



# Explaining the Optimal Model for Implementing Knowledge Management in the Football Federation of the Islamic Republic of Iran

javad shahlaei bagheri<sup>1</sup> | siavash khodaparast<sup>\*2</sup> | vahid bakhshali por<sup>3</sup> | Javid Pourabdi<sup>4</sup>

1. Ph.D., Associate Professor, Sport Management Department, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Allameh Tabatabaie, Tehran, Iran javadshahlaee@gmail.com

2. Assistant Professor of sport management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Faculty of Humanities, Azad university of Lahijan, Guilan s.khodaparast@gmail.com

3. M.A. of sport management, Sama Siahkhal Technical and Vocational School, Islamic Azad University, Lahijan Branch, Siahkhal, Guilan vahidbakhshalipour@yahoo.com

4. Master of Sports Management, Imam Reza International University, Mashhad, Iran javid.pourabdi.313@gmail.com

---

## Article Info

### Article type:

Research Article

### Article history:

Received: 11 August 2021

Accepted: 5 September 2021

### Keywords:

Optimal model,  
Knowledge management,  
Football federation,  
Islamic Republic

---

## ABSTRACT

**Objective:** The purpose of this study was to explain the optimal model for implementing knowledge management in the Football Federation.

**Methodology:** The research method was hybrid-exploratory and its statistical population consisted of two parts. In the qualitative part, after 15 interviews, it reached theoretical saturation. In the quantitative part, according to the number of questionnaire questions, 400 samples were selected in clusters. A questionnaire was collected. The data collection tool in the qualitative section was an interview whose internal validity was confirmed by two professors and the Kappa Cohen method (0.8) was used to confirm the reliability. The collection tool was a researcher-made questionnaire in the quantitative part which was confirmed by convergent validity and its reliability was calculated using Cronbach's alpha coefficient (0.899). In the qualitative part, MAXQDA and Mind Mapper software were used for data analysis, and in the quantitative part, SPSS and PLS software were used.

**Results:** the identified categories are; Organizational structure, organizational culture, manpower, leadership and management, technical-specialized and information technology. Also, in terms of prioritizing the indicators from the experts' point of view, the manpower index had the highest average and the technical and specialized index had the lowest average.

**Conclusion:** managers of the Football Federation should implement knowledge management to factors such as manpower in relation to the creation and sharing of knowledge management, development of learner organizational culture, development of technology infrastructure and provide a comprehensive management model in the implementation of knowledge management and knowledge management development. Technical and specialized.

---

**Cite this article:** Shahlaei bagheri, J., khodaparast, S., bakhshali por, V., Pourabdi, J. (2021). Explaining the Optimal Model for Implementing Knowledge Management in the Football Federation of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Knowledge Studies*, 14(53), 68-82. DOR: 20.1001.1.20082754.1400.14.2.5.4





## تبیین الگوی بهینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران

جواد شهلائی باقری<sup>۱</sup> | سیاوش خداپرست\*<sup>۲</sup> | وحید بخشعلی پور<sup>۳</sup> | جاوید پورعبدی<sup>۴</sup>

۱. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. javadshahlaee@gmail.com  
 ۲. نویسنده مسئول: استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لاهیجان، گیلان، (نویسنده مسئول) s.khodaparast@gmail.com  
 ۳. کارشناس ارشد تربیت بدنی، آموزشکده فنی و حرفه ای سما سیاهکل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لاهیجان، سیاهکل، گیلان. vahidbakhshalipour@yahoo.com  
 ۴. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا(ع)، مشهد، ایران javid.pourabdi.313@gmail.com

| اطلاعات مقاله   | چکیده   |
|---|---|
| <p><b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی</p> <p><b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۰/۵/۲۰</p> <p><b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۰/۶/۱۴</p> <p><b>واژه‌های کلیدی:</b><br/>الگوی بهینه، مدیریت دانش، فدراسیون فوتبال، جمهوری اسلامی</p> | <p><b>هدف:</b> هدف از پژوهش حاضر، تبیین الگوی بهینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران بود.</p> <p><b>روش پژوهش:</b> روش پژوهش، ترکیبی- اکتشافی و جامعه آماری آن شامل دو بخش بود که در بخش کیفی پس از انجام ۱۵ مصاحبه به حد اشباع نظری رسید و در بخش کمی با توجه به تعداد سوالات پرسشنامه ۴۰۰ نمونه بصورت خوشه‌ای انتخاب شدند که در نهایت ۳۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه شامل سؤالات مربوط به متغیر مدیریت دانش بود که روایی درونی آن توسط دوتن از اساتید تأیید و به جهت تأیید پایایی از روش کاپای کوهن (۰/۸) استفاده شد. ابزار جمع‌آوری در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته بود که از طریق روایی همگرا تأیید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۹۹) محاسبه شد. در بخش کیفی از نرم‌افزار MAXQDA و Mind Mapper استفاده و در بخش کمی از نرم‌افزارهای SPSS و PLS استفاده شد.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> مقوله‌های شناسایی شده عبارتند از؛ ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، رهبری و مدیریت، فنی- تخصصی و فناوری اطلاعات. همچنین در رابطه با اولویت‌بندی شاخص‌ها از دید کارشناسان، شاخص نیروی انسانی بالاترین میانگین و شاخص فنی و تخصصی کمترین میانگین را داشتند.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> مدیران فدراسیون فوتبال باید برای پیاده‌سازی مدیریت دانش به عواملی از جمله نیروی انسانی در ارتباط با خلق و تسهیم مدیریت دانش، توسعه فرهنگ سازمانی یادگیرنده، توسعه زیرساخت‌های فناوری و ارائه‌ی یک الگوی جامع مدیریتی در اجرای مدیریت دانش و توسعه مدیریت دانش در بخش فنی و تخصصی پردازند.</p> |

**استناد:** شهلائی باقری، جواد؛ خداپرست، سیاوش؛ بخشعلی پور، وحید؛ پورعبدی، جاوید (۱۴۰۰). تبیین الگوی بهینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران. *دانش‌شناسی*، ۱۴(۵۳)، ۶۸-۸۲  
 DOR: 20.1001.1.20082754.1400.14.2.5.4



## مقدمه

سازمان‌های امروزی هر روز بیش از گذشته وابسته به مدیریت دانش (KM)<sup>۱</sup> شده و به جای دست‌ها، مغزها را استخدام می‌کنند و دانش به عنوان یکی از نیروهای محرک و تعیین‌کننده موفقیت کسب و کارها اهمیتی روزافزون یافته است؛ به این دلیل سازمان‌ها نیازمند آن هستند که ارزش دانش را در محاسبات و برنامه‌ریزی‌های خود لحاظ کنند و با دانش، برخوردی نظام‌مند همانند منابع محسوس داشته باشند (ستوبلی، سرچیو و اسپوسیتو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). در بسیاری از سازمان‌ها علاقه به مدیریت دانش، به عنوان یک سلاح استراتژیک، در حال رشد و افزایش است (کالومورا، ناوارو و پریانز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)؛ و بسیاری از آن‌ها حوزه مدیریت دانش را بر می‌گزینند تا حاشیه رقابتی پایداری را برای خود ایجاد کنند. بر همین اساس، نیاز به مطالعه نظام‌مند عوامل مؤثر بر توانمندی استفاده از مدیریت دانش، امری ضروری و حیاتی است (کاظمی و ملک‌زاده، ۱۳۹۱).

مدیریت دانش فرآیند کشف، به کارگیری کسب و توزیع دانش در سازمان است که طیف وسیعی از فعالیت‌ها که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری، در سطح کلان به کار می‌رود را دربرمی‌گیرد (کایانین، سنسوس، آریمورسی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). از سوی دیگر امروزه شرایط و فضای پیچیده و متغیری بر جوامع حاکم است. بنابراین سازمان‌ها باید بیش از پیش خود را جهت پاسخگویی به شرایط محیط خارجی سازمان تطبیق دهند (شوهانی، محمدی و نوربخش، ۱۳۹۵). از این رو مدیریت دانش به عنوان ابزاری به کمک سازمان‌ها آمده و بسیاری از سازمان‌ها اقدام به اجرای مدیریت دانش نموده‌اند (صابری و گودرزی، ۱۳۹۸).

در حال حاضر سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا با استفاده از کاربرد سیستم نوین ارزش، دارایی‌های دانشی خود را جهت دستیابی به یک برتری رقابتی پایدار و دستیابی به اهداف استراتژیک و بهینه‌سازی عملکرد خود ارتقاء دهند. در همین ارتباط سازمان‌ها از دانش به عنوان مهم‌ترین اصل برای اخذ تصمیمات مدیریتی و ارتقاء دستیابی به مزیت‌های رقابتی استفاده می‌نمایند (مجلسی و همکاران، ۱۳۹۸). در جمهوری اسلامی ایران می‌بایست بسیاری از سازمان‌های دولتی و غیردولتی به دنبال رویکردها و روش‌های نوآورانه بوده و به منظور افزایش کارایی و اثربخشی از کسب و کار مبتنی بر دانش استفاده کنند (آق‌قلعه و سلیمان پورعمران، ۱۳۹۹). گواهی این امر در سند چشم‌انداز بیست‌ساله ایران برای دستیابی به اقتصاد مبتنی بر دانش مشهود بوده و فصل چهارم قانون برنامه چهارم اقتصادی به توسعه مبتنی بر دانایی اختصاص یافته است (سوادی و محبی، ۱۳۹۵). بنابراین، با وجود اینکه یکی از منابع ضروری و حیاتی برای بقای سازمان‌ها، دانش می‌باشد اما، هنوز بسیاری از سازمان‌ها مدیریت دانش را جدی نگرفته‌اند و به این مطلب توجهی ندارند که سازگاری سریع و نتیجه‌گیری بی‌درنگ و رشد فردی در سازمان نیازمند دانش و خلاقیت است (مرتضی، عباس، راجا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

امروزه سازمان‌های ورزشی به عنوان جریان‌سازان اصلی ورزش، وظیفه بسیار مهمی در پیشرفت، رشد و ترویج ورزش در هر دو بُعد همگانی و قهرمانی دارند. از این رو، لازمه رسیدن به این اهداف آن است که سازمان‌های ورزشی به طور مؤثر از فرآیند مدیریت دانش بهره‌مند شوند که در این صورت، خواهند توانست سیستم ورزشی کشور را به طور موفقیت‌آمیزی مدیریت نموده و به اثربخشی مطلوب نزدیک شوند (منصوری بروجنی و همکاران، ۱۳۹۵). از سویی دیگر، دستیابی به نتایج نهایی ورزشی حرفه‌ای توسط سازمان‌های ورزشی، نیازمند آمادگی عالی در استفاده بهینه از جدیدترین دانش پیشرفته مربوط به ورزش در مسابقات ورزشی مربوطه، پشتیبانی از مدیریت دانش هنگام شناسایی و انتخاب ورزشکاران و نظارت بر پیشرفت آن‌ها و همچنین حمایت از سازماندهی مسابقات ورزشی است؛ که تحقق این اهداف مستلزم آمادگی، مقاومت، رویکرد حرفه‌ای، فرهنگ رقابتی، استفاده از مدیریت دانش در کلیه فعالیت‌ها و فرایندها است (مانو و جاکیموسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

1. knowledge management
2. Centobelli, Cerchione & Esposito
3. Calvo-Mora, Navarro & Periañez
4. Cahyaningsih, Sensuse, Arymurthy & etal
5. Murtaza, Abbas, Raja, & etal
6. Manev & Jakimovski

بنابراین، استقرار و اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی نیازمند شناسایی دقیق و درستی از الزامات اساسی است. در واقع الزامات اساسی پیاده‌سازی مدیریت دانش رویه‌هایی هستند که اجرای مدیریت دانش را در سازمان‌های ورزشی تسریع می‌کنند (نوری، ۱۳۹۱)؛ ضمن اینکه باید این عوامل اثرگذار را شناخت؛ باید اهمیت هر یک از آن‌ها را اولویت‌بندی نمود تا آمادگی سازمان را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد سنجش قرار داد و در صورت عدم آمادگی در هر حوزه، با توجه به اهمیت رتبه‌بندی عوامل، به توانمندسازی حوزه مربوطه قبل از تعریف پروژه‌های مدیریت دانش پرداخت (چی هینگ و تینگو، ۲۰۱۵).

تحقیقات مدیریتی متعددی در سازمان‌های ورزشی در زمینه مدیریت دانش صورت گرفته و تقریباً اغلب آنها به نقش غیرقابل انکار فرآیند مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی اشاره دارند (فاضلی و همکاران، ۱۳۹۵؛ اسدالهی و همکاران، ۱۳۹۳). پور سلطانی زرنندی و ایرجی نقندر (۱۳۹۲) در تحقیق خود به این نتایج دست یافتند که مدیریت دانش نقش تأثیرگذاری در رشد خلاقیت کارکنان داشته و مسئولین سازمان‌های ورزشی باید به دنبال رفع موانع و ایجاد بستر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها باشند و به منابع انسانی که نقش بی بدیلی در بهبود عملکرد سازمان دارند، توجه ویژه ای داشته باشند. از جمله نتایج رئیسی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد ۷۵ درصد از واریانس بهره‌وری سازمان‌های ورزشی ج.ا.م مربوط به پیاده سازی مدیریت دانش است و به کارگیری دانش، انتقال دانش و کسب دانش می‌تواند بیشترین تأثیرات را در اثر بخشی سازمانی داشته باشند. همچنین نتایج پژوهش قلی پور سوت و همکاران (۱۳۹۶) حاکی از آن است که برای توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش نخست باید مدیران سازمانی اراده حمایت و پشتیبانی از به کارگیری مدیریت دانش را داشته باشند و تا زمانی که مدیریت ارشد سازمان به این درک نرسند که دانش سازمانی و دانش فردی در وزارت ورزش ارزش زیادی دارد، نباید به بسط و گسترش مدیریت دانش در این وزارت خانه امیدوار بود.

اینکه چه عاملی موجب موفقیت و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌گردد مسئله‌ای است که پژوهشگران این حوزه را به چالش کشیده و آن‌ها با مطالعه در سازمان‌ها در جستجوی پاسخ آن هستند (پاتریسیا، ۲۰۱۱). محمدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود عنوان کردند که برخی از ابعاد حیاتی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش توسط محققین مختلف شناسایی شده است این مفاهیم در حوزه‌های مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، ابعاد مدیریت، آموزش و رهبری، الگوپردازی، فناوری اطلاعات و غیره تقسیم شده‌اند. در همین راستا رونقی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان "شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب" که در آن از روش وزن دهی شانون بر مبنای تحلیل محتوا برای تعیین اوزان کدها استفاده شد به این نتیجه دست یافتند که مطابق پژوهش‌های پیشین به ترتیب توجه به عوامل فرهنگی سازمان، رهبری، هم راستایی راهبردی، حمایت مدیران ارشد، فناوری اطلاعات و انگیزه افراد در حوزه پیاده سازی مدیریت دانش دارای بیشترین اهمیت است. کوتاری و همکارانش (۲۰۱۷) در پژوهشی که در بهداشت همگانی به ارزیابی پروسه ابزاری مدیریت دانش پرداختند. به ضرورت انتقال دانش رسمی و غیررسمی در فعالیتهای بهداشت همگانی اشاره نمودند.

بنابراین، با توجه به تخصص‌گرایی در ورزش و تأثیر گذاری رفتار سازمان‌های ورزشی در نگرش و رفتار جامعه، سازمان‌های ورزشی به جهت حضور اثر بخش در عرصه های گوناگون ورزشی- اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی- راهی جز توجه بیشتر به فرآیند مدیریت دانش ندارند؛ از این رو این تحقیق با هدف تبیین الگوی بهینه پیاده سازی مدیریت دانش در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران انجام شد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و با روش آمیخته از نوع پژوهش اکتشافی در دو مرحله انجام شد. معمولاً در طرح اکتشافی در مرحله اول با استفاده از داده‌های کیفی به تدوین یک پرسشنامه (ابزار اندازه‌گیری) پرداخته می‌شود؛ سپس با استفاده از ابزار تهیه شده در مرحله دوم به جمع‌آوری داده‌های کمی تحقیق به روش میدانی انجام می‌گردد. به دلیل این که ماهیت پژوهش حاضر از نوع مطالعات آمیخته بود، جامعه آماری در این پژوهش شامل دو بخش می‌باشد: الف) بخش اول (کیفی) را خبرگان و افراد متخصص که در زمینه مذکور تحقیقاتی داشتند و آشنا به ساختار فدراسیون فوتبال تشکیل داده بودند. ب) بخش دوم که مربوط به بخش کمی بود شامل تمامی کارشناسان فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. معیار دقیقی برای تعیین حجم نمونه در تحقیقات کیفی وجود ندارد. بطور مثال مورس<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) به حداقل ۶ نفر جهت مطالعات کیفی اعتقاد دارد یا لینکلن و گویا<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) بین ۱۲ تا ۲۰ نفر را کافی می‌دانستند. لذا در پژوهش حاضر، در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده‌ها که تعداد ۱۵ نفر بودند در طی دو مرحله ادامه یافت. همچنین برای تأیید پایایی یا اعتبار روش تجزیه تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از ضریب کاپای کوهن استفاده شد که این ضریب (۰/۸) به دست آمد. در روش شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین گردد ( $5Q < n < 15Q$ )؛ که در آن حرف کیو برابر تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد (سوالات) پرسشنامه و  $n$  حجم نمونه می‌باشد بنابراین با توجه به تعداد سوالاتی که از داده‌های کیفی این پژوهش حاصل گردید (۲۶ سوال)، پس حجم نمونه این تحقیق می‌توانست بین ۱۳۰ تا ۳۹۰ باشد. لذا با توزیع ۴۰۰ پرسشنامه و در نهایت جمع‌آوری ۳۵۰ پرسشنامه تحقیق انجام شد. قابل ذکر می‌باشد که نمونه‌گیری در مرحله کمی تحقیق با توجه به جامعه آماری که کارشناسان فدراسیون فوتبال و هیات‌های استانی می‌باشد از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. برای اجرای روش نمونه‌گیری خوشه‌ای پرسشنامه‌ها علاوه بر فدراسیون در هیات‌های ۲۰ استان نیز توزیع گردید. با توجه به شرایط حاکم بر جامعه (شیوع ویروس کرونا) و محدودیت‌های سفر از روش الکترونیک برای توزیع پرسشنامه استفاده گردید. با توجه به روش تحقیق حاضر، (ترکیبی) که در آن از طرح متوالی-اکتشافی از نوع تدوین ابزار استفاده شد. لذا فرآیند نظریه‌سازی داده بنیاد نوظهور یابنده گلنزر به عنوان ماریچی تصور می‌شود که با گردآوری داده‌ها در یک زمینه پژوهشی واقعی آغاز می‌گردد و سپس داده‌ها در فرآیندی مستمر، کدگذاری و مقوله‌بندی می‌گردند؛ این فرآیند مستمر به سمت کفایت و چگالی سازی مفهومی که بوسیله یک نظریه واقعی نشان داده می‌شود حرکت می‌نماید. بنابراین پژوهش حاضر در مرحله اول با ورود به زمینه پژوهشی (پیرو سنت نظریه سازی داده بنیاد «مسئله» و استفاده از گزارش‌ها و نقل‌های مشارکت‌کنندگان) شروع گردید و سپس در مرحله بعدی کدگذاری باز و تحلیل داده‌ها ادامه یافت. محقق بعد از کسب تعدادی مفاهیم اولیه شروع به نوشتن یادداشت‌های نظری (ایده‌هایی در مورد کدها و روابط آن‌هاست که به فکر تحلیل‌گر در هنگام کدگذاری خطوط می‌کنند نمود. هنگامی که کدهای اولیه و یادداشت‌ها انباشته شدند، شروع به یافتن روابط بین داده‌ها کرد. در مرحله سوم کدگذاری، که کدگذاری انتخابی، با شناسایی متغیر محوری (چیزی است که غالب دغدغه و توجه اصلی مشارکت‌کنندگان را با بیشترین گوناگونی (تغییر) ممکن، تشریح می‌نماید). نامیده می‌شود، داده‌ها را به شکل انتخابی کدگذاری شد و در نهایت با بررسی کفایت تئوریک (چگالی سازی مفاهیم تئوریک) به عبارتی به نوشته‌ها غلظت نظری داده شد، تا قابلیت فهم را بهینه کنند. در فاز دوم که فاز کمی تحقیق است و با توجه به این که در تحقیقات کاربردی که بر مبنای هدف کاربردی، از نظریه‌ها و اصول و فونونی که در پژوهش‌های پایه استفاده می‌گردد نیز جهت حل مسائل اجرایی استفاده می‌گردد. لذا در مرحله بعد پرداختن به مقوله کمی تحقیق بود که با مشخص شدن الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش که به نوعی عوامل کلیدی به شمار می‌روند، در این مرحله، پرسشنامه‌ای با توجه به داده‌های به دست آمده از مرحله اول (کیفی) ساخته و ضمن انجام مراحل ساخت پرسشنامه در میان جامعه مورد بررسی پخش و نتایج آن مورد بررسی قرار گرفت. جهت ارزیابی بهتر پایایی، از

1. Morse

2. Linkoln &amp; Goya

هر دو روش آلفای کرونباخ (۰/۸۹۹) و پایایی ترکیبی استفاده گردید که مقدار ملاک در آنها ۰/۷ است. مقدار مربوط به این معیارها یعنی آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در هر ۶ متغیر بالاتر از ۰/۷ می باشد که حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه دارد. برای تحلیل داده‌ها در مرحله کمی با توجه به این که تحقیق حاضر به دنبال ارائه مدل معادلات ساختاری بود لذا باید از نرم افزاری معتبر مثل نرم افزار پر کاربرد PLS استفاده می شد که به دلایلی از جمله، عدم حساسیت به کوچک بودن نمونه و نیز داده‌های غیرنرمال در این تحقیق با استفاده از آن به برازش مدل اندازه گیری، برازش مدل ساختاری و به برازش کلی مدل توسط معیار GOF پرداخته شد.

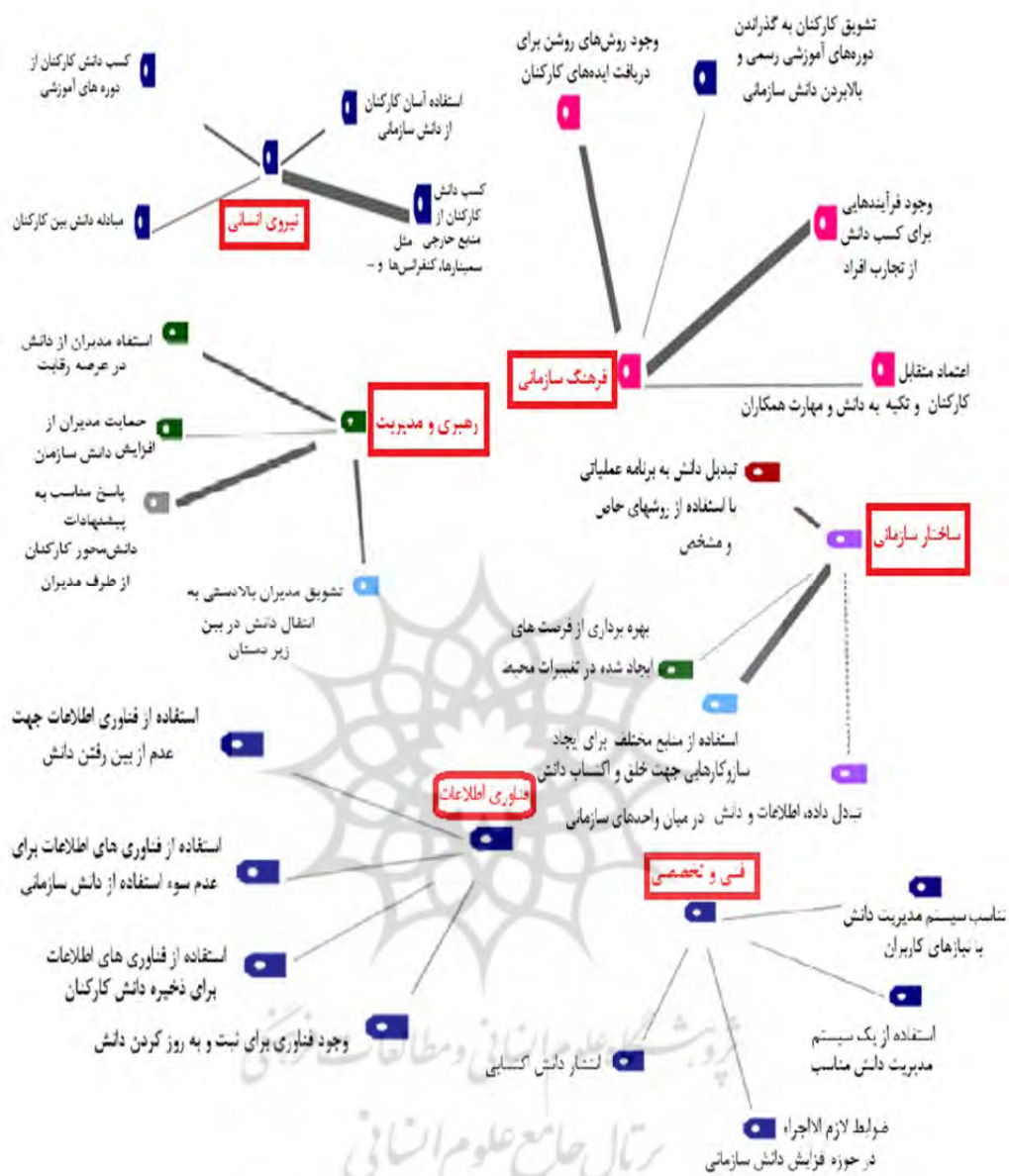
### یافته‌ها

در فرایند کدگذاری باز، در مجموع نشانه‌های متعددی شناسایی گردید که با توجه به نزدیکی موضوعی و مفهومی در قالب کدهای محوری دسته‌بندی شدند و در ادامه با توجه به اهداف تحقیق، کلیه کدهای محوری که از لحاظ معنایی با یکدیگر قرابت لازم را داشتند در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی شدند. از این رو کلیه کدهای محوری و مقوله‌های استخراج شده ارائه می گردد.

جدول ۱. کدهای خروجی شاخص‌ها

| شاخص           | کدهای خروجی | کد محوری  |
|----------------|-------------|---|
| نیروی انسانی   | ۵۹          | استفاده آسان کارکنان از دانش سازمانی                                  |
|                | ۵۴          | کسب دانش کارکنان از منابع خارجی مثل سمینارها، کنفرانس‌ها و ...        |
|                | ۵۱          | کسب دانش کارکنان از دوره‌های آموزشی برگزار شده توسط سازمان            |
|                | ۴۹          | مبادله دانش بین کارکنان   |
| فرهنگ سازمانی  | ۶۳          | وجود روش‌های روشن برای دریافت ایده‌های کارکنان                        |
|                | ۵۹          | وجود فرآیندهایی برای کسب دانش از تجارب افراد                          |
|                | ۵۵          | اعتماد متقابل کارکنان و تکیه به دانش و مهارت همکاران                  |
|                | ۶۳          | تشویق کارکنان به گذراندن دوره‌های آموزشی رسمی و بالابردن دانش سازمانی |
| رهبری و مدیریت | ۴۹          | تشویق مدیران بالادستی به انتقال دانش در بین دستان                     |
|                | ۳۵          | پاسخ مناسب به پیشنهادات دانش محور کارکنان از طرف مدیران               |
|                | ۲۹          | استفاه مدیران از دانش در عرصه رقابت                                   |
|                | ۶۰          | حمایت مدیران از افزایش دانش سازمان                                    |
| ساختار سازمانی | ۴۴          | استفاده از منابع مختلف برای ایجاد سازو کارهایی جهت خلق و اکتساب دانش  |
|                | ۵۴          | تبدیل دانش به برنامه عملیاتی با استفاده از روشهای خاص و مشخص          |
|                | ۶۸          | تبادل داده، اطلاعات و دانش در میان واحدهای سازمانی                    |
|                | ۵۵          | بهره برداری از فرصت های ایجاد شده در تغییرات محیط                     |
| فناوری اطلاعات | ۳۸          | وجود فناوری برای ثبت و به روز کردن دانش                               |
|                | ۵۰          | استفاده از فناوری های اطلاعات برای ذخیره دانش کارکنان                 |
|                | ۶۲          | استفاده از فناوری های اطلاعات برای عدم سوء استفاده از دانش سازمانی    |
|                | ۶۴          | استفاده از فناوری اطلاعات جهت عدم از بین رفتن دانش                    |
| فنی و تخصصی    | ۳۷          | ضوابط لازم الاجراء در حوزه افزایش دانش سازمانی                        |
|                | ۳۲          | استفاده از یک سیستم مدیریت دانش مناسب                                 |
|                | ۳۱          | تناسب سیستم مدیریت دانش با نیازهای کاربران                            |
|                | ۲۹          | انتشار دانش اکتسابی در قالب کتاب‌ها و دفترچه‌ها و ...                 |

نمودار خروجی مکس کیو دا برای شاخص‌های مختلف تحقیق به صورت زیر می‌باشد:



شکل ۱. نمودار خروجی مکس کیو دا برای شاخص‌های مختلف

جدول ۲. متغیرهای جمعیت شناختی جامعه مورد بررسی در بخش کمی

| درصد فراوانی | فراوانی | متغیر            |             |
|--------------|---------|------------------|-------------|
| ۷۷/۷         | ۲۷۲     | مرد              | جنسیت       |
| ۲۲/۳         | ۷۸      | زن               |             |
| ۱۰۰          | ۳۵۰     | مجموع            |             |
| ۶/۶          | ۲۳      | کمتر از ۳۰ سال   | سن          |
| ۴۶/۳         | ۱۶۲     | بین ۳۰ تا ۴۰ سال |             |
| ۳۱/۱         | ۱۰۹     | بین ۴۰ تا ۵۰ سال |             |
| ۱۶           | ۵۶      | بیشتر از ۵۰ سال  |             |
| ۱۰۰          | ۳۵۰     | مجموع            |             |
| ۲۸           | ۹۸      | کمتر از ۱۰ سال   | سابقه خدمت  |
| ۳۰           | ۱۰۵     | بین ۱۰ تا ۲۰ سال |             |
| ۳۷/۷         | ۱۳۲     | بین ۲۰ تا ۳۰ سال |             |
| ۴/۳          | ۱۵      | بیشتر از ۳۰ سال  |             |
| ۱۰۰          | ۳۵۰     | مجموع            |             |
| ۰/۶          | ۲       | فوق دیپلم و کمتر | مدرک تحصیلی |
| ۳۶/۹         | ۱۲۹     | لیسانس           |             |
| ۴۱/۱         | ۱۴۴     | فوق لیسانس       |             |
| ۲۱/۴         | ۷۵      | دکتری            |             |
| ۱۰۰          | ۳۵۰     | مجموع            |             |

یافته‌های پژوهش در بخش کمی نشان داد از مجموع ۳۵۰ نفر نمونه در این بخش ۲۷۲ نفر مرد (۷۷/۷ درصد) و ۷۸ نفر زن (۲۲/۳ درصد)، سطح تحصیلات ۲۱/۴ درصد از افراد دارای مدرک دکتری و تنها ۰/۶ درصد (۲ نفر) مدرک تحصیلی فوق دیپلم یا کمتر بود. در رابطه با متغیر سن، ۶/۶ درصد از پاسخگویان، کمتر از ۳۰ سال سن داشتند، ۴۶/۳ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۱/۱ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ و ۱۶/۰۰ درصد نیز بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند. در رابطه با متغیر سابقه خدمت، ۲۸/۰۰ درصد نفرات نمونه کمتر از ۱۰ سال سابقه خدمت بودند، ۳۰/۰۰ درصد از پاسخگویان بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه داشتند همچنین ۳۷/۷ درصد نفرات با سابقه خدمت ۲۰ تا ۳۰ سال مشغول خدمت بودند و تنها ۴/۳ درصد از پاسخگویان بیشتر از ۳۰ سال مشغول فعالیت در فدراسیون فوتبال و یا هیات‌های تابعه بودند. نتایج بررسی نرمالیته داده نشان داد از آنجا که سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ بود، بنابراین توزیع داده‌ها نرمال نبود و بر همین اساس برای بررسی سوالات و برازش مدل مفهومی تحقیق استفاده از آمارهای ناپارامتریک و نرم‌افزار معادلات ساختاری اسمارت پی ال اس مجاز بود.

جدول ۳. ماتریس فورنل و لارکر بررسی روایی واگرا

| متغیرهای تحقیق | ۱     | ۲     | ۳     | ۴     | ۵     | ۶     |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| فناوری اطلاعات | ۰/۷۶۸ |       |       |       |       |       |
| فنی و تخصصی    | ۰/۶۱۴ | ۰/۸۰۱ |       |       |       |       |
| فرهنگسازمانی   | ۰/۴۹۲ | ۰/۳۱۹ | ۰/۷۸۹ |       |       |       |
| نیروی انسانی   | ۰/۴۱۳ | ۰/۲۸۱ | ۰/۶۷۸ | ۰/۷۸۰ |       |       |
| رهبری و مدیریت | ۰/۴۲۴ | ۰/۲۱۶ | ۰/۵۸۸ | ۰/۶۰۷ | ۰/۷۹۴ |       |
| ساختار سازمانی | ۰/۶۶۳ | ۰/۵۱۳ | ۰/۵۲۲ | ۰/۵۴۴ | ۰/۴۷۰ | ۰/۸۰۷ |





جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن بر اساس ابعاد پرسشنامه

| نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن از دیدگاه جامعه مورد بررسی در مرحله کیفی |                    |           |                 | نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن از دیدگاه جامعه مورد بررسی در مرحله کمی |                    |           |                 |                    |
|---|--------------------|-----------|-----------------|--|--------------------|-----------|-----------------|--------------------|
| میزان اهمیت متغیر   | سطح معناداری آزمون | حجم نمونه | میانگین رتبه‌ها | میزان اهمیت متغیر  | سطح معناداری آزمون | حجم نمونه | میانگین رتبه‌ها | متغیر              |
| ۳   | ۰/۰۰۱              | ۱۵        | ۴/۴۸            | ۱  | ۰/۰۰۱              | ۳۵۰       | ۳/۷۹            | نیروی انسانی       |
| ۱   |                    |           | ۴/۶۱            | ۲  |                    |           | ۳/۷۳            | فرهنگ سازمانی      |
| ۲   |                    |           | ۴/۵۳            | ۳  |                    |           | ۳/۶۷            | رهبری و مدیریت     |
| ۴   |                    |           | ۴/۲۹            | ۴  |                    |           | ۳/۴۵            | ساختار سازمانی     |
| ۵   |                    |           | ۴/۲۳            | ۵  |                    |           | ۳/۳۹            | فناوری اطلاعات     |
| ۶   |                    |           | ۴/۰۶            | ۶  |                    |           | ۳/۱۱            | فنی و تخصصی        |
|   |                    |           | ۴/۳۷            |  |                    |           | ۳/۵۲            | میانگین میانگین‌ها |

جدول ۵. برازش کلی مدل ساختاری تحقیق

| R Square | Communality | متغیرهای تحقیق |
|----------|-------------|----------------|
| ۰/۶۷۳    | ۰/۶۰۹       | نیروی انسانی   |
| ۰/۶۵۹    | ۰/۶۲۴       | فرهنگ سازمانی  |
| ۰/۶۱۹    | ۰/۶۳۲       | رهبری و مدیریت |
| ۰/۶۳۸    | ۰/۶۵۲       | ساختار سازمانی |
| ۰/۶۰۵    | ۰/۵۹۱       | فناوری اطلاعات |
| ۰/۳۲۵    | ۰/۶۴۳       | فنی و تخصصی    |
| ۰/۵۸۷    | ۰/۶۲۵       | میانگین        |

نتایج جدول ۵ نشان داد ضریب تأثیر عوامل با توجه به مقادیر اشتراکات و محاسبه میانگین  $R^2$  میزان GOF برابر با ۰/۶۰۶ محاسبه گردید که در دامنه قوی قرار داشت.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر بدنبال پاسخگویی به این سوال بود که الگوی بهینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟ بر همین اساس و بنابر یافته‌های پژوهش، فرهنگ سازمانی اولویت اول از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی (با میانگین ۴/۶۱)، و همچنین اولویت دوم از دیدگاه اعضای نمونه (با میانگین ۳/۷۳) بود. بنابراین برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون فوتبال باید از ایده‌های کارکنان استفاده بهینه نموده و فرآیندهایی برای کسب تجارب آنان ایجاد نمود. همچنین اعتماد متقابل کارکنان و تکیه به مهارت‌های همکاران آنان می‌تواند ابزاری به جهت پیاده‌سازی بهینه مدیریت دانش در فدراسیون فوتبال باشد. این نتایج با یافته‌های تحقیقات دهقانپوری و همکاران (۱۳۹۸)، مبنی بر اینکه فرهنگ سازمانی عامل اساسی برای موفقیت است؛ و یافته‌های میتروسکی و آسیسکی (۲۰۱۵) که یکی از علل اساسی در اجرای استقرار مدیریت دانش در هر سازمانی را فرهنگ سازمانی می‌دانند و تغییر فرهنگ

سازمانی را یکی از اساسی‌ترین فاکتورهای هر نظام مدیریت دانش می‌دانند؛ و همچنین یافته‌های تحقیق پاولین و ماسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) که نشان دادند مهم‌ترین مانع برای استقرار مدیریت دانش فرهنگ سازمانی است، را تأیید می‌کند. این یافته بیانگر این نکته است که برخورداری سازمان‌ها از یک بنیان و اساس فرهنگی مناسب که مبتنی بر توجه و علاقه به دانش باشد، مهم‌تر از استقرار تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش است. در حقیقت کسب اولویت اول و دوم این عامل در این تحقیق در راستای همین نکته قابل تحلیل می‌باشد.

سه عامل نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و رهبری و مدیریت با اندکی تغییر از دید هر دو گروه از اولویت بالاتری برخوردارند. اولویت بالای مدیریت و رهبری در پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون فوتبال، بدین معنی است که اجرای هرگونه برنامه جدید و موفقیت‌آمیز در فدراسیون، به پشتیبانی و حمایت فعال و همه‌جانبه مدیریت ارشد نیاز دارد. در واقع مدیران و رهبران سازمان‌ها در هر سطحی باید خود را وقف ارتقای یک مدل ذهنی سازمانی در بین افراد نمایند که بر همکاری و تسهیم دانش در سراسر سازمان تأکید می‌کند. در ارتباط با نقش نیروی انسانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش استفاده آسان کارکنان از دانش سازمانی و کسب دانش از دوره‌های آموزشی برگزار شده توسط سازمان می‌تواند نقشی اساسی در اجرا نمودن مدیریت دانش در فدراسیون فوتبال باشد. همچنین، می‌توان به این نکته اشاره کرد که یکی از وظایف اصلی واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها تلاش برای تغییر قالب ذهنی کارکنان جهت اجرای مدیریت دانش است و این واحد با ارائه اخبار و اطلاعات به هنگام و فراهم آوردن فرصت‌های شغلی و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان می‌تواند نقش کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش ایفا نماید. پوراسدی و انگزی (۱۳۹۵) نیز بیان می‌دارند که عامل نیروی انسانی در اولویت‌های آخر پیاده‌سازی مدیریت دانش قرار دارد. نتایج پژوهش‌های نقیب (۲۰۰۳)، ریهاردت (۲۰۰۸) و اخوان و همکاران (۱۳۹۱) نیز بر این نتیجه صحه می‌گذارند.

عوامل ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و فنی در این تحقیق، به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند. در رابطه با مقوله ساختار سازمانی در اجرای بهینه مدیریت دانش در فدراسیون فوتبال می‌توان این گونه عنوان نمود که استفاده از منابع مختلف برای ایجاد سازوکارهایی جهت خلق و اکتساب دانش و تبدیل دانش به برنامه عملیاتی با استفاده از روش‌های خاص و مشخص، می‌تواند ابزاری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در این فدراسیون باشد.

این یافته‌ها با نتایج تحقیق محمدی و همکاران (۱۳۹۶)، نوری (۱۳۹۱) و سنتوبلی و همکاران (۲۰۱۸) که با مطالعه نظرات و فرضیه‌های مختلف موجود، عوامل فرهنگ و ساختار سازمانی را به عنوان بخشی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد توجه قرار داده‌اند، همخوانی دارد. همچنین در زمینه فناوری اطلاعات باید اذعان کرد که اگرچه نتایج تحقیقات ناصری (۱۳۹۲) و کوتاری (۲۰۱۷) بیان می‌دارد که دیدگاه و باور غالب آن است که در فرایند مدیریت دانش، فناوری می‌تواند جای عامل انسانی را بگیرد و غلبه با فناوری اطلاعات است ولی تا وقتی به نقش و اهمیت مدیر ارشد به خوبی توجه نشود، نظام مدیریت دانش نمی‌تواند به آرمان بشر، دست پیدا کند. همچنین در مورد عامل فنی و تخصصی می‌توان اینگونه بیان نمود که باید به جهت پیاده‌سازی بهینه مدیریت دانش در فدراسیون فوتبال، تناسب سیستم مدیریت دانش با نیازهای کاربران را برقرار نموده و از طریق بستر سازی فنی و تخصصی، عوامل اجرای بهینه مدیریت دانش را تسهیل نمود.

در پایان با توجه به آیت‌های بدست آمده و ارائه شده در بخش یافته‌های تحقیق، می‌توان به تأیید برآزش مدل ارائه شده اشاره نمود. از این رو، مدیران برنامه‌ریز در فدراسیون فوتبال باید برای پیاده‌سازی مدیریت دانش به مواردی از جمله آموزش نیروی انسانی در ارتباط با خلق و تسهیم مدیریت دانش، توسعه فرهنگ سازمانی یادگیرنده، توسعه زیرساخت‌های فناوری و ارائه‌ی یک الگوی جامع مدیریتی در اجرای مدیریت دانش و توسعه مدیریت دانش در بخش فنی و تخصصی بپردازند. با عنایت به مطالب مطرح شده در پژوهش به این جمع‌بندی می‌رسیم که به منظور پیشگیری از اتلاف منابع می‌توان با تمرکز بر ۶ عامل پیاده‌سازی مدیریت دانش معرفی شده در این پژوهش و لحاظ

درجه اهمیت آنها، پیاده سازی مدیریت دانش را تسهیل و اجرای موفق آن را تضمین کرد. در نهایت با توجه به مطالب گفته شده و نتایج پژوهش پیشنهاد می شود:

- مدیران ارشد فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و هیات‌های تابعه نسبت به اجرای مدیریت دانش متعهد باشند و با فراهم کردن شرایط لازم، اجرای آن را آسان نمایند؛
- فرهنگ اعتماد و اطمینان و جستجوی دانش و حل مسئله در بین کارکنان فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران افزایش یابد؛
- کارکنان فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و هیات‌های تابعه به مشارکت و انجام کارهای تیمی تشویق شوند؛
- در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و هیات‌های تابعه شبکه‌ای امن و مطمئن برای دسترسی به اطلاعات ایجاد شود؛
- ساختاری استاندارد و مناسب برای طبقه بندی و ذخیره اطلاعات در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و هیات‌های تابعه تدوین شود؛
- با بهبود ساختار سیستم مدیریت ارتباط و ایجاد ارتباط مناسب بین واحدها، برای گردش اطلاعات، تغییرات اطلاعات و اطلاع از بهترین شیوه‌های خدمات‌دهی به فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و هیات‌های تابعه برای استفاده بهینه از اطلاعات یاری شود؛
- با بهبود و کاربردی تر کردن ابزارهایی نظیر راه‌اندازی تالار گفت‌وگوی مجازی و اتاق فکر به تبادل تجربیات میان کارکنان فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و هیات‌های تابعه کمک شود؛
- سیستم مدیریت دانش به سیستم‌های آموزش، ارتقا و ارزیابی عملکرد سازمان متصل شود و پاداش‌های نقدی براساس امتیازی که فرد در سیستم مدیریت دانش به دست آورده است اعطا شود؛
- ثبت دانش به صورت یک الزام فرآیندی درآمده و از سوی مدیریت ارشد در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و هیات‌های تابعه بر آن تأکید شود؛
- الزامات مدیریتی و حمایت مدیران از تخصیص زمان کافی به ثبت دانش در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و هیات‌های تابعه ایجاد شود؛
- بودجه کافی به منظور آموزش و فرهنگ‌سازی کارکنان در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و هیات‌های تابعه تخصیص داده شود.

## منابع

- آق قلعه، ح. و سلیمان پورعمران، م. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و کارآفرینی با بهره‌وری و نوآوری سازمانی. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۰(۳)، ۲۰۵-۲۳۲.
- اخوان، آ. (۱۳۹۱). ارائه مدلی جهت بررسی تأثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاه‌ها. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۳۷(۷)، ۱۵۵-۱۴۷.
- اسدالهی، ا.، فهیم دوین، ح. و اسماعیل‌زاده قندهاری، م. ر. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بین مدیریت دانش با درجه تحقق سازمان یادگیرنده از دیدگاه کارشناسان تربیت بدنی. *پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۰(۲۰)، ۱۱۰-۱۰۱.
- پوراسدی، م. و انگزی، ا. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اصلی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرکز آموزش تکاور نیروی زمینی. *فصلنامه منابع انسانی ناجا*، ۱۱(۴۵)، ۱۰۰-۷۵.
- پورسلطانی زرنندی، ح. و ایرجی نقندار، ر. (۱۳۹۲). ارتباط مدیریت دانش با خلاقیت کارکنان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۱(۱)، ۶۱-۷۱.
- حاجی اسماعیلی، م. و حاجی ملا میرزایی، ح. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت دانش در نظام ارزشی اسلام و مقایسه تطبیقی آن با سایر الگوهای رایج. *فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۳(۱۱)، ۷۱-۱۰۰.

- دهقانپوری، ح.، کاشف، س.م. و خدادادی، م.ر. (۱۳۹۸). مدل سازی بلوغ عوامل انسانی و سازمانی مدیریت دانش همراستا با کسب و کار در ورزش ایران. *مجله مدیریت ورزشی*، ۱۱(۲)، ۲۹۱-۳۰۳.
- رمضانی، ق. و سلیمی، ج. (۱۳۹۴). شناسایی شاخص‌های مدیریت دانش و وضعیت پیاده‌سازی آن‌ها (مطالعه موردی: دانشگاه کردستان). *فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۲(۵)، ۱-۲۴.
- رونقی، م.ح.، زین‌الدین‌زاده، س. و علم‌بلادی، س. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲۲(۳)، ۱۳۵-۱۱۲.
- رئیس، م.، حسینی، ع.، طالب‌پور، م. و نظری، و. (۱۳۹۲). برازش معادله رگرسیونی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۵(۴)، ۴۷-۶۵.
- سارانی، ح.، احمدزاده، ا. و سوری، پ. (۱۳۹۷). نقش مدیریت دانش در پیش‌بینی سطوح یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل ورزش و جوانان استان تهران). *پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۴(۲۷)، ۸۹-۱۰۲.
- سوادی، م. و محبی، س. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و سلامت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی استان هرمزگان). *مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران*، ۸(۴)، ۱۰۹-۱۰۱.
- شوهانی، م.ح.، محمدی، س. و نوربخش، پ. (۱۳۹۵). نقش فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان. *مجله مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸(۳۹)، ۷۲-۵۱.
- صابری، ع. و گودرزی، ص. (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر نقش میانجی خرد سازمانی. *مجله پژوهش در ورزش تربیتی*، ۷(۱۶)، ۱۶۸-۱۴۹.
- فاضلی، ف.، صفایا، ع.م.، حسینی، س.ع. و امیرنژاد، س. (۱۳۹۵). ارتباط عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور ایران. *پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۲(۲۴)، ۳۹-۵۲.
- قلی‌پور، ر.، اسماعیلی، م.ر.، هنری، ح. و قربانی، م.ح. (۱۳۹۶). تدوین الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. *پژوهش در ورزش تربیتی*، ۵(۱۳)، ۱۹۳-۲۱۴.
- کاظمی، م. و ملک‌زاده، غ.ر. (۱۳۹۱). تبیین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری کوچک مستقر در مراکز رشد فناوری. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا*، ۱۱(۳۲)، ۶۵-۴۲.
- کشاورز، ل.، فراهانی، ا. و اعظمیان، ا. (۱۳۹۵). تدوین مدل ارتباطی رهبری دانش با مدیریت سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی منابع انسانی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان. *مجله مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۴(۱)، ۹۹-۸۷.
- محمدی، ف.، قاسمی، ح. و رحمانی، ن. (۱۳۹۶). برازش معادله رگرسیونی مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. *مجله مطالعات مدیریت ورزشی*، ۹(۴۳)، ۱۸۴-۱۶۱.
- منصوری بروجنی، و.، اتقیا، ن.، مختاری دینانی، م. و نظریان مادوانی، ع. (۱۳۹۵). ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۶(۱۱)، ۴۱-۵۰.
- مجلسی، س.، شعبانی، غ.ر.، سلیمانی، م. و هنری، ح. (۱۳۹۸). تدوین مدل مدیریت دانش بر اساس آمادگی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان. *مجله پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۷(۴)، ۴۵-۵۶.
- ناصری، م. (۱۳۹۲). بررسی عوامل تاثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی ایلام. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه کرمانشاه.
- نظریان، ا. و عسکری، ا.ر. (۱۳۹۷). طراحی مدل ارتباطی هوش سازمانی و دوسوتوانی کارکنان با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری. *مجله مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۵(۳)، ۷۹-۶۹.
- نوری، ر. (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های مدیریت دانش سازمان (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب.

## References

- Akhavan, A. (2012). Knowledge management strategies, critical Success factors, practices and universities performance. *Iranian Management Science Association*, 7(27), 115-146 [In Persian]
- Agh ghale, H., Soleymanipour omran, M. (2021). Relationship between Knowledge Management and Entrepreneurship with Organizational Productivity and Innovation. *Innovation and Creativity in Human Sciences*, 10(3), 205-232 [In Persian]
- Agrifoglio R., Metallo C., & Di Nauta, P. (2021). Understanding Knowledge Management in Public Organizations through the Organizational Knowing Perspective: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Public Organization Review*, 21(1), 137-156.
- Asadalahei, A., Fahim doeen, H., Esmaealzadeh GHandhari, M. (2014). Investigating the relationship between knowledge management and the degree of achievement of the learning organization from the perspective of physical education experts. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 20(10), 101-110. [In Persian]
- Cahyaningsih E., Sensuse D. I., Arymurthy A. M., & Wibowo W. C. (2017). Nusantara: A new model of knowledge management in Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 124, 61-68.
- Calvo-Mora A., Navarro-García A., & Periañez-Cristobal R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651
- Centobelli P., Cerchione R., & Esposito E. (2018). Aligning enterprise knowledge and knowledge management systems to improve efficiency and effectiveness performance: A three-dimensional Fuzzy-based decision support system. *Expert Systems with Applications*, 91, 107-126.
- Chih-Hsing L. & Tingko L. (2015), Promoting entrepreneurial orientation through the accumulation of social capital, and knowledge management. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 140–150.
- Dehghanpouri, H., Kashef, M., Khodadadi, M. (2019). Modeling the organizational and human factors of knowledge management maturity aligned with business in sport of Iran. *Journal of Sport Management*, 11(2), 291-303. [In Persian]
- Fazeli Dinan, F., Safaniya, A.M. (2014). *The Relationship Between Organizational Factors and Deployment of Knowledge Management in Selected Sport Organizations of Iran. Strategic Studies On Youth and Sports*, 12(24), 52-39. [In Persian]
- Gholipour, R., Esmaeili, M.R., Honari, H., Ghorbani, M.H. (2017). Codification the Development Model of Knowledge Management in Ministry of Youth and Sports by Using Grounded Theory, 193-214. [In Persian]
- Haji Esmaeili, M., Haji Molla Mirzaee, H. (2020). Presenting a model of knowledge management in the Islamic value system and comparatively comparing it with other common models. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3(11), 71-100. [In Persian]
- Kazemi, M., Malekzadeh, G.H.R. (2012). Explain the factors affecting the implementation of knowledge management system in small technology companies located in technology growth centers. *Modiriart Farda Journal*, 11(32), 42-65. [In Persian]
- Keshavarz, L., Farahani, A., Azamian Beidgoli, A. (2017). Development Relationship Model of Leadership Knowledge Knowledge, Intellectual Capital, and Social Capital at General Administration of Youth and Sport in Isfahan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 4(1), 87-99. [In Persian]
- Kothari A. & el al. (2017). Process evaluation of implementing knowledge management tools in public health. *Journal of Knowledge Management Research & Practice*, 2(4), 386–401.
- Manev G., & Jakimovski J. (2017). Role of knowledge management in sport organizations. *Škola biznisa*, (2), 150-171.
- Mansoori, V., etghia, N., mokhtari dinani, M., nazarian, A. (2016). The relationship between Knowledge Management with Organizational Effectiveness in the Youth and Sports Ministry's staff. *Contemporary Studies on Sport Management*, 6(11), 50-41. [In Persian]
- Majlesi Ardehjani, S., Shabanibahar, G.H., Soleimani, M., Honari, H. (2018). Developing a Model of Knowledge Management and Strategic Thinking Based on Organizational Readiness of the Ministry of Sports and Youth. *Organization Behavior Management in Sport Studies*, 5(1), 75-88. [In Persian]
- Mitreviski V., & Aceski A. (2015). Creation and transfer of knowledge management in sports institutions and organizations. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 6(1), 70-75.
- Mohammadi, F., Ghasemi, H., Rahmani, N. (2017). Assessing of Regression Equation Between Knowledge Management and Organizational Entrepreneurship in Employees of Ministry of Sport and Youth. *Sport Management Studies*, 9(43), 161-184. [In Persian]
- Murtaza G., Abbas M., Raja U., Roques O., Khalid A., & Mushtaq R. (2016). Impact of Islamic work ethics on organizational citizenship behaviors and knowledge-sharing behaviors. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 325-333.
- Naghieb A., (2003). Effective factors of knowledge management. *Journal of Knowledge in Malezia*, 3(7), 10-22.
- Nasery, M. (2013). Investigating the factors affecting the implementation of knowledge management in Ilam University of Medical Sciences. Master Thesis in Business Management, Kermanshah University. [In Persian]

- Nazariyan Samani, A., Askari, A.R. (2018). Designing the Relational Model of Organizational Intelligence and Ambidexterity Employees With the role of mediating knowledge management process of Sports and Youth Department of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Organization Behavior Management in Sport Studies*, 5(3), 69-78. **[In Persian]**
- Nouri, R. (2012). Identifying and ranking the key factors of knowledge management implementation based on the knowledge management strategies of the organization (Case study: National Iranian Oil Company). Master Thesis in Industrial Engineering - Systems Management and Productivity, Azad University, South Tehran Branch. **[In Persian]**
- Patricia Y. (2011). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Paulen D., & Mason D. (2011). Newzealand Knowledge Management: Barriers and Drivers of Knowledge Management Vptak. *Journal of Knowledge Management*, 8(5), 14-26.
- Pour Asadi, M., Angazi, A. (). Identifying and prioritizing the main factors in successful implementation of knowledge management in Army Ranger Training Center. *Naja Human Resources*, 7(45), 75-100. **[In Persian]**
- Poursoltani, H., Iraj, R. (2014). The relationship between knowledge management and employees creativity in physical education organization of Ferdowsi University of Mashhad. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 1(1), 61-71. **[In Persian]**
- Raesi, M., Hosseini, E., Talebpoor, M., Nazari, V. (2014). The Fit of Regression Equation of Knowledge Management and Organizational Effectiveness in Iran Selected Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 5(4), 47-65 **[In Persian]**
- Ramezani, GH., Salimi, J. (2016). Identification of the Components of Knowledge Management and Their Implementation : A Case Study of University of Kurdistan. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 2(5), 1-24. **[In Persian]**
- Rihardet K. (2008). Connecting human resources management and knowledge management. *Journal of Manpower*, 28(3/4), 197-206.
- Ronaghi, M.H., Zeinodinzadeh, S., Alambeladi, S. (2019). Identification and Ranking the Factors Affecting the Knowledge Management Implementation Using Metasynthesis Method. *Library and Information Sciences*, 22(3), 112-135. **[In Persian]**
- Sarani, H. , Sori, P. (2018). The Role of Knowledge Management in predicting levels of Organizational Learning (Case Study: Tehran Province of Youth and Sports General Department). *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 14(27), 89-102. **[In Persian]**
- Savadi, M., Mohebi, S. (2016). Investigating the Relationship between Knowledge Management and Organizational Health (Case Study of the General Directorate of Sports and Youth and Sports Committees of Hormozgan Province). *Journal of Iranian Social Development Studies*, 8(4), 101-109. **[In Persian]**
- Shohani, M.H., Mohammadi, S., Noorbakhsh, P. (2016). Role of Organizational Culture and Knowledge Management in Organizational Intelligence of the Ministry of Sport and Youth Staff. *Sport Management Studies*, 8(39), 51-72. **[In Persian]**
- Saberi, A., Goodarzi, S. (2019). The impact of knowledge management on the effectiveness of the Ministry of Youth and Sports with emphasis on the role of mediator Organizational wisdom. *Research on Educational Sport*, 7(16), 149-168. **[In Persian]**