

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی

سیدعلی نقوی<sup>۱</sup>، سیدحسب‌الله میرغفوری<sup>۲</sup>، علی مروتی شریف‌آبادی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه علم و هنر\*
۲. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد
۳. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۰۵

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌باشد. این پژوهش به‌لحاظ هدف، کاربردی بوده و از نظر ماهیت و روش در زمره مطالعات توصیفی - تحلیلی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است؛ در بخش اول به‌منظور شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی براساس منطق مدل‌های تحلیل عاملی، یک نمونه ۲۵۰ نفری از کارکنان سازمان‌های ورزشی اعم از سازمان تربیت بدنی، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های منتخب به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گشت و مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش دوم نیز به‌منظور اولویت‌بندی عوامل کلیدی شناسایی شده، از ۱۰ نفر از خبرگان که تسلط علمی و عملی بر موضوع پژوهش داشتند استفاده گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که نه عامل مدیریت، ساختار سازمانی، معماری دانش، فرهنگ، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، فرایندهای دانشی، پاداش‌های انگیزشی و محتوای دانش به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی به‌شمار می‌آیند. همچنین، نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری بیانگر آن است که عامل مدیریت، بالاترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی را در بین هشت عامل کلیدی دیگر دارد.

**واژگان کلیدی:** سازمان‌های ورزشی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدیریت دانش

## مقدمه

امروزه، ورزش و سازمان‌های ورزشی به‌منظور حضور کارا و مؤثر در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیش‌تر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش<sup>۱</sup> را ندارند. تخصص‌گرایی در ورزش و نفوذ ورزش و سازمان‌های ورزشی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. توجه به مدیریت دانش می‌تواند فراهم‌کننده حضور و عملکرد پویای ورزش و سازمان‌های ورزشی در عرصه‌های گوناگون باشد (جابری، سلیمی و خزائی پول، ۱۳۹۲، ۵۶).

مدیریت دانش، مجموعه راهبردها و فرایندهایی است که می‌تواند چرخه جریان دانش را به‌منظور برآورده‌ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و ذی‌نفعان در کل سازمان مدیریت نموده و دانش مطلوب و موردنیاز سازمان را در اختیار صاحبان منافع آن سازمان قرار دهد (نعمتی، ۱۳۸۹، ۳۲). درحقیقت، مدیریت دانش فرایند گسترده‌ای است که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمان را موردتوجه قرار می‌دهد (جعفری‌مقدم، ۱۳۸۸، ۱۱؛ باتی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱، ۲۸۴۹). در دنیای امروز، دانش یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها است و شاید به‌همین دلیل است که گروهی از پژوهشگران و صاحب‌نظران، مدیریت دانش را چالش کشف دانایی‌های فردی جهت تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی، به‌نحوی که بتوان به‌راحتی آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرایند کارهای روزمره استفاده کرد تعریف می‌کنند (اسمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ۳۷۳؛ شاکر، ۲۰۰۷، ۲۱؛ چانگ و وانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹، ۱۶۷؛ اجمل و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰، ۱۵۹). به‌دلیل ارتباط مدیریت دانش و ارزشمندترین سرمایه سازمانی؛ یعنی سرمایه‌های فکری<sup>۶</sup>، اهمیت این موضوع نزد اندیشمندان و مدیران اجرایی روزبه‌روز افزایش می‌یابد. مدیریت دانش با تبدیل سرمایه‌های انسانی به دارایی‌های فکری سازمان یافته، برای سازمان‌ها ارزش-آفرینی می‌کند (رولند و احسان، ۲۰۰۴، ۱۵۷). با تغییر دانش به یک منبع راهبردی برای رقابت و بقای سازمان‌ها و جوامع، نیاز به توسعه و اشراف بر روش‌های خلق، اشتراک و به‌کارگیری آن حیاتی می‌شود. علاوه‌براین، تقاضا برای دانش، به تقاضا برای افزایش ذخیره دانش و توزیع آن منجر می‌شود

- 
1. Knowledge Management
  2. Bhatti
  3. Smiti
  4. Chang & Wang
  5. Ajmal
  6. Intellectual Capital

(چو و لم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۱۱). مدیریت سازمان‌ها با تکیه بر دانش برتر، امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را فراهم می‌آورند؛ از این‌رو، مدیریت دانش مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود و سازمان‌ها در پی آن هستند تا چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی را تبیین و روشن نمایند (میلز و اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، ۱۵۹). همچنین، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، نیازمند نگرشی همه‌جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است (شی و چینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ۵۸۳). تاکنون، در ارتباط با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. گروهی از پژوهشگران، موفقیت مدیریت دانش را به‌صورت کلی مورد مطالعه قرار داده‌اند و سعی کرده‌اند تا حد امکان، طیف وسیع‌تری را تحت پوشش قرار دهند. این مطالعات، به‌ویژه آن‌هایی است که در اوایل جنبش مدیریت دانش صورت گرفته‌اند. از جمله این‌ها می‌توان به پژوهش اسکیرم و آمیدن<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) اشاره کرد. آن‌ها درخصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش، هفت عامل کلیدی را شناسایی کردند که عبارت هستند از: الزام مستحکم به کسب‌وکار، معماری و چشم‌انداز، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستمر، زیرساخت فناوری توسعه‌یافته و فرایندهای دانش سازمانی. داونپورت و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) نیز با مطالعه‌ای گسترده به‌صورت اکتشافی در ۳۱ پروژه مدیریت دانش در ۲۴ شرکت به تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداختند. آن‌ها از میان ۱۸ پروژه موفق، هشت عامل کلیدی موفقیت را شناسایی کردند که عبارت بودند از: ارزش صنعت، زبان و هدف مشترک، ساختار دانش انعطاف‌پذیر و استاندارد، کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش، فرهنگ دانش‌پسند، زیرساخت سازمانی و فنی، اقدامات انگیزشی و حمایت مدیریت ارشد. علاوه‌براین، پژوهش دیگری که به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در قلمروی مدیریت دانش پرداخته است، توسط هلسپل و جوشی<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) انجام گرفت. ابتدا، آن‌ها با مطالعه ادبیات مدیریت دانش، دسته‌ای از عوامل را استخراج نمودند و درنهایت، با استفاده از تکنیک دلفی، عوامل شناسایی‌شده را در جامعه خبرگانی متشکل از یک هیأت بین‌المللی از متخصصان و دست‌اندرکاران مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار دادند. آن‌ها سه طبقه اصلی از اثرگذارها (مدیریتی، منابع و محیطی) که عوامل کلیدی در درون هر یک از این اثرگذارها قرار دارد را معرفی کردند.

- 
1. Chua & Lam
  2. Mills & Smith
  3. Shih & Ching
  4. Skyrme & Amidon
  5. Davenport
  6. Holsapple & Joshi

اثرگذارهای مدیریتی دارای چهار عامل کلیدی می‌باشند که عبارت هستند از: هماهنگی، کنترل، رهبری و شاخص‌ها. همچنین، اثرگذارهای منابع متشکل از دانش، افراد، منابع مالی و غیرمالی هستند؛ درحالی‌که اثرگذارهای محیطی دربرگیرنده رقابت، بازار، اضطرار زمانی و جو اقتصادی و دولتی می‌باشند. چریدس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) عوامل کلیدی گوناگونی را برای پیاده‌سازی موفقیت-آمیز مدیریت دانش در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان شناسایی کردند که استراتژی، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بازاریابی و کیفیت از عوامل کلیدی آن‌ها بود. علاوه‌براین، در پژوهشی که هانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) درخصوص عوامل کلیدی موفقیت در به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش برای صنعت داروسازی انجام دادند، هفت عامل کلیدی موفقیت در سیستم مدیریت دانش به شرح زیر شناسایی گردید: استراتژی الگوگیری و ساختار دانشی اثربخش، فرهنگ سازمانی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، درگیری و آموزش افراد، رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد، محیط یادگیری و کنترل منابع و ارزیابی از آموزش حرفه‌ای و کار تیمی. گروهی از پژوهشگران نیز با ارائه مدل‌های سنجش آمادگی و بررسی زیرساخت‌های موردنیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، عواملی را جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در مدل‌های خود نام برده‌اند؛ به‌عنوان نمونه، محمدی و همکاران (۲۰۰۹) یک مطالعه سیستماتیک را به‌منظور تعیین میزان آمادگی سازمان‌های کوچک و متوسط ارائه کردند. آن‌ها پنج عامل سازمانی شامل: دیدگاه مناسب برای تغییر، زیرساخت فنی، ساختار سازمانی، پشتیبانی از تغییر و فرهنگ سازمانی را در ارزیابی میزان آمادگی و موفقیت مدیریت دانش لحاظ کردند. گروهی دیگر نیز عوامل موفقیت مدیریت دانش را از بررسی ادبیات مدیریت دانش به‌دست آورده‌اند که دراین‌زمینه می‌توان مطالعات وی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) و لیندner و والد<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) را نام برد. آن‌ها در پژوهش خود به عوامل موفقیت شامل: صداقت و فرهنگ سازمانی باز، رهبری و حمایت مدیریت ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کار تیمی درست، تقویت کارکنان، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد در مدیریت دانش و فرایندهای دانشی در سازمان اشاره کردند. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، پژوهش‌های متعددی پیرامون مدیریت دانش صورت گرفته است، اما درخصوص شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، مطالعات اندکی انجام گرفته است. با عنایت به این موضوع که پژوهش‌های چندانی دراین‌زمینه در

- 
1. Chourides
  2. Hung
  3. Wei
  4. Lindner & Wald

حوزه ورزش و سازمان‌های ورزشی کشور صورت نگرفته است و با توجه به این که سازمان تربیت بدنی، ادارات کل تربیت بدنی و فدراسیون‌های ورزشی، در زمره سازمان‌هایی به حساب می‌آیند که مدیران آن‌ها عمدتاً تحت تأثیر توجه و حساسیت افراد جامعه به اثربخشی آن‌ها، در پی افزایش اثربخشی و کسب برتری در صحنه رقابت با سازمان‌های رقیب هستند، یکی از شیوه‌های مؤثر جهت حفظ رقابت در صحنه بین‌المللی و افزایش اثربخشی سازمان، بهره‌گیری از سیستم اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشد؛ بنابراین، انجام پژوهشی به منظور شناسایی و اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی کشور به عنوان متولیان و برنامه ریزان ورزش کشور که نقش مهمی در توسعه ورزش کشور در تمام سطوح دارند، ضروری به نظر می‌رسد؛ از این رو، در این پژوهش تلاش شده است تا به سؤال‌های زیر پاسخ داده شود: عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی کدام موارد هستند؟ و ارتباط و اولویت این عوامل در سازمان‌های ورزشی چگونه است؟ پاسخ دادن به این سؤالات به منظور پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی حیاتی می‌باشد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی بوده و از منظر ماهیت و روش، توصیفی - تحلیلی می‌باشد. در این پژوهش ابتدا پس از مطالعه و دسته بندی عوامل کلیدی معرفی شده به وسیله پژوهشگران دیگر، پرسش نامه‌ای با ۳۶ سؤال اصلی در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی طراحی گردید. به منظور سنجش روایی پرسش نامه، عوامل و شاخص‌های شناسایی شده قبل از توزیع در جامعه آماری، برای ۲۵ نفر از استادان و کارشناسان مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی مختلف ارسال شد و نظرات و تغییرات پیشنهادی آن‌ها در پرسش نامه نهایی اعمال گشت. همچنین، به دلیل استفاده از روش تحلیل عاملی در تحلیل اطلاعات، روایی پرسش نامه برای بار دوم سنجیده شد که نتیجه تحلیل، نمایانگر مطلوبیت روایی پرسش‌ها می‌باشد. علاوه بر این، جامعه آماری بخش اول این پژوهش را کارکنان سازمان‌های ورزشی شامل: سازمان تربیت بدنی، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب تشکیل دادند. دلیل انتخاب این سازمان‌ها، تعمیم دادن نتایج به سازمان‌های ورزشی کشور بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰۷۲ نفر بود که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه آماری کوکران، ۲۸۳ پرسش نامه به صورت تصادفی - طبقه‌ای میان اعضای جامعه آماری توزیع گردید و پس از جمع آوری مشخص شد که تنها ۲۵۰ پرسشنامه از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده، برگشت داده شده است که این امر نشانگر نرخ بازگشت ۸۸ درصد

می‌باشد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس. اس<sup>۱</sup>، پایایی پرسش‌نامه (۰/۹۳) به دست آمد که این مقدار مؤید پایایی بالای پرسش‌نامه می‌باشد. در این پژوهش علاوه بر محاسبه پایایی برای کل پرسش‌نامه، تحلیل پایایی نیز به صورت جداگانه برای هریک از عوامل کلیدی انجام گرفت که نتایج حاصل برای هریک از آن‌ها در جدول شماره یک ارائه شده است. در ادامه و براساس عوامل کلیدی شناسایی شده، با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری از پاسخ‌دهندگان (خبرگان) خواسته شد تا با مقایسه دوجه‌دوی عوامل، رابطه آن‌ها (عدم وجود رابطه، وجود رابطه یک‌طرفه و وجود رابطه متقابل) را مشخص کنند. انجام فرایندهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری، درنهایت، به اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی در قالب مدل مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجامید. شایان‌ذکر است که در بخش دوم نمونه‌گیری انجام نشد و پس از طراحی پرسش‌نامه، از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان که تسلط علمی و عملی بر موضوع پژوهش داشتند استفاده گردید.

جدول ۱- نتایج آزمون پایایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

ردیف	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	ضریب آلفای کرونباخ
۱	فرهنگ	۰/۹۳
۲	منابع انسانی	۰/۸۰
۳	فناوری اطلاعات	۰/۹۲
۴	فرایندهای دانشی	۰/۹۰
۵	پاداش‌های انگیزشی	۰/۹۴
۶	محتوای دانش	۰/۸۶
۷	مدیریت	۰/۹۵
۸	ساختار سازمانی	۰/۹۳
۹	معماری دانش	۰/۹۳

## نتایج

جدول شماره دو اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲- توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه مورد بررسی

سازمان	جنسیت		مدرک تحصیلی	
	جنس	تعداد	درصد	مدرک
سازمان تربیت‌بدنی	زن	۴۸	۳۶	دیپلم
	زن	۴۸	۳۶	کاردانی
	مرد	۸۵	۶۴	کارشناسی
	مرد	۸۵	۶۴	کارشناسی‌ارشد
فدارسیون‌های ورزشی	زن	۱۵	۲۱	دیپلم
	زن	۱۵	۲۱	کاردانی
	مرد	۵۵	۷۹	کارشناسی
	مرد	۵۵	۷۹	کارشناسی‌ارشد
اداره کل تربیت‌بدنی استان‌های منتخب	زن	۱۲	۲۶	دیپلم
	زن	۱۲	۲۶	کاردانی
	مرد	۳۵	۷۴	کارشناسی
	مرد	۳۵	۷۴	کارشناسی‌ارشد

به‌منظور شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. جدول شماره سه نتایج آزمون کروییت بارتلت را می‌دهد. براین اساس، مقدار شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر-میر-اولکین<sup>۱</sup> در حدود (۰/۸۲) می-باشد که نشانگر کفایت نمونه‌برداری است. معنادار بودن آزمون کروییت بارتلت نیز نشان می‌دهد که شرایط تحلیل عاملی برقرار است.

جدول ۳- نتایج آزمون کروییت بارتلت و کفایت نمونه‌گیری

مقدار	شاخص آماری
۰/۸۱۴	شاخص کفایت نمونه‌گیری
۱۱۲۲۸/۷۲۱	آزمون کروییت بارتلت
۶۳۰	درجه آزادی
۰/۰۰۱	سطح معناداری

با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس، ۳۶ متغیر

#### 1. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

شناسایی شده در پژوهش، در نه بعد اصلی جای گرفتند و ۷۳/۸۹۹ درصد از کل واریانس را تبیین نمودند. این مقدار نشانگر مطلوبیت مدل در تبیین عوامل مؤثر بر موفقیت سیستم مدیریت دانش می‌باشد. نتایج نهایی تحلیل عاملی در جدول شماره چهار آمده است.

جدول ۴- واریانس توضیح داده شده توسط عوامل استخراج شده برای موفقیت سیستم مدیریت دانش

عوامل کلیدی	مقادیر ویژه		واریانس توضیح داده شده		
	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد واریانس
مدیریت	۸/۳۶۶	۲۳/۲۳۹	۲۳/۲۳۹	۸/۰۵۹	۲۲/۳۸۷
فرهنگ	۶/۹۲۸	۱۹/۲۴۵	۴۲/۴۸۳	۷/۱۰۵	۴۲/۱۲۳
معماری دانش	۲/۶۸۴	۷/۴۵۴	۴۹/۹۳۸	۲/۶۰۷	۴۹/۳۶۵
ساختار سازمانی	۱/۹۳۸	۵/۳۸۳	۵۵/۳۲۱	۱/۹۱۱	۵۴/۶۷۵
فناوری اطلاعات	۱/۸۱۶	۵/۰۴۴	۶۰/۳۶۶	۱/۸۵۶	۵۹/۸۳۱
فرایندهای دانشی	۱/۳۱۶	۳/۶۵۵	۶۴/۰۲۱	۱/۳۰۵	۶۳/۴۵۵
محتوای دانش	۱/۲۲۴	۳/۳۹۹	۶۷/۴۲۰	۱/۲۹۲	۶۷/۰۴۲
پاداش‌های انگیزشی	۱/۲۰۳	۳/۳۴۰	۷۰/۷۶۰	۱/۲۳۷	۷۰/۴۷۸
منابع انسانی	۱/۱۳۰	۱/۱۳۹	۷۳/۸۹۹	۱/۲۳۲	۷۳/۸۹۹

پس از شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، نوبت به وارد کردن این عوامل در ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۱</sup> می‌شود. برای این منظور، نخست پرسش‌نامه‌ای طراحی گردید که کلیت آن همانند جدول شماره پنج می‌باشد؛ به این صورت که نه فاکتور انتخاب شده در سطر و ستون اول جدول ذکر گردید و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که نوع ارتباطات دوه‌دوی عوامل را مشخص کنند. این ماتریس توسط ۱۰ نفر از مدیران ستادی سازمان تربیت‌بدنی، مدیران فدارسیون‌های ورزشی و اداره کل تربیت‌بدنی و اساتید دانشگاه که تسلط علمی و عملی بر موضوع پژوهش داشتند تکمیل گردید. این ماتریس برای تجزیه و تحلیل ارتباط فی‌مابین عوامل کلیدی مدیریت دانش به صورت زوجی تشکیل و برای نشان دادن ارتباطات بین آن‌ها از چهار علامت ذیل استفاده گردید:

## 1. Structural Self Interaction Matrix



- V: ارتباط یک طرفه از i به j  
 A: ارتباط یک طرفه از j به i  
 X: ارتباط دوطرفه از i به j و بالعکس  
 O: هیچ ارتباطی بین i و j وجود ندارد

جدول ۵- ماتریس خودتعاملی ساختاری

	فرایندهای دانشی	محتوای دانش	منابع انسانی	پاداش‌های انگیزشی	معماری دانش	فناوری اطلاعات	ساختار سازمانی	مدیریت	
	i	j							
فرهنگ	X	O	V	V	X	V	X	X	
مدیریت	X	V	V	V	V	V	V	V	
ساختار سازمانی	X	O	V	V	X	V	V	V	
فناوری اطلاعات	X	V	V	V	A	V	V	V	
معماری دانش	X	X	V	V	V	V	V	V	
پاداش‌های انگیزشی	A	A	V	V	V	V	V	V	
منابع انسانی	A	A	V	V	V	V	V	V	
محتوای دانش	A	O	V	V	V	V	V	V	
فرایندهای دانشی	O	O	V	V	V	V	V	V	

پس از تشکیل ماتریس خودتعاملی به ماتریس دریافتی اولیه می‌رسیم؛ بدین صورت که با تبدیل نمادهای روابط ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک، برحسب قواعد و قوانین ذیل می‌توان به ماتریس دریافتی اولیه دست پیدا کرد:

در صورتی که ورودی (i,j) (محل تلاقی سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد در ورودی (i,j) در ماتریس دسترسی یک و در ورودی (j,i)، صفر قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی (i,j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد در ورودی (i,j) در ماتریس دسترسی صفر و در ورودی (j,i)، یک قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی (i,j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد در ورودی (i,j) در ماتریس دسترسی صفر و در ورودی (j,i)، یک قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی (i,j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد در ورودی (i,j) در ماتریس دسترسی صفر و در ورودی (j,i)، صفر قرار داده می‌شود.



شوند. در پژوهش حاضر، در شش جدول، سطوح شش گانه متغیرها به دست آمد که به دلیل خلاصه نویسی، نتیجه نهایی این شش جدول در جدول شماره هفت آمده است.

جدول ۷- تعیین سطوح در سلسله مراتب مدل سازی ساختاری تفسیری

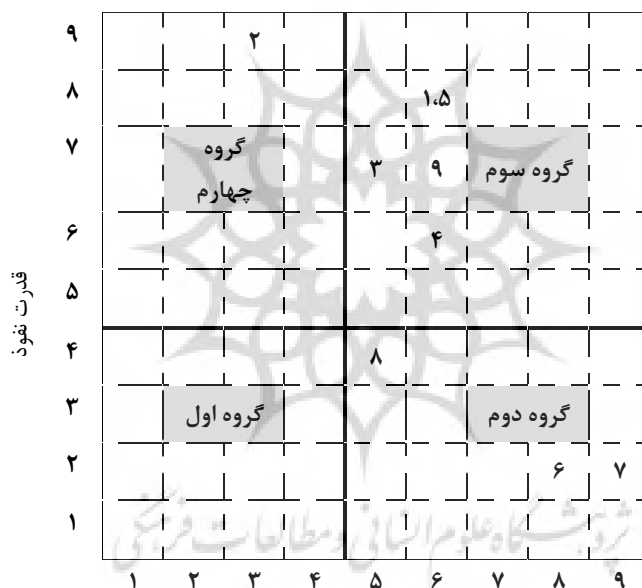
ردیف	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	فرهنگ	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۹	۱-۲-۳-۵-۹	۱-۲-۳-۵-۹	پنجم
۲	مدیریت	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۹	۱-۲-۹	ششم
۳	ساختار سازمانی	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۹	۱-۲-۳-۵-۹	۱-۳-۵-۹	پنجم
۴	فناوری اطلاعات	۴-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۹	۴-۹	چهارم
۵	معماری دانش	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۳-۵-۸-۹	۱-۳-۵-۸-۹	پنجم
۶	پاداش های انگیزشی	۶-۷	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸-۹	۶	دوم
۷	منابع انسانی	۷-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۷-۸	اول
۸	محتوای دانش	۵-۶-۷-۸	۲-۴-۵-۷-۸	۵-۷-۸	سوم
۹	فراپندهای دانشی	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۹	سوم

همان طور که در جدول فوق ملاحظه می شود، عوامل کلیدی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی به شش سطح طبقه بندی شده اند. در این بخش، عامل مدیریت در پایین ترین سطح قرار دارد که نشان دهنده اهمیت بالای این عامل در اجرای مدیریت دانش در سازمان های ورزشی می باشد. همچنین، عوامل فرهنگ، ساختار سازمانی و معماری دانش در سطح پنجم و نیز عامل فناوری اطلاعات، از مهم ترین عوامل در مدل سازی ساختاری تفسیری شناخته شده اند و در پایین ترین سطوح آن قرار گرفته اند که این امر نشان از قدرت نفوذ بالای این عوامل در عوامل سطوح بالاتر و نیز اهمیت آن ها در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی دارد.

با توجه به سطوح هریک از عوامل و نیز ماتریس دریافتی نهایی، می توان مدل اولیه ساختاری تفسیری را با در نظر گرفتن انتقال پذیری ها ترسیم کرد. به همین منظور، ابتدا متغیرها بر حسب سطح آن ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می شوند. در پژوهش حاضر، متغیرها در شش سطح قرار گرفتند که عامل مدیریت در پایین ترین سطح با بیش ترین قدرت نفوذ و عامل منابع انسانی در بالاترین سطح با کمترین قدرت نفوذ و بیش ترین وابستگی قرار گرفته اند.



هرگونه عملی بر روی این عوامل منجر به تغییر سایر عوامل می‌شود. گروه چهارم عوامل مستقل<sup>۱</sup> (گروه چهارم) می‌باشند. این عوامل از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. عواملی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند، اصطلاحاً عوامل کلیدی خوانده می‌شوند. واضح است که این متغیرها در یکی از دو گروه مستقل یا پیوندی جای می‌گیرند. از طریق جمع کردن ورودی‌های (یک) در هر سطر و ستون قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها به دست می‌آید (چاندرمولی و ترنسوا، ۲۰۱۱، ۲۵۰). قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عوامل کلیدی مدیریت دانش در شکل شماره دو نشان داده شده است.



شکل ۲- نمودار قدرت نفوذ - وابستگی

همان‌طور که در شکل فوق دیده می‌شود، هیچ‌یک از عوامل نه‌گانه در گروه اول قرار نگرفته‌اند و این نشان از اهمیت تمامی عوامل در اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی دارد. قرارگرفتن عوامل منابع انسانی، پاداش‌های انگیزشی و محتوای دانش در گروه دوم نیز نشان‌دهنده تأثیرپذیری

1. Independent
2. Chandramowli & Transue

بالای این عوامل از عوامل سطوح پایین تر می باشد. براساس شکل شماره دو، پنج عاملی که در گروه سوم قرار گرفته اند از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردار هستند که به آن ها "عوامل پیوندی" گفته می شود. هرگونه تغییر در این عوامل باعث تغییر در سایر عوامل می شود. در شکل مدل سازی ساختاری تفسیری، این عوامل سطوح سه، چهار و پنج را به خود اختصاص داده اند. در نهایت، باید عامل مدیریت را نام برد که در گروه چهارم به عنوان عامل مستقل شناخته شده است و دارای بالاترین قدرت نفوذ و کمترین تأثیرپذیری می باشد. قرارگرفتن این عامل در گروه چهارم و در بالاترین نقطه آن، نشان از کلیدی بودن این عامل و اهمیت زیاد آن در پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان های ورزشی دارد.

### بحث و نتیجه گیری

چالش اصلی سازمان ها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده سازی آن است. امروزه، بزرگترین آرزوی سازمان ها، تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به یک روش موفق می باشد. بی شک، سازمان های ورزشی به عنوان متولیان و برنامه ریزان ورزش کشور که نقش مهمی در توسعه ورزش کشور در تمام سطوح دارند، باید در طراحی و استقرار سیستم مناسب مدیریت دانش، در نقش سازمان های پیش رو ظاهر شوند که این امر مستلزم شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و اقدام عملی بر مبنای این عوامل تأثیرگذار در مراحل مختلف طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش می باشد. در پژوهش حاضر به منظور شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که در نتیجه آن، نه عامل به-عنوان عوامل کلیدی شناسایی گردید. سپس، با علم به این موضوع که این عوامل در دنیای واقعی اولویت یکسانی ندارند و مستقل از هم نبوده و دارای وابستگی های درونی و ذاتی می باشند، از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. اولین عامل شناسایی شده در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی، عامل مدیریت است. این یافته با نتایج پژوهش اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، چریدس و همکاران (۲۰۰۳)، وی و همکاران (۲۰۰۹) و لیندندر و والد (۲۰۱۰) همخوانی دارد. در پژوهش حاضر، عامل مدیریت با توجه به دارا-بودن بالاترین قدرت نفوذ و کمترین میزان وابستگی، در پایین ترین سطح مدل ساختاری تفسیری قرار گرفته است که نشان از کلیدی بودن این عامل در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی دارد و به عنوان فونداسیون و سنگ بنای مدل محسوب می شود. این بدان معنا است که به-

منظور شروع کارکرد سیستم می‌بایست روی آن تأکید نمود تا در نتیجه آن، زمینه برای عوامل سطوح بالاتر فراهم شود. براین اساس، مدیران باید بیش‌ترین توجه را به عوامل دیگر که در سطوح بعدی قرار گرفته‌اند داشته باشند؛ لذا، می‌توان چنین استدلال کرد که مدیریت سازمان‌های ورزشی، نقش اصلی را در اثرگذاری بر موفقیت‌های مدیریت دانش دارند. مدیران به‌منظور سرمشق قراردادن رفتار مطلوب در جهت مدیریت دانش، به‌عنوان مدل‌های نقش عمل کنند؛ برای مثال، آن‌ها می‌بایست اراده خود برای تسهیم دانش با دیگران در سازمان را نشان دهند و پیوسته یاد بگیرند و به‌دنبال دانش و ایده‌های جدید باشند. این‌که مدیران رفتارهای خود را در عمل به نمایش بگذارند بسیار مهم می‌باشد. با این کار، آن‌ها بیش‌تر می‌توانند بر کارکنان اثر گذارند تا آن‌ها نیز از مدیران تقلید کنند و تمایل خود را به مشارکت در مدیریت دانش افزایش دهند.

علاوه‌براین، دومین عامل شناسایی‌شده در این ارتباط فرهنگ می‌باشد. هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، وی و همکاران (۲۰۰۹)، محمدی و همکاران (۲۰۰۹) و لیندنر و والد (۲۰۱۰)، مدلی را جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش مطرح کردند که یکی از عوامل کلیدی در این مدل‌ها، فرهنگ می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر بیانگر آن است که عامل فرهنگ در سطح پنجم مدل ساختاری تفسیری قرار دارد و پس از مدیریت، به‌عنوان کلیدی‌ترین عامل برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود؛ بدین معنا که این عامل، نقش محرک را دارد و با بهینه‌سازی آن می‌توان بهینه‌شدن عوامل دیگر را انتظار داشت؛ بنابراین، با ایجاد فرهنگ حمایتی از دانش در سازمان، مدیریت دانش می‌بایست بخشی از مأموریت و چشم‌انداز سازمان به‌شمار رود؛ یعنی، در تمام لایه‌های سازمانی و فعالیت‌های سازمان نمود داشته باشد؛ به‌گونه‌ای که کارکنان و مدیران، مدیریت دانش را بخشی از کار خود بدانند. سومین عامل شناسایی‌شده در این مطالعه که در سطح پنجم مدل ساختاری تفسیری قرار دارد، عامل ساختار سازمانی است که در مدل‌های مختلفی همچون اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷) و محمدی و همکاران (۲۰۰۹) بدان اشاره شده است. در این مورد می‌توان چنین استدلال کرد که دیگر جنبه کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، توسعه یک ساختار سازمانی مناسب می‌باشد. علاوه‌براین، چهارمین عامل شناسایی‌شده، معماری دانش است که این یافته با نتایج پژوهش اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷) همخوانی دارد. یافته‌های ما بیانگر این است که عامل معماری دانش در سطح پنجم مدل ساختاری تفسیری قرار دارد و دارای ارتباط متقابل با عامل‌های ساختار سازمانی و فرهنگ می‌باشد و با تحقق این عوامل، شرایط برای عوامل سطوح بالاتر فراهم خواهد شد.

پنجمین عامل شناسایی‌شده در این مطالعه که در سطح چهارم مدل ساختاری تفسیری قرار دارد، فناوری اطلاعات است که بر این عامل نیز در اکثر مطالعات و مدل‌های مدیریت دانش تأکید شده

است. یافته‌های اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، چریدس و همکاران (۲۰۰۳)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، محمدی و همکاران (۲۰۰۹)، وی و همکاران (۲۰۰۹) و لیندندر و والد (۲۰۱۰) از این جمله هستند. در این زمینه، شاکر (۲۰۰۷) بیان می‌کند که فناوری اطلاعات، یک بستر نرم‌افزاری قوی برای مدیریت دانش و افزایش تأثیر آن در سازمان بوده که به‌طور سیستماتیک مدیریت دانش را در سازمان پشتیبانی و تسهیل می‌نماید؛ بنابراین، می‌توان گفت فناوری اطلاعات یکی از توانمندسازهای کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد که قابلیت آن از یک آرشیو ایستای اطلاعات شروع شده و با اتصال افراد به اطلاعات و نیز اتصال افراد به یکدیگر ادامه می‌یابد. فناوری اطلاعات باعث جستجوی سریع، دسترسی و بازیافت اطلاعات می‌شود و همکاری و ارتباطات بین افراد را حمایت می‌کند. در اصل، فناوری اطلاعات می‌تواند نقش‌های متنوعی را در حمایت از مدیریت دانش سازمانی ایفا کند.

علاوه‌براین، ششمین عامل شناسایی‌شده در پژوهش حاضر که در سطح سوم مدل ساختاری تفسیری قرار دارد، محتوای دانش می‌باشد که در مدل اجمل و همکاران (۲۰۱۰) نیز مطرح شده است. آن‌ها در پژوهشی، ۳۲ شاخص را گردآوری کردند و آن‌ها را در شش عامل اصلی جای دادند که محتوای دانش یکی از همین عوامل بود. هفتمین عامل شناسایی‌شده نیز که در سطح سوم مدل ساختاری تفسیری قرار دارد، فرایندهای دانشی است. در این زمینه، اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، وی و همکاران (۲۰۰۹) و لیندندر و والد (۲۰۱۰)، فرایندهای دانشی را یکی از عوامل اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش عنوان کرده‌اند.

هشتمین عامل شناسایی‌شده در این مطالعه که در سطح دوم مدل ساختاری تفسیری قرار دارد، پاداش‌های انگیزشی می‌باشد. داونپورت و همکاران (۱۹۹۸) نیز به یافته‌های مشابهی با نتایج حاضر در خصوص عامل پاداش‌های انگیزشی دست یافتند. اسمیت (۲۰۰۴) نیز عنوان می‌کند که اگر تشویق‌ها بر مبنای اهدافی باشد که کارکنان از عهده آن برآیند، بیش‌تر به دانش تمایل خواهند داشت. بی‌شک، ارتباطدهی پاداش به عملکرد فردی که باعث ایجاد رقابت شود، در فرهنگ تسهیم دانش، تعیین‌کننده و اثربخش خواهد بود. در حمایت از مدیریت دانش می‌بایست پاداش‌های پولی و غیرپولی در یک سیستم پاداش جامع یکپارچه شود؛ لذا، می‌توان گفت دادن پاداش به کارمندان، به تحریک و تقویت رفتار مثبت در جهت مدیریت دانش اثربخش خواهد انجامید. علاوه‌براین، به‌منظور ایجاد یک سازمان دانش‌محور موفق، لازم است که سیستم‌های تشویقی بر معیارهایی مانند تسهیم دانش، کار تیمی، خلاقیت و راه‌حل‌های نوآورانه تمرکز کنند. چنین سیستم‌هایی می‌بایست به نگرش‌های ریسک‌گرا و کارهای گروهی پاداش دهند، به‌ویژه، اعطای پاداش به کارکنان با تأکید بر عملکرد



گروهی، سطح بالایی از مبادله دانش بین کارمندان را تحریک خواهد کرد. در نهایت، نهمین عامل شناسایی شده، منابع انسانی می باشد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش هلسپل و جوشی (۲۰۰۰)، چریدس و همکاران (۲۰۰۳)، وی و همکاران (۲۰۰۹) و لیندز و والد (۲۰۱۰) همخوانی دارد. در- این زمینه، اجمل و همکاران (۲۰۱۰) بیان می کنند که مدیریت دانش، مدیریت افراد است و مدیریت افراد، مدیریت دانش می باشد؛ از این رو، می توان گفت با توجه به ماهیت اجتماعی مدیریت دانش، موفقیت چنین سیستمی بدون در نظر گرفتن موارد مرتبط با کارکنان تقریباً غیرممکن می باشد. در پژوهش حاضر، عامل منابع انسانی در بالاترین سطح مدل ساختاری تفسیری قرار گرفت که نشان از تأثیرپذیری بالای این عامل از عوامل سطح پایین تر خود دارد.

با توجه به بحث بالا می توان نتیجه گیری کرد که هر نه عامل (اگرچه با درجات متفاوت) به منظور پیاده سازی مدیریت دانش مهم می باشند و اولویت بندی آن ها تنها به دلیل درک بیش تر و شناخت عوامل تأثیرگذارتر می باشد. همچنین، شناسایی عوامل و اولویت بندی انجام شده در این پژوهش می تواند به عنوان راهنمایی برای مدیران سازمان های ورزشی و اعضای تیم مدیریت دانش، به منظور برنامه ریزی صحیح و تدوین راهبردهای مناسب برای پروژه مدیریت دانش باشد. از آن جاکه سازمان های ورزشی ممکن است در یک مقطع زمانی قادر به مدیریت تمام جنبه های مدیریت دانش نباشند، اولویت بندی انجام شده در این پژوهش می تواند به سازمان های ورزشی جهت تنظیم فعالیت های مدیریت دانش کمک نماید. همچنین، از عوامل کلیدی شناسایی شده می توان در ترسیم نقشه راهبرد دانش کمک گرفت.

در هر صورت، با در نظر گرفتن عوامل کلیدی شناسایی شده در مدل و با توجه به این که باید بین پیشنهادها و یافته های پژوهش نگاشت مناسبی برقرار شود، پیشنهادها زیر به منظور طراحی و استقرار موفقیت آمیز سیستم مدیریت دانش قابل ارائه می باشد:

– تغییر نگرش و دیدگاه مسئولان نسبت به نقش و جایگاه دانش، ایجاد فرصت ارتقای دانش شغلی، اعطای استقلال و آزادی شغلی به منظور اغتنای شغلی افراد، به کارگیری ابزارهای تشویقی برای کارکنانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند، اجرای برنامه ریزی راهبردی برای تسهیم دانش و تعریف بسته های دانش برای کارکنان

– ایجاد جو اعتماد در سازمان؛ به گونه ای که کارکنان خطری را از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگر افراد احساس نکنند، تشویق افراد دانش مدار به انتقال دانش به دیگر افراد و تعریف فرایندی که براساس آن دانش کارمندان مورد بهره برداری قرار گیرد

– تشکیل کارگروه به منظور تدوین فرایندی برای حفظ و نگهداری داده ها و اطلاعات در سازمان، شناسایی افراد دانش مدار، کلیدی و یا در شرف بازنشستگی در سازمان و افزایش وفاداری و تعلق

سازمانی در این‌گونه افراد و نیز جلوگیری (در حد امکان) از خارج شدن دانش آن‌ها از سازمان – برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های آموزش و توجیهی، گسترش شبکه‌های ارتباطی در درون و بیرون سازمان و ایجاد اجتماعات دانش با هدف برقراری تعامل بیش‌تر دانش و تجربه‌ها و ارتقای تسهیم دانش در سازمان

– تجدید در نظام ساختار سلسله‌مراتبی و گسترش نظام شبکه‌ای به‌منظور تسریع روند تبادل و تعامل افراد با مسئولیت و تخصص‌های متفاوت در راستای تحقق اهداف تسهیم دانش در سازمان – ایجاد مشوق‌هایی به‌منظور بالابردن سطح دانش کارکنان و جذب افراد صاحب دانش در سازمان در راستای ایجاد دانش در سازمان

به‌هر تقدیر باید قبول داشت که یکی از شیوه‌های مؤثر جهت حفظ رقابت در صحنه بین‌المللی و افزایش اثربخشی سازمان، بهره‌گیری از سیستم اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشد؛ و با توجه به پر رنگ شدن نقش مدیریت دانش در موفقیت و شکست سازمان‌ها در سالیان اخیر و تأکید مدیران ارشد کشور به پیاده‌سازی مدیریت دانش در محیط‌های کاری و همچنین در اختیار نبودن مدل جامع در خصوص مدیریت دانش در کشور؛ پژوهش‌های متعددی در این زمینه صورت گرفته است. هر کدام از این پژوهش‌ها، پیرامون ضرورت مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی صورت گرفته است. ولی مع‌الاسف در جهت تشریح طرق بهره‌گیری از مدیریت دانش در سازمان‌ها و اولویت‌بندی عوامل آن، بالاخص در حوزه ورزش و سازمان‌های ورزشی کشور حرکت شایسته‌ای صورت نگرفته است و هر کدام از این مطالعات، خود را منحصر در ذکر چند عامل که بر مدیریت دانش مؤثر بوده‌اند، کرده‌اند و بیش‌تر این مطالعات، این عوامل را مستقل از یکدیگر فرض کرده‌اند. در این پژوهش یک گام به جلو برداشته شده، علاوه بر شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی؛ به اولویت‌بندی و ارتباط بین این عوامل در مدل یکپارچه پرداخته است و از این لحاظ این پژوهش پیشگام است.

## منابع

1. Ajmal, M., Helo, P., & Kekale, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of Knowledge Management*, 14(1): 156-68.
2. Bhatti, W. Z., Zaheer, A., & Rehman, K. (2011). The effect of knowledge management practices on organizational performance: A conceptual study. *African Journal of Business Management*, 5(4): 2847-53.
3. Chandramowli, S., & Transue, M. (2011). Analysis of barriers to development in landfill communities using interpretive structural modeling. *Habitat International*, 35(2):

246-523.

4. Chang, T. H., & Wang, T. C. (2009). Using the Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *The Journal of Information Sciences*, 14(1): 156-68.
5. Chourides, P., Longbottom, D., & Murphy, W. (2003). Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2): 29-45.
6. Chua, A., & Lam, W. (2005). Why KM projects fail: A multi-case analysis. *Journal of Knowledge Management*, 9(3): 6-17.
7. Davenport, T., De Long, D., & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2): 43-57.
8. Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2): 235-61.
9. Huang, J., Tzeng, G., & Ong, Ch. (2005). Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process. *Pattern Recognition Letters*, 105(2): 164-68.
10. Jaberli, A., Salimi, M., & Khazaeipool, J. (2014). Effect of intrinsic and extrinsic motivation on employee knowledge sharing in sport organizations (case study physical education employees Isfahan Province). *Journal of Sport Management*, 5(16): 55-75. (Persian)
11. JafariMoghadam, S. (2010). Knowledge management in school based management system. *Journal of Management Education*, 10(36): 5-27. (Persian)
12. Lindner, F., & Wald, A. (2010). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *Journal of Project Management*, 29(7): 877-88.
13. Mills, M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1): 156-71.
14. Mohammadi, K., Khanlari, A., & Sohrabi, B. (2009). Organizational readiness assessment for knowledge management. *International Journal of Knowledge Management*, 5(1): 1011-29.
15. Nematy, M. (2011). Knowledge management, culture, higher education. *Journal growth of Technology*, 2(7) 28-35. (Persian)
16. Roelandt, j., & Ehssan, S. (2004). Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: An empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 5(4): 156-71.
17. Shaker, A. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 6(1): 20-24.
18. Shih, H. A., & Ching, Y. H. (2005). Strategy alignment between KM HRM and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26(6): 583-4.
19. Skyrme, D. J., & Amidon, D. M. (2003). *Creating the knowledge-based business*. London: Business Intelligence, (1): 103-106.
20. Smiti, G. (2004). Knowledge management and reference services. *The Journal of Academic Librarianship*, 30(5): 368-81.
21. Wei, C. C., Choy, C. S., & Yew, K. (2009). Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation. *Journal of Knowledge Management*, 13(1): 69-87.

**استناد به مقاله**

نقوی، سیدعلی، میرغفوری، سیدحبيب الله، و مروتی شریف آبادی، علی. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۸(۳۶)، ۹۳-۱۱۲.

Naghavi, S. A., Mirghafoori, S. H., & Morovati Sharif Abadi, A. (2016). Identification and Prioritization of Key Factors in Successful Implementation of Knowledge Management in Sport Organization. Sport Management Studies. 8 (36): 93-112. (Persian)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## Identification and Prioritization of Key Factors in Successful Implementation of Knowledge Management in Sport Organization

S. A. Naghavi<sup>1</sup>, S. H. Mirghafoori<sup>2</sup>, A. Morovati Sharif Abadi<sup>3</sup>

1. M.Sc. of Science and Arts University\*
2. Associate Professor, University of Yazd
3. Assistant Professor, University of Yazd

Received Date: 2014/05/25

Accepted Date: 2015/03/07

---

### Abstract

The aim of present study was to identify and prioritize factors in successful implementation of knowledge management in sports organizations, using interpretive structural approach model. The aim of present study is practical, its method and nature is descriptive - analytical. The population of this study had two parts so that in order to identify factors affecting organizational spirituality in Yazd university according to survey analytical models, a 250 sample of sports organizations including physical education, physical education office, sports federation employees were selected via stratified sampling and were discussed and analyzed. In the second part of the scheme in order to classify priority of the key factors identified, we cooperated with 10 experts who had mastered the respected scientific research on the subject. Factor analysis showed that 9 factors of management organizational structure, architecture, science, culture, human resources, information technology, knowledge processes, motivational rewards and content knowledge are considered as the key success factors in the implementation of knowledge management in sports organizations. Structural interpretation of model results also showed that the management agent has highest leverage and least dependency to other 8 key factors.

**Keywords:** Sports Organizations, Interpretive Structural Modeling, Knowledge Management.

---

---

\* Corresponding Author

Email: sa.naghavi@chmail.ir