

## طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران

حوریه دهقان پوری<sup>۱\*</sup>، سیدمحمد کاشف<sup>۲</sup>، محمدرسول خدادادی<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.
  ۲. استاد مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.
  ۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.
- تاریخ دریافت: (۹۸/۰۳/۰۹) تاریخ پذیرش: (۹۸/۱۱/۲۰)

### Designing the Maturity Model of Knowledge Management Based on Business Strategies in Iran's sport

H. Dehghanpouri<sup>1\*</sup>, S. M. Kashf<sup>2</sup>, M. R. Khodadadi<sup>3</sup>

1. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.
2. Professor of Sport Management, Faculty of Physical education and sport science, Department of sport management, University of Urmia, Urmia, Iran.
3. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Physical education and sport science, Department of sport management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

Received: (2019 May 30 )

Accepted: (2020 February 09 )

#### Abstract

The purpose of this research is design the maturity model of knowledge management based on business strategies in Iranian sports. The research approach is functionalism; it is a descriptive survey based on the purpose. The statistical society was the entire elite of the sports management of the universities and the specialists of the entire sports and youth departments of the country. Sampling method was a finite sampling of multistage cluster type. The data collection tool was a questionnaire. Data analysis was performed using SPSS and Amos software. The binomial test to determine the maturity level of the indices; the calculated value to determine the capability of the indices; and the formula for the percentage of puberty to determine the level and total percentage of puberty; and structural equation modeling to determine the structural equation model of KM indicators matched with business strategies in Iranian sport was used. The results showed that the atrategic, organizational and human, and technical and content dimensions have a significant effect on business. To target the use of knowledge and to organize the stages and levels of its development, understanding the status of knowledge management and determining the factors influencing decision making in order to improve knowledge management in line with the business is nessessary.

#### Keywords

Knowledge management maturity, Business model, The alignment of knowledge management and business strategies, Sport.

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران می‌باشد. رویکرد پژوهش کارکردگرایی است، براساس هدف، کاربردی و از نوع تحقیق و توسعه است. جامعه آماری، کلیه نخبگان مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها و متخصصین ادارات کل ورزش و جوانان کشور بود. روش نمونه‌گیری، احتمالی محدود از نوع خوشه‌ای چندمرحله‌ای بود. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بود. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS و Amos صورت گرفت. از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال بودن جامعه آماری؛ از آزمون دوجمله‌ای جهت تعیین سطح بلوغ شاخص‌ها؛ از ارزش محاسبه شده برای تعیین قابلیت شاخص‌ها؛ از فرمول درصد بلوغ برای تعیین سطح و درصد کلی بلوغ؛ و از مدل معادلات ساختاری جهت تعیین مدل معادلات ساختاری قابلیت شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش استفاده شد. نتایج نشان داد، بعد راهبردی، سازمانی انسانی و فنی محتوایی در کسب و کار تأثیر معنی‌داری دارد. برای هدفمند کردن استفاده از دانش، سازمان‌دهی مراحل و سطوح توسعه آن، شناخت وضعیت موجود در حوزه مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری در بهبود مدیریت دانش همراستا با کسب و کار الزامی است.

#### کلید واژه‌ها

بلوغ مدیریت دانش، مدل کسب و کار، همراستایی مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار، ورزش.

## مقدمه

با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره‌ی جدید، دیگر موتور محرک رشد سازمان‌ها، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی‌شود (امین‌مقدم و ستوده‌ریاضی، ۱۳۸۵). سازمان‌ها برای انجام مأموریت‌ها و دستیابی به اهداف خود دارای منابع و دارایی‌های متعددی می‌باشند. دانش برای تمام سازمان‌ها از جمله‌ی این منابع و دارایی‌ها است (تُفیلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰)؛ و به عنوان یک منبع و سرمایه‌ی استراتژیک در سازمان‌ها مطرح می‌شود (چن و هوآنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ چُنْگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). صاحب‌نظران، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه‌ی پولی می‌دانند (تُفیلر، ۱۹۹۰) که به عنوان یک سرمایه و دارایی غیرملموس جایگاه مهمی در سازمان‌ها پیدا کرده است (علی‌اکبری و افزاره، ۱۳۹۳). به این ترتیب، این تحول باعث ایجاد نگرش جدیدی در مدیریت کسب و کار با نام «مدیریت دانش» شده است (جاودانی و همکاران، ۱۳۸۸). مدیریت دانش یک فعالیت کمک به سازمان در خلق، اکتساب، کدگذاری، ذخیره‌سازی، اشتراک و بکارگیری دانش به طور اثربخش می‌باشد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲).

از طرف دیگر، بلوغ نیز میزانی است که یک فرآیند خاص تعریف، مدیریت، ارزیابی و کنترل شده می‌باشد. در عمل مدل‌های بلوغ به عنوان ابزاری در نظر گرفته می‌شوند که از طریق آن‌ها، سازمان‌ها می‌توانند به سطوح بلوغ مدیریت دانش دست یابند و استراتژی مناسب را اتخاذ کنند (لین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). یک مدل بلوغ مدیریت دانش این امکان را برای شرکت‌ها و سازمان‌ها فراهم می‌سازد تا یک ارزیابی جامع از فعالیت‌های مدیریت دانش داشته باشند و موقعیت فعلی مدیریت دانش را به طور سیستماتیک درک کنند یا به طور دقیق‌تر آن‌ها را قادر می‌سازد تا موانع را شناسایی کنند، بر آن‌ها غلبه کنند، یک مبنای ارزیابی منطقی داشته باشند و منابع مورد نیاز برای سطح بعدی بلوغ را دست بیابند (جامی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳).

به طور اجمالی، سه علت عمده برای ارزیابی مدل بلوغ مدیریت دانش مطرح گردیده است: این‌که، یک مبنایی برای ارزیابی شرکت فراهم می‌کند؛ مدیریت را برای تمرکز روی آنچه اهمیت دارد، تشویق می‌کند؛ و توجیهی برای سرمایه‌گذاری روی فعالیت‌های مدیریت دانش فراهم می‌کند

(چِن‌نِکس و اُلْفَمَن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). مدل جامع بلوغ مدیریت دانش برای هدایت و ارزیابی توسعه‌ی مدیریت دانش ضروری است (هسائه<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). از این‌رو، پیاده‌سازی بلوغ مدیریت دانش نیازمند یک رویکرد جامع می‌باشد (آله<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۴) و در اقتصاد اطلاعاتی کنونی، بلوغ مدیریت دانش یک فعالیت مدیریتی ضروری برای کسب و کارهاست؛ تا سازمان‌ها به کمک آن به حفظ مزیت رقابتی خود بپردازند (لین<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

مدل کسب‌وکار، هسته‌ی اصلی پاسخ رقابتی هر شرکت به بازار، تعریف گزاره‌ی ارزش، فعالیت‌های مورد نیاز، منابع و شرکا و دانش از مشتریان، هزینه یا سود مرتبط با عملکرد کلی شرکت است (لی‌آی‌تاو<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)؛ همان‌گونه که آل‌آماری<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸)، بیان می‌کند، سازمان‌ها باید چالش همراستایی مدیریت دانش با کسب و کار را جدی بگیرند و به مفهوم همراستایی قبل از حرکت به سمت برنامه‌های استراتژیک دانشی توجه کنند. بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب‌وکار میزان یکپارچگی، هماهنگی و انسجام اقدامات مدیریت دانش در ارتباط با استراتژی‌های کسب‌وکار را آشکار می‌سازد (جامی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳).

یکی از مدل‌هایی که مباحث همراستایی را در مدل‌های بلوغ مدیریت دانش مطرح می‌سازد، مدل لوفت‌من<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰) می‌باشد؛ وی با استفاده از موانع و محرک‌های همراستایی استراتژیک به ارائه‌ی مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش با همراستایی استراتژیک و کسب‌وکار پرداخته است. مدل وی دارای پنج سطح (ابتدایی<sup>۱۲</sup>، تعهد<sup>۱۳</sup>، تمرکز کامل<sup>۱۴</sup>، بهبود یافته<sup>۱۵</sup> و بهینه<sup>۱۶</sup>) می‌باشد؛ و هر کدام از این مراحل دارای شش معیار مشابه (بلوغ ارتباطات<sup>۱۷</sup>؛ بلوغ سطح شایستگی<sup>۱۸</sup>؛ بلوغ نحوه‌ی اداره امور (سطح اعمال اختیار<sup>۱۹</sup>)؛ بلوغ مشارکت<sup>۲۰</sup>؛ بلوغ حیطة‌ی عمل و معماری<sup>۲۱</sup>؛ و بلوغ مهارت‌ها<sup>۲۲</sup>) جهت سنجش

5 . Jennex and Olfman

6 . Hsieh

7 . Ale

8 . Lin

9 . Leitão

10 . Al-Ammary

11 . Luftma

12 . Initial Ad Hoc Process

13 . Committed Process

14 . Established Focused Process

15 . Improved/ Managed Process

16 . Optimized Process

17 . Communication Maturity

18 . Competency/ Value Maturity

19 . Governance Maturity

20 . Partnership Maturity

21 . Technology Scope Maturity

1 . Toffler

2 . Chen and Huang

3 . Chong

4 . Lin

ترگر آر<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۸؛ در خصوص بلوغ مدیریت دانش (عیسایی و همکاران، ۱۳۸۹؛ لین<sup>۳۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)؛ در ارتباط با مدیریت دانش به طور اخص در ورزش (الکساندر و جورج<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۲؛ پائول و برندا<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۱)؛ و نیز در خصوص کسب و کار ورزشی (آلبور و آدریان<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۶؛ إدوآردو<sup>۳۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)؛ و همراستایی مدیریت دانش با کسب و کار (البدوی و ساعدی، ۱۳۸۲؛ آله<sup>۳۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ اسکات<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۲) توسط اندیشمندان و مؤسسه‌های مختلف انجام شده است که اکثراً از نظر محتوایی مشابه یکدیگرند، ولی دارای واژه‌ها و مؤلفه‌های متفاوتی هستند.

همچنین، این مبحث از جمله موضوعات ارزشمندی است که طی سال‌های اخیر دانشگاه‌ها و مراکز مشاوره‌ای حرکت‌های خوبی در این حوزه داشته‌اند؛ و به عنوان یک مسئله‌ی مهم برای دانشگاهیان و مدیران در نظر گرفته شده است (لوپز نیکولاس و مرونوسردان<sup>۳۸</sup>، ۲۰۱۱)؛ و لیکن همه این حرکت‌ها مقدماتی هستند و عمق لازم برای اثربخشی را ندارند. با این وضعیت می‌توان اظهار کرد، این ضرورت وجود دارد تا ورزش کشورمان با این موضوع آشنا شده و برای مجهز شدن در عرصه‌ی رقابت باید شرایط و توان‌مندی‌های آن را شناسایی کند.

به‌طور کلی، با توجه به مباحث ذکر شده، می‌توان نتیجه گرفت که، علم مرتبط با کار، همان داده‌های توسعه‌یافته به دانش، و در نهایت دانش توسعه‌یافته به سمت خرد است؛ و کسب و کار، در واقع، همان حالت رفتاری و نگرش قابل مشاهده می‌باشد (یعنی همان علم و عمل)؛ و همواره بین این علم (مدیریت دانش) و عمل (کسب و کار) ابهام وجود دارد. مطالعه‌ی تطبیقی بین کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای جهان سوم نیز مشخص می‌کند که وجود ناهماهنگی بین مراکز علمی، افراد خلاق و صاحبان اندیشه از یک طرف و نهادهای متکفل توسعه از طرف دیگر منجر به گسستگی بین این دو بخش شده و هیچ راهبرد مشخص و تعریف شده‌ای جهت ارتباط و هماهنگی بین آن‌ها وجود ندارد و این شکاف بین علم و عمل در حوزه‌ی

تعیین مرحله‌ی بلوغ همراستایی استراتژیک می‌باشند. در واقع، همراستایی مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب و کار به عنوان اولین الزامات در تبیین مدل مرجع در حوزه‌ی مدیریت دانش می‌باشد که به آن توجه زیادی نشده است (آله<sup>۳۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

از طرف دیگر، با توجه به این‌که سازمان‌ها و ادارات ورزشی نیز از سازمان‌های خدماتی هستند؛ باید دارای ساختاری باشند تا بتواند خدمات خود را از طریق کارکنان به عنوان واسطه به مراجعان بهتر ارائه دهد و همچنین الگوی مناسبی برای دیگر سازمان‌ها باشد. ورزش یک بخش مهم از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و مدیریت می‌باشد (بریج‌واتر<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۰)، در نتیجه بر رونق اقتصادی کشور تأثیر مثبت بر جای می‌گذارد (گوهری پور و همکاران، ۱۳۹۲).

ادارات و سازمان‌های ورزشی نیز در عصر حاضر در معرض تغییرات ناپیوسته قرار دارند (گوهری پور و همکاران، ۱۳۹۲). ادارات ورزشی، با پست‌های متعدد (واحدی‌هایی چون معاونت توسعه‌ی ورزش، روابط عمومی، معاونت توسعه‌ی منابع و سرمایه‌ی انسانی و زیر مجموعه‌های آن‌ها) که هر کدام نیازمند افراد متخصص و متناسب خود هستند؛ و به عنوان متولی ورزش کشور برای سازگاری با تغییرات روزافزون و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه‌ی ورزش، از یک طرف نیازمند مدیران و مسئولانی است که همواره به دنبال ارزیابی در میان کارکنان خود باشند (محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۲)؛ و از طرف دیگر، نیازمند کارکنانی توانمند در انجام وظایف هستند (مصباح‌بامیری و کهندل، ۱۳۹۴). به نظر می‌رسد، این مهم جز از طریق به‌کارگیری فرآیند مدیریت دانش، سنجش بلوغ آن و نهادینه کردن آن در صنعت ورزشی میسر نیست.

در این خصوص، پژوهش‌های پراکنده‌ای به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش و در زمینه‌ی استراتژی‌سازی برای مدیریت دانش (قاسمی، ۱۳۹۴؛ خرم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۳؛ چوآل کوسکا<sup>۳۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ دوراسامی<sup>۳۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ زهاو<sup>۳۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ لوپز نیکولاس و مرونوسردان<sup>۳۸</sup>، ۲۰۱۱؛ آرلینگ و چوآن<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۱؛ فاین و

29. Arling and Chun

30. Finn and Torgeir

31. Lin

32. Alexander and Georg

33. Paul and Brenda

34. Olivier and Adrien

35. Edoardo

36. Ale

37. Scott

38. Lopez-Nicolas and Merono-Cerdan

22. Skills Maturity

23. Ale

24. Bridgewater

25. Chwiałkowska

26. Dorasamy

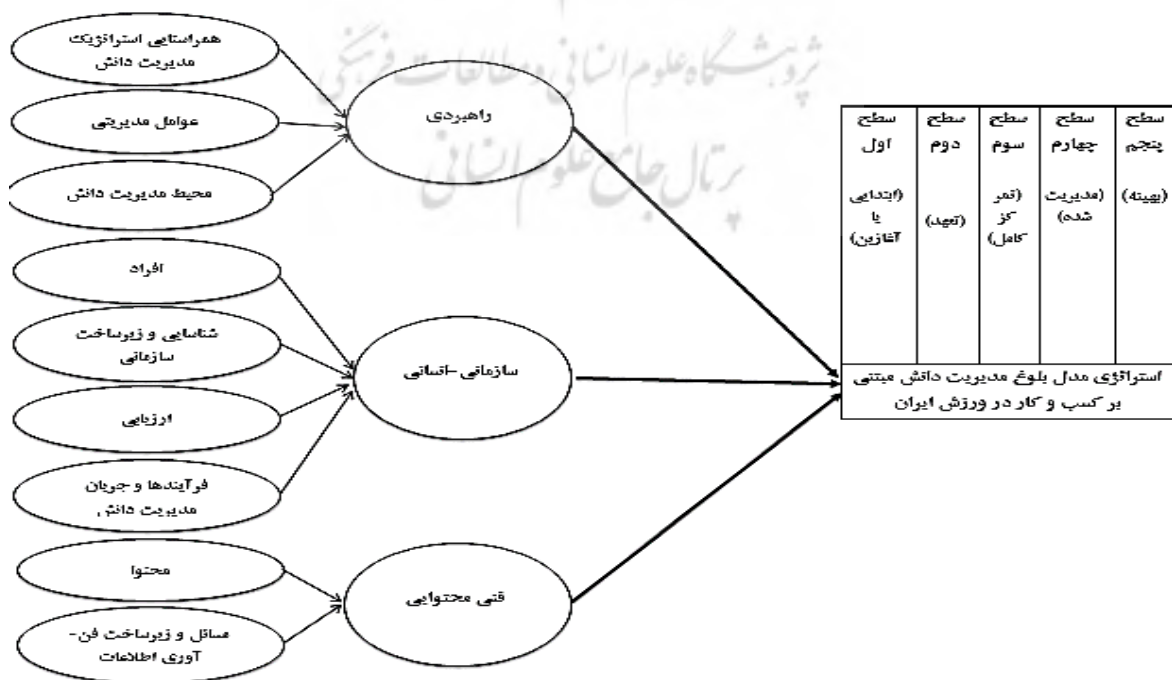
27. Zhao

28. Lopez-Nicolas and Merono-Cerdan

پذیرد. این‌که، چگونه می‌توانیم به زعم افرادی که تجربه‌ی کسب‌وکار، اشتغال، و دانش از بابت مدیریت دانش دارند، حوزه‌ی تربیت بدنی و دانش تربیت بدنی را مدیریت نموده، به مرحله‌ی بلوغ رسانده، و این بلوغ مدیریت دانش را در راستای کسب‌وکار ورزشی بتوان پوشش داد. برای هدفمند کردن استفاده از دانش، سازمان‌دهی مراحل و سطوح توسعه‌ی آن، شناخت وضعیت موجود سازمان در حوزه‌ی مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر (هم‌چون: عوامل راهبردی، سازمانی - انسانی، و فنی - محتوایی) بر تصمیم‌گیری به منظور به‌کارگیری و بهبود مدیریت دانش همراستا با کسب‌وکار الزامی است. تحقیقات در حوزه‌ی بلوغ مدیریت دانش و کسب‌وکار ایران به طور اعم و پژوهش جامعی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) به طور اخص، مدل مفهومی خاصی را در این حوزه پیشنهاد نموده‌اند؛ که در پژوهش حاضر نیز بر اساس مبانی نظری و مدل مفهومی جامعی‌پور و همکاران (۱۳۹۳)، سازه‌ای در خصوص بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر کسب‌وکار در ورزش ایران فرض شده است، که تقدم و تأخر در آن نشان داده نشده است؛ و احتمال دارد، قسمتی از داده‌ها حذف یا تأیید شود (شکل ۱). لذا، مسئله‌ی اصلی تحقیق حاضر تبیین مدل سیستماتیک بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر کسب‌وکار در ورزش ایران می‌باشد. پژوهش حاضر اخص‌ترین موضوع در حیطه‌ی ورزش است که باید صورت بگیرد تا حلقه‌های بعدی آن توسط سایر محققین بررسی شود.

تربیت بدنی و در صنعت ورزشی وسیع‌تر و عمیق‌تر به‌نظر می‌رسد. گواه این مدعی، تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری‌های سرسام‌آور سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تمام سازمان‌ها به طور اعم و صنعت ورزشی به طور اخص برای استقرار مدیریت دانش می‌باشد؛ که علی‌رغم این تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها به نتیجه‌ی مطلوب و مورد نظرشان دست نیافته‌اند. بنابراین اصلی‌ترین چالش، توسعه‌ی ابزار سنجشی برای بلوغ مدیریت دانش همراستا و مبتنی بر کسب‌وکار می‌باشد.

از همین‌رو، به نظر می‌رسد باید متغیرهای مدیریت دانش و کسب‌وکار و همراستایی آن‌ها با هم در حوزه‌ی ورزشی بررسی شود؛ زیرا با توجه به ادبیات پیشینه به نظر می‌رسد، همراستایی مدیریت دانش با کسب‌وکار باعث افزایش کارایی، عملکرد و موفقیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور شود؛ و تعیین نقش مدیریت دانش و بلوغ آن در کسب‌وکار ورزشی و صنعت ورزشی موجب برنامه‌ریزی گام به گام برای بهبود و ارتقای سطح بلوغ مدیریت دانش و اتخاذ استراتژی مناسب در جهت پیشرفت و درآمدزایی بهتر و بیش‌تر در بخش حاکمیتی ورزش، سازمان‌های دخیل در حوزه‌های حرفه‌ای ورزشی، قهرمانی ورزشی، تربیتی- آموزشی و همگانی، بخش عملکرد ورزشی، بخش بازار ورزشی و تولیدات ورزشی و بخش توسعه‌ی ورزشی شود. بنابراین، طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر کسب و کار در حیطه‌ی تربیت بدنی و در صنعت ورزشی، با توجه به شرایط و ویژگی‌های خاص آن، مبتنی بر پژوهش باید صورت



شکل ۱. مدل مفهومی اولیه‌ی تحقیق

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کارکردگرایی می‌باشد. این تحقیق براساس هدف، در مرحله اول کاربردی، در مرحله دوم ارزیابی و در مرحله سوم از نوع تحقیق و توسعه می‌باشد. در مرحله اول تحقیق، به دنبال ارزیابی مدیریت دانش مبتنی بر کسب‌وکار؛ در مرحله دوم به دنبال ارزیابی ابعاد مدیریت دانش همراستا با کسب‌وکار در ورزش کشور متناسب با مراحل بلوغ؛ و در مرحله نهایی به دنبال ارائه راهکارهای توسعه‌ی قابلیت شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب‌وکار در ورزش کشور هستیم. این تحقیق از نوع غیرآزمایشی است و به روش توصیفی و پیمایشی می‌باشد.

جامعه‌ی آماری تحقیق، کلیه‌ی نخبگان مدیریت ورزشی (شامل: استادیار، دانشیار و استاد تمام مدیریت ورزشی) دانشگاه‌ها (دولتی، نیمه‌دولتی و خصوصی) و متخصصین ادارات کل ورزش و جوانان (شامل سه گروه مدیر کل و معاونین، رؤسای گروه‌های ورزشی، و مسئول آموزش و پژوهش) تمامی استان‌های ایران (۳۲ استان) می‌باشد. نخبگان مدیریت ورزشی با توجه به آمار و اطلاعات موجود در وبسایت‌های دانشگاه‌ها به طور تقریبی ۶۴۰ نفر برآورد شد؛ و متخصصین ادارات کل ورزش و جوانان با توجه به آمار وزارت ورزش و جوانان به طور تقریبی ۲۸۸ نفر برآورد گردید. به طور کلی جامعه‌ی آماری ۹۲۸ نفر برآورد شد. حجم نمونه‌ی آماری، با توجه به فرمول کوکران ۲۷۱ نفر برآورد شد که از ۲۷۱ پرسشنامه‌ی توزیع شده، ۲۵۲ پرسشنامه کامل و بی‌نقص برگشت داده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از ۲۵۲ پرسشنامه‌ی بی‌نقص انجام شد. نرخ بازگشت پرسشنامه ۹۲/۹۸ درصد می‌باشد.

روش نمونه‌گیری، احتمالی محدود یا پیچیده از نوع خوشه‌ای چند مرحله‌ای می‌باشد. در مرحله اول، نمونه بر اساس یک ملاک جغرافیایی (پهنه‌ی جغرافیایی) به شش منطقه‌ی شمال، شمال غرب، شمال شرق، مرکز، جنوب غرب و جنوب شرق تقسیم شد؛ در مرحله دوم، از مناطق تعیین شده براساس ملاک اقتصادی و مرکزیت، سطح فعالیت‌ها، میزان جمعیت‌پذیری و حوضه‌ی نفوذ شهر سه شهر از هر منطقه و در کل ۱۸ شهر (تهران، رشت و ساری از منطقه‌ی شمال؛ تبریز، ارومیه و کردستان از منطقه‌ی شمال غرب؛ مشهد، گلستان و سمنان از منطقه‌ی شمال شرق؛ اصفهان، اراک و قم از منطقه‌ی مرکز؛ شیراز، خوزستان و ایلام از منطقه‌ی جنوب غرب؛ و نهایتاً زاهدان، کرمان و سیستان و بلوچستان از منطقه‌ی جنوب شرق) انتخاب شد؛ در نهایت، نمونه براساس حضور متخصصین ادارات کل ورزش و جوانان (۱۸ اداره‌ی کل ورزش و جوانان) و

خبرگان مدیریت ورزشی فعال در دانشگاه‌های دولتی، آزاد و پیام‌نور انتخاب شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از هر دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شد. در این تحقیق از ۲ پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. بخش اول پرسشنامه‌ی شاخص‌های مربوط به کدهای مدل بلوغ جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) بود که دیدگاه صاحب‌نظران را در رابطه با وضعیت و قابلیت بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب‌وکار مورد بررسی قرار می‌داد. این پرسشنامه، دربرگیرنده‌ی شاخص‌های مربوط به کدهای مدل بلوغ می‌باشد. دارای ۱۷۲ سؤال با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. بخش دوم مربوط به پرسشنامه‌ی مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب‌وکار جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) است که دیدگاه نخبگان مدیریت ورزشی و متخصصین ادارات کل ورزش و جوانان را در رابطه با وضعیت و سطح‌بندی بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب‌وکار به منظور توسعه‌ی ارائه مرحله‌ای مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب‌وکار مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در پرسشنامه‌ی مذکور صاحب‌نظران با توجه به تعاریف ارائه شده در مورد هر یک از کدهای مدل بلوغ در انتهای پرسشنامه، براساس سطوح الهام گرفته از مدل یکپارچه‌ی بلوغ قابلیت، آن‌ها را طبقه‌بندی کرده و نظرات‌شان را در رابطه با سطحی که هر کدام از این مفاهیم باید مورد توجه قرار بگیرند، مشخص کردند. در این پرسشنامه تعداد کدها ۳۲ مورد و تعداد سطوح بلوغ نیز ۵ می‌باشد و در مجموع دارای ۱۶۰ سؤال بوده است.

روایی و پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در تحقیق جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) مورد تأیید قرار گرفت. میزان ضریب اعتماد و پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای مجموعه سؤالات پرسشنامه‌ی اول برابر ۰/۹ بوده و برای مجموعه سؤالات پرسشنامه‌ی دوم نیز برابر ۰/۸۵ بوده است؛ و از آن‌جا که از مقدار ۰/۷ بزرگ‌تر می‌باشد، از پایایی خوبی برخوردار است.

پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS، Excel، و Amos برای آمار توصیفی و استنباطی به عمل آمد. در بخش آمار توصیفی، به تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی پرداخته شد. در بخش آمار استنباطی از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال بودن جامعه‌ی آماری استفاده شد؛ از آزمون دوجمله‌ای جهت تعیین سطح بلوغ شاخص‌های مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب‌وکار در ورزش ایران؛ با استفاده از ارزش محاسبه شده به

تعیین وضعیت (قابلیت) شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب‌وکار در ورزش ایران پرداخته شد؛ و از فرمول درصد بلوغ برای تعیین سطح و درصد کلی بلوغ ورزش ایران؛ و نیز از مدل معادلات ساختاری جهت تعیین مدل معادلات ساختاری قابلیت شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب‌وکار در ورزش ایران استفاده شد. سطح معنی‌داری برای تمامی تجزیه و تحلیل‌ها  $P < 0/05$  در نظر گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از آمار توصیفی پژوهش حاضر نشان داد، ۱۵/۹ درصد از نمونه زن، و ۸۳/۳ درصد از نمونه مرد بودند؛ و دو نفر (۰/۸ درصد) به سؤال مربوط به جنسیت خود پاسخ نداده‌اند. ۴۴/۴ درصد از نمونه متخصصین ادارات ورزش و جوانان و ۵۵/۶ درصد اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها بودند. ۴۶/۸ درصد از اعضای هیئت علمی دارای درجه‌ی استادیاری، ۵/۶ درصد دانشیاری، و ۳/۲ درصد دارای درجه‌ی استادی بودند؛ ۴۴/۴ درصد از نمونه به سؤال مرتبه‌ی دانشگاهی پاسخ نداده بودند. ۲۶/۲ درصد نمونه در منطقه‌ی شمال، ۲۲/۲ درصد در منطقه‌ی شمال‌غرب، ۱۷/۵ درصد در منطقه‌ی شمال شرق، ۱۱/۹ درصد در منطقه‌ی مرکز، ۱۱/۱ درصد در منطقه‌ی جنوب غرب، و در نهایت ۱۱/۱ درصد در منطقه‌ی جنوب شرق بودند. تهران با ۱۶/۶۶ درصد بالاترین و سیستان و بلوچستان با ۲/۳۸ درصد پایین‌ترین نمونه‌ی آماری را داشتند. آمار توصیفی مربوط به متغیرهای تحقیق نیز مربوط به کدهای مورد بررسی (۳۲ کد)، مفاهیم مورد بررسی (۹ مفهوم) و مقوله‌های مورد بررسی (۳ مقوله) می‌باشد. نتایج حاصل از آمار توصیفی مقولات مورد بررسی نشان داد، از بین مؤلفه‌های مقوله‌ی "راهبردی"، بیش‌ترین میانگین مربوط به "عوامل مدیریتی" و کم‌ترین میانگین مربوط به "همراستایی استراتژیک مدیریت دانش" است. از بین مؤلفه‌های مقوله‌ی "انسانی و سازمانی"، بیش‌ترین میانگین مربوط به "افراد" و کم‌ترین میانگین مربوط به "فرآیندها و جریان مدیریت دانش" است؛ و از بین مؤلفه‌های مقوله‌ی "فنی و محتوایی"، بیش‌ترین میانگین مربوط به "زیرساخت فن‌آوری اطلاعات" و کم‌ترین میانگین مربوط به "محتوا" است. به منظور بررسی سطح بلوغ شاخص‌های مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران، ابتدا به محاسبه‌ی وزن شاخص‌ها پرداخته می‌شود. بعد از محاسبه‌ی ارزش محاسبه شده‌ی هر یک از شاخص‌ها با توجه به این‌که باید مجموع وزن شاخص‌های یک

حوزه برابر یک شود، وزن هر شاخص با تقسیم ارزش محاسبه شده بر جمع ارزش‌ها به دست می‌آید. بدین منظور ارزش شاخص‌های ۳۲ کد محاسبه گردید. سپس برای محاسبه‌ی وزن شاخص‌ها در حوزه‌ی کد مربوطه، ارزش شاخص بر مجموع ارزش شاخص‌ها در آن کد مربوطه تقسیم می‌گردد تا مجموع وزن شاخص‌ها در حوزه‌ی کد مربوطه برابر با یک گردد. برای محاسبه‌ی وزن هر یک از کدها در مفاهیم مربوطه، ارزش کد بر مجموع ارزش کدهای آن مفهوم تقسیم می‌گردد. ارزش هر کد نیز از تقسیم مجموع ارزش شاخص‌ها بر تعداد شاخص‌های هر کد بدست می‌آید. بدین منظور اوزان شاخص‌ها و کدهای ۹ مفهوم نیز محاسبه گردید. سپس وزن هر یک از مفاهیم و مقولات در مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار محاسبه شد (جدول ۱). نتایج نشان داد، مقوله‌ی فنی - محتوایی بیش‌ترین اهمیت و مقوله‌ی راهبردی نیز نسبت به دو مقوله‌ی دیگر از اهمیت کم‌تری برخوردار هستند.

در مرحله‌ی بعدی، برای بررسی سطح قابلیت<sup>۳۹</sup> شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران ابتدا به محاسبه‌ی سطح قابلیت هر یک از کدهای مدل برای کسب و کار ورزشی ایران پرداخته شد. سطح قابلیت نشان‌دهنده‌ی ویژگی هر یک از اجزای مدل بلوغ می‌باشد. برای ارزیابی سطح قابلیت هر یک از اجزای مدل، ابتدا وضعیت شاخص‌های مربوط به آن عامل از طریق پرسشنامه سنجیده شده است. پس از تعیین وضعیت هر یک از شاخص‌ها، میانگین وضعیت شاخص در وزن آن ضرب می‌شود؛ و در نهایت، مجموع میانگین‌های موزون سطح قابلیت ورزش ایران را در آن عامل عنوان می‌کنند. برای این منظور سطح قابلیت مربوط به هر یک از کدها به طور جداگانه‌ای مورد محاسبه قرار گرفته است و نتایج نشان داد، از بین کدهای مربوط به مفهوم همراستایی استراتژیک مدیریت دانش، استراتژی و اهداف مدیریت دانش دارای بیش‌ترین اهمیت در همراستایی می‌باشند. پشتیبانی مدیریت ارشد در میان اجزای مفهوم همراستایی استراتژیک مدیریت دانش کم‌ترین وزن را دارا می‌باشد. از بین کدهای مربوط به مفهوم عوامل مدیریتی، مدیریت تغییر دارای بیش‌ترین اهمیت در همراستایی می‌باشند. مهندسی مجدد فرآیندها در میان اجزای مفهوم همراستایی استراتژیک مدیریت دانش کم‌ترین وزن را دارا می‌باشد. از بین کدهای مربوط به مفهوم محیط مدیریت دانش، ارزیابی محیط

جدول (۱). اوزان مربوط به مفاهیم و مقولات مدل بلوغ

مقوله	متغیر	ارزش مفهوم در ارتباط با بلوغ مدیریت دانش	ارزش مفهوم تقسیم بر تعداد کدهای آن	وزن مفهوم در مقوله‌ی مربوطه	جمع ارزش مفهوم تقسیم بر تعداد کدهای آن	وزن کد
راهبردی	همراستایی استراتژیک مدیریت دانش	۱۶/۲۲	۲/۷۰	۰/۳۹	۲/۳۹	۰/۳۰
	عوامل مدیریتی	۵/۰۳	۱/۶۷	۰/۲۴		
	محیط مدیریت دانش	۵/۰۹	۲/۵۴	۰/۳۶		
	جمع	۲۶/۳۴	۶/۹۲	۱		
سازمانی و انسانی	افراد	۱۵/۵۱	۲/۵۸	۰/۲۶	۰/۵۴	۰/۳۳
	پشتیبانی و زیرساخت	۱۳/۸۱	۲/۷۶	۰/۲۸		
	ارزیابی	۳/۳۱	۱/۶۵	۰/۱۶		
	فرآیندها و جریان مدیریت	۵/۵۷	۲/۷۸	۰/۲۸		
	جمع	۳۸/۲۲	۹/۷۹	۱		
فنی و محتوایی	محتوا	۸/۸۷	۲/۹۵	۰/۵۱	۰/۸۶	۰/۳۶
	مسائل و زیرساخت فن‌آوری	۸/۳۱	۲/۷۷	۰/۴۸		
	جمع	۱۷/۱۹	۵/۷۳	۱	۰/۸۰	۱

دارای بیش‌ترین اهمیت در همراستایی می‌باشند. الگوبرداری در میان اجزای مفهوم محیط مدیریت دانش کم‌ترین وزن را دارا می‌باشد. از بین کدهای مربوط به مفهوم افراد، توان‌مندسازی کارکنان، و کار تیمی به ترتیب دارای بیش‌ترین اهمیت در همراستایی می‌باشند. انجمن‌های خبرگی در میان اجزای مفهوم افراد کم‌ترین وزن را دارا می‌باشد. از بین کدهای مربوط به مفهوم پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، منابع مالی و زمانی، آموزش و یادگیری، و رویه‌های مدیریت آموزشی دارای بیش‌ترین اهمیت در همراستایی می‌باشند. ساختار و فرآیندهای سازمانی، و فرهنگ سازمانی در میان اجزای مفهوم پشتیبانی و زیرساخت سازمانی کم‌ترین وزن را دارا می‌باشد. از بین کدهای مربوط به مفهوم ارزیابی، ارزیابی رضایت کاربران مدیریت دانش دارای بیش‌ترین اهمیت در همراستایی می‌باشند. ارزیابی عملکرد مدیریت دانش در میان اجزای مفهوم ارزیابی کم‌ترین وزن را دارا می‌باشد. از بین کدهای مربوط به مفهوم فرآیندها و جریان دانش، فرآیندها و فعالیت‌های مدیریت دانش دارای بیش‌ترین اهمیت در همراستایی می‌باشند. ارتباطات یا جریان دانش در میان اجزای مفهوم فرآیندها و جریان دانش کم‌ترین وزن را دارا می‌باشد. از بین کدهای مربوط به مفهوم محتوا، مدیریت اسناد دارای بیش‌ترین اهمیت در همراستایی می‌باشند. مدیریت اطلاعات در میان اجزای مفهوم فرآیندها و جریان دانش کم‌ترین وزن را دارا می‌باشد. از بین کدهای مربوط به مفهوم زیرساخت فن‌آوری اطلاعات، فن‌آوری اطلاعات یا سیستم‌های اطلاعاتی دارای بیش‌ترین اهمیت در

همراستایی می‌باشند. امنیت در میان اجزای مفهوم زیرساخت فن‌آوری اطلاعات کم‌ترین وزن را دارا می‌باشد. به طور کلی نتایج حاصل از سطح قابلیت کدها و مفاهیم بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار نشان داد، از میان مفاهیم مدل بلوغ، زیرساخت فن‌آوری اطلاعات، فرآیندها و جریان مدیریت دانش، و ارزیابی به ترتیب بیش‌ترین سطح قابلیت را دارا بوده‌اند؛ و پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، افراد، و محتوا به ترتیب کم‌ترین سطح قابلیت را دارا بوده‌اند.

در ادامه با استفاده از سطح قابلیت هر یک از مفاهیم و وزن آن‌ها در مقولات بلوغ، به تعیین سطح قابلیت مقولات پرداخته شده است (جدول ۲). نتایج حاصل از سطح قابلیت مقولات مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار نشان می‌دهد، مقوله‌ی فن - محتوایی بیش‌ترین سطح قابلیت را داراست؛ و مقوله‌ی سازمانی - انسانی دارای کم‌ترین سطح قابلیت می‌باشد.

در بخش آمار استنباطی، برای بررسی طبیعی بودن توزیع متغیرهای تحقیق (کدهای مورد بررسی) از آزمون کلموگروف اسمیرونف استفاده شد. با توجه به مقادیر سطح معنی‌داری در مورد تمام متغیرهای تحقیق، مشاهده شد که در این متغیرها مقادیر سطح معنی‌داری کم‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد. این بدان معناست که توزیع مشاهده شده این متغیرها با توزیع مورد انتظار محقق یکسان نیست، یعنی توزیع متغیرهای تحقیق به یک توزیع غیرنرمال هستند.



شکل (۲). سطح قابلیت مفاهیم بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار

جدول (۲). سطح قابلیت مقولات مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار

مقوله	مفاهیم	سطح قابلیت هر مفهوم	وزن هر مفهوم در مقوله‌ی مربوطه	سطح قابلیت مقوله
راهبردی	همراستایی استراتژیک مدیریت دانش	۲/۳۴۷۴	۰/۳۱۳۳	۲/۴۹۷۴
	عوامل مدیریتی	۲/۵۴۵۲	۰/۳۳۹۷	
	محیط مدیریت دانش	۲/۵۹۹۶	۰/۳۴۶۹	
	جمع	۷/۴۹۲۲	۱	
سازمانی و انسانی	افراد	۲/۲۶۴۴	۰/۲۳۲۲	۲/۴۳۷۲
	پشتیبانی و زیرساخت سازمانی	۱/۹۹۱۷	۰/۲۰۴۲	
	ارزیابی	۲/۷۱۰۳	۰/۲۷۸۰	
	فرایندها و جریان مدیریت دانش	۲/۷۸۲۶	۰/۲۸۵۴	
جمع	۹/۷۴۹	۱		
فنی و محتوایی	محتوا	۲/۲۷۳۳	۰/۳۷۸۹	۲/۹۹۹۳
	مسائل و زیرساخت فناوری	۳/۷۲۵۴	۰/۶۲۱۰	
	جمع	۵/۹۹۸۷	۱	

از کدهای مدل بلوغ و سطوح بلوغ، از صاحب‌نظران خواسته شد تا هر کدام از کدها را براساس سطوح الهام گرفته از مدل یکپارچه‌ی بلوغ قابلیت طبقه‌بندی نمایند و نظرات‌شان را در رابطه با محقق ساختن هر کدام از کدها در طبقه‌ی مورد نظر

در مرحله‌ی بعدی برای بررسی و محاسبه‌ی سطح و درصد کلی بلوغ در ورزش کشور، ابتدا به محاسبه‌ی سطح بلوغ کلی و سپس به بررسی درصد بلوغ پرداخته شد. در محاسبه‌ی سطح کلی بلوغ، با توجه به تعاریف ارائه شده در مورد هر یک



پنجم نشان داد، از دیدگاه خبرگان با خطای ۰/۰۵، علاوه بر کدهای سطح دوم، سوم و چهارم بلوغ در این سطح کدهایی چون منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت اسناد، و مدیریت فن‌آوری اطلاعات نیز جای می‌گیرند. بدین معنی که سازمان که در سطح پنجم بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار قرار دارند از لحاظ تمامی کدها باید در سطح مطلوبی قرار گیرند. با توجه به نتایج، هریک از کدها به یک سری مفاهیم و سطوحی تعلق دارد که جدول (۳) به طور خلاصه، مفاهیم و سطوح مرتبط با هریک از کدها را ارائه می‌دهد.

نتایج (جدول ۳) نشان می‌دهد، مدل بلوغ پیشنهادی شامل سه مقوله‌ی کلیدی اعم از مقوله‌ی راهبردی، مقوله سازمانی - انسانی و مقوله فنی - محتوایی می‌باشد که در پیاده‌سازی مدیریت دانش دارای نقش کلیدی می‌باشند و هر یک از کدهای بلوغ مدیریت دانش به یک سطح خاصی از بلوغ تعلق دارند. به منظور تعیین سطح بلوغ کلی سازمان، باید عوامل اختصاص داده شده در سطح مربوطه دارای سطح قابلیت مطلوبی باشند تا سازمان از آن سطح عبور کند (ویلد<sup>۴۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)؛ بنابراین در صورتی می‌توان بیان کرد که سازمان سطح خاصی از بلوغ را پشت سر گذاشته است که تمامی عوامل مربوط به آن سطح بلوغ، از سطح قابلیت مطلوبی (سطح قابلیت ۳ از ۵) برخوردار باشند (خطیبیان<sup>۴۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). به عنوان مثال در صورتی که سطح قابلیت کدهای سطح دوم در سطح قابلیت مطلوبی نباشند، علی‌رغم وجود کدهایی که سطح قابلیت بالاتر از ۲ دارند، و اختصاص به سطوح بعدی دارند، سطح کلی بلوغ سازمان هنوز ۲ می‌باشد. کدهای اختصاص داده شده به هر سطح از بلوغ در جدول (۳) ارائه گردیده است. با توجه به اطلاعات بدست آمده، از میان کدهای مربوط به سطوح که دارای سطح قابلیت کم‌تر از ۳ می‌باشند. بنابراین سطح بلوغ سازمان دو می‌باشد. در مرحله‌ی بعدی به محاسبه‌ی درصد کلی بلوغ پرداخته شد که از مجموع سطح قابلیت هر یک از کدها تقسیم بر کل قابلیت ممکن بدست می‌آید (فرمول ۱).

$$\sum_{i=1}^n CL (codi) \\ 33 \times 5$$

بیان کنند، تا سطحی که هر کدام از این مفاهیم باید مورد توجه قرار بگیرند، مشخص گردد. به این منظور با استفاده از آزمون دو جمله‌ای به بررسی این موضوع پرداخته شد که کدام مورد نظر از کدام سطح به بعد باید مورد توجه واقع گردد.

نتایج آزمون دوجمله‌ای برای تعیین کدهای مرتبط با سطح اول نشان داد، از دیدگاه خبرگان با خطای ۰/۰۵، هیچ کدام از کدها در سطح اول بلوغ اختصاص ندارد. بدین معنی که در سطح اول یا مقدماتی بلوغ، توجه خاصی به هیچ یک از عوامل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های مدیریت دانش نمی‌گردد.

نتایج آزمون دوجمله‌ای برای تعیین کدهای مرتبط با سطح دوم نشان داد، از دیدگاه خبرگان با خطای ۰/۰۵، کدهای استراتژی و اهداف مدیریت دانش، ارتباط مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب و کار، پشتیبانی مدیریت ارشد، معماری مدیریت دانش، مدیریت تغییر، مدیریت پروژه‌های دانشی، توان‌مندسازی کارکنان، انگیزش یا پاداش، انحن‌های خبرگی، آموزش و یادگیری، رویه‌های مدیریت آموزشی، کیفیت دانش اطلاعات، فن‌آوری اطلاعات یا سیستم‌های مدیریت دانش، و امنیت در سطح دوم بلوغ باید مورد توجه قرار گیرند و برای دستیابی به سطح بعدی بلوغ، باید به سطح مطلوب بلوغ از هر یک از این عوامل دست یابند.

نتایج آزمون دوجمله‌ای برای تعیین کدهای مرتبط با سطح سوم نشان داد، از دیدگاه خبرگان با خطای ۰/۰۵، علاوه بر کدهای سطح دوم بلوغ در این سطح کدهایی چون حکمرانی مدیریت دانش، مهندسی مجدد فرآیندها، الگوبرداری، کار تیمی، مشارکت و درگیر کردن کارکنان، ساختار و فرآیندهای سازمانی، منابع مالی و زمانی، ارزیابی عملکرد مدیریت دانش، فرآیندها و فعالیت‌های مدیریت دانش، و مدیریت اطلاعات نیز جای می‌گیرند. بدین معنی که سازمان برای گذر از سطح سوم بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار باید از لحاظ این کدها در سطح مطلوبی قرار داشته باشند.

نتایج آزمون دوجمله‌ای برای تعیین کدهای مرتبط با سطح چهارم نشان داد، از دیدگاه خبرگان با خطای ۰/۰۵، علاوه بر کدهای سطح دوم و سوم بلوغ در این سطح کدهایی چون مورد کسب و کار و ارائه‌ی ارزش، ارزیابی محیط، ارزیابی رضایت کاربران مدیریت دانش، و ارتباطات و جریان دانش نیز جای می‌گیرند. بدین معنی که سازمان برای گذر از سطح چهارم بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار باید از لحاظ این کدها در سطح مطلوبی قرار داشته باشند.

نتایج آزمون دوجمله‌ای برای تعیین کدهای مرتبط با سطح

جدول (۳). مفاهیم و سطوح مرتبط با کدهای مدل بلوغ

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	سطح چهارم	سطح پنجم
راهبردی	همراستایی استراتژیک مدیریت دانش	استراتژی و اهداف مدیریت دانش	*				
		ارتباط مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب و کار	*				
		حکمرانی مدیریت دانش	*				
		پشتیبانی مدیریت ارشد	*				
		معماری مدیریت دانش	*				
	مورد کسب و کار و ارائه‌ی ارزش	*				*	
	عوامل مدیریتی	مدیریت تغییر	*				
		مهندسی مجدد فرآیندها	*			*	
		مدیریت پروژه‌های دانشی	*				
	محیط مدیریت	الگو برداری	*				
ارزیابی محیط		*				*	
انسانی و سازمانی	افراد	منابع انسانی/مدیریت منابع انسانی	*				*
		کار تیمی	*				
		توانمندسازی کارکنان	*				
		مشارکت و درگیر کردن کارکنان	*				
		انگیزش/پاداش	*				
	انجمن‌های خبرگی	*					
	پشتیبانی	ساختار و فرآیندهای سازمانی	*			*	
		آموزش و یادگیری	*				
		فرهنگ سازمانی	*				*
		رویه‌های مدیریت آموزش	*				
ارزیابی	منابع (مالی و زمانی)	*			*		
	ارزیابی عملکرد	*					
فرآیندها و جریان مدیریت دانش	ارزیابی رضایت کاربران مدیریت دانش	*				*	
	ارتباطات/جریان دانش	*					
	فرآیندها و فعالیت‌های مدیریت دانش	*					
فنی و محتوایی	محتوا	مدیریت اسناد	*				*
		کیفیت دانش/اطلاعات	*				
		مدیریت اطلاعات	*				
	زیرساخت فن‌آوری اطلاعات	فن‌آوری اطلاعات مدیریت دانش	*				
		امنیت	*				
مدیریت فن‌آوری اطلاعات	*					*	

مرحله‌ی بعدی برای طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول و مرتبه‌ی دوم استفاده شده است. به این صورت که به دلیل وجود لایه‌ها و مؤلفه‌های تودرتو و تعداد زیاد متغیرهای آشکار و پنهان و محدود بودن

مجموع سطح قابلیت هریک از کدها برابر با ۱۱۰/۶۲۱۲، کل قابلیت برابر با ۱۶۰ می‌باشد. بنابراین درصد بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران با توجه به فرمول فوق ۶۹/۱۳ درصد بدست آمده است. در

**جدول (۴).** شاخص‌های برازش مدل در تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول شاخص‌های بعد راهبردی

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
χ <sup>۲</sup>	CMIN/DF	۴/۳۶	کمتر از ۵
	p-value x <sup>2</sup>	۰/۰۰۱	بیش از ۰/۰۵
GFI	۰/۹۱۲	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
	(TLI)	۰/۸۹۹	بیش از ۰/۹۰
CFI	۰/۸۸۴	بیش از ۰/۹۰	قابل قبول
	(RMSEA)	۰/۰۷۱	کمتر از ۰/۰۸
PNFI	۰/۶۰۲	بیشتر از ۰/۵	برازش مطلوب

در مرحله‌ی بعدی به "تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول مؤلفه‌های بعد راهبردی" پرداخته شد. ابتدا برازش کلی مدل بررسی شده و سپس به ارزیابی نتایج مدل پرداخته شد. یافته‌ها همگی نشان‌دهنده‌ی برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش می‌باشد.

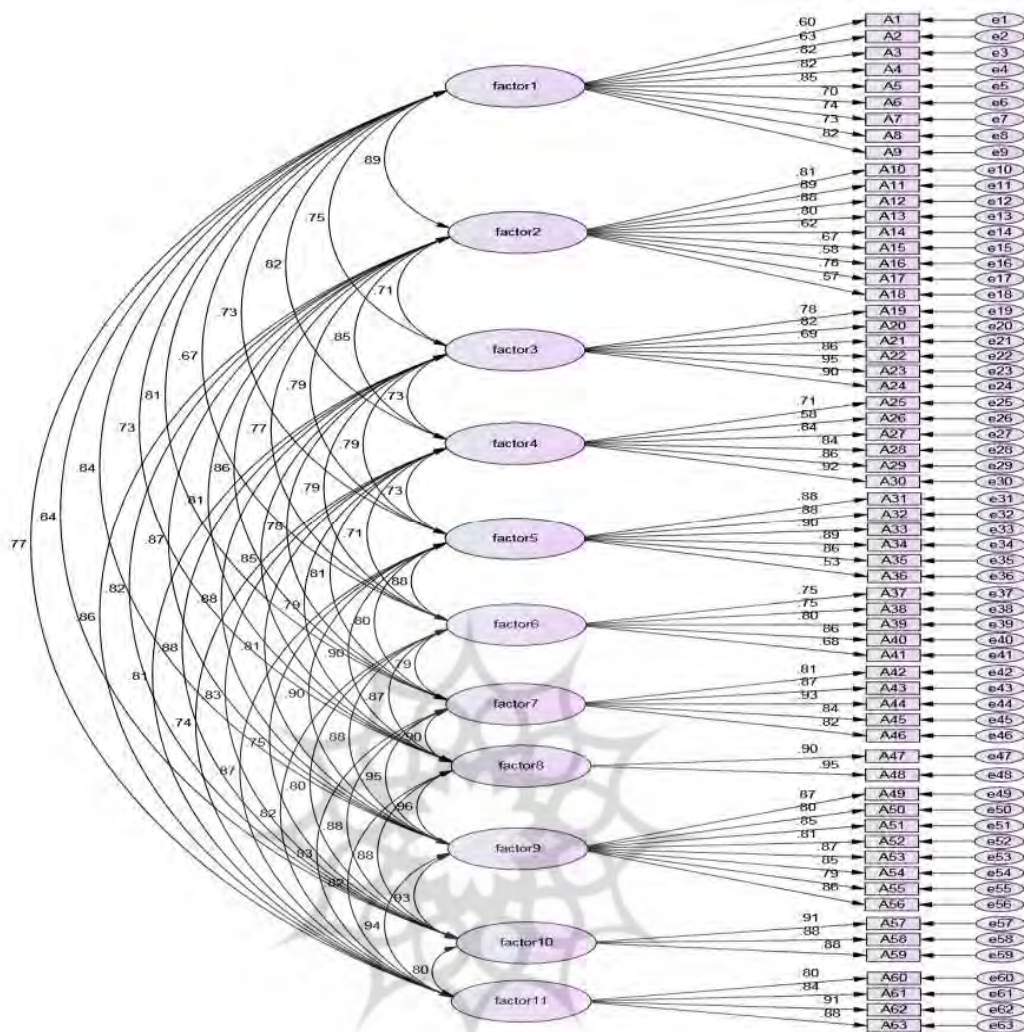
**جدول (۵).** شاخص‌های برازش مدل در تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول مرفه‌های بعد راهبردی

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
χ <sup>۲</sup>	CMIN/DF	۴/۸۱	کمتر از ۵
	p-value x <sup>2</sup>	۰/۰۰۱	بیش از ۰/۰۵
GFI	۰/۸۲	بیش از ۰/۹۰	قابل قبول
	(TLI)	۰/۹۰	بیش از ۰/۹۰
CFI	۰/۹۲	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
	RMSEA	۰/۰۷۸	کمتر از ۰/۰۸
PNFI	۰/۶۸	بیشتر از ۰/۵	برازش مطلوب

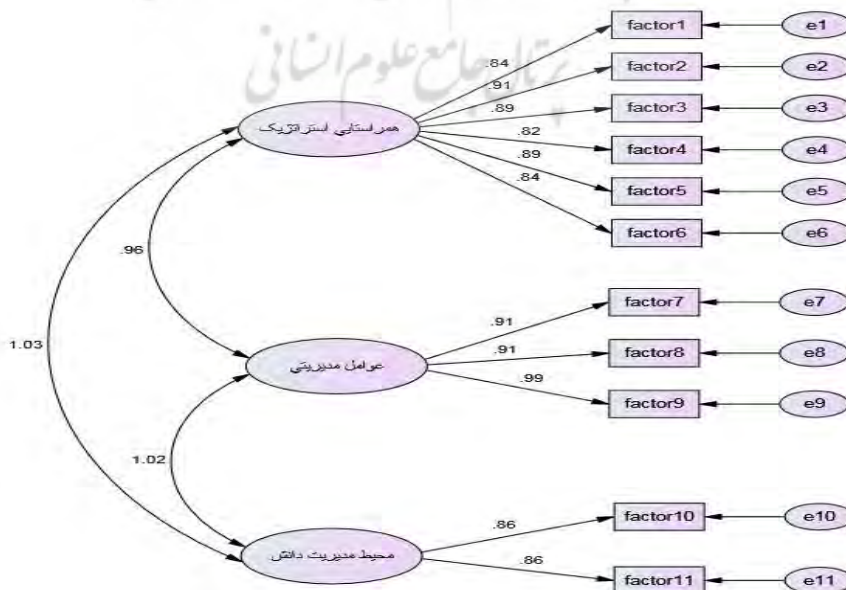
بارهای عاملی شاخص‌ها محاسبه شد. نتایج حاکی است که بار عاملی شاخص‌های هر سه مؤلفه بزرگ‌تر از مقدار ۰/۴ بوده و در مدل حفظ می‌شوند. در مؤلفه‌ی همراستایی استراتژیک بیش‌ترین تأثیر مربوط به شاخص ارتباط مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب‌وکار با بار عاملی ۰/۹۱ است. در مؤلفه‌ی عوامل مدیریتی بیش‌ترین تأثیر مربوط به شاخص مدیریت پروژه‌های دانشی با بار عاملی ۰/۹۹ و در مؤلفه‌ی محیط مدیریت دانش بیش‌ترین تأثیر مربوط به شاخص الگوبرداری با بار عاملی ۰/۸۶ است.

حجم نمونه، ابتدا روایی سازه‌ی مؤلفه‌های سطح اول و بارهای عاملی گویه‌ها محاسبه شده و پس از آن روایی سازه مؤلفه‌های سطح دوم با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول محاسبه شده است. در نهایت، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم مدل اصلی بلوغ مدیریت دانش در کسب‌وکار بررسی شده است. دلیل استفاده از تحلیل عاملی تأییدی این است که بلوغ مدیریت دانش به صورت متغیر پنهان سنجیده شده است.

برای این منظور ابتدا به "تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول شاخص‌های بعد راهبردی" پرداخته شده است. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول شاخص‌های بعد "راهبردی" ابتدا برازش کلی مدل بررسی شده و سپس به ارزیابی نتایج مدل پرداخته می‌شود. شاخص‌های مورد بررسی عبارتند از: استراتژی و اهداف مدیریت دانش، ارتباط مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب‌وکار، حکم‌رانی مدیریت دانش، پشتیبانی مدیریت ارشد، معماری مدیریت دانش، مورد کسب‌وکار و ارائه‌ی ارزش، مدیریت تغییر، مهندسی مجدد فرآیندها، مدیریت پروژه‌های دانشی، الگوبرداری، ارزیابی محیط که به ترتیب با (factor1) تا (factor11) نامگذاری شده‌اند. شاخص‌های برازش دارای سه نوع مطلق، تطبیقی و مقتصد هستند که بایستی از هر کدام از انواع، شاخص‌هایی را گزارش نمود. در این تحقیق از هر کدام حداقل دو مورد گزارش شده است. اگر حداقل سه مورد از شاخص‌ها قابل پذیرش باشند می‌تواند نتیجه گرفت که مدل از برازش کافی برخوردار است. سطح معنی‌داری آماره‌ی  $\chi^2$  دو برابر ۰/۰۰۱ است که با توجه به ملاک در نظر گرفته شده (بزرگ‌تر از ۰/۰۵) قابل قبول نمی‌باشد. ولی از آنجایی که سطح معنی‌داری به تعداد نمونه حساس بوده و در نمونه‌های بزرگ تقریباً همیشه معنی‌دار است؛ برای ارزیابی برازش مدل از شاخص‌های دیگر استفاده شده است. مقدار شاخص نسبت بحرانی به درجه‌ی آزادی (CMIN/DF) برابر ۴/۳۶ که مقدار مطلوبی برای برازش مدل است. همچنین شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۹۱۲ است که نشان‌دهنده‌ی قابل قبول بودن این میزان برای برازش مطلوب مدل است. مقدار ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) نیز ۰/۰۷۱ می‌باشد، که با توجه به کوچک‌تر بودن از ۰/۰۸، قابل قبول بوده و نشان‌دهنده‌ی تأیید مدل پژوهش می‌باشد. همچنین شاخص توکر-لوپس (TLI) ۰/۸۹۹؛ شاخص برازش تطبیقی (CFI) ۰/۸۸۴ و شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI) ۰/۶۰۲ است که همگی نشان‌دهنده‌ی برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش می‌باشد.



شکل (۳). تحلیل عاملی مرتبه اول گویه‌های مؤثر بر شاخص‌های بعد راهبردی



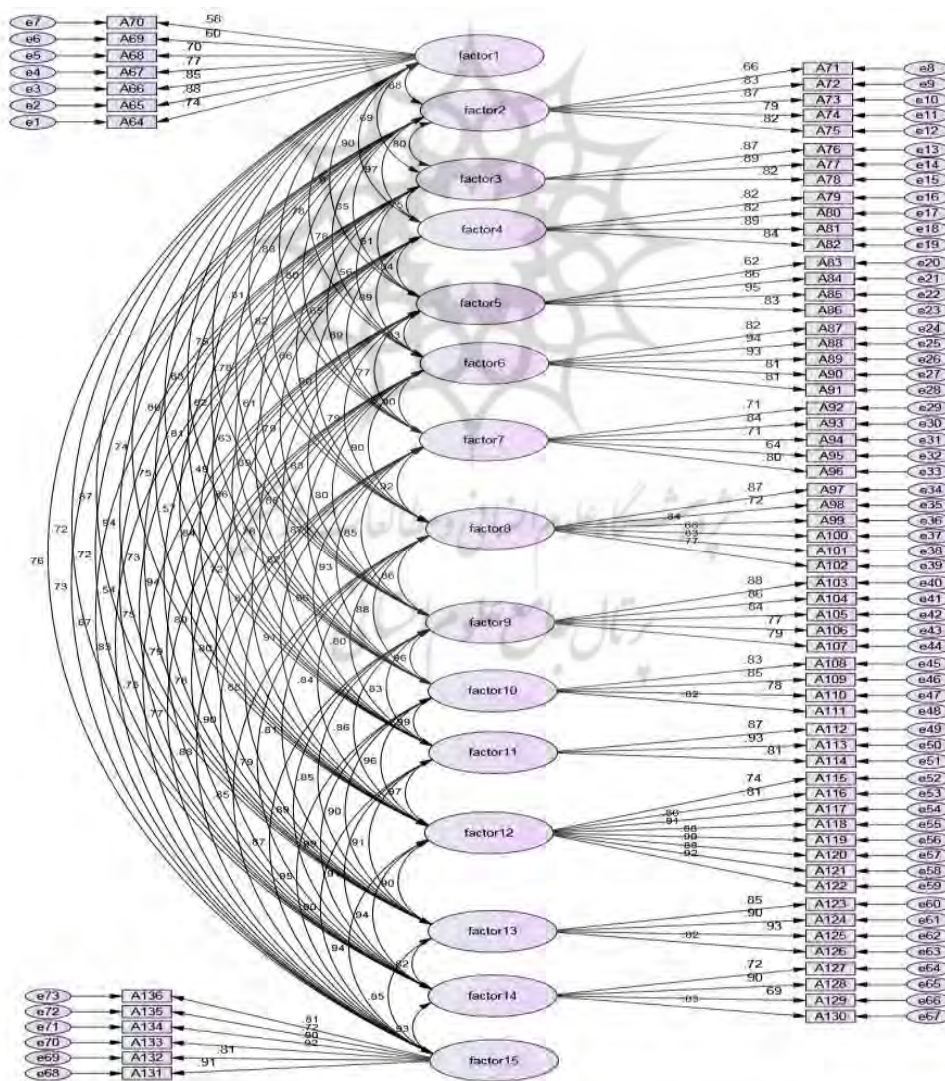
شکل (۴). تحلیل عاملی مرتبه اول شاخص‌های مؤثر بر مؤلفه‌های بعد راهبردی



جدول (۶). شاخص‌های برازش مدل در تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول شاخص‌های بعد سازمانی-انسانی

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
CMIN/DF	۴/۸۱	کمتر از ۵	برازش مطلوب
p-value $\chi^2$	۰/۰۰۱	بیشتر از ۰/۰۵	غیر قابل قبول
(GFI)	۰/۹۰۵	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
(TLI)	۰/۹۲	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
(CFI)	۰/۹۳	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
(RMSEA)	۰/۰۷۴	کمتر از ۰/۰۸	برازش مطلوب
(PNFI)	۰/۶۱۹	بیشتر از ۰/۵	برازش مطلوب

سپس به "تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول شاخص‌های بعد سازمانی- انسانی" پرداخته شد. ابتدا برازش کلی مدل بررسی شده و سپس به ارزیابی نتایج مدل پرداخته می‌شود. شاخص‌های مورد بررسی عبارتند از: منابع انسانی یا مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، توان مهندسازی کارکنان، مشارکت و درگیر کردن کارکنان، انگیزش یا پاداش، انجمن‌های خبرگی، ساختار و فرآیندهای سازمانی، آموزش و یادگیری، فرهنگ سازمانی، رویه‌های مدیریت آموزش، منابع (مالی و زمانی)، ارزیابی عملکرد مدیریت دانش، ارزیابی رضایت کاربران مدیریت دانش، ارتباطات یا جریان دانش و فرآیندها و فعالیت‌های مدیریت دانش که به ترتیب از (factor1) تا (factor15) نامگذاری شده‌اند. یافته‌ها همگی نشان‌دهنده‌ی برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش می‌باشد.



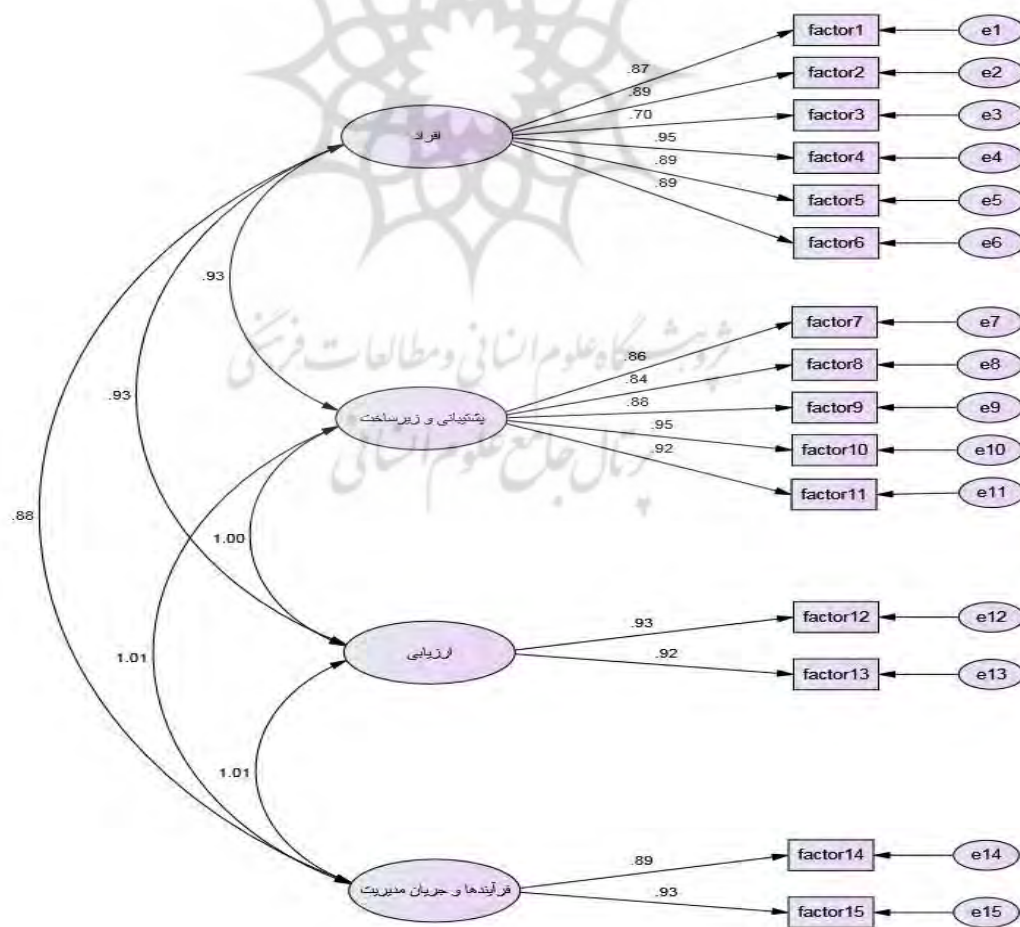
شکل (۵). تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول گویه‌های مؤثر بر شاخص‌های بعد سازمانی و انسانی

دانش با بار عاملی ۰/۹۴ و در مؤلفه‌ی فرآیندها و جریان مدیریت دانش بیش‌ترین تأثیر مربوط به شاخص فرآیندها و فعالیت‌های مدیریت دانش با بار عاملی ۰/۹۳ است.

**جدول (۷).** شاخص‌های برازش مدل در تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول مؤلفه‌های بعد سازمانی - انسانی

تفسیر	ملاک	میزان	شاخص برازش
برازش مطلوب	کمتر از ۵	۴/۳۶	CMIN/DF
غیر قابل قبول	بیش از ۰/۰۵	۰/۰۰۱	p-value $\chi^2$
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۱۹	(GFI)
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۴	(TLI)
قابل قبول	بیش از ۰/۹۰	۰/۸۷	(CFI)
برازش مطلوب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۹	RMSEA)
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۵	۰/۶۰۳	(PNFI)

در مرحله‌ی بعدی به "تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول مؤلفه‌های بعد سازمانی - انسانی" پرداخته شد. ابتدا برازش کلی مدل بررسی شده و سپس به ارزیابی نتایج مدل پرداخته می‌شود. بعد سازمانی - انسانی مؤثر بر کسب و کار در چهار مؤلفه افراد، پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، ارزیابی و فرآیندها و جریان مدیریت دانش بررسی شد و تمامی شاخص‌های آن از (factor1) تا (factor15) نامگذاری شده‌اند. نتایج همگی نشان‌دهنده‌ی برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش می‌باشد. بارهای عاملی شاخص‌ها محاسبه شده است. نتایج حاکی است که بار عاملی شاخص‌های هر چهار مؤلفه بزرگ‌تر از مقدار ۰/۴ بوده و در مدل حفظ می‌شود. در مؤلفه‌ی افراد بیش‌ترین تأثیر مربوط به شاخص مشارکت و درگیر کردن کارکنان با بار عاملی ۰/۹۵ است. در مؤلفه‌ی پشتیبانی و زیرساخت سازمانی بیش‌ترین تأثیر مربوط به شاخص رویه‌های مدیریت آموزش با بار عاملی ۰/۹۵، در مؤلفه‌ی ارزیابی بیش‌ترین تأثیر مربوط به شاخص ارزیابی عملکرد مدیریت



**شکل (۶).** تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول شاخص‌های مؤثر بر مؤلفه‌های بعد سازمانی و انسانی

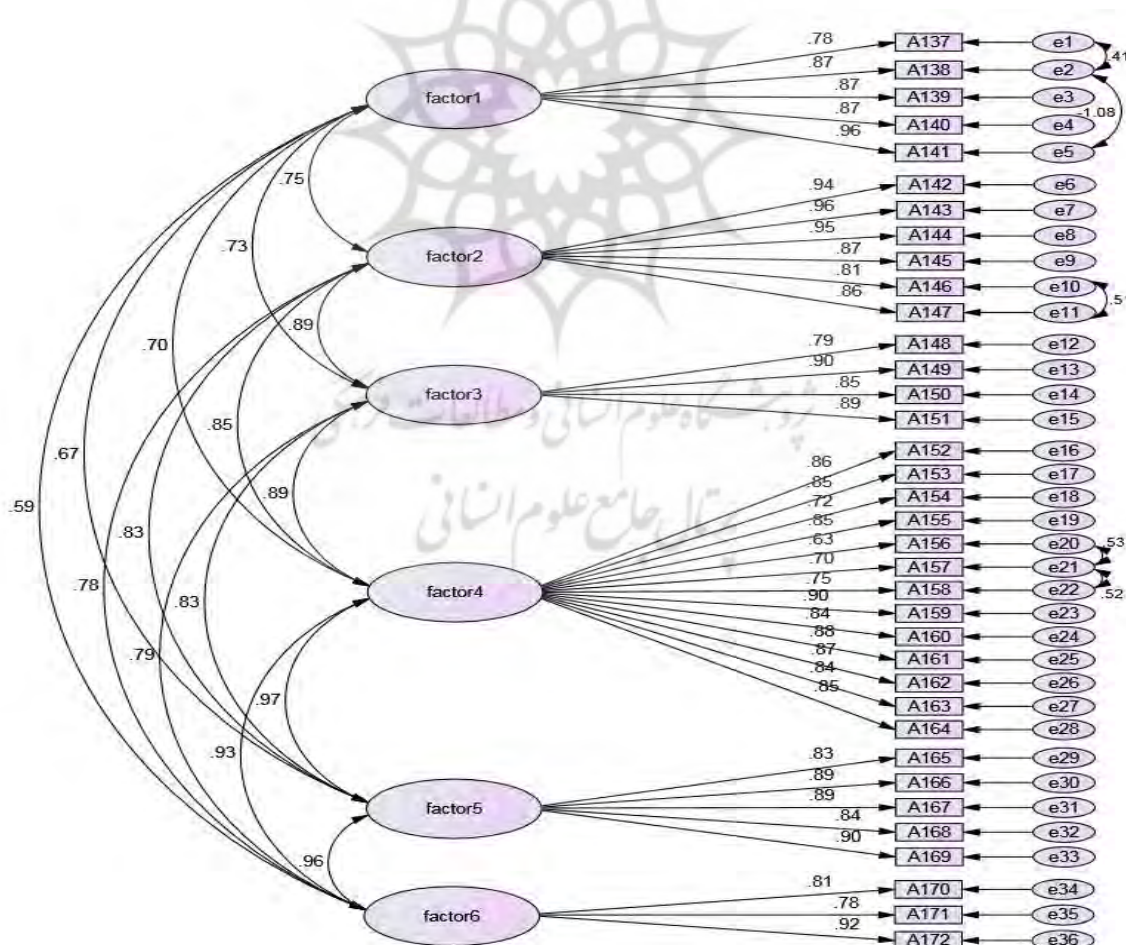
سپس به ارزیابی نتایج مدل پرداخته شد. یافته‌ها همگی نشان‌دهنده‌ی برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش می‌باشد.

**جدول (۸).** شاخص‌های برازش مدل در تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول شاخص‌های بعد فنی محتوایی

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
CMIN/DF	۴/۸۴	کمتر از ۵	برازش مطلوب
p-value $\chi^2$	۰/۰۰۱	بیش از ۰/۰۵	غیر قابل قبول
(GFI)	۰/۹۰۲	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
(TLI)	۰/۹۳۶	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
(CFI)	۰/۸۹۶	بیش از ۰/۹۰	قابل قبول
RMSEA	۰/۰۶۹	کمتر از ۰/۰۸	برازش مطلوب
(PNFI)	۰/۶۱۴	بیش از ۰/۵	برازش مطلوب

در مرحله‌ی بعدی به "تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول شاخص‌های بعد فنی-محتوایی" پرداخته شد. ابتدا برازش کلی مدل بررسی شده و سپس به ارزیابی نتایج مدل پرداخته می‌شود. شاخص‌های مورد بررسی عبارتند از: مدیریت اسناد، کیفیت دانش یا اطلاعات، مدیریت اطلاعات، فن‌آوری اطلاعات یا سیستم‌های مدیریت دانش، امنیت و مدیریت فن‌آوری اطلاعات که به ترتیب با (factor1) تا (factor6) نامگذاری شده‌اند. یافته‌ها همگی نشان‌دهنده برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش می‌باشد.

نتایج تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول نشان می‌دهد که تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از مقدار ۰/۴ بوده و در سطح احتمال ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. بنابراین روایی سازه‌ی شاخص‌های بعد فنی - محتوایی برقرار است و هیچ گویه‌ای حذف نمی‌شود. سپس به تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول مؤلفه‌های بعد فنی-محتوایی پرداخته شد. ابتدا برازش کلی مدل بررسی شده و



**شکل (۷).** تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول گویه‌های مؤثر بر شاخص‌های بعد فنی محتوایی



**جدول (۹).** شاخص‌های برازش مدل در تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول مؤلفه‌های بعد فنی محتوایی

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
معیار	CMIN/DF	۳/۵۴	کمتر از ۵
	p-value $\chi^2$	۰/۰۰۱	بیشتر از ۰/۰۵
نظریه	(GFI)	۰/۹۵	بیش از ۰/۹۰
	(TLI)	۰/۹۲	بیش از ۰/۹۰
	(CFI)	۰/۹۰۹	بیش از ۰/۹۰
مقتصد	(RMSEA)	۰/۰۶۳	کمتر از ۰/۰۸
	(PNFI)	۰/۶۲۱	بیشتر از ۰/۵

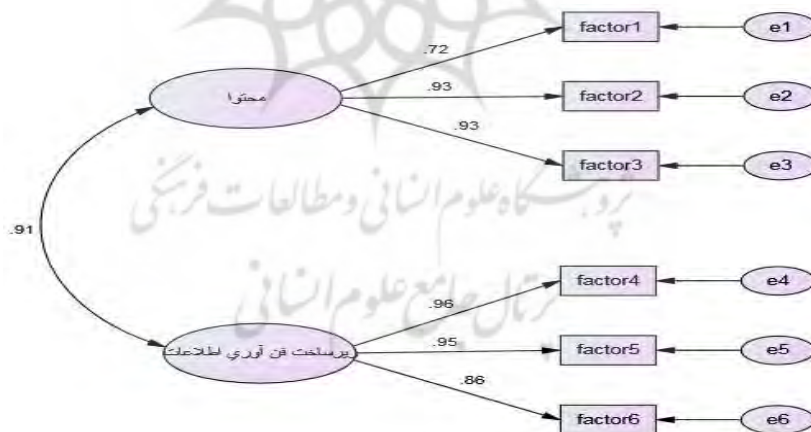
کسب‌وکار ارائه می‌شود. برای این کار از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم استفاده شده است. در مرحله‌ی اول تأثیر بارهای عاملی مؤلفه‌ها بر ابعاد و در مرحله‌ی دوم تأثیر بارهای عاملی ابعاد بر کسب و کار بررسی شده است. در تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم و بررسی مدل ابتدا برازش کلی مدل بررسی شده و سپس به ارزیابی نتایج مدل پرداخته می‌شود. مقدار شاخص‌ها و نتایج همگی نشان‌دهنده برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش می‌باشد.

**جدول (۱۰).** شاخص‌های برازش مدل ساختاری بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر کسب‌وکار

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
معیار	CMIN/DF	۳/۳۱	کمتر از ۵
	p-value $\chi^2$	۰/۰۰۱	بیش از ۰/۰۵
نظریه	(GFI)	۰/۸۰۳	بیش از ۰/۹۰
	(TLI)	۰/۸۸۹	بیش از ۰/۹۰
	(CFI)	۰/۹۲۶	بیش از ۰/۹۰
مقتصد	RMSEA	۰/۰۵۷	کمتر از ۰/۰۸
	(PNFI)	۰/۶۱۴	بیش از ۰/۵

بارهای عاملی شاخص‌ها محاسبه شد. نتایج حاکی است که بار عاملی شاخص‌های هر دو مؤلفه بزرگ‌تر از مقدار ۰/۴ بوده و در مدل حفظ می‌شوند. در مؤلفه‌ی محتوا بیش‌ترین تأثیر مربوط به شاخص کیفیت دانش یا اطلاعات و مدیریت اطلاعات هر کدام با بار عاملی ۰/۹۳ است. در مؤلفه‌ی زیرساخت فن آوری اطلاعات بیش‌ترین تأثیر مربوط به شاخص فن آوری اطلاعات یا سیستم‌های مدیریت دانش با بار عاملی ۰/۹۶ است.

در نهایت، مدل نهایی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر



**شکل (۸).** تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول شاخص‌های مؤثر بر مؤلفه‌های بعد فنی محتوایی

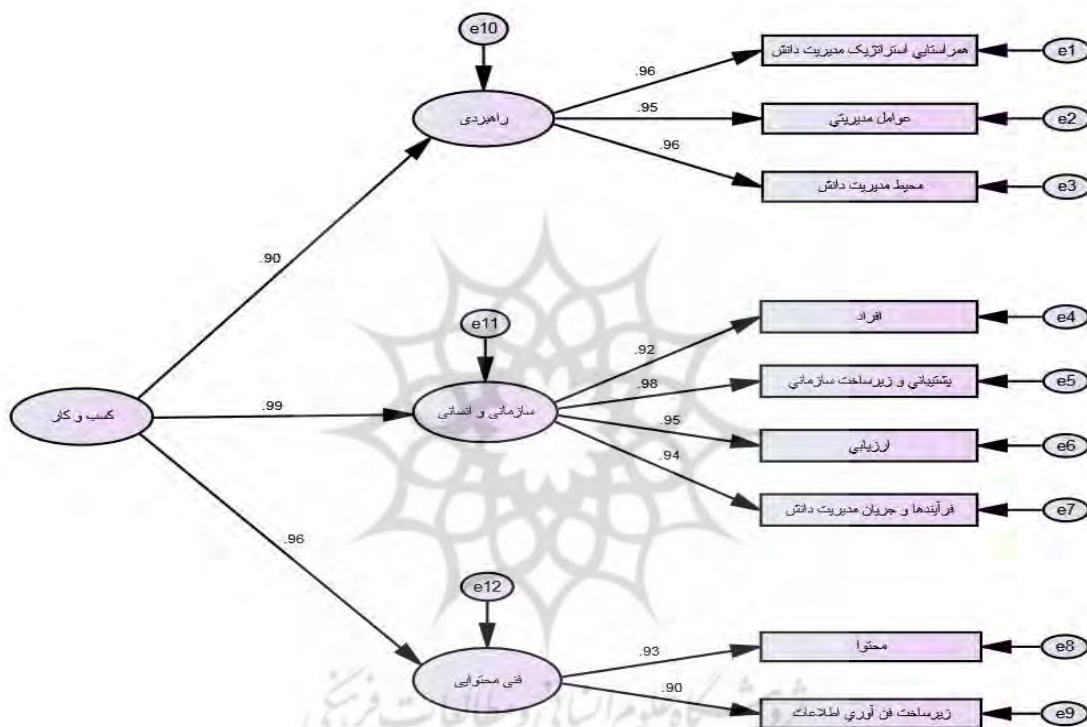
در بعد راهبردی، مؤلفه‌های محیط مدیریت دانش، همراستایی استراتژیک مدیریت دانش و عوامل مدیریتی به ترتیب بیش‌ترین تا کم‌ترین اهمیت را دارند. در بعد راهبردی بیش‌ترین تأثیر مربوط به مؤلفه‌ی محیط مدیریت دانش و همراستایی استراتژیک مدیریت دانش با بار عاملی ۰/۹۶ است. در بعد سازمانی - انسانی، مؤلفه‌های پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، ارزیابی، فرآیندها و جریان مدیریت دانش و افراد به

در مرحله‌ی اول، بارهای عاملی مؤلفه‌های همراستایی استراتژیک مدیریت دانش، عوامل مدیریتی، محیط مدیریت دانش، افراد، پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، ارزیابی، فرآیندها و جریان مدیریت دانش، محتوا و زیرساخت فن آوری اطلاعات در تبیین ابعاد راهبردی، سازمانی و انسانی و فنی محتوایی محاسبه شده است. نتایج حاکی است که بار عاملی تمام مؤلفه‌ها بزرگتر از مقدار ۰/۴ بوده و در سطح احتمال ۹۵ درصد معنی‌دار هستند.



محاسبه شده است. نتایج نشان می‌دهد که بعد راهبردی در کسب و کار سهم (تأثیر) معنی‌داری دارد ( $p < 0/05$  و  $\beta = 0/90$  = ضریب برآورد). بعد سازمانی - انسانی در کسب و کار سهم (تأثیر) معنی‌داری دارد ( $p < 0/05$  و  $\beta = 0/99$  = ضریب برآورد). بعد فنی - محتوایی در کسب و کار سهم (تأثیر) معنی‌داری دارد ( $p < 0/05$  و  $\beta = 0/96$  = ضریب برآورد). بیشترین سهم مربوط به بعد سازمانی - انسانی تعلق دارد. پس از آن بعد فنی - محتوایی و در نهایت بعد راهبردی قرار دارد.

ترتیب بیشترین تا کمترین اهمیت را دارند. در بعد سازمانی - انسانی بیشترین تأثیر مربوط به مؤلفه‌ی پشتیبانی و زیرساخت سازمانی با بار عاملی ۰/۹۸ است. در بعد فنی - محتوایی، مؤلفه‌های محتوا و زیرساخت فن‌آوری اطلاعات به ترتیب بیشترین تا کمترین اهمیت را دارند. در بعد فنی - محتوایی بیشترین تأثیر مربوط به مؤلفه‌ی محتوا با بار عاملی ۰/۹۳ است. در مرحله‌ی دوم تحلیل عاملی، سهم هر کدام از ابعاد راهبردی، سازمانی - انسانی و فنی - محتوایی در کسب و کار



شکل (۹). تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم مدل ساختاری بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر کسب و کار

صنعت ورزشی می‌تواند وضعیت مقوله‌ی فنی و محتوایی را بهتر از پیش نماید. از طرف دیگر، توجه به مفاهیم همراستایی استراتژیک مدیریت دانش، عوامل مدیریتی و محیط مدیریت دانش و کدهای مرتبط با آن‌ها در مقوله‌ی راهبردی می‌تواند اهمیت مقوله‌ی راهبردی را در همراستاسازی مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران ارتقاء دهد. یافته‌های حاصل از بررسی سطح قابلیت کدها و مفاهیم بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار نیز نشان داد، از میان مفاهیم مدل بلوغ، زیرساخت فن‌آوری اطلاعات، فرآیندها و جریان مدیریت دانش، و ارزیابی به ترتیب بیشترین سطح قابلیت را دارا بوده‌اند؛ و پشتیبانی و زیرساخت

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران انجام شد. یافته‌های حاصل از محاسبه‌ی اوزان مربوط به مفاهیم و مقولات بلوغ نشان داد، مقوله‌ی فنی - محتوایی بیشترین اهمیت و مقوله‌ی راهبردی نیز نسبت به دو مقوله‌ی دیگر از اهمیت کمتری برخوردار هستند. با توجه به نتایج این قسمت از پژوهش می‌توان اظهار کرد که مفاهیم محتوا و زیرساخت فن‌آوری اطلاعات و کدهای مرتبط با این مفاهیم در مقوله‌ی فنی و محتوایی از اهمیت زیادی برخوردار هستند. از این‌رو توجه بیش از پیش به شاخص‌های مرتبط با آن‌ها در بخش‌های مختلف

شاخص‌ها و سطوح الگوی مورد استفاده به بلوغ نرسیده است و مدیران زیربیط باید با انجام اقدامات اصلاحی در این خصوص این فاصله را کمتر نمایند. در نمایش مرحله‌ای مدل بلوغ یکپارچه قابلیت هر یک از مراحل بلوغ دربرگیرنده‌ی فرآیندها و یا فعالیت‌های متفاوتی می‌باشند.

شکل (۹) نمایش مرحله‌ای مدل پیشنهادی بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران را نشان می‌دهد.

براساس مدل مرحله‌ای (شکل ۹) که به ارائه‌ی نقشه راهی برای پیاده‌سازی ابتکارات مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران می‌پردازد، فعالیت‌هایی که در صنعت ورزشی در هر یک از سطوح باید مورد توجه قرار گیرند مشخص می‌گردد: سطح اول مدل بلوغ آغاز راه است و فرآیندی را شامل نمی‌گردد، همان‌طور که در تحقیقات جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳)، خطیبیان<sup>۴۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، نیز بیان گردیده است. به منظور دستیابی به سطح دوم، تمامی بخش‌ها در صنعت و کسب و کار ورزشی باید به دنبال دستیابی به سطح مطلوبی از وضعیت کدهایی چون استراتژی و اهداف مدیریت دانش، ارتباط مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب و کار، پشتیبانی مدیریت ارشد، معماری مدیریت دانش، مدیریت تغییر، مدیریت پروژه‌هاش دانشی، توان‌مندسازی کارکنان، انگیزش یا پاداش، انجمن‌های خبرگی، آموزش و یادگیری، رویه‌های مدیریت آموزشی، کیفیت دانش اطلاعات، فن‌آوری اطلاعات و سیستم‌های مدیریت دانش و امنیت باشند. به عبارت دیگر صنایع، کسب و کارها و سازمان‌هایی که در سطح دوم بلوغ مدل توسعه‌یافته قرار دارند از لحاظ این کدها در سطح مطلوبی می‌باشند. به بخش‌های مختلف صنعت ورزشی و سازمان‌های ورزشی توصیه می‌شود که بعد از تحقق کدهای مربوط به سطح دوم بلوغ، علاوه بر استمرار بهبود و ارتقای آن‌ها، باید به دنبال دستیابی به سطح مطلوبی از اقدامات مرتبط با کدهای حکمرانی مدیریت دانش، مهندسی مجدد فرآیندها، الگوبرداری، کار تیمی، مشارکت و درگیر کردن کارکنان، ساختار و فرآیندهای سازمانی، منابع مالی و زمانی، ارزیابی عملکرد مدیریت دانش، فرآیندها و فعالیت‌های مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات باشند. برای پیشرفت و دستیابی به سطح چهارم بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران به سازمان‌ها و بخش‌های مختلف در حوزه‌ی صنعت ورزشی توصیه می‌گردد تا

سازمانی، افراد، و محتوا به ترتیب کم‌ترین سطح قابلیت را دارا بوده‌اند. نتایج این قسمت از پژوهش با یافته‌های مانیان و همکاران (۱۳۹۳) و قاسمی (۱۳۹۴) ناهمسو است. مانیان و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی به بررسی و طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار با استفاده از روش فراترکیب پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش آن‌ها نشان داد، در بین مفاهیم بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار، بیش‌ترین تأکید بر پشتیبانی و زیرساخت سازمانی بوده است. نتایج حاصل از پژوهش قاسمی (۱۳۹۴) نیز حاکی از تأثیر مثبت و معنی‌دار استراتژی‌های مدیریت دانش، رهبر مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فن‌آوری اطلاعات، فرآیندهای مدیریت دانش، منابع انسانی و ارزیابی مدیریت دانش بر بلوغ مدیریت دانش بود.

با توجه به این قسمت از یافته‌ها می‌توان اظهار کرد، مدیران و مسئولین در بخش‌های مختلف و حوزه‌های متفاوت صنعت ورزشی می‌توانند با بهره‌گیری از ارائه‌ی مستمر و سطح قابلیت هر یک از عوامل دستورالعمل اجرایی خود را برای بهبود دنبال کنند و یا با بهره‌گیری از ارائه‌ی مرحله‌ای نقشه راه تجویزی برای بهبود در دنبال نمایند.

نتایج حاصل از بررسی سطح قابلیت مقولات مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار نیز نشان داد، مقوله‌ی فنی و محتوایی بیش‌ترین سطح قابلیت را داراست؛ و مقوله‌ی سازمانی و انسانی دارای کم‌ترین سطح قابلیت می‌باشد.

با توجه به این قسمت از یافته‌ها به مدیران مدیریت دانش، مسئولین و متخصصین در حیطه‌ی کسب و کار در حوزه‌ی ورزش توصیه می‌گردد، برای این‌که بتوانند کلیه‌ی اقدامات و تلاش‌های‌شان را در راستای دستیابی به همراستایی استراتژیک مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران انجام دهند، باید یک مدل مفهومی برای این اقدام داشته باشند تا بتوانند میزان اهمیت و سطح قابلیت هر کدام از شاخص‌ها، کدها، مفاهیم و مقولات مدیریت دانش همراستا با کسب و کار را بررسی نمایند و در نهایت بلوغ ابتکارات مدیریت دانش را ارزیابی نموده و در مسیر درستی گام بردارند.

نتایج حاصل از محاسبه‌ی سطح کلی بلوغ نشان داد، سطح بلوغ دو می‌باشد. در این خصوص نصیرزاده (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی به بررسی و ارزیابی بلوغ مدیریت دانش و مدل PCMM بر اساس مدل تلفیقی بلوغ قابلیت‌های کارکنان فرآیندهای دانش در شهرداری اصفهان پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش او نشان داد، در شهرداری اصفهان، آمادگی مدیریت دانش با آنچه انتظار می‌رفت، فاصله دارد؛ و در هیچ یک از



شکل (۹). نمایش مرحله‌ای مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار

ایران به جهت این که بالاتر از ۵۰ درصد است، قابل قبول می‌باشد. در این خصوص حاجی‌حیدری و عمویی‌اوجاکی (۱۳۹۳) نیز پژوهشی را انجام داده‌اند. نتایج حاصل از پژوهش حاجی‌حیدری و عمویی‌اوجاکی (۱۳۹۳) در بررسی توسعه‌ی مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایرانی نشان داد، سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایرانی کم‌تر از سطح متوسط قرار دارد و اکثر بانک‌هایی که در این مطالعه مشارکت کردند به "کسب دانش از مشتری" توجه بسیار اندکی دارند. به طور کلی، با توجه به میزان درصد کلی بلوغ می‌توان با اقداماتی همچون پشتیبانی از تخصص‌ها و مهارت‌های مدیران ارشد، برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی بیشتر برای آن‌ها در زمینه‌های مختلف، ارائه‌ی زمان کافی به مدیران برای انجام فعالیت‌های دانشی، حمایت مادی و معنوی مدیران در بخش‌های مختلف صنعت ورزشی درصد کلی بلوغ را بالا برده و سطح کلی بلوغ را نیز ارتقاء داد.

یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی مقوله‌ی راهبردی از بلوغ مدیریت دانش نشان داد، هر سه بعد همراستایی استراتژیک،

علاوه بر استمرار توجه به کدهای سطوح قبلی و بهبود آن‌ها، به دنبال تحقق و دستیابی به سطح مطلوبی از کدهای مورد کسب و کار و ارائه‌ی ارزش، ارزیابی محیط، ارزیابی رضایت کاربران مدیریت دانش، و ارتباطات و جریان دانش باشند. در نهایت به منظور دستیابی به سطح بهینه‌ی مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران یعنی سطح پنجم، علاوه بر دستیابی به سطح بهینه هریک از قابلیت‌های سطوح قبلی، بخش‌های مختلف صنعت ورزشی باید سعی در پیاده‌سازی و تحقق کدهایی چون منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت اسناد، و مدیریت فن‌آوری اطلاعات باشند. در این سطح به منظور ایجاد محیطی برای بهبود مستمر فعالیت‌های مدیریت دانش، اقدامات مرتبط با در این سطح بسیار مورد تأکید قرار می‌گیرد.

نتایج همچنین نشان داد، درصد بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران برابر با ۶۹/۱۳ درصد می‌باشد. به نظر می‌رسد این میزان از بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش

دانش، شیوه‌های مدیریتی بهبود یافته و عملکرد سرمایه‌های فکری سازمان نیز بهبود می‌یابد. اسکات<sup>۴۶</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدل بلوغ‌شان به ارائه‌ی نقشه راهی به افزایش سطح همراستایی و مشارکت در کسب و کار منتهی می‌گردد. روبینسون<sup>۴۷</sup> و همکاران (2007) نیز در پژوهشی تحت عنوان نقشه‌ی راه بلوغ مدیریت دانش، به اهمیت همراستایی به عنوان عامل حیاتی در پیاده‌سازی مدیریت دانش اشاره کرده‌اند. با توجه به این قسمت از یافته‌ها و سهم بیش‌تر عوامل سازمانی - انسانی در کسب‌وکار، می‌توان اظهار کرد، هنگامی که سازمان‌های ورزشی بتوانند تجارب و دستورالعمل‌های تکنیکی را در سازمان به اشتراک بگذارند، به کارمندان کمک کند تا اطلاعات را یافته، از آن‌ها استفاده کنند و آن‌ها را اولویت‌بندی کرده و به اشتراک بگذارند، محتوا را بصورت ایمن مدیریت نموده و استفاده‌ی تعاملی از محتوا را امکان‌پذیر نمایند؛ کارکنان در سازمان‌های ورزشی می‌توانند اطلاعات و تخصص را به دانش قابل فروش تبدیل نمایند. به طور کلی هدف این تحقیق این است که برای مشاوران مدیریت دانش، دست‌اندرکاران مدیریت دانش و آن دسته از سازمان‌های ورزشی بزرگ و کوچک، هم‌چون وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی ایران، و مدیران و مربیان باشگاه‌ها، برگزارکنندگان رویدادهای ورزشی و سایر سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی و خدماتی ورزشی که قصد دارند مبادرت به استفاده از ابتکارات مدیریت دانش نمایند، یک چارچوب بسیار کاربردی برای شروع ارائه کند تا آن‌ها را برای اجرای مدیریت دانش موفق در کسب‌وکار همراهی کند. به طور کلی پژوهش حاضر، فضایی جهت آماده‌سازی این مبحث در حیطه‌ی تربیت بدنی و در جهت رفع ابهام در این زمینه بود؛ با توجه به جدید بودن مبحث مذکور و ابهام موجود در آن به‌نظر می‌رسد، پژوهش حاضر اخص‌ترین موضوع در حیطه‌ی ورزش است که صورت گرفته است تا حلقه‌های بعدی آن توسط سایر محققین بررسی شود. امید است، دانش حاصل از تحقیق حاضر به مدیران و کارگزاران سازمانی کمک نماید تا برنامه‌های خاصی را جهت ارتقاء مدیریت دانش در محیط کسب‌وکار و در سازمان خود مدنظر قرار دهند.

عوامل مدیریتی و محیط مدیریت دانش در پیاده‌سازی کسب‌وکار نقش کلیدی دارند. همان‌گونه که آسوه<sup>۴۳</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی با استفاده از دیدگاه اعتدال نسبت به همراستایی، به این نتیجه رسید که استراتژی مدیریت دانش و کسب‌وکار به طور متقابل می‌توانند تعیین‌کننده‌ی یکدیگر باشند و همراستایی استراتژیک مدیریت دانش با استراتژی‌های سازمان منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی مقوله‌ی سازمانی-انسانی از بلوغ مدیریت دانش نشان داد، مؤلفه‌های پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، ارزیابی، فرآیندها و جریان مدیریت دانش و افراد به ترتیب بیش‌ترین تا کم‌ترین اهمیت را دارند. در بعد سازمانی و انسانی بیش‌ترین تأثیر مربوط به مؤلفه‌ی پشتیبانی و زیرساخت سازمانی است. پشتیبانی و زیرساخت سازمانی جنبه‌ای کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد (مارسلو<sup>۴۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)، و تسهیل‌کننده‌ی اکتشاف دانش، ساختار متناسب با رفتارهای جمعی، فرهنگ نوآورانه، تخصیص منابع کافی به پروژه‌های مدیریت دانش و ارائه‌ی دوره‌های آموزشی مرتبط با مفاهیم دانشی به عنوان توان‌مندکننده‌ی پیاده‌سازی مدیریت دانش خواهد بود (جامی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳). یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی مقوله‌ی فنی-محتوایی از بلوغ مدیریت دانش نشان داد، مؤلفه‌های محتوا و زیرساخت فن‌آوری اطلاعات به ترتیب بیش‌ترین تا کم‌ترین اهمیت را دارند. در بعد فنی - محتوایی بیش‌ترین تأثیر مربوط به مؤلفه‌ی محتوا است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان اظهار کرد، به منظور بهبود سطح قابلیت هریک از کدها تا حد بهینه، می‌توان بر شاخص‌هایی که بیش‌ترین تأثیر را دارند، تمرکز کرد و آن‌ها را ارتقاء داد؛ زیرا در صورتی که این کدها (مدیریت اطلاعات، کیفیت دانش و اطلاعات، و مدیریت اسناد) به طور کارا مدیریت نشوند، ابتکارات دانشی اثربخشی لازم را نخواهند داشت.

نتایج نشان می‌دهد که بعد راهبردی، بعد سازمانی - انسانی، و بعد فنی - محتوایی در کسب‌وکار سهم معنی‌داری دارند. بیش‌ترین سهم به بعد سازمانی - انسانی تعلق دارد. پس از آن بعد فنی - محتوایی، و در نهایت بعد راهبردی قرار دارد. در این خصوص نرمان و پیتر<sup>۴۵</sup> (۲۰۰۷)، نیز در پژوهشی به بررسی به‌کارگیری بهترین شیوه‌ی مدیریت دانش در سازمان ملی ورزش پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش آن‌ها نشان داد، با ایجاد دانش، استفاده‌ی مؤثر و به اشتراک‌گذاری مؤثر مدیریت

46 . Scott

47 . Robinson

43 . Asoh

44 . Marcelo

45 . Norman and Peter

## REFERENCES

- Al-Ammary, J.H (2008). Knowledge management strategic alignment in the banking sector at the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries. PhD thesis, Murdoch University, Australia.
- Albadvi, Amir. Saedi, Mehdi (2003). A Conceptual Framework of Knowledge-Based Business Models. *Tarbiat Modares Technical and Engineering Journal*, 2: 53-63. (in Persian)
- Ale, M., Toledo, C., Chiotti, O., Galli, M (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, In Press, Corrected Proof, Available online 11 January.
- Alexander, Richter. Georg, Vogel (2012). *SkiBasel – Knowledge Management in High-Performance Sports*. 9th Int. Conf. on Knowledge Management and Knowledge Technologies.
- Ali Akbari, Masoumeh. Afrazah, Abbas (2014). Assessment of Knowledge Management Performance and Maturity of Knowledge Management: A Case Study. 2nd National Conference on Applied Research in Management and Accounting Sciences. (in Persian)
- Amin Moghadam, Ali. Sotodeh Riyazi, Maryam (2006). Presenting a Model for the Development of Knowledge Management in Research Organizations with an Effective Applied Approach to Information and Communication Technology. *National Conference on Knowledge Management, Science Management Articles Database*. (in Persian)
- Arling, P., Chun, M.W.S (2011) Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity. *Journal of knowledge management*, 15 (2): 231-250.
- Asoh, D.A (2004). *Business and Knowledge Strategies: Alignment and Performance Impact Analysis*. Ph.D. thesis, University at Albany State University of New York.
- Bridgewater, Sue (2010) *Football Brands*, Warwick Business School. University of Warwick, UK, Printed and bound in Great Britain by CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne ISBN 978-0-230-23253-2.
- Chen, Y., Huang, H (2012). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 80: 800-828.
- Chong, S., Salleh, K., Syed Ahmad, S.N., Sharifuddin, S (2011) KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*, 15 (2): 120-518.
- Chwiałkowska, Agnieszka, Tomanek. Mateusz Tomasz (2016). The Potential of Social Media Use in Sports Clubs – Fan Communication and Knowledge Management. *Repozytorium Uniwersytetu Mikołaja Kopernika*.
- Dorasamy, M., Raman, M., Kaliannan, M (2013). Knowledge management systems in support of disasters management: A two decade review. *Technological Forecasting & Social Chang.*
- Edoardo G. F. Rosso, Richard. McGrath, Maarten A. Immink, Esther. May (2016). Sport for development (S4D) as ‘core university business’? Modelling university participation in sport-based social development. *Asia-Pacific Journal of Health, Sport and Physical Education*, 7(1):77-90.
- Finn, O.B. Torgeir, D (2008). Knowledge management in software engineering: A systematic review of studied concepts, findings and research methods used. *Information and Software Technology*, 50: 1055-1068.
- Ghasemi, Hamid (2015). Explaining the maturity of knowledge management in the National Company for Distribution of Petroleum Products in Northern Iran (Gilan, Chalous, Sari, Golestan). Bachelor's Thesis, Islamic Azad University, Rasht Branch. (in Persian)
- Goharipoor, Mohammad Sadegh., Ghafouri, Farzad., Nadri, Amir (2013). The relationship between human resource empowerment factors and motivation to perform work duties in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran (Ministry of Sports and Youth). *Sports Management Studies*. 19: 93-108. (in Persian)
- Haji Heydari, Nastaran. Amoyiojaki, Ali (2014). Development of Customer Knowledge Maturity Management Model: A Study in Iranian Banks. *Iranian Management Science Quarterly*, 8(33): 1-34. (in Persian)
- Hsieh, P., Lin, B., Lin, Ch (2009). The construction and application of knowledge navigator model (KNMTM): An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems With Applications*, 36: 4087- 4100.
- Isayi, Mohammad Taghi., Afzali, Hamidreza., Zia, Mohammad (2010). Presenting a Framework for Assessing Levels and Maturity



- from the Perspective of Interdisciplinary Knowledge Management: Reconstruction of Residential Units in Bam. *Iranian Journal of Management Sciences*, 5(19): 81-102. (in Persian)
- Jamipoor, Mona. Manian, Amir., MusaKhani, Mohammad., Hassan-Zadeh, Alireza (2014). Designing the maturity model of knowledge management in line with business strategies, PhD thesis, System Management, University of Tehran, School of Management. (in Persian)
  - Javdani, Nasser. Jalali, Ali Akbar., Farahi, Ahmad (2009). Knowledge Maturity Level Assessment Models. *Proceedings of the Conference on Technology and Innovation Management*, Payame Noor University, Garmsar. (in Persian)
  - Jennex, M, Olfman, L (2006). A model of knowledge management success. *international Journal Knowledge management*, 3 (4): 51-68.
  - Khatibian, N., Hasan ghohoi pour, T., Abedi Jafari, H (2010). Measurement of knowledge management maturity level with in organizations. *Business strategy series*, 11 (1): 1751- 5637.
  - Khorramnia, Houshang., Khorramnia, Ali Asghar., Majdi, Mahmoud (2014). Knowledge Management System in Organizations. *Auditor's Journal*. 74: 68-74. (in Persian)
  - Kruger, C. J., Snyman, M (2007). Formulation of a strategic knowledge management maturity model. *South African Journal of Information Management*, 7 (2), June.
  - Leitão, A., Cunha, P., Valente, F., Marques, P (2013). Roadmap for business models definition in manufacturing companies. *Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 7: 383-388.
  - Lin, Ch., Wu, J.C., Yen, D (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49: 10-23.
  - Lopez-Nicolas, C., Merono-Cerdan, A (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31: 502-509
  - Luftman, J (2000). Assessing Business-IT alignment maturity. *Communications of the AIS*, 4, 1-50.
  - Manian, Amir., Musa Khan, Mohammad., Hassanzadeh, Alireza., Jamipoor, Mona (2014). Designing the maturity model of knowledge management in line with business strategies using transcendental methods. *Information Technology Management*, Faculty of Management, University of Tehran, 6(2): 307-332. (in Persian)
  - Marcelo Cano-Kollmann, John. Cantwell, Thomas J. Hannigan, Ram. Mudambi, Jaeyong. Song (2016). Knowledge connectivity: An agenda for innovation research in international business. *Journal of International Business Studies*, Volume 47(3): 255-262.
  - Mesbah Babamiri, Zohreh. Kohandel, Mehdi (2015). The Relationship between Learning Organization and Effectiveness in Physical Education Experts of Tehran Education Departments. *Sports Management Studies*, 28: 107-120. (in Persian)
  - Mohammadzadeh, Zahra., Rahman Seresht, Hossein., Kooshazadeh, Seyed Ali (2013). Effect of Cognitive and Emotional Trust on Leadership on Organizational Identity: The Mediating Role of Trust in Organization. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Management*, 3: 1-20. (in Persian)
  - Moradi, Mahmoud., Momeni, Seyyed Meysam., Mubasharamini, Ramazan-Ali (2013). Presentation of a Combined Method in Developing the Methodology of Knowledge Management Implementation. *Management and Development Process*, 26(2): 59-92. (in Persian)
  - Nasirzadeh, Ali (2015). Assessment of Knowledge and Model Management Maturity (PCMM) Based on the Integrated Maturity Model of Employees' Capabilities of Case Study Knowledge Processes: Isfahan Municipality. *National Conference on Management and Education*, Malayer, Malayer University. (in Persian)
  - [Norman J. O'Reilly](#), Peter, Knight (2007). Knowledge management best practices in national sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, (IJSMM), 2(3).
  - [Olivier. Caya](#), [Adrien. Bourdon](#) (2016). A Framework of Value Creation from Business Intelligence and Analytics in Competitive Sports. *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*: 1061 – 1071.
  - Paul M. Pedersen, Brenda. Pitts (2001). Investigating the body of knowledge in sport management: A content analysis of the Sport Marketing Quarterly. *Georgia State University, Department of Kinesiology and Health*,
  - Robinson, H.S., Anumba, C.J., Carrillo, P.M. and Al-Ghassani, A.M (2007). STEPS: knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability, *Business Process Management Journal*, 12(6): 794-808.
  - Scott, D., Pultz, J., Holub, E., Bittman, T., McGuckin, P (2007). Introducing the Gartner

- IT Infrastructure and Operations Maturity Model”, Gartner for IT Leaders, G147962, 4-7.
- Scott-Kemmis D (2012). Responding To Change & Pursuing Growth: Exploring the potential of business model innovation in Australia. Report of a study supported by the Australian Business Foundation.
  - Toffler, A (1990). Power shift: knowledge, wealth and violence at the Edge of the 21st century. New York: Bantam Books.
  - Wild, S (2011). Customer Knowledge Management Improving Customer Relationship. Through Knowledge Application, Springer, 2011 edition.
  - Zhao, J., Ordonez de Pablos, P., Qi, Z (2012). Enterprise knowledge management model based on China’s practice and case study. Computers in Human Behavior, 28: 324- 330.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی