرایط علی	داشتن نقشه راه مدیریت دانش	تصمیمات راهبردی
		سیاست‌ها و خط‌مشی سازمانی
		پایداری و پویایی سازمانی
	سرمایه‌گذاری بلندمدت	بودجه تحقیق و توسعه
		بودجه برای ایجاد و توسعه پایگاه دانشی
		نسبت سرمایه‌گذاری به سودآوری مطلوب
	دارا بودن زیرساخت فناوری	ظرفیت‌های فناوری
		ارتباطات الکترونیک سازمانی

قابلیت‌های پویا ارزش‌گذاری‌های کوتاه‌مدت روند رو به افزایش فردگرایی مقاومت در برابر تغییر سبک رهبری نگرش دانش به‌عنوان سرمایه برگزاری جلسات آسیب‌شناسی نداشتن سواد کار با رایانه، اینترنت و پایگاه دانشی نسبت کارکنان دانشی به کارکنان غیردانشی استخدام نسل جدید دانشی فاصله‌های جغرافیایی واحدهای متفرقه سازمانی در حال سودآوری و بهره‌وری بودن کار بست فناوری‌های جدید در بیشتر فرایندهای سازمانی ثبت‌نام افراد پایه‌گذار دانشی قوانین حفظ و بهره‌برداری از سرمایه دانشی (قوانین برنده برنده) رعایت حقوق مالکیت معنوی (فکری) ایجاد زیرساخت‌های فناوری و اینترنت تصویب قوانین مستحکم ضد افشاجری و هک و سایر مسائل کمک‌های مالی به بخش‌های دولتی و خصوصی دانش به‌عنوان مزیت رقابتی توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان نسبت به شرکت‌های سنتی تهدید تازه‌واردان به‌کارگیری کارکنان تازه استخدام‌شده در کنار کارکنان قدیمی ایفای نقش مربی توسط کارکنان دارای تجربه و دانش توجه به مهارت‌ها و دانش‌ها در مراحل استخدام و ارتقا هم‌افزایی و تیم‌های متشکل از کارکنان دانشی و غیردانشی در کنار هم ارج نهادن به تسهیم دانش ضمنی فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش خلق دانش تسهیم دانش ذخیره دانش پاداش‌های مادی و معنوی به تسهیم اطلاعات در نظر گرفتن پاداش‌های متغیر برای ایده‌پردازی و عمل‌گرایی سیستم پاداش مبتنی بر دانش‌آفرینی انعطاف‌پذیری ساختار یکپارچگی فرایندها مرکز قرارگیری مدیریت دانش به‌عنوان هسته اصلی سودآوری ثبت سیستم ایده‌ها و توفان مغزی تأمین نیازهای پنهان مراجعه‌کنندگان بهبود مستمر، بهبود کیفیت سنجش مداوم و ارزیابی دانش خروج دانش‌های منسوخ و جایگزینی با ایده‌های جدید ایده‌پردازی و کارایی اتاق فکر کیفیت اطلاعات اطلاعات به‌روز و با دقت	فرهنگ سازمانی به‌اشتراک‌گذاری دانش حمایت مدیران عالی نیروی انسانی خیره پراکندگی مراکز سازمان چرخه عمر سازمانی حقوق مالکیت مادی و معنوی نقش حاکمیت رقبا توانمندسازی منابع انسانی دانش‌محور شدن سازمان اجرای راهبرد مدیریت دانش طراحی مجدد سیستم پاداش طراحی مجدد ساختار افزایش خلاقیت و نوآوری توسعه و تولید دانش جدید بهبود تصمیم‌گیری	زمینه شرایط مداخله‌گر راهبردها پیامدها
--	--	---

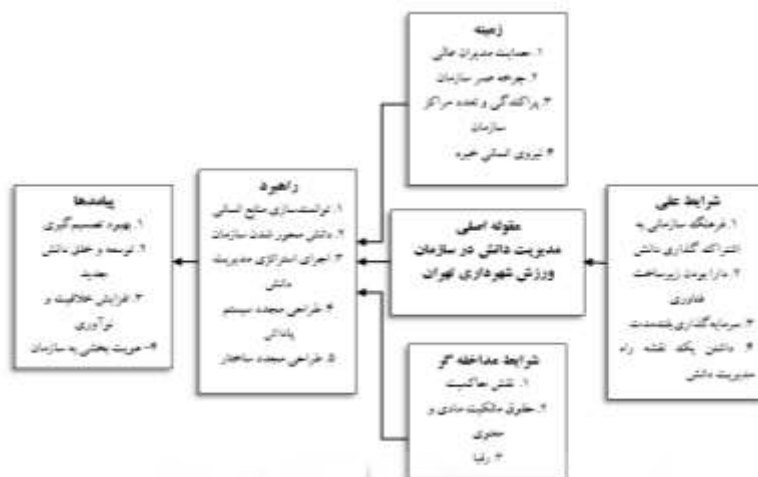
دسترسی به اطلاعات

هویت سازمانی

تعهد سازمانی

هویت بخشی به سازمان

شکل ۱ مدل پارادایمی مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران را نشان می‌دهد:



شکل ۱. مدل پارادایمی مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران

بحث و نتیجه‌گیری

با ظهور فناوری‌های جدید و تغییرات سریع محیطی، این سازمان‌های یادگیرنده‌اند که می‌توانند به صورت مؤثر دوام بیاورند و به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند و چه بسا به گونه‌ای فعال برهم‌زننده ثبات و نظم کنونی در حوزه مورد نظر باشند. این تحولات ورزش را نیز دستخوش تغییرات قرار داده و ورزش به دلیل پتانسیل‌های جهانی بودن و جهانی شدن، تأثیر زیادی از این روند پذیرفته است. بنابراین سازمان‌های ورزشی از جمله سازمان ورزش شهرداری تهران در راستای یادگیری سازمانی باید خود را به سلاح مدیریت دانش تجهیز و مدل مدیریت دانش خاص خود را شناسایی و پیاده‌سازی کنند. بنابراین تحقیق حاضر به دنبال ارائه مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران بود که در این زمینه عوامل مؤثر بر مدیریت دانش و راهبردها و پیامدهای به کارگیری آن در سازمان مذکور بررسی شد.

در مقوله شرایط علی، داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش، سرمایه‌گذاری بلندمدت، دارا بودن زیرساخت فناوری و فرهنگ سازمانی به اشتراک‌گذاری دانش از عوامل مؤثر در مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران بودند. مدیریت دانش تا حد خیلی زیادی توسط راهبرد سازمان و رهبران و مدیران آن هدایت می‌شود. در واقع برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، نخست باید اقدام به تعیین راهبرد دانش و هدایت آن در سازمان کرد (رحمتی اصل و همکاران، ۲۰۱۸). ارزش‌های حاکم بر سازمان‌ها می‌تواند به استقرار و اجرای راهبردهای مدیریت دانش کمک مؤثری کند. هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، مدیریت دانش با موفقیت بیشتری اجرا خواهد شد. به عقیده مجلسی و همکاران (۲۰۱۹)، وجود فرهنگ ضعیف و انعطاف‌ناپذیر در سازمان موجب می‌شود کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمانی عادت کنند و هیچ تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید نداشته باشند. از طرف دیگر، از تسهیم دانسته‌های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته‌ها به مهارت‌هایی که بتواند در حل مشکلات سازمان مؤثر باشد، ترس داشته باشند. درحالی‌که با فرهنگی پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد داشته باشند، افراد در برابر تغییرات سریع به خوبی از خود واکنش نشان می‌دهند و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می‌دهند (مجلسی و همکاران، ۲۰۱۹). فناوری اطلاعات نیز یکی از عوامل ارتباط‌دهنده بین بخش‌های مختلف سازمان و زمینه‌ساز انتقال دانش است. نتایج پژوهش تنوچاریس و سیرینتزیس (۲۰۱۶) نشان داد زمانی که کارمندان سازمان‌های دولتی توسط

^۱. Theocharis

سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر ذخیره دانش پنهان پشتیبانی شوند، خدمات بهتری ارائه می‌دهند. [رحمتی و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) ویدئوکنفرانس، اتاق گفت‌وگو، وبلاگ، شبکه‌های اجتماعی و پست الکترونیکی را از ابزارهایی معرفی کردند که در محیط سالم امکان انتقال دانش را فراهم می‌سازد.

حمایت مدیران عالی، نیروی انسانی خبره، پراکندگی مراکز سازمان و چرخه عمر سازمانی از شرایط زمینه‌ای مؤثر در مدیریت دانش سازمان ورزش شهرداری تهران بودند. یک اصل ضروری برای موفقیت در برنامه‌های مدیریت دانش، ایجاد تعهد مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران ارشد است. در این زمینه [وانگ \(۲۰۰۵\)](#) حمایت مدیران ارشد را عاملی کلیدی در توفیق پیاده‌سازی مدیریت دانش بیان می‌کند. [لینگ و همکاران \(۲۰۰۹\)](#) کمبود حمایت مدیریت را از موانع تسهیم دانش می‌دانند. مدیران می‌بایست اراده خود برای تسهیم دانش با دیگران در سازمان را نشان دهند و پیوسته یاد بگیرند و به دنبال دانش و ایده‌های جدید باشند. اینکه مدیران رفتارهای خود را در عمل به نمایش بگذارند بسیار مهم است. با این کار، آنها بیشتر می‌توانند بر کارکنان اثرگذارند تا آنها نیز از مدیران تقلید کنند و تمایل خود را به مشارکت در مدیریت دانش افزایش دهند. یکی از وظایف اصلی واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها تلاش برای تغییر قالب ذهنی کارکنان جهت اجرای مدیریت دانش است و این واحد با ارائه اخبار و اطلاعات به‌هنگام و فراهم آوردن فرصت‌های شغلی و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان می‌تواند نقش کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش ایفا کند. در خصوص نیروی انسانی خبره، [اجمل و همکاران \(۲۰۱۰\)](#) بیان می‌کنند که مدیریت دانش، مدیریت افراد است و مدیریت افراد، مدیریت دانش است؛ از این رو می‌توان گفت با توجه به ماهیت اجتماعی مدیریت دانش، موفقیت چنین سیستمی بدون در نظر گرفتن موارد مرتبط با کارکنان تقریباً غیرممکن است. نیاز است تا در زمینه انتخاب، استخدام و به‌کارگیری افراد در پست‌های مختلف سازمان به شایسته‌سالاری توجه شود. این امر باید در سراسر سازمان، چه در بدنه عملیاتی و چه در رده مدیریت ارشد سازمان، ساری و جاری شود. پرواضح است که برای استخدام افراد متخصص و شایسته در هر پستی، نیاز است تا ابتدا انتظارات شغلی مشخص شود و سپس با توجه به برنامه‌های راهبردی سازمان به این مسئله پرداخته شود.

حاکمیت، حقوق مالکیت مادی و معنوی و رقبا از عوامل مداخله‌گر مؤثر در مدیریت دانش سازمان ورزش شهرداری تهران بودند. اهمیت و نقش دولت و حاکمیت بر روندهای سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. با توجه به جایگاه دانش و فرایندهای دانشی به‌عنوان عوامل حیاتی بقا، رشد و توسعه سازمان در عصر حاضر، حجم سرمایه‌گذاری در پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش طی سال‌های اخیر، همواره روندی صعودی داشته است. اگرچه برخی سازمان‌ها (به‌ویژه سازمان‌های خصوصی) از این طریق به بازده شایان توجهی دست یافته‌اند، اما در مقابل بسیاری دیگر از سازمان‌ها همچنان از ضعف عملکردی و عدم بهره‌گیری مؤثر از توان بالقوه خویش رنج می‌برند، همچنین ممکن است برخی از قوانین دست‌وپاگیر وجود داشته باشد که به سازمان‌ها (چه دولتی و چه غیردولتی) تحمیل شده بدون آنکه متوجه ضررها و زیان‌های آن شود. مدیریت دانش و مسائل و چالش‌های آن، ممکن است تحت تأثیر نقش حاکمیت قرار بگیرد و آن را تسهیل یا تنزیل سازد.

توانمندسازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، اجرای راهبرد مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار به‌عنوان راهبردهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران شناسایی شدند. از نظر [صفری و همکاران \(۲۰۱۹\)](#)، مهم‌ترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان فراهم‌سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به‌وجود آورد. به‌عبارت دیگر این حس را باید در کارکنان به‌وجود آورد که آنها حمایت می‌شوند. [طیبی و همکاران \(۲۰۱۷\)](#) به اهمیت آموزش و توانمندسازی کارکنان در مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی اشاره کردند. [حاتمی و همکاران \(۲۰۱۵\)](#) معتقدند که

¹. Wong

². Ling

³. Ajmal

برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور باید خط‌مشی و رویه‌هایی به‌منظور خلق، ذخیره‌سازی و انتشار دانش در سازمان تعیین شود؛ در چشم‌انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود و برنامه‌ها و رویه‌هایی برای ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین شود. سازمان‌هایی که می‌خواهند مدیریت دانش را اجرا کنند، علاوه بر اهداف معمولی سازمانی، باید اهداف دانشی خود را نیز معین و پس از آن با تعریف راهبردهای دانشی، دستیابی به آن اهداف را مشخص کنند. با توجه به اینکه اهداف دانشی و به‌تبع آن راهبردهای دانشی با ساختارهای سلسله‌مراتبی و سنتی سازگار نیست؛ از این‌رو توجه به فرایندها در سازمان‌های دانش‌محور بسیار حائز اهمیت است. ساختارهای سلسله‌مراتبی با این نگرش کمتر همخوانی دارند (**حاتمی و همکاران، ۲۰۱۵**). از دیدگاه **دوانی و همکاران (۲۰۱۷)** ساختار دانشی یکی از عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش است. احتمالاً دلیل این امر مقررات رسمی و خشک در سازمان باشد که سبب می‌شود شکل‌گیری ایده‌های جدید محدود شود، درحالی‌که انعطاف‌پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کار می‌شود. وجود تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری میزان راه‌حل‌های خلاق را به‌شدت کاهش می‌دهد درحالی‌که توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود (**دوانی و همکاران، ۲۰۱۷**). طراحی مجدد سیستم پاداش به‌منزله یکی از راهبردهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران شناسایی شد. ایجاد انگیزه در افراد برای یادگیری، متناسب‌سازی میزان پرداخت حقوق با عملکردهای دانشی، مشوق‌های مادی و معنوی، ارتقای رتبه شغلی و تأمین نیازهای مادی و معنوی از جمله اقداماتی بودند که **قلی‌پور سوته و همکاران (۲۰۱۷)** پیشنهاد کردند. در خصوص ساختار، رسمیت و آزادی عمل کارکنان، سهولت به اشتراک گذاشتن دانش، دستورالعمل‌ها در تقسیم کار، تسهیم و کاربرد دانش از عواملی‌اند که در دستیابی به نتایج اثربخش و مورد انتظار در پروژه‌های مدیریت دانش از اولویت بالایی برخوردارند.

افزایش خلاقیت و نوآوری، توسعه و تولید دانش جدید، بهبود تصمیم‌گیری و هویت‌بخشی به سازمان از پیامدهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران شناسایی شدند. **حاتمی و همکاران (۲۰۱۵)** نیز نتیجه گرفتند که با تقویت و گسترش عوامل مرتبط با مدیریت دانش می‌توان زمینه تقویت خلاقیت و یادگیری سازمانی را در سازمان‌های ورزشی فراهم کرد. استقرار مدیریت دانش به‌منظور پاسخگویی به دامنه گسترده‌ای از مشکلات ناشی از فقدان حافظه به علت بازنشستگی کارکنان، توسعه فناوری‌ها و نوآوری و با هدف افزایش ارزش افزوده امری ضروری است. در نهایت باید گفت که چالش اصلی برای مدیران اجرایی این است که درک درستی از روش‌شناسی مدیریت دانش به‌دست آورند. اجرا و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز، مهم‌ترین رکن مدیریت دانش در سازمان است، به‌گونه‌ای که تجربه شکست بسیاری از سازمان‌ها در مورد پیاده‌سازی مدیریت دانش به آن جهت است که این سازمان‌ها نتوانستند شاخصه‌های کلیدی استقرار مدیریت دانش را به‌درستی شناسایی کنند و یا اینکه به همه عناصر حیاتی مدیریت دانش به‌طور جدی توجه نکرده‌اند. بنابراین به مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران پیشنهاد می‌شود از مدل ارائه‌شده در تحقیق حاضر برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان خود استفاده کنند.

تقدیر و تشکر

از تمامی نویسندگان که در تحریر این مقاله همکاری داشتند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

References

- Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, A., & Alidost, A. (2014). Evaluate and prioritize relationships influencing factors of knowledge management system in the Ministry of Youth and Sport. *Organizational Behavior Management In Sports Studies*, 2(5), 97-104. (In Persian)
- Ajmal, M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of knowledge management*.

- Alidoost Ghahfarokji, E., helali, k., & Dehghan Ghahfarokhi, A. (2022). Designing the knowledge management structure in the National Center of Innovation and Sports Technologies of Iran. *Sport Management Studies*, 13(70), -. doi:10.22089/smrj.2021.10350.3373. (In Persian)
- Allameh, S. M., Pool, J. K., Jaberi, A., & Soveini, F. M. (2014). Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on EFQM approach. *Journal of Science & Technology Policy Management*. (In Persian)
- Antunes, H. d. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Asefi, a. a., hamidi, m., farahani, m., & dehghan, a. (2009). The Study of Participative Management and Resistance to Change in Physical Education Organization and Physical Education Department of Ministry of Education. *Journal of Sport Management*, 1(3), 5-30. Retrieved from . (In Persian)
- Davani, O., Sharifiyan, E., & Ghahreman Tabrizi, K. (2017). Comparison of effective factors on establishment of knowledge management at physical education's assistance and healthy of education from managers and expert's aspect. *Applied Research in Sport Management*, 5(4), 41-50. (In Persian)
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*: Harvard Business Press.
- Dehghan Ghahfarokhi, A., Goodarzi, M., Jalali, M., & Alidoust, E. (2019). Identifying Constituent Elements and Relationships of Sport Federations System in Iran by a Systematic Approach. *Sport Physiology & Management Investigations*, 11(2), 9-23. (In Persian)
- Gholipoor, R., Esmaili, M. R., Honari, H., & Ghorbani, M. H. (2017). Codification the development model of knowledge management in ministry of youth and sports by using Grounded Theory. *Research on Educational Sport*, 5(13), 193-214. (In Persian)
- Goudarzi, m., aboutorabi, m., dasti gerdi, m., & dasti gerdi, k. (2009). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Managers of Physical Education Organization. *Journal of Sport Management*, 1(2), 201-414. (In Persian) Retrieved from . (In Persian)
- Handzic, M., Lagumdžija, A., & Celjo, A. (2008). Auditing knowledge management practices: model and application. *Knowledge management research & practice*, 6(1), 90-99.
- Hashemi, M. (2019). Using the Swot Approach for the Codification of Knowledge Management Strategy in the Shoulder Faucets Corporation. *Humanidades & Inovação*, 6(13), 293-301. (In Persian)
- HATAMI, S., Saboonchi, R., & Sobhani, Y. (2015). Presenting a Model of Key Factors of Knowledge Management Success to Increase Organizational Creativity and Learning in Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Sport Management*, 7(2), 253-266. (In Persian)
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C.-F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 683-697.
- Huysman, M., & Wulf, V. (2006). IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis. *Journal of information technology*, 21(1), 40-51.
- Jain, A. K., & Moreno, A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1), 14-39.
- Ling, C. W., Sandhu, M. S., & Jain, K. K. (2009) . Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. *Journal of workplace learning*.

- Majlesi Ardehjani, S., Shabanibahar, G. R., Soleimani, M., & Honari, H. (2019). Developing a knowledge management model based on the organizational readiness of the staff of the Ministry of Sports and Youth. *Applied Research in Sport Management*, 7(4), 47-56. (In Persian)
- Makvandi, M., Mehralizadeh, Y., & Hosseinpour, M. (2019). A knowledge management study of managers and employees of the manufacturing companies of Arvand Free Zone using the Grounded Theory. *Library and Information Sciences*, 21(4), 162-200. (In Persian)
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J., & Deng, Z. (2016). Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1062-1074.
- Maravilhas, S., & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, 94, 353-359.
- Moslehi, L., Goodarzi, M., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Khadivar, A. (2021). Identifying the knowledge management strategy in the Ministry of Sport and Youth using the dynamic approach. *Research on Educational Sport*, 9(24), 17-42. (In Persian)
- Mráček, ., & Mucha, M. (2015). The use of knowledge management in marketing communication of small and medium-sized companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 185-192.
- Musivand, M., Amraee, M., & Siavashi, M. (2015). Assessment of level of knowledge management system and its regression equation with the quality of work life in employees of Ministry of Sport and Youth. *Sport Management and Development*, 4(1), 85-101. (In Persian)
- Nazarian Madavani, A., & Mokhtari Dinani, M. (2016). The Prediction of Organizational Performance through Knowledge Management in Sports Organizations. *Sport Management Studies*, 8(36), 73-92. (In Persian)
- O'Reilly, N. J., & Knight, P. (2007). Knowledge management best practices in national sport organisations. *International Journal of sport management and marketing*, 2(3), 264-280.
- Rahmati Asl, N. A., Yousefi, B., Zardoshtian, S., & Sadeghi Boroujerdi, S. (2018). The Modeling of the Factors Affecting the Implementation of Knowledge Management in Sport Federations. *Contemporary Studies On Sport Management*, 8(15), 15-28. (In Persian)
- Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Tayebi, B. (2018). Developing the Strategic Plan of National Federation of Zoorkhaneh Sports. *Sport Physiology & Management Investigations*, 10(3), 139-155. (In Persian)
- Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Rashid Lamir, A. (2014). The development of the strategic plan of sport and youth organization of khorasan razavi in sport and physical education section. *Journal of Sport Management*, 5(4), 179-198. (In Persian)
- Safaei, R., Shojaei, V., & Hami, M. (2021). Developing a Model of Factors Affecting the Establishment of Value Engineering in Sports (Case Study of Tehran Municipality Sports). *New Trends in Sport Management*, 9(32), 89-103. Retrieved from . (In Persian)
- Safari, O., Safari, G., & Hosseini, F. (2019). Predictability of Psychological Empowerments through knowledge management in Staff of Fars's Sports and Youth Department. *Journal of Human Capital Empowerment*, 2(1), 47-53. (In Persian)
- Sandhu, M. S., Jain, K. K., & bte Ahmad, I. U. K. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*.
- Tayebi, B., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Hashemi Siavashani, M. (2017). Determining Personnel Education and Empowerment Factors in Golestan Province Sport Boards. *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 16(37), 195-203. Retrieved from . (In Persian)

- Theocharis, S. A., & Tsihrintzis, G. A. (2016). Knowledge management systems in the public sector: Critical issues. *Lecture Notes on Software Engineering*, 4(1), 59.
- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of enterprise information management*.
- Varun Grover, T. H. D. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of management information systems*, 18(1), 5-21. (In Persian)
- Vos, S., & Scheerder, J. (2014). Fact or fiction? An empirical analysis of cooperation between mass sport providers at the local level. *European journal for sport and society*, 11(1), 7-34.
- Wenhui, H., & Zhen, Z. (2011). *Innovation of management model of sport event based on knowledge management*. Paper presented at the 2011 International Conference on Product Innovation Management (ICPIM 2011).
- Wong, K. Y. (2005). *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. Industrial management & Data systems*.

