

## Research Paper

**Designing the Knowledge Management Structure in the National Center of Innovation and Sports Technologies of Iran****Khalil Helali<sup>1</sup>, Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi<sup>2\*</sup>, Amin Dehghan Ghahfarokhi<sup>3</sup>**

1. M.Sc. in Sport Marketing, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran
2. Associate Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

**Received:** 2021/04/10**Accepted:** 2021/07/27**Abstract**

The purpose of this study was to design knowledge management structure at Sport Technology and Innovation Center of Iran. The questions of research were proposed as the appropriate structure for saving, distributing and using knowledge. Data were collected from papers and articles as a complete understanding of the organization structure of the Sport Technology and Innovation Center of Iran was done. Then, the interview was followed by semi-structured questions from the statistical society, which included 4 professors of management and 8 members of National Sport Technology Innovation Center of Iran. By using the principles of research theory and analyzing and coding the data obtained from the interview, three main categories, 23 sub-categories and 74 concepts or open codes were identified. The results showed that the most important part of structure design at the knowledge saving includes knowledge coding in the saving process, the suitable type of file for knowledge saving, the suitable type of content for saving according to the knowledge pyramid, determining specific amount for knowledge saving, training people to saving knowledge, determining expert for knowledge management in the organization, adding the responsibility of saving knowledge in the description of organizational tasks, incentives for saving knowledge, purchasing or ordering knowledge, the volume of knowledge selected for saving and the main categories of knowledge distribution including knowledge categorization by subject, classification by word, categorization of knowledge based on teams and persons, the possibility of requesting inaccessible knowledge, access to specific individuals and for the knowledge using also, fast access to knowledge, easy access to knowledge, knowledge security, knowledge

---

1. Email: yasen.helali@yahoo.com

2. Email: e.alidoust@yahoo.com

3. Email: a\_dehghan@ut.ac.ir



search based on keywords, knowledge search based on teams and persons, selling knowledge, applying opinions on knowledge, and searching for knowledge based on the subject. It is suggested to design a questionnaire based on the table of results and determine the coefficients of effectiveness of each component and open code to achieve a more accurate model.

**Keywords:** Knowledge Saving, Knowledge Distribution, Knowledge Using, Knowledge Management.

---

### **Extended Abstract**

#### **Background and Purpose:**

Small organizations do not perform well in the field of knowledge management (1). The lack of systematic knowledge management causes the loss of knowledge created or acquired by the members of the organization (2). This will be worse when we know that every year, new startups in the field of sports sciences start working. This experience of startups that can help new teams will be lost. In today's business environment with advanced communication technologies, knowledge management capabilities are a valuable resource for organizational innovation (3). This study seeks to design a knowledge management structure in the National Center of Sport Technology Innovation.

#### **Materials and Methods:**

This study is phenomenological in terms of the type of qualitative research. It is also applied in terms of purpose and in terms of field performance (interview). The research area is organizational behavior management which was conducted by the National Center of Sport Technology Innovation of Iran. The data collection tool in this study is interview (semi-structured with open answer). The structured part of the interview consists of questions that are formed from specific goals and the free part of the researchers' questions was done to shape the final conceptual model (according to the interview conditions). The interviewees' answers were fully recorded and then analyzed.

According to the qualitative research method, the statistical population used to interview included faculty members in management sciences who had a book translation, book writing or related research article in the field of knowledge management, which is estimated to be about 70 people, as well as the head and staff of the National Center. of Sport Technology Innovations for a total of 8 people. The sampling method was purposeful and accessible and the number of



interviewees continued until the researchers were satisfied. Theoretical saturation from the perspective of Strauss and Corbin (2015) is achieved (4) when A) No new or relevant data is obtained for a category; B) The category is well developed in terms of features and dimensions and shows its diversity; C) The relationships between the categories are well defined and their validity is proven. (5)

**Findings:**

Simultaneously with conducting the interviews and using the theoretical foundations of the research, the data obtained from each interview were analyzed and coded. The results of each interview, together with the previous findings, were used as an interview guide and a criterion for selecting the next interviewees. As a result of analyzing the design of knowledge management structure in the National Center of Sport Technology Innovation, 3 main categories (based on research hypotheses), 23 sub-categories and 74 open concepts or codes were identified. The complete results of coding the interviews are separately reported in the following tables; in designing the knowledge storage structure in the Sport Innovation Center, designing the knowledge distribution structure in the Sport Innovation Center and designing the knowledge application structure in the Sport Innovation Center in Tables 1 to 3.

The results showed that the most important part of the design is the structure of knowledge storage, which includes the categories as follows: coding knowledge in the storage process, the type of file suitable for storing knowledge, the type of content suitable for storing according to the knowledge pyramid, determining specific values for storing knowledge, training people to knowledge storage is the determination of the person in charge of knowledge management in the organization, adding the responsibility of knowledge storage to the description of organizational tasks, incentives for storing knowledge, purchasing or ordering knowledge, the volume of knowledge selected for storage. The main categories of knowledge distribution include subject classification of knowledge, knowledge classification based on words, classification of knowledge based on teams and individuals, the possibility of requesting inaccessible knowledge, access to specific people, and fast access to knowledge, easy access to knowledge. Knowledge security is the search for knowledge based on keywords, the search for knowledge based on teams and individuals, the sale of knowledge, the



application of opinions on the knowledge used, the search for knowledge based on the subject.

The concepts found and coded were examined during the interview analysis process and subject categories were categorized. These categorizations formed subcategories to be subdivided into major categories with a more complete categorization. All open source or extracted concepts were included in the table of concepts and categories, considering the main and secondary topics.

In the discussions that took place above all, the volume of explanation and the focus of the interview was on the first question (the first assumption of the research), which is the storage of knowledge. According to (Table 1), it can be seen that 10 sub-categories and 38 concepts or open source were extracted from it, which can indicate the high importance of this issue in the process of knowledge management implementation.

**Table 1- Appropriate Structure for Knowledge Management in the National Center of Sports Innovation of Iran**

The main Category	Subcategory	Open Source
Save Knowledge	The amount of knowledge selected to store	<p>Knowledge Save Time consuming is not Convey a lot in a short time</p> <p>The selected students will even have a name. Long content should be stated only when necessary.</p> <p>Accurate transfer of knowledge should not be confused with the transfer of unnecessary and excessive information</p>
	Suitable file type for storing knowledge	<p>File audio can be easily saved and be used. Official documents will be valid document is to provide guidance on bureaucracy routes.</p> <p>File text can be both as reported and, on a knowledge, transfer be used.</p> <p>Video image with the option to transfer knowledge is very important. Details Photos can be a lot of information to quickly transmit.</p>
		<p>The raw very often are more useful than knowledge.</p> <p>Data category of the creative people contribute more to decision-making there.</p>



The right type of content to store according to the knowledge pyramid	<p>Related Information clear path to better express themselves.</p> <p>In the pyramid of knowledge to best help will be.</p> <p>In a meta-knowledge or understanding to transform the simple concepts more like a knowledge and information.</p> <p>Explicit knowledge to be transferred direct and tacit knowledge to explicit knowledge conversion and then transferred.</p> <p>Experience of trafficking and the Order of The address and number of contacts</p> <p>Expressed the resolve and the result of</p> <p>All of the activities have to be mentioned with the words, successful or unsuccessful.</p>
Specify specific values to store knowledge	<p>In the electronic world with analysis and advice from computer experts will be using the computer to determine the amount.</p> <p>Record any related activity</p> <p>Record activity on a daily basis</p> <p>Report Portfolio at the time of week</p>
Training people to store knowledge	<p>Provide training for teams and employees</p> <p>Regulations specify a for knowledge processes</p>
Determining the person in charge of knowledge management in the organization	<p>Appoint a person to be responsible for the implementation of knowledge management</p> <p>Supervise the knowledge management process in the organization</p>
Added the responsibility to store knowledge in the description of organizational tasks	<p>Added responsibility for storing knowledge as team commitment based</p> <p>Added save of task responsibility of staff</p>
Incentives to store knowledge	<p>The incentive to do good work for people such as access to knowledge or reward financial</p>
Buy or order knowledge	<p>Buy knowledge of the same</p> <p>Purchase of the acquisition of businesses successful and relevant</p> <p>Order of the Company and acquisition of businesses related</p>
Knowledge coding in the storage process	<p>Use as appropriate and relevant in the process save the</p>



		Using the right words and relevant knowledge stored up
Knowledge distribution	knowledge of Categories on the subject	knowledge system thematic A file to recorded subject Use of the areas knowledge
	knowledge of Categories based on words	in the title used According to the words in the text used By examining the words
	knowledge of Categories individuals and by teams	knowledge of Categories of with the idea associated stored knowledge of Categories to specialty according stored knowledge of Categories to their positions according stored
	Give access to specific people	the to The issue of access Related knowledge the to Access to nuclear knowledge Presidency, the Central Council, Deputy Center Director of Technology, Knowledge Related Officer, Nuclear Access to staff knowledge of the center, other staff at the discretion of the knowledge .storage employee
	Ability to apply knowledge of availability -non	Access to core knowledge upon request and with the approval of the Central Council Access to staff knowledge upon request and approval of the Central Council
Application of knowledge	Quick access to knowledge	time the Access all Ability to request and agree to knowledge needs in the shortest possible time
	Easy access to knowledge	personalized applications access Phone for tools Access to software online knowledge
	Search for knowledge by topic	Ability to search for knowledge using titles Ability to search for knowledge using similar titles Ability to search for knowledge using the words mentioned in the title
	Search for knowledge based on keywords	Ability to search for knowledge using the words mentioned in the knowledge



based Search knowledge the people of the of the on	Ability to search for knowledge according to the storage team search for knowledge according Ability to to the person saving it Ability to contact the person storing knowledge for more information
Knowledge sales	Creating the possibility of the of registration the of knowledge selling organization to persons within the organization the possibility of created This the of registration the of knowledge selling organization to outside the organization the of knowledge to the the transition Share public
The opinions on the by used knowledge	Ability to submit positive or negative comments for each person Ability to modify knowledge Ability to report unrelated knowledge View other users' comments on specific knowledge
Knowledge security	Individuals' commitment not to disclose available knowledge for digital safe virtual of nature safe Create literacy Create physical security for physical documents

**Conclusion:**

Finally, the present study is in line with many studies conducted in and outside the country, which can be referred to the study of Holder et al. (2020) on the relationship between knowledge management, organizational learning, and memory. This study states that organizational learning is seen as a dynamic and knowledge-based process and is extracted through different levels of activity. An organization's ability to use knowledge is highly dependent on its human resources, who are effectively the ones who create, share and use that knowledge. Knowledge management is considered as managing the processes of creating, storing, accessing and disseminating an organization's intellectual resources. Organizations should consider your main goal as increasing the capacity of people and enhancers of organizational knowledge. Managers should pay special



attention to knowledge that is relevant to the company, because it represents different types of innovation.

In the discussions, the volume of explanations and the focus of the interviewee were on the first question, i.e. knowledge storage. It can be seen that 10 sub-categories and 38 concepts or open sources were extracted from it, which can indicate the high importance of this issue in the process of knowledge management implementation.

In the next main category, which was the appropriate structure for the distribution of knowledge in the Center of Sports Innovation, more attention was paid to various categories and people's access to stored knowledge. These categories were used more for editing and archiving and more for preserving topics and disclosing knowledge.

In the categories related to the application of knowledge, more was mentioned about how to search for the desired knowledge and the process of obtaining its use. In addition, issues such as the sale of knowledge or the security of stored knowledge have been examined.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Storage, Knowledge Sharing, Knowledge Use.

### References

1. Nowacki, R., & Bachnik, K. (2016). Innovations within knowledge management. *Journal of Business Research*, 69(5), 1577-1581.
2. Svensson, P. G., Andersson, F. O., Mahoney, T. Q., & Jae-Pil, H. (2020). Antecedents and outcomes of social innovation: A global study of sport for development and peace organizations. *Sport Management Review*, 23(4), 657-670.
3. Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng-Feng C. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in smes. *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 130(C), pages 1(2) 683-697.
4. Corbin, J., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
5. Ralph, N., Birks, M., & Chapman, Y. (2015). The methodological dynamism of grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 14(4), 1-6 .





## طراحی ساختار مدیریت دانش در مرکز ملی نوآوری و فناوری‌های ورزشی ایران

خلیل هلالی<sup>۱</sup>، ابراهیم علی‌دوست قهفرخی<sup>۲\*</sup>، امین دهقان قهفرخی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد بازاریابی ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۰۵

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی ساختار مدیریت دانش در مرکز ملی نوآوری‌های فناوری‌های ورزشی انجام شد. سؤال‌های این پژوهش با عنوان ساختار مناسب برای ذخیره، توزیع و کاربرد دانش مطرح شدند. سپس به جمع‌آوری مطالب از منابع و شناخت کامل از ساختار سازمانی مرکز ملی نوآوری‌های ورزشی پرداخته شد. پس از آن، مصاحبه با استفاده از سؤال‌های نیمه‌ساختاریافته با پاسخ باز، از جامعه آماری مدنظر انجام شد که شامل چهار نفر از اساتید رشته مدیریت و هشت نفر از اعضای مرکز ملی نوآوری‌های ورزشی بودند. با استفاده از میانی نظریه پژوهش و تحلیل و کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه، سه مقوله اصلی، ۲۳ مقوله فرعی و ۷۴ مفهوم یا کد باز شناسایی شد. نتایج نشان داد که مهم‌ترین قسمت طراحی ساختار ذخیره دانش شامل کدگذاری دانش در فرایند ذخیره، نوع فایل مناسب برای ذخیره دانش، نوع محتوای مناسب برای ذخیره با توجه به هرم دانش، تعیین مقادیر مشخص برای ذخیره دانش، آموزش افراد برای ذخیره‌سازی دانش، تعیین مسئول مدیریت دانش در سازمان، اضافه‌شدن مسئولیت ذخیره دانش به شرح وظایف سازمانی، موارد تشویقی برای ذخیره دانش، خرید یا سفارش دانش، حجم دانش انتخابی برای ذخیره و مقوله‌های اصلی توزیع دانش شامل دسته‌بندی دانش بر اساس موضوع، دسته‌بندی دانش بر اساس کلمات، دسته‌بندی دانش بر اساس تیم‌ها و افراد، امکان درخواست دانش غیرقابل دسترس، دسترسی دادن به افراد مشخص و برای کاربرد دانش نیز دسترسی سریع به دانش، دسترسی آسان به دانش، امنیت دانش، جست‌وجوی دانش بر اساس کلمات کلیدی، جست‌وجوی دانش بر اساس تیم‌ها و افراد، فروش دانش، اعمال نظرها بر دانش و جست‌وجوی دانش بر اساس موضوع است. با تحلیل نتایج به‌دست‌آمده، مفاهیم

1. Email: yasen.helali@yahoo.com

2. Email: e.alidoust@yahoo.com

3. Email: a\_dehghan@ut.ac.ir



خاص و مشخصی از ذخیره، توزیع و کاربرد دانش به دست آمد که با تبدیل آن‌ها به آیین‌نامه و مدل مفهومی و همچنین آموزش و رهبری آن در ساختار سازمانی می‌توان فرایند اجرای مدیریت دانش در مرکز ملی نوآوری ورزش را شروع کرد.

**واژگان کلیدی:** ذخیره دانش، توزیع دانش، کاربرد دانش، مدیریت دانش.

## مقدمه

ورزش به‌عنوان پدیده‌ای تأثیرگذار بر ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در جوامع گوناگون از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. امروزه رشد گسترده صنعت ورزش در دنیا ارتباط مستقیمی با توسعه فناوری‌های ورزشی در دو بعد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دارد (ووس و شیردر، ۲۰۱۴، ۷). درحقیقت، توسعه ورزش هم از بعد سلامت و هم از زاویه قهرمانی و بهبود رکوردها، نیازمند بهره‌گیری از دستاوردهای مبتنی بر فناوری‌های نوین علوم انسانی، علوم پزشکی، ریاضی و فنی و مهندسی است تا با انجام‌شدن پژوهش‌ها و ارائه راهکارهای علمی و فنی، ضریب اثربخشی صنعت ورزش در توسعه را ارتقا دهد. ورزش نیز مانند سایر علوم با سرعت پیشرفت چرخ علم در دنیا پیش می‌رود. یکی از ارکان این پیشرفت مراکز نوآوری در حیطه ورزش هستند.

مراکز نوآوری به‌عنوان یکی از نهادهای اجتماعی مؤثر در توسعه فناوری و به‌تبع آن توسعه اقتصاد دانش‌مدار و اشتغال‌زایی تخصصی، مدنظر بسیاری از کشورهای جهان واقع شده است. مراکز نوآوری نقش مهمی در توسعه دانش بنیادی و درنهایت تبدیل آن به ثروت ایفا می‌کنند. موفقیت مراکز نوآوری مستلزم انجام‌شدن پژوهش‌های بنیادی و درنهایت همکاری مراکز دانشگاهی، دولت و صنعت در جهت طراحی محصولات جدیدی است که براساس دستاوردهای این پژوهش‌ها می‌توان آن‌ها را به بازار عرضه کرد (اسونسن، اندرسون، ماهونی و جایی پیل، ۲۰۲۰، ۶۵۷).

در دنیای امروز، سرعت پیشرفت، بسیار برای سازمان‌ها امری ضروری است. در مباحث مختلف ازجمله فناوری، در دسترس‌بودن تجارب و دانش پیشین، پایه و اساس پیشرفت‌های آینده است. با این تعاریف می‌توان گفت که جمع‌آوری صحیح و دسته‌بندی دقیق و دسترسی‌های مناسب دانش و تجارب

1. Vos & Scheerder
2. Svensson, Andersson, Mahoney & Jae-Pil.



پیشین می‌تواند به‌طور مستقیم بر سرعت پیشرفت سازمان اثر مثبت داشته باشد. (ووس، بریش<sup>۱</sup> و شردر، ۲۰۱۲، ۸۴۶). از جمله تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده‌هایی همچون مدیریت دانش است. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی یاری می‌رساند که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به‌صورت ساختارنیافته در سازمان وجود دارند. به کمک مدیریت دانش، مفاهیم و روش‌ها، روشن هستند، چالش‌ها واضح‌اند و می‌توان بر آن‌ها غلبه کرد، منافع مشخص‌اند و می‌توانند درخور توجه باشند (گودرزی، ابوترابی و دستگردی، ۲۰۰۹، ۲۰۱). برای موفقیت سازمان، دانش به‌عنوان یک سرمایه، باید بین انسان‌ها مبادله‌شدنی باشد و توانایی رشد داشته باشد. دانش نحوه حل مشکلات، می‌تواند کسب شود (حسنقلی‌پور، ۲۰۰۹، ۱۲۱).

سازمان‌های کوچک در زمینه مدیریت دانش عملکرد مطلوب ندارند (نوواکی و باچینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶، ۱۵۷۷). سازمان‌ها خواستار سیستم مدیریت دانش جدید و مبتکرانه و رویکرد باز برای تقویت جریان دانش هستند. انتظار می‌رود با تقویت ظرفیت مدیریت دانش داخلی، نوآوری در سازمان افزایش پیدا کند؛ چراکه مدیریت دانش به‌نوبه خود پیش‌شرط نوآوری در سازمان است (سانتورو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸، ۳۴۷). همچنین سازمان‌های آگاه می‌دانند که دانش، سرمایه‌ای فکری است و تنها سرمایه‌ای است که باگذشت زمان تغییر می‌کند و اگر به‌طور مؤثر مهار شود، می‌تواند وضعیت رقابتی سازمان را حفظ کند. استفاده از کل منابع فکری سازمان می‌تواند مزایای درخور توجهی در پی داشته باشد.

مدیریت دانش قدرت خود را از دانش می‌گیرد. وقتی توسعه‌دهندگان دانش فرایند ساخت را شروع می‌کنند، اولین قدم، گرفتن دانش ضمنی است (موهاپاترا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶، ۵۶). مدیریت دانش به معنای در دسترس قراردادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است؛ به‌گونه‌ای که به‌هنگام نیاز، در اختیار افرادی که نیازمند آن‌ها هستند، قرار گیرند تا آن‌ها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و مؤثرتر انجام دهند (دانپورت و پروساک<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸، ۲۴). در دنیای امروز کسب‌وکار، بخش بزرگی از

1. Breesch
1. Nowacki & Bachnik
3. Santoro
4. Mohapatra
5. Davenport & Prusak



فعالیت‌ها مبتنی بر اطلاعات هستند و زمان کمتری برای کسب تجربه و به‌دست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمان‌ها براساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. محصولات و خدمات سازمان‌ها هر روز پیچیده‌تر و سهم اطلاعات در آن‌ها بیشتر می‌شود. در این میان، مدیریت دانش با دراختیارداشتن ابزارهای لازم، فرصت خوبی برای بهبود در عملکرد و همچنین ایجاد مزیت رقابتی فراهم می‌کند (رسولا، وکسیک و استمبرگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۱۴۷).

سازمان‌های ورزشی در رقابت برای افزایش عضویت و کسب منابعی همچون حامیان مالی، کمک‌هزینه‌ها، تسهیلات و داوطلبان با چالش‌هایی مواجه هستند (ووس و شیردر، ۲۰۱۴، ۸). این سازمان‌ها به بسیج منابع، دانش و مهارت‌های شخصی برای اجرای ایده‌های جدید و نوآوری نیاز دارند (ویناند، شردر، ووس و زنتنز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶، ۲۸۹). درحقیقت، در سازمان‌های ورزشی هرگونه نوآوری فنی و تاکتیکی که مربیان و مدیران ارائه می‌کنند، نمی‌تواند پاسخگوی تقلید آن‌ها شود. تنها نوآوری‌هایی که شامل مجموعه‌ای از مهارت‌های مناسب است و با دانش عجین شده‌اند، به مزیت رقابتی در درآمدت منجر می‌شود؛ بنابراین مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری که باعث افزایش اثربخشی ایجاد و اشتراک دانش در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی می‌شود، برای بهبود عملکرد آن‌ها ضروری است (ترکاترینی، دل‌گیودیس، کوئزو و پالماسیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

گستره علوم روزبه‌روز وسیع‌تر و پرحدام‌تر می‌شود. در چند سال اخیر، مفاهیم نوآوری و مدیریت دانش به‌دلیل آنکه هرکدام با ایجاد مزیت رقابتی حیات سازمان را به دنبال خواهند داشت، به‌شدت مدنظر قرار گرفته‌اند. درحالی‌که مدیریت دانش به‌دنبال دریافت، ذخیره‌سازی، بهره‌برداری و تسهیم دانش در درون سازمان است، نوآوری به بهبود انعطاف‌پذیری و انطباق با تغییرات می‌پردازد (گبرت، گیب، کلبه و برنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳، ۱۰۷). سازمان‌ها با ادغام رویکرد، روش‌ها و اهداف مدیریت دانش در بیان استراتژی خود، شانس موفقیت خود را در جهانی متغیر و رقابتی بهبود می‌بخشند (دایان، هیسینگ و متئو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷، ۳۲۷). در عصری که ساختار فکری آن سرشار از عمق‌بخشیدن به اطلاعات و توجه به

1. Rasula, Vuksic & Stemberger
2. Winand, Scheerder, Vos & Zintz
3. Trequattrini, Del Giudice, Cuozzo & Palmaccio
4. Gebert, Geib, Kolbe & Brenner
5. Dayan, Heisig & Mato



نیروی انسانی خلاق و دانش‌گرا به‌جای نیروی انسانی عملکردی است، دانش به‌عنوان اساس و مهم‌ترین عامل رقابت مطرح شده است و در کنار دانش، نوآوری نیز مهم‌ترین عامل برای بقای شرکت‌ها و سازمان‌ها در دنیای رقابتی در نظر گرفته می‌شود؛ در نتیجه مرز میان کشورهای پیشرفته و درحال‌پیشرفت در استفاده و بهره‌برداری بهتر از دانش است. ساختارها، مشوق‌ها و مدیریت مناسب می‌توانند به بنگاه‌ها کمک کنند تا مبتکر باشند و دارایی‌های دانش به وجود آورند (جاشپارا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ۱۳۶). در مراکز نوآوری تمرکز بر خلق دارایی‌های دانش نیست؛ بلکه بر توسعه و استفاده از آن است. درحالی‌که دارایی‌های دانش در تجربه و تخصص افراد ریشه دارند، بنگاه‌های ساختار تخصیص منابع اجتماعی و فیزیکی را در دست دارند و می‌توانند دانش را به‌شکل شایسته‌ای درآورند و چگونگی پیکربندی و فرایندهای رقابتی و موفقیت تجاری شرکت را شکل می‌دهد (هلدر و پائولو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰، ۱۴۰). مدیریت دانش حتی به‌طور درخور توجهی بر نوآوری سبز نیز تأثیر مثبت می‌گذارد و باعث ایجاد نگرش مسئولیت اجتماعی و ارائه ارزش اجتماعی در سازمان‌ها می‌شود (جواد و مصطفی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ۶۱۱).

مدیریت دانش باید به‌عنوان حوزه علمی ارزیابی شود تا روش مدیریتی (کوک، کور، آکببیک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹، ۸۹۲). حتی سبک تصمیم‌گیری (عینی یا ذهنی) نیز رابطه بین فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند (ابوبکر، الرحیل، احمدالاتیل و السی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹، ۱۰۴). در محیط کسب‌وکار امروزی با فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی که به‌سرعت در حال رشد است، قابلیت‌های مدیریت دانش منبع ارزشمندی برای نوآوری سازمان هستند (هاک-دوپگن، کراوس، کلاوس و چنگ فنگ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰، ۲۱). با نگاهی دقیق‌تر به موضوع مدیریت دانش و همچنین شکل سازمانی مراکز نوآوری، برای بررسی و طراحی ساختار مناسب مدیریت دانش سعی خواهیم کرد. مراکز نوآوری محیط‌های مناسبی برای استقرار و حضور حرفه‌ای تیم‌های پژوهشی و شرکت‌های فناوری کوچک و متوسط است که در تعامل

1. Jashpara
2. Helder, & Paulo
3. Jawad & Mustafa
4. Koç, Kurt & Akbiyik
5. Abubakar, Elrehail, AhmadAlatailat & Elci
6. Hock-Doepgen, Clauss, Kraus & Cheng-Feng



سازنده با یکدیگر و با دانشگاه‌ها به فعالیت‌های فناوری اشتغال دارند. مدیریت دانش، دستورالعملی برای افزایش عملکرد و ارتقای نوآوری در مؤسسات عالی است (لی و ونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۷۱۱). مرکز ملی نوآوری و فناوری‌های ورزشی ایران با حمایت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، اولین و تنها مرکز تخصصی در حوزه فناوری‌های ورزشی کشور است. این مرکز با هدف حمایت از افراد خلاق، نوآور و کارآفرین آغاز به کار کرده است و تسهیل‌کننده راه‌اندازی و پرورش کسب‌وکارهای نوپا، استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه علوم ورزشی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) است. همه‌ساله پذیرش و حضور تیم‌ها و شرکت‌های فناور ورزشی در حوزه‌های مختلف ورزش، زیر پوش این مرکز بستر مناسبی را فراهم می‌کند که هسته‌های مستقر در این مرکز به فعالیت‌های گسترده و پرشتاب در زمینه‌های خود بپردازند و به تجارب و نتایج بسیار با ارزشی دست یابند. در نظر گرفتن دانش به‌عنوان دارایی مهم که دارای موقعیت ارزشمندتری در مقایسه با دارایی فیزیکی است، به افزایش توجه به اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های تجاری و مؤسسات آموزش عالی منجر می‌شود (السلامی، رشید و نوراشیکین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، ۹).

فرایندهای مدیریت دانش به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق نوآوری بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند (اقبال، لطیف، ماریمون، سهیب‌زبا و حسین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ۳۶). راهبردهای مدیریت دانش را می‌توان بر اساس دو محور انسان و فناوری توصیف کرد استراتژی مبتنی بر محور فناوری به استفاده از قابلیت‌های فناوری در خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش آشکار سازمانی تأکید میکند. همچنین در این راهبرد، کدگذاری و ذخیره‌سازی دانش با استفاده از فناوری اطلاعات مدنظر است. با این استراتژی، دانش کدگذاری قابلیت استفاده مجدد بیشتری می‌یابد. این نوع استراتژی مدیریت دانش، راهبرد سیستم‌محور نامیده می‌شود. محور دیگر مدیریت دانش، به اشتراک دانش با استفاده از تعاملات بین‌شخصی توجه دارد. راهبرد مبتنی بر این محور بر گفتمان از طریق شبکه‌های اجتماعی تأکید دارد. این راهبرد به اکتساب فرصت‌طلبانه دانش ضمنی و درونی افراد و تسهیم غیررسمی آن کمک می‌کند. براساس این راهبرد، دانش از افراد باتجربه و متخصص به دست می‌آید. این نوع راهبرد

1. Lee & Wong
2. Al-Sulami, Rashid, & Norashikin
3. Iqbal, Latif, Marimon, Sahibzada & Hussain



مدیریت دانش، استراتژی انسان‌محور نامیده می‌شود؛ بنابراین مدلی از ترکیب این دو مدل می‌تواند با هماهنگی و تلفیق صحیح اثربخشی زیاد داشته باشد (چوی و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ۱۷۳). فناوری‌ها می‌توانند وسیله‌ای قدرتمند برای سازمان‌ها به‌منظور مدیریت جریان اطلاعات خود و در نتیجه ایجاد تغییر در سیستم‌های مدیریت دانش باشند که پس از آن می‌تواند به بهبود عملکرد منتهی شود (نيسارا، پارابهاکار و استراکوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)؛ با این حال، به‌رغم غنای ادبیات مربوط به سیستم‌های مدیریت دانش، تعاریف ارائه‌شده برای این مفهوم به میزان چشمگیری فناوری‌گرا هستند (زواری و داخلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸، ۶۴۶).

نتایج پژوهش علامه، خزایی‌پور، جابری و مظلومی‌سوینی (۲۰۱۴) نشان داد که انتشار صحیح دانش به‌طور مؤثری بر عملکرد سازمان‌های ورزشی در ایران اثرگذار است. آن‌ها افزودند، ایجاد کارکنان خلاق با ایجاد جوی صادقانه، متحرک و ایمن می‌تواند در تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار آن‌ها کمک فراوان کند که با ادامه این روند، کارکنان و داوطلبان سازمان‌های ورزشی قادر خواهند بود وظیفه خود را به‌درستی و اثربخش انجام دهند. همچنین اتخاذ فرهنگ انتشار دانش و جست‌وجوی استراتژی‌های جدید برای توسعه دانش باعث توسعه دارایی‌های فردی و اجتماعی در سازمان‌های ورزشی می‌شود. در نهایت، از نتایج مستقیم و غیرمستقیم انتشار دانش در سازمان‌های ورزشی می‌توان به یادگیری مناسب سازمانی، کیفیت متمایز، توسعه عملکرد مالی، رضایت مشتری، جلوگیری از اشتباهات مکرر، ذخیره زمان، کاهش هزینه‌های سازمانی، ایجاد خلاقیت و سرانجام ایجاد مزیت رقابتی اشاره کرد.

کوردوا و گوتیرز<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان «سیستم مدیریت دانش در شرکت‌های خدماتی» انجام دادند. آن‌ها به‌به طراحی یک سیستم مدیریت دانش جامع و مبتنی بر استراتژی کسب‌وکار که از بقاء، دوام و بهبود روند تصمیم‌گیری مدیریت در طولانی‌مدت براساس دانش و تجربیات پشتیبانی می‌کند، پرداخته شد. سیستم طراحی‌شده برای یک شرکت حسابرسی، دارای سرمایه فکری قوی، با

1. Choi & Lee
2. Nisara, Prabhakar & Strakova
3. Zouari, & Dakhli
4. Córdova, & Gutiérrez



ارائه مدلی از ایجاد دانش استراتژیک، با در نظر گرفتن چهار مرحله تحول دانش شامل جامعه‌پذیری، برون‌سازی، ترکیب و داخلی‌سازی بود. دارا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «روند دیجیتالی‌سازی عرضه زنجیره‌ای با یکپارچه‌سازی مدیریت دانش» انجام داد. آن‌ها این پژوهش با تجزیه و تحلیل محتوا برای جمع‌آوری و تفسیر داده‌های متنی دانشمندان و متخصصان به منظور اعتبارسنجی تکرار و کاربردهای مختلف صنعت و حوزه فناوری و موضوعات مختلف، مقایسه با هدف در نظر گرفتن تفاوت در عرضه و همچنین رشد برای استخراج پژوهش‌های آینده انجام دادند. در این پژوهش، آن‌ها به استفاده از مدیریت دانش در دیجیتالی‌سازی زنجیره تأمین اشاره کردند. در پژوهش هلدنر و پائولو (۲۰۲۰) با موضوع ارتباط بین مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی، در مجموع ۲۵۱۱ مقاله علمی بین سال‌های ۱۹۶۰ و ۲۰۱۷ تجزیه و تحلیل شد که به دو مطالعه تقسیم شده است. در مطالعه آن‌ها، یادگیری سازمانی به عنوان فرایندی پویا و مبتنی بر دانش دیده می‌شود و از طریق سطوح مختلف فعالیت استخراج می‌شود. توانایی یک سازمان در استفاده از دانش به شدت به منابع انسانی آن وابسته است که به طور مؤثر کسانی هستند که این دانش را ایجاد می‌کنند، به اشتراک می‌گذارند و استفاده می‌کنند. مدیریت دانش به عنوان مدیریت فرایندهای ایجاد، ذخیره، دسترسی و انتشار منابع فکری یک سازمان تلقی می‌شود. سازمان‌ها باید هدف اصلی شما را افزایش ظرفیت افراد و تقویت کنندگان دانش سازمانی بدانند. مدیران باید توجهی ویژه به دانشی داشته باشند که با زمینه شرکت ارتباط دارد؛ زیرا معرف انواع نوآوری است. هاک-دوپگن و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر توانایی‌های مدیریت دانش داخلی و خارجی بر نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار و نحوه جهت‌گیری اثرات ریسک‌پذیری آن انجام دادند. نتایج حاصل از بررسی شرکت‌های کوچک و متوسط نشان داد قابلیت‌های مدیریت دانش خارجی به طور ویژه‌ای باعث پدیدارشدن نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار می‌شود. این رابطه برای شرکت‌های با قابلیت ریسک‌پذیری زیاد، افزایش پیدا می‌کند. دانش داخلی فقط برای شرکت‌هایی مؤثر است که تحمل ریسک‌پذیری اندک دارند.

نبود مدیریت دانش نظام‌مند در مرکز نوآوری، سبب از دست رفتن دانش خلق یا کسب‌شده توسط اعضای مرکز یا استارت‌آپ‌های مرکز می‌شود. این اتفاق زمانی بدتر خواهد بود که بدانیم هر سال با

---

## 1. Dara





فراخوان عمومی، این مرکز به جذب استارت‌آپ‌های جدید در زمینه علوم ورزشی اقدام می‌کند و این تجربه استارت‌آپ‌های به‌ثمر رسیده که می‌تواند کمک چشمگیری به گروه‌های جدید کند، از دست خواهد رفت؛ حال آنکه مرکز نوآوری با قرار گرفتن در نقطه وصال نوآوری و ورزش و پویایی سیستم ورود و خروج تیم‌های مختلف در آن، وضعیت خاصی را برای این مرکز فراهم کرده است که وجود سیستم مدیریت دانش نظام‌مند را در آن بیش‌از پیش لازم و ضروری کرده است.

### روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ نوع پژوهش کیفی پدیدارشناختی بود. همچنین از حیث هدف، کاربردی و به لحاظ اجرا میدانی (مصاحبه) بود. قلمرو موضوعی پژوهش، حیطه مدیریت رفتار سازمانی و قلمرو مکانی آن، مرکز ملی نوآوری‌های ورزشی ایران بود. ابزار مدنظر در این پژوهش، مصاحبه (نیمه‌ساختاریافته با پاسخ باز) بود و قسمت ساختاریافته مصاحبه متشکل از سؤال‌هایی بود که از اهداف اختصاصی شکل می‌گرفت. قسمت آزاد آن نیز با سؤال‌های پژوهشگر برای شکل‌دهی به مدل مفهومی نهایی (با توجه به شرایط مصاحبه) انجام شد. پاسخ‌های مصاحبه‌شونده به‌صورت کامل ثبت و ضبط و سپس تحلیل شدند.

با توجه به استفاده از روش پژوهش کیفی، جامعه آماری برای مصاحبه، اساتید عضو هیئت‌علمی حیطه علوم مدیریتی بودند که دارای ترجمه کتاب، تألیف کتاب یا مقاله علمی-پژوهشی مرتبط در زمینه مدیریت دانش بودند که تعداد آن‌ها ۷۰ نفر برآورد شد. همچنین ریاست و کارمندان مرکز ملی نوآوری‌های ورزشی در مجموع هشت نفر بودند. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند بود و تعداد مصاحبه‌شوندگان تا زمان اشباع نظر پژوهشگر ادامه یافت.

فرایند مطالعه اسناد با مطالعه مفهومی مدیریت دانش از منابع کتابخانه‌ای آغاز شد. سپس با بررسی مقالات جدید و به‌روز نحوه اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف ادامه یافت. بعد از آن سعی شد با بررسی تخصصی (مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی) و سپس (مدیریت دانش در مراکز نوآوری) به سمت هدف اصلی پژوهش نزدیک شویم. بررسی چند نمونه موفق از مدیریت دانش در داخل کشور و شناسایی ضعف‌ها و قوت‌ها در مرحله بعدی بود. سپس ابتدا به‌صورت کل‌شمار با تمامی اعضای مرکز نوآوری (هشت نفر) مصاحبه شد و برای تکمیل فرایند گردآوری اطلاعات، با چهار



نفر از اساتید حیطه مدیریت دانش نیز مصاحبه شد که با رسیدن به اشباع نظری، این فرایند متوقف شد. جلسات مصاحبه بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه طول کشید. با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، همه مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط صدا و موبایل ضبط شد و پس از اتمام مصاحبه به‌طور دقیق به متن تبدیل شد. درنهایت پس از تبدیل مصاحبه‌ها به متن، نسخه‌ای از مصاحبه پیاده و کدگذاری شده برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد تا نظر خود را درباره صحت متن مصاحبه‌ها و نبود سوگیری مصاحبه‌کننده در انتقال مطالب و کدگذاری‌ها بیان کنند. پس از تأیید مصاحبه‌ها از سوی مصاحبه‌شوندگان، داده‌ها با روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی تجزیه و تحلیل شد. بعد از تحلیل کامل محتوای اسناد و مصاحبه‌ها، با توجه به مدل‌های مفهومی موجود، بهترین شکل ساختاری برای فرایند مدیریت دانش طراحی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل کیفی (کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای شناسایی مؤلفه‌ها) استفاده شد.

## نتایج

هم‌زمان با اجرای مصاحبه‌ها و با استفاده از مبانی نظری پژوهش تحلیل و کدگذاری داده‌های حاصل از هر مصاحبه نیز صورت گرفت؛ به‌طوری‌که نتایج هر مصاحبه به‌همراه یافته‌های قبلی، به‌عنوان راهنمای مصاحبه و معیاری برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان بعدی استفاده شد. در اثر تجزیه و تحلیل طراحی ساختار مدیریت دانش در مرکز ملی نوآوری‌های ورزشی، سه مقوله اصلی (براساس اهداف پژوهش)، ۲۳ مقوله فرعی و ۷۴ مفهوم یا کد باز شناسایی شد. نتایج کامل حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول‌های شماره‌های یک تا سه، به تفکیک طراحی ساختار ذخیره دانش در مرکز نوآوری‌های ورزشی، طراحی ساختار توزیع دانش در مرکز نوآوری‌های ورزشی و طراحی ساختار کاربرد دانش در مرکز نوآوری‌های ورزشی گزارش شده است.

نتایج نشان داد که مهم‌ترین قسمت طراحی، ساختار ذخیره دانش است که شامل مقوله‌های کدگذاری دانش در فرایند ذخیره، نوع فایل مناسب برای ذخیره دانش، نوع محتوای مناسب برای ذخیره با توجه به هرم دانش، تعیین مقادیر مشخص برای ذخیره دانش، آموزش افراد برای ذخیره‌سازی دانش، تعیین مسئول مدیریت دانش در سازمان، اضافه‌شدن مسئولیت ذخیره دانش به شرح وظایف سازمانی، موارد تشویقی برای ذخیره دانش، خرید یا سفارش دانش و حجم دانش انتخابی برای ذخیره



است. مقوله‌های اصلی توزیع دانش شامل دسته‌بندی دانش بر اساس موضوع، دسته‌بندی دانش بر اساس کلمات، دسته‌بندی دانش بر اساس تیم‌ها و افراد، امکان درخواست دانش غیرقابل دسترس، دسترسی دادن به افراد مشخص هست و برای کاربرد دانش نیز دسترسی سریع به دانش، دسترسی آسان به دانش، امنیت دانش، جست‌وجوی دانش بر اساس کلمات کلیدی، جست‌وجوی دانش بر اساس تیم‌ها و افراد، فروش دانش، اعمال نظرها بر دانش استفاده‌شده و جست‌وجوی دانش بر اساس موضوع است.

مفاهیم یافت‌شده و کدگذاری‌شده در طی فرایند تحلیل مصاحبه، دسته‌بندی موضوعی شد. این دسته‌بندی‌ها مقوله‌های فرعی را شکل دادند تا با دسته‌بندی کامل‌تر، زیرمجموعه مقوله‌های اصلی قرار بگیرند. تمام کدهای باز یا مفاهیم استخراج‌شده با در نظر گرفتن موضوعیت فرعی و اصلی در جدول مفاهیم و مقوله‌ها درج شدند.

در بحث‌های انجام‌شده، بیش از همه، حجم توضیحات و تمرکز مصاحبه‌شونده بر سؤال اول (فرض اول پژوهش) یعنی ذخیره دانش بود. طبق جدول شماره یک می‌توان مشاهده کرد که ۱۰ مقوله فرعی و ۳۸ مفهوم یا کد باز از آن استخراج شده است که می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت زیاد این موضوع در فرایند اجرای مدیریت دانش باشد.

#### جدول ۱- ساختار مناسب برای ذخیره دانش در مرکز ملی نوآوری ورزشی ایران

**Table 1- Appropriate Structure for Storing Knowledge in the National Center for Sports Innovation of Iran**

شماره مصاحبه Interview Number	کد باز Open Coding	مقوله فرعی Subcategory
P3 P10, P4 P4 P1, P7 P3	- بررسی دانش ذخیره‌شده زمان‌گیر نباشد. - در زمان کوتاه، مطلب زیادی را منتقل کند. - دانش انتخابی می‌تواند حتی یک اسم باشد. - مطالب طولانی فقط در صورت ضرورت بیان شود. - انتقال دقیق دانش نباید با انتقال اطلاعات غیرضروری و زیاد اشتباه گرفته شود.	حجم دانش انتخابی برای ذخیره
P8 P4, P3	- فایل‌های صوتی می‌تواند به راحتی ذخیره و استفاده شود.	نوع فایل مناسب برای ذخیره دانش



P12	-اسناد رسمی می‌تواند سندی معتبر برای راهنمایی در مسیره‌های بروکراسی باشد.	
P1, P10 P3	-فایل‌های متنی می‌تواند هم به‌عنوان گزارش و هم به‌عنوان دانش منتقل شده استفاده شود. -کلیپ‌های تصویری گزینه مناسبی برای انتقال دانش با جزئیات خیلی مهم باشد. -عکس می‌تواند اطلاعات زیادی را به‌سرعت منتقل کند.	
P8 P3	-داده‌های خام بسیاری اوقات مفیدتر از دانش هستند. -داده‌های دسته‌بندی شده به افراد خلاق کمک بیشتری در تصمیم‌گیری می‌کنند.	
P2 P7, P4 P11	-اطلاعات مرتبط به هم مسیر روشن‌تری را بیان می‌کنند. -در هرم اطلاعات، دانش به بهترین شکل کمک‌کننده خواهد بود. -در مواقعی فرادانش یا درک نیز به قابلیت تبدیل شدن به مفاهیم ساده‌تر مثل دانش و اطلاعات را دارد.	نوع محتوای مناسب برای ذخیره با توجه به هرم دانش
P7 P5, P12 P6 P12 P3	-دانش صریح به‌صورت مستقیم منتقل شود و دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل شود و سپس منتقل شود. -تجربه‌های خریدوفروش و سفارش‌ها -ذکر آدرس‌ها و شماره‌های تماس -بیان راه‌حل‌ها و نتیجه‌ها -همه موارد فعالیت باید با بیان موفق یا ناموفق بودن ذکر شود.	
P12 P3, P11 P5 P9, P4	-در دنیای الکترونیک با تحلیل و مشاوره از متخصصان کامپیوتر می‌توان با استفاده از حجم‌های کامپیوتری میزان را تعیین کرد. -ثبت هرگونه فعالیت مرتبط -ثبت فعالیت‌ها به‌صورت روزانه -ارائه گزارش کارها در زمان‌بندی هفتگی	تعیین مقادیر مشخص برای ذخیره دانش
P2, P9 P10, P4	-ارائه آموزش برای تیم‌ها و کارمندان -تعیین آیین‌نامه برای فرایندهای دانشی	آموزش افراد برای ذخیره‌سازی دانش
P10 P3	-تعیین یک نفر به‌عنوان مسئول اجرای مدیریت دانش -نظارت بر فرایند مدیریت دانش در سازمان	تعیین مسئول مدیریت دانش در سازمان



P5, P8 P9	-اضافه شدن مسئولیت ذخیره دانش به عنوان تعهدات تیم‌های مستقر -اضافه شدن وظیفه ذخیره دانش به مسئولیت‌های کارکنان مرکز	اضافه شدن مسئولیت ذخیره دانش به شرح وظایف سازمانی
P11, P12	-موارد تشویقی برای حسن انجام دادن کار برای افراد مثل دسترسی‌ها به دانش و پاداش‌های مالی	موارد تشویقی برای ذخیره دانش
P3, P9, P1 P9, P1 P5, P7	-خرید دانش از سازمان‌های مشابه -خرید دانش از کسب‌وکارهای موفق و مرتبط -سفارش دانش به شرکت‌ها و کسب‌وکارهای مرتبط	خرید یا سفارش دانش
P1, P4P5, P12 P6, P1, p9	-استفاده از عنوان‌های مناسب و مرتبط در فرایندهای ذخیره‌سازی -استفاده از کلمات مناسب و مرتبط در دانش ذخیره‌شده	کدگذاری دانش در فرایند ذخیره

در مقوله اصلی بعدی که ساختار مناسب برای توزیع دانش در مرکز نوآوری ورزشی بود، طبق جدول شماره دو، بیشتر به انواع دسته‌بندی‌ها و دسترسی‌های افراد به دانش ذخیره پرداخته شد. این دسته‌بندی‌ها بیشتر به تدوین، بایگانی‌ها و دسترسی‌های بیشتر برای حفظ موضوعیت‌ها و افشای دانش اشاره داشت.

جدول ۲- ساختار مناسب برای توزیع دانش در مرکز ملی نوآوری ورزشی ایران  
Table 2- Appropriate Structure for Knowledge Distribution in the National Center for Sports Innovation of Iran

شماره مصاحبه Interview Number	کد باز Open Coding	مقوله فرعی Subcategory
P11 P2	-داشتن فایل‌های موضوعی در سیستم دانشی -استفاده از زمینه‌های موضوعی برای ثبت و ضبط دانش	دسته‌بندی دانش براساس موضوع
P10, P3 P4	-با توجه به کلمات به کاررفته در عنوان -با بررسی کلمات به کاررفته در متن	دسته‌بندی دانش براساس کلمات
P8 P8, P4 P9	-دسته‌بندی دانش ذخیره‌شده مرتبط با ایده تیم‌ها -دسته‌بندی دانش ذخیره‌شده با توجه به تخصص افراد -دسته‌بندی دانش ذخیره‌شده با توجه به پست سازمانی افراد	دسته‌بندی دانش براساس تیم‌ها و افراد
P7, P3, P11	-دسترسی موضوعی تیم‌ها به دانش تیم‌های مرتبط	دسترسی دادن به افراد مشخص



P5	-دسترسی دانش هسته‌ها به ریاست، شورای مرکز، معاونت مرکز، مدیر فناوری، مسئول دانشی، هسته‌های مرتبط
P11	-دسترسی دانش کارکنان به ریاست مرکز، سایر کارکنان بر اساس صلاحدید کارمند ذخیره‌کننده دانش
P9	-دسترسی به دانش هسته با درخواست و در صورت موافقت شورای مرکز
P9	-دسترسی به دانش کارکنان در صورت درخواست و موافقت شورای مرکز

در مقوله‌های مربوط به کاربرد دانش، طبق جدول شماره سه، بیشتر به نحوه جست‌وجوی دانش مدنظر و فرایند دستیابی به استفاده از آن اشاره شد و همچنین مواردی مانند فروش دانش یا امنیت دانش‌های ذخیره‌شده بررسی شد.

جدول ۳- ساختار مناسب برای کاربرد دانش در مرکز ملی نوآوری ورزشی ایران  
**Table 3- Appropriate Structure for Storing Knowledge in the National Center for Sports Innovation of Iran**

شماره مصاحبه Interview Number	کد باز Open Coding	مقوله فرعی Subcategory
P4, P7, P12, P12	-امکان دسترسی تمام‌وقت برای هر فرد -امکان درخواست و موافقت به نیازهای دانشی در کمترین زمان ممکن	دسترسی سریع به دانش
P3, P10, P12	-دسترسی در گوشی‌های شخصی با اپلیکیشن -دسترسی با نرم‌افزارهای دانشی به‌صورت آنلاین	دسترسی آسان به دانش
P4, P8, P11	-امکان جست‌وجوی دانش با استفاده از عناوین -امکان جست‌وجوی دانش با استفاده از عناوین مشابه -امکان جست‌وجوی دانش با استفاده از کلمات ذکرشده در عنوان	جست‌وجوی دانش براساس موضوع
P1, P3, P10	-امکان جست‌وجوی دانش با استفاده از کلمات ذکرشده در دانش	جست‌وجوی دانش براساس کلمات کلیدی
P10, P7, P4	-امکان جست‌وجوی دانش با توجه به تیم ذخیره‌کننده -امکان جست‌وجوی دانش با توجه به فرد ذخیره‌کننده -امکان تماس با فرد ذخیره‌کننده دانش برای اطلاعات بیشتر	جست‌وجوی دانش براساس تیم‌ها و افراد
P3, P12, P5, P2	-ایجاد امکان فروش دانش‌های ثبت‌شده در سازمان به افراد سازمان	فروش دانش



-ایجاد امکان فروش دانش‌های ثبت‌شده در سازمان به خارج از

سازمان

-اشتراک‌گذاری دانش‌ها برای عموم

P2	-امکان ثبت نظر مثبت یا منفی برای هر فرد	اعمال نظرها بر دانش استفاده‌شده
P5	-امکان اصلاح دانش	
P8	-امکان گزارش دانش غیر مرتبط	
P2	-نمایش نظرات سایر کاربران درباره دانش مشخص	
P9, P1, P5, P9	-تعهد افراد به افشانکردن دانش در دسترس	امنیت دانش
P11	-ایجاد امنیت‌های مجازی مطمئن برای دانش دیجیتال	
P2, P5, P9, P11	-ایجاد امنیت فیزیکی برای اسناد فیزیکی	

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی شد تا طراحی و ساختار مناسب برای اجرای فرایند مدیریت دانش در مرکز ملی نوآوری‌های ورزشی ایران ترسیم شود. مرکز ملی نوآوری‌های ورزشی ایران در تقاطع بین کسب‌وکار، ورزش استارت‌آپ‌ها و شتاب‌دهنده‌ها است. ورود و خروج تیم‌های استارت‌آپی و دانش سرشار کسب‌شده و ازدست‌رفته سبب شد تا پژوهشگران فرایندهای ذخیره توزیع و کاربرد دانش را برای این مرکز بررسی کنند. پژوهش حاضر با بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور هم‌راستا بود که می‌توان به پژوهش هلدنر و همکاران (۲۰۲۰) با موضوع ارتباط بین مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و حافظه اشاره کرد. این پژوهش بیان می‌کند که یادگیری سازمانی، فرایندی پویا و مبتنی بر دانش دیده می‌شود و از طریق سطوح مختلف فعالیت استخراج می‌شود. توانایی یک سازمان در استفاده از دانش به‌شدت به منابع انسانی آن وابسته است که به‌طور مؤثر کسانی هستند که این دانش را ایجاد، اشتراک و استفاده می‌کنند. مدیریت دانش به‌عنوان مدیریت فرایندهای ایجاد، ذخیره، دسترسی و انتشار منابع فکری یک سازمان تلقی می‌شود. سازمان‌ها باید هدف اصلی شما را افزایش ظرفیت افراد و تقویت‌کنندگان دانش سازمانی بدانند. مدیران باید توجه ویژه‌ای به دانشی داشته باشند که با زمینه شرکت ارتباط دارد؛ زیرا معرف انواع مختلفی از نوآوری است. در پژوهش حاضر نیز به این موضوعات به‌صراحت اشاره شد که نتیجه‌گیری‌ها را در زیر می‌توان مشاهده کرد.



در مقوله حجم دانش ذخیره‌شده با توجه به مفاهیم ویژه استارت‌آپ‌ها به‌خصوص زمان که امری حیاتی برای آن‌هاست، به‌طور مشخص زمان‌گیر نبودن و انتقال سریع اطلاعات بسیار اهمیت دارد. توجه بسیار به مفاهیم کوتاه‌بودن و مختصر بودن دانش و اطلاعات ذکر می‌شد که البته این امر نباید باعث ازدست‌رفتن جزئیات مهم در انتقال دانش شود. همان‌طور که یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: «زمان در رشد استارت‌آپ‌ها بسیار تأثیرگذار است، کوتاهی زمان اجرای ایده‌ها باعث می‌شود تا ایده‌ها فاسد نشوند؛ پس زمان بارگذاری دانش به‌جامانده از آن‌ها باید کم باشد تا زمان کمتری از استارت‌آپ‌ها بگیرد.»

در مقوله نوع فایل مناسب برای ذخیره دانش، دو نکته مدنظر مصاحبه‌شوندگان بود: اول اینکه با توجه به پیشرفت روزبه‌روز فناوری، دانش به صورتی که کسب می‌شود، حتماً به‌صورت نسخه‌های دیجیتال و فارغ از قیدوبند اسناد فیزیکی باشد؛ دوم اینکه نوع دقیق فایل مناسب برای ذخیره دانش چه چیزی باشد. باز هم با تکرار و تأکید زیاد و با توجه به پویایی سیستم تیم‌ها و زمان کم، فناوری می‌تواند چاره کار باشد و استفاده از فایل صوتی را بهترین راه برای کوتاه و سریع کردن فرایند انتقال دانش می‌دانستند. در مواردی که حضور اسناد مهم باشد، از فایل‌های فیزیکی و در مواقعی که جزئیات انتقال دانش بسیار ظریف و دقیق باشد، کلیپ‌ها می‌توانند بهترین شکل برای ذخیره دانش باشند. در پژوهش خانزادی و طالع‌پور (۲۰۱۸) نیز به این موضوع اشاره شده است که پشتیبانی فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: «استفاده از کلیپ‌های آموزشی در موارد دانش ضمنی می‌تواند کمک زیادی کند.» همچنین یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «بهتر است برای صرفه‌جویی در زمان از فایل‌های صوتی برای ذخیره دانش در سازمان‌های شتاب‌دهنده استفاده شود؛ چراکه سهولت و سرعت زیادی دارد.»

مقوله سوم، نوع محتوای مناسب برای ذخیره دانش با توجه به هرم دانش بود که به هر چهار مورد شامل داده، اطلاعات، دانش و خرد اشاره شد. می‌توان نتیجه گرفت که فارغ از این هرم، در واقع هر دانشی که کسب می‌شود به ذخیره‌شدن نیاز دارد و الگوی خاصی برای انتخاب نوع خاصی پیدا نشد، ولی درباره دانش ضمنی اشاره شد که به دانش صریح تبدیل شده و سپس ذخیره شود. در این مورد، یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «نمی‌توان گفت خرد مفید است یا اطلاعات بی‌فایده است؛ چراکه





گاهی یک اسم می‌تواند دانش بسیار مهمی باشد؛ بنابراین باید سعی شود تمام تجربیات مفید انتقال داده شود و در موارد دانش ضمنی آن را به مفاهیم ساده‌تر تبدیل کرد یا توضیحات تکمیلی برای فهم بهتر ارائه داد.»

در مقوله تعیین مقادیر مشخص برای ذخیره دانش بیشتر، تمرکز بر حجم و میزان مشخصی از ذخیره‌سازی دانش به‌عنوان وظیفه و مسئولیت افراد بود. این‌گونه که مؤکداً تأکید می‌شد که چه با استفاده از حجم‌های مشخص کامپیوتری یا براساس زمان‌بندی‌های روزانه حتماً میزان مشخصی از دانش ذخیره‌شده برای افراد مشخص باشد. همچنین در این موارد ذکر شد که درواقع فارغ از ظرفیت‌ها، هرگونه فعالیت مرتبط و مؤثر بر کار باید به‌عنوان دانش ذخیره شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: «مشخص کردن میزان مشخصی از ذخیره دانش مثل وظیفه سازمانی، می‌تواند باعث حس مسئولیت و انجام بهتر آن باشد.»

در مقوله بعدی که آموزش افراد برای ذخیره‌سازی دانش بود، ارائه آموزش‌های لازم برای گروه‌های مستقر و همچنین کارمندان سازمانی بسیار مهم تلقی می‌شد. درواقع، اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش در این سازمان نیازمند آیین‌نامه‌ای خوب و همچنین آموزش آن به افراد درگیر با سازمان است؛ پس می‌تواند به‌عنوان بخشی از آموزش کارکنان و تیم‌های استارت‌آپی یکی از کارهای مهم مرکز نوآوری در پیاده‌سازی مدیریت دانش باشد. این نتیجه با پژوهش علامه و همکاران (۲۰۱۴) هم‌راستاست که نشان دادند انتشار صحیح دانش به‌طور مؤثری بر عملکرد سازمان‌های ورزشی در ایران اثرگذار است. آن‌ها افزودند، ایجاد کارکنان خلاق با ایجاد جوی صادقانه، متحرک و ایمن می‌تواند در تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار آن‌ها کمک فراوان کند که با ادامه این روند، کارکنان و داوطلبان سازمان‌های ورزشی قادر خواهند بود وظیفه خود را به‌درستی و اثربخش انجام دهند. همچنین اتخاذ فرهنگ انتشار دانش و جست‌وجوی استراتژی‌های جدید برای توسعه دانش باعث توسعه دارایی‌های فردی و اجتماعی در سازمان‌های ورزشی می‌شود.

مقوله بعدی، تعیین یک مسئول به‌عنوان مدیر یا مسئول مدیریت دانش در این سازمان بود؛ چراکه پیاده‌سازی، اجرا و نظارت بر فرایند مدیریت دانش بسیار مهم تلقی می‌شود؛ به همین دلیل تعیین یک مسئول یا استخدام یک نفر جدید به‌عنوان مسئول مدیریت دانش در این سازمان امری حیاتی



است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره اشاره کرد: «در سازمان‌هایی با چابکی زیاد مثل شتاب‌دهنده که ساختار سازمانی هم‌سطحی دارند، بهتر است یک نفر به‌عنوان مسئول مستقیم مدیریت دانش در اجرای هر چه بهتر این فرایند نقش داشته باشد.»

در مقولهٔ اضافه‌شدن مسئولیت ذخیره دانش شرح وظایف سازمانی، باید گفت با توجه به شرایط مرکز نوآوری و همچنین استارت‌آپ‌ها و گروه‌های استارت‌آپی که پیوسته در حال اضافه‌شدن و جداشدن از این مرکز هستند، اگر دانش به‌عنوان جزئی از وظایف و مسئولیت‌های این افراد نباشد، ممکن است دانش زیادی هدر برود و جدی گرفته نشود، اما اضافه‌شدن آن به تعهدات و شرح وظایف افراد می‌تواند کمک بزرگی به ذخیره این دانش کند. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «حتی گزارش‌های ماهانه‌ای که از گروه‌ها گردآوری می‌کنیم، در مواردی برای سایر گروه‌ها یا برای خودمان تجربه‌های بسیار ارزشمندی هستند؛ پس می‌توان گفت که اضافه‌شدن ذخیره دانش به‌عنوان مسئولیت، بسیار ارزشمند خواهد بود.»

در مقولهٔ اضافه‌شدن موارد تشویقی برای ذخیره دانش تأکید می‌شد که ذخیره دانش برای افراد حتی اگر براساس وظیفه باشد، به تشویق و رهبری بسیار خوبی نیاز دارد. ایجاد پاداش‌ها و مشوق‌هایی برای افراد و گروه‌هایی که به‌خوبی این نامه‌ها را اجرا می‌کنند و ذخیره‌سازی دانش را انجام می‌دهند، امری مفید است. این یافته هم‌راستا با پژوهش دارابی (۲۰۱۲) است. وی عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت‌بدنی ایران را بررسی کرد و نشان داد تشویق‌های مدیریت دانشکده در ابراز ایده‌های تازه در تحقق کشف دانش اثر فراوان دارد.

در مقوله خرید یا سفارش دانش، گروه‌ها و افرادی در نظر گرفته می‌شدند که برای اولین بار قرار است در مسیر جدیدی که دانش آن هنوز وارد سازمان نشده است، قدم بردارند؛ بنابراین برای این افراد، پیشنهاد، خرید دانش مرتبط یا سفارش برای ذخیره دانش از سایر سازمان‌ها افراد و کسب‌وکارهای مرتبط بود؛ به این ترتیب با هزینه کمتر می‌توان جلوی شکست‌ها و هدررفت هزینه بیشتری را گرفت. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «می‌توان در ابتدا از شتاب‌دهنده‌های بزرگ‌تر برای خرید دانش یا سفارش برای ذخیره دانش برای سازمان ورزشی استفاده کرد.»



در مقوله بعدی به کدگذاری دانش در فرایند ذخیره این چنین اشاره می‌شد که استفاده از کلمات سرتیترها موضوعات و عنوان‌های مشخص در فرایند ذخیره‌سازی دانش می‌تواند کمک فراوانی به افراد در قسمت توزیع و کاربرد دانش کند؛ بنابراین به‌خصوص در بخش آموزش افراد برای اجرای فرایند مدیریت دانش، تأکید بر این امر بسیار می‌تواند مفید باشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان نیز اشاره کرد: «باید از سرتیتر و موضوعیت دانش‌های ذخیره‌شده استفاده کرد.»

در مقوله دسته‌بندی دانش براساس موضوع، همان‌طور که ذکر شد، بیشتر به نوع دسته‌بندی براساس موضوع و زمینه‌های موضوعی برای ثبت و ضبط دانش اشاره شد. داشتن فایل‌های موضوعی دسته‌بندی براساس موضوعیت ایده‌ها از جمله اصلی‌ترین مفاهیم استنباط‌شده از این قسمت است. یکی از نکات مهمی که در بخش توزیع دانش‌بنیان اشاره شد، دسته‌بندی دانش براساس کلمات به‌کاررفته در متن یا عنوان دانش‌های ذخیره‌شده است که به‌صورت فایل صوتی است که چه به‌صورت اسناد و چه به‌صورت ویدئوکلیپ‌ها است. این امر با توجه به رشد و پیشرفت فناوری بررسی‌شدنی است و امکان اجرای آن نیز ممکن است. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: «از تک‌تک کلمات استفاده‌شده در یک دانش می‌توان استفاده کرد؛ چون بعضی وقت‌ها گروه جدید نمی‌داند به‌دنبال چه دانشی است، ولی می‌داند به‌دنبال چه چیزی می‌گردد.»

در مقوله دسته‌بندی دانش براساس تیم‌ها و افراد این موضوع بیان شد که هر شخص یا تیم استارت‌آپی به‌عنوان یک واحد مشخص دارای پروفایل ویژه شامل مشخصات و سایر اطلاعات آن‌ها است. ذخیره‌سازی دانش مبتنی بر پروفایل این افراد و تیم‌ها می‌تواند نوعی از دسته‌بندی دانش را به ما ارائه دهد که بسیار کاربردی خواهد بود. یکی از مقوله‌های فرعی مهم در بحث توزیع دانش، دسترسی‌دادن به افراد مشخص است. در این قسمت دانش سازمان به دو قسمت دانش تیم‌های استارت‌آپی و دانش افراد سازمان تقسیم می‌شود. دسترسی دانش هسته‌ها به ریاست، شورای مرکز، معاونت مرکز، مدیر فناوری، مسئول دانشی، هسته‌های مرتبط و دسترسی دانش کارکنان به ریاست مرکز و سایر کارکنان، براساس صلاحدید کارمند ذخیره‌کننده دانش است؛ البته سایر دسترسی‌ها هم ذکر شد که آن‌ها می‌باید با توجه به صلاحدید و موافقت شورا داده شود؛ مانند دسترسی به دانش کارکنان برای هسته‌ها. همچنین دسترسی اعضای سازمان به دانش هسته‌ها برای بررسی فرایند نحوه عملکرد آنان، آگاهی از



وضعیت آن‌ها و همچنین استفاده به‌عنوان گزارش کار است. این موضوع با یافته‌های پژوهش اوجیلا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با عنوان «تکنیک‌های پیشرفته در مدیریت دانش و دسترسی‌ها به اطلاعات استراتژیک» مشابه است. وی بیان می‌کند که داده‌های سازمانی استراتژیک تصویری از مدیریت دانش فراهم می‌کنند که نقطه آغاز فرایندهای پیشرفته مدیریت اطلاعات را تشکیل می‌دهند. تکنیک‌های پیشرفته مدیریت دانش با استفاده از الگوریتم‌های رمزنگاری در فرایندهای مدیریت اطلاعات و دسترسی به آن‌ها انجام شود. داده‌ها کاملاً محرمانه است و دسترسی نداشتن افراد غیرمجاز به دانش موجود اطمینان حاصل می‌کند.

در مقوله دسترسی سریع به دانش این موضوع بیان شد که دسترسی به دانش ذخیره‌شده به‌هیچ‌عنوان نباید به زمان یا مکان مشخص محدود باشد؛ مثل ساعات اداری یا فقط حضور در دفتر مرکز نوآوری؛ بلکه باید به‌صورت ۲۴ ساعته در دسترس آنان باشد؛ مانند سیستم‌ها و فناوری‌های مدیریت دانش در سازمان. همچنین امکان درخواست و موافقت با نیازهای دانشی افراد و تیم‌ها باید در کمترین زمان ممکن توسط مسئول دانشی انجام گیرد، حتی به‌صورت آنلاین. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: «تیم‌ها گاهی در ساعات غیراداری به دانش جدیدی نیاز پیدا می‌کنند که نیاز است به‌سرعت به آن دسترسی پیدا کنند.»

سهولت در دسترسی به دانش یکی دیگر از مقوله‌های فرعی کاربرد دانش در مرکز ملی نوآوری ورزشی ایران است. نمونه‌های مختلف نرم‌افزارهای مدیریت دانش در حال فعالیت‌اند، ولی با توجه به دسترسی به گوشی‌های شخصی و اینترنت همراه به نظر می‌رسد استفاده از اپلیکیشن‌های گوشی‌های همراه و همچنین بستر فعالیت‌های مجازی آسان با این ابزار گزینه مناسب‌تری را در اختیار قرار دهد. جست‌وجوی دانش براساس موضوع، دیگر مقوله بررسی شده است. امکان جست‌وجوی دانش با استفاده از عناوین به‌کاررفته در مرحله ذخیره دانش عناوین مشابه و همچنین کلمات ذکرشده در عنوان، گزینه بسیار خوبی برای بهبود کیفیت جست‌وجوی دانش برای کاربر است. همچنین جست‌وجوی دانش براساس کلمات کلیدی یکی از سریع‌ترین، آسان‌ترین و کلیدی‌ترین جست‌وجوها برای کاربران

---

## 1. Ogeila



می‌تواند باشد؛ چراکه کلمه کلیدی ذکرشده در دانش ذخیره‌شده می‌تواند بیانگر مفهوم دانش ذخیره‌شده در آن حیطه و حیطه‌های مربوط به آن باشد.

همان‌طورکه در بخش توزیع دانش نیز اشاره شد، در این قسمت نیز به مقوله فرعی جست‌وجوی دانش براساس تیم‌ها و افراد به این موضوع اشاره می‌شود. جست‌وجوی دانش با توجه به پروفایل افراد و تیم‌ها که شامل اطلاعات اصلی آن‌هاست، می‌تواند گزینه بسیار سریع و مناسبی برای جست‌وجوی دانش باشد. در موارد جست‌وجوی دانش به این نتیجه می‌توان رسید که نیاز مبرمی به فناوری در این امر وجود دارد. همان‌طورکه در پژوهش دارابی (۲۰۱۲) اشاره شد، وی عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت‌بدنی ایران را بررسی کرد و نشان داد این موارد بیشترین سهم را در تحقق تسهیم دانش دارند: ۱- فناوری و زیرساخت‌های نرم‌افزاری، ۲- کیفیت و سرعت دسترسی به اطلاعات و دانش جدید، ۳- وجود کامپیوترهای اختصاصی در دفاتر اساتید، ۴- بهره‌مندی از امکانات شبکه اینترنت و زیرساخت‌های فناوری، ۵- ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی به‌منظور سرعت تبادل اطلاعات و انتقال دانش، ۶- اعتقاد به تشکیل گروه علمی و فعالیت‌های تیمی، ۷- صداقت در تشریح مساعی و تبادل اطلاعات با همکاران.

فروش دانش نیز یکی دیگر از ساختارهای کاربرد دانش ذکر شد. ایجاد شرایط امکان فروش دانش‌های ثبت‌شده سازمان به افراد و تیم‌های داخل یا به افراد و تیم‌ها و کسب‌وکارهای خارج از سازمان نیز می‌تواند یکی از راه‌های درآمدزایی برای سازمان و تبادل اطلاعات و دانش با دیگر سازمان‌ها باشد. همان‌طورکه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: «می‌توان دانش غیرمهم و غیراستراتژیک را در اختیار سازمان‌های دیگر قرارداد و از این طریق درآمدزایی کرد.» این یافته با پژوهش هوبر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) هم‌راستاست. وی بیان کرد یک روش برای توسعه مدیریت دانش، تشویق سازمان‌های ورزشی به انتشار ایده‌های نوآورانه خود با سایر سازمان‌های ورزشی است. به‌علاوه، اعضای اصلی و کارکنان سازمان‌های ورزشی باید به دانش‌های به‌دست‌آمده از منابع درونی (همچون اعضا) و منابع خارجی (همچون سایر سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی و عموم مردم) به‌منظور توسعه فرهنگ نوآوری توجه داشته باشند.

## 1. Huber



اعمال نظرها بر دانش استفاده‌شده نسبتاً مقوله فرعی جدیدی بود که به آن اشاره شد. امکان ثبت نظر مثبت یا منفی امکان اصلاح یا گزارش و نظرهای افراد استفاده‌کننده از دانش در مرحله کاربرد، می‌تواند اعتباربخشی و نمره‌دهی به دانش‌های استفاده‌شده و میزان مفیدبودن یا غیرمفیدبودن آن را برای نفرهای بعدی مشخص کند. این امر را می‌توان ناشی از فرایندهای فعالیت در شبکه‌های اجتماعی دانست. در این باره یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «بعضی مواقع دانشی که ذخیره می‌شود، نیاز به اصلاح، تشکیل یا حتی یک نظر دارد؛ مثلاً فردی از دانش ذخیره‌شده استفاده می‌کند و سپس بعد از اتمام کار خود، نظر خوب یا بد خود را که این دانش برای او مفید بود یا نه بیان می‌کند. این‌گونه حتی می‌توان دانش‌هایی با رضایت بالا را نیز انتخاب و حتی دسته‌بندی کرد.»

یکی از مقوله‌های مهم در فرایند کاربرد دانش، امنیت دانش ذخیره‌شده است؛ چراکه دانش قدرت است؛ پس حفظ حریم دانش‌های ذخیره‌شده در سازمان به حفظ قدرت سازمان کمک خواهد کرد. تعهد افراد و تیم‌ها به افشانشدن دانش در دسترس می‌تواند گزینه مهم و مدنظر باشد. همچنین ایجاد امنیت‌های مجازی و فیزیکی برای دانشگاه دیجیتال و اسناد فیزیکی گزینه‌ای است که نباید آن را فراموش کرد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «دانش سازمان نباید از آن خارج شود و باید از تیم‌هایی که از دانش استفاده می‌کنند، تعهد عدم افشا گرفت.» این موضوع با پژوهش اوجیلا (۲۰۱۵) با عنوان «تکنیک‌های پیشرفته در مدیریت دانش و دسترسی‌ها به اطلاعات راهبردی» هم‌راستاست که بیان می‌کند داده‌های سازمانی استراتژیک تصویری از مدیریت دانش را فراهم می‌کنند و نقطه آغاز فرایندهای پیشرفته مدیریت اطلاعات را تشکیل می‌دهند. تکنیک‌های پیشرفته مدیریت دانش با استفاده از الگوریتم‌های رمزنگاری در فرایندهای مدیریت اطلاعات و دسترسی به آن‌ها بحث و بررسی شد. دسترسی محدود به اطلاعات راهبردی شرکت به این معنی است که این نوع داده‌ها باید به‌صورت ایمن ذخیره شوند و نباید فاش شوند. داده‌ها کاملاً محرمانه است و دسترسی‌نداشتن افراد غیرمجاز به دانش موجود اطمینان حاصل می‌کند.

با تحلیل نتایج به‌دست‌آمده، مفاهیم خاص و مشخصی از ذخیره، توزیع و کاربرد دانش به دست می‌آید که با تبدیل آن‌ها به آیین‌نامه و مدل مفهومی و همچنین آموزش و رهبری آن در ساختار سازمانی می‌توان فرایند اجرای مدیریت دانش در مرکز ملی نوآوری ورزش را شروع کرد.



## تشکر و قدردانی

تشکر از مرکز ملی نوآوری و فناوری های ورزشی ایران که نهایت همکاری را با تیم تحقیقاتی انجام دادند.

## References

1. Abubakar M. A., Elrehail, H., AhmadAlatailat, M., & Elci, A. (2019). knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
2. Allameh, S., Khazaei Poor, J., Jaber, A., & Mazloomi Soveini, F. (2014). Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on efqm approach. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 5(3), 256-280.
3. Al-Sulami, A., Rashid, A. M., & Norashikin, A. (2014). The role of information technology to support knowledge management processes in higher education of malaysian private universitieszainab. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(10), 1-12.
4. Choi, B., & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173-187.
5. Dara, G. S. (2020). Supply chain digitisation trends: an integration of knowledge management. *International Journal of Production Economics*, 220, 107439.
6. Darabi, H. (2013). Factors affecting the implementation of knowledge management in physical education schools in Iran. *New Approaches in Sports Management*, 1(2), 53-67. (in Persian).
7. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
8. Dayan, R., Heisig, P., & Mato, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 327-367.
9. Cordova, F. M., & Gutiérrez, F. A. (2018). Knowledge management system in service companies. *Procedia Computer Science*, 139, 392-400.
10. Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts., December 2003, *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 107-123.
11. Goodarzi, M., Abotorabi, M., Dastigardi, M., & Dastigardi, K. (2009) The relationship between organizational culture and knowledge management of the staff managers of the physical education organization. *Sports Management*, 1(2), 201-214. (in Persian).
12. Hassangholipour, T., Jafari, H. A., & Khatibian, N. (2008). Measuring the level of knowledge management maturity in organizations through an extended knowledge



- management maturity model. *Iranian Journal of Management Sciences*, 4, 121-148. (in Persian).
13. Helder, G. A., & Paulo G. P. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 140-149.
  14. Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng-Feng C. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in smes. *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 130(C), pages 1(2) 683-697.
  15. Huber, F. (2011). On the role and interrelationship of spatial, social and cognitive proximity: personal knowledge relationships of R&D workers in the cambridge information technology cluster. *Regional Studie*, 46(9), 1169-1182.
  16. Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59 .
  17. Jashpara, A. (2004). Knowledge management: An integrated approach. *Journal of Information Science*, 31(2), 136-148.
  18. Jawad, A., & Mustafa, S. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611-620.
  19. Khanzadi, H., & Taleipour, M. R. (2018). Investigating the effect of knowledge management reinforcing factors in order to optimize the performance of nedaja organization. *Journal of Marine Science Education*, 6(1), 48-456. (in Persian).
  20. Koc, T., Kurt, K., & Akbiyik, A. (2019). A brief summary of knowledge management domain: 10-year history of the journal of knowledge management. *Procedia Computer Science*, 158, 891-898.
  21. Lee C. S., & Wong K. Y. (2015). Development and validation of knowledge management performance measurement constructs for small and medium enterprises. *Journal Knowledge Management*, 19(4), 711-734.
  22. Mohapatra, S., Agrawal, A., Satpathy, A. (2016). Designing knowledge management-enabled business strategies: A top-down approach. In *Designing knowledge management-Enabled Business Strategies. Management for Professionals*. (pp. 55-88).
  23. Nisara, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2018). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94, 264-272.
  24. Nowacki, R., & Bachnik, K. (2016). Innovations within knowledge management. *Journal of Business Research*, 69(5), 1577-1581.
  25. Ogeila, L. (2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*, 35(2), 154-159.





26. Rasula, J., Vuksic, V., & Stemberger, M. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.
27. Santoro, G. (2018). The internet of things: building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347-354.
28. Winand, M., Scheerder, J., Vos, S. & Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation*, 18(3), 289-308.
29. Svensson, P. G., Andersson, F. O., Mahoney, T. Q., & Jae-Pil, H. (2020). Antecedents and outcomes of social innovation: A global study of sport for development and peace organizations. *Sport Management Review*, 23(4), 657-670.
30. Trequattrini, R., Del Giudice, M., Cuzzo, B., & Palmaccio, M. (2016). Does sport innovation create value? The case of professional football clubs. *Technology, Innovation and Education*, 2(11), 2-15.
31. Vos, S., & Scheerder, J. (2014). Fact or fiction? An empirical analysis of cooperation between mass sport providers at the local level. *European Journal for Sport and Society*, 11(1), 7-34.
32. Vos, S., Breesch, D., & Scheerder, J. (2012). Undeclared work in non-profit sports clubs: A mixed method approach for assessing the size and motives. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 846-869.
33. Zouari, M. B., & Dakhli, S. B. (2018). A multi-faceted analysis of knowledge management systems. *Procedia Computer Science*, 13(8), 646-654.

#### استناد به مقاله

هلالی، خلیل؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ و دهقان قهفرخی، امین. (۱۴۰۰). طراحی ساختار مدیریت دانش در مرکز ملی نوآوری و فناوری‌های ورزشی ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳(۷۰)، ۴۶-۷۸.  
شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2021.10350.3373

Helali, Kh., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Dehghan Ghahfarokhi, A. (2022). Designing the knowledge management structure in the National Center of Innovation and Sports Technologies of Iran. *Sport Management Studies*, 13(70), 46-78. (in Persian).  
DOI: 10.22089/SMRJ.2021.10350.3373

