

تحلیل عوامل موثر بر رفتار مدیران برای بهره‌مندی

از مدیریت دانش در کسب و کارهای ورزشی

حمید برارزاده^{۱*}، سید محمد حسین رضوی^۲، سید نصرالله سجادی^۳، سعید امیرنژاد^۴، نصرالله محمدی^۵

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شمال. آمل. ایران ۲- استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران ۳- استاد گروه

مدیریت ورزشی دانشگاه تهران ۴- استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه شمال ۵- استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۰۳

دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۹

Analysis of Factors Affecting Managers' Behavior
for Keeping Knowledge Management in Sporting BusinessesHamid Bararzadeh^{1*}, Seyed Mohammad Hossein Razavi², Seyed Nasrollah Sajjadi³,
Saeid Amirnejad⁴, Nasrollah Mohammadi³1- Ph.D. Student of Sport Management at Shomal University 2-Professor in Sport Management, Mazandaran
University 3-Professor in Sport Management, Tehran University 4- Assistant Professor of shomal University
5-Assistant Professor of Sport Management, Payame Noor University

Received: (2019/05/09)

Accepted: (2019/07/25)

Abstract

The purpose of this study was to analyze the effective factors on the behavior of managers in order to benefit from knowledge management in sports businesses. The research method is an exploratory, qualitative approach. As Data-based method and interviewing were used to collect data, sampling was done theoretically and by using the judiciary method in order to analyze the semi-structured and fundamental data, MAXQDA software was used. The results of the analysis of the coding and coding process showed that the resources and equipment and orientation and organizational vision as the underlying conditions, the use of knowledge, communication in the organization, the speed of accountability, group participation in the organization, the use of technology and Office automation, use of information management systems as causal conditions, employee characteristics, managerial skills, and organizational structure as intervening conditions affect the behavior of managers in benefiting from knowledge management in sporting businesses. Therefore, sports organizations, as the main caretakers of the country's professional sport, should follow the advancements in the world of knowledge management in the field. Knowledge management should be used as a driving force and effective factor in advancement and The success of sports businesses and the challenges they face.

Keywords

Managers behavior. knowledge management. Sports business.

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تحلیل عوامل موثر بر رفتار مدیران برای بهره‌مندی از مدیریت دانش در کسب و کارهای ورزشی می‌باشد. روش پژوهش اکتشافی با رویکرد کیفی می‌باشد. جامعه تحقیق شامل متخصصان و مدیران ورزشی و اساتید خبره در حوزه کسب و کار ورزشی و مدیریت دانش بود. در هر حال با توجه به استفاده از روش داده بنیاد و انجام مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، نمونه‌گیری به صورت نظری و با استفاده از روش قضاوتی انجام گرفت. به منظور گردآوری داده از ابزار مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده با رویکرد داده بنیاد و فرآیند کدگذاری و کدبرداری و نرم افزار MAXQDA انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که منابع، تجهیزات، جهت‌گیری و چشم‌انداز سازمانی به عنوان شرایط زمینه‌ای، به کارگیری دانش، ارتباطات در سازمان، سرعت پاسخگویی، مشارکت گروهی در سازمان، استفاده از تکنولوژی و اتوماسیون اداری و استفاده از سیستم‌های مدیریت اطلاعات به عنوان شرایط علی، ویژگی‌های کارکنان، مهارت‌های مدیریتی و ساختار سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌ای، بر رفتار مدیران در بهره‌مندی از مدیریت دانش در کسب و کارهای ورزشی تأثیر گذار است. بنابراین مدیران ورزشی کشور باید همگام با پیشرفتهای روز دنیا و ارائه آموزشهای مناسب به کارکنان برای استفاده بهینه از این ابزار قدرتمند، مدیریت دانش را به عنوان نیروی محرکه و عامل مؤثر در پیشرفت و موفقیت کسب و کارهای ورزشی و غلبه بر چالشها به کار گیرند.

واژه‌های کلیدی

رفتار مدیران. مدیریت دانش. کسب و کار ورزشی.

* نویسنده مسئول: حمید برارزاده

E-mail: h.forsat@yahoo.com

*Corresponding Author: hamid bararzadeh

مقدمه

و تجارت بسته به کسب، توسعه و به کارگیری دانش فردی و سازمانی است (۴) در مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش مدون از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این زمینه مدیران میانی نقش کلیدی و مهم ایفا می‌کنند. آنان دانش ضمنی کارکنان رده عملیاتی و مدیران ارشد را ترکیب کرده و به صورت دانش صریح درآورده و در محصولات و فناوری های جدید بکار می‌گیرند. مدیریت مفهومی وابسته به راهبرد مدیریت دانش است و به کارگیری مدیریت دانش نیاز به حمایت‌های مدیریت ارشد (در جهت تخصیص منابع و زمان برای طرح ها و برنامه های مدیریت دانش) دارد. در واقع می توان گفت که اصل ضروری برای موفقیت در برنامه های -مدیریت دانش، ایجاد تعهد راهبردی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمانی است و رهبری در عرصه مدیریت دانش باید نشان دهنده ویژگی-های خاصی باشد که به مدیریت دانش منجر شود (۵).

با توجه به سرمایه گذاری انبوهی که سازمانها به تازگی برای اکتساب دانش و بهره وری سرمایه فکری، روی سیستم هایی انجام می دهند که گاهی اثربخش نیستند، ضرورت ارزیابی موفقیت ابتکارات دانشی بیشتر نمود می یابد. مدیریت سازمان برای اطمینان از اثربخشی آن، نیازمند ابزارهای کنترلی و ارزیابی است (۸) محمدی (۱۳۹۶) در بررسی و سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش شرکتها به این نتایج دست یافت که سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه متوسط می باشد که از نظر کارکنان مولفه های منابع انسانی و فناوری اطلاعات دارای بالاترین اولویت و بهتر از سایر مولفه ها می باشند و از نظر مدیران شرکت مولفه های رهبری، فناوری اطلاعات، استراتژی های مدیریت دانش در وضعیت بهتر و مطلوبتری قرار دارند. او اذعان داشت که نخستین گام برای توسعه مدیریت دانش، تعیین موقعیت جاری آن به صورت سیستماتیک یا به طور دقیق تر، تعیین فعالیت های انجام گرفته و شرایط فعلی سازمان است که برای بسیاری از سازمان ها و واحدهای سازمانی، تعیین این موقعیت دشوار است (۱۲). عظیم زاده و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود بر اهمیت عوامل فردی در توفیق ایجاد کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی تأکید داشتند. (۲) ایووا و امیر بکووا وکاناگاتووا (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان دادند که ارزش یک سازمان نه تنها به اشتراک گذاری دانش به وسیله کارکنان بستگی دارد، بلکه بر کیفیت دانش جمع آوری شده به وسیله آن ها نیز بستگی دارد و اینکه با به اشتراک گذاشتن فاکتورهای دانش در یک سازمان، می تواند به یادگیری سازمانی منجر شود. (۱۳).

امروزه موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط، اثرات قابل توجهی بر ابعاد اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی هر کشور دارند (۱۹). اکثر محققان روی توسعه اقتصادی ناشی از کسب و کار توافق دارند و اهمیت اقتصادی آن را قبل از هر مورد دیگری بیان می کنند. با رقابتی شدن محیط کسب و کار، شانس موفقیت تصادفی کارکنان در این حوزه کمتر می شود. پس لازم است علل و عوامل موفقیت کسب و کارهای موجود بررسی و بر اساس همین اطلاعات مسیر مناسبی برای موفقیت در کسب و کار انتخاب گردد (۳). به کارگیری روش های سنتی و قدیمی، کمبود سرمایه، تکنولوژی نامناسب و محدودیتهای داخلی باعث می شود حتی برخی از کسب و کارها تعطیل شوند (۹) محیط های رقابتی کسب و کار، صاحبان و مدیران این حوزه را با چالش های متعددی روبرو می سازد. مدیران این کسب و کارها باید از یک طرف، توان رقابتی و توسعه داشته باشند و از طرف دیگر، از ایجاد هزینه های اضافی خودداری کنند (۱۱). در کشور ایران نیز، با افزایش روز افزون اهمیت استراتژی های کسب و کار در دهه اخیر، سازمان ها نیاز به چارچوب ها و مدل هایی برای هماهنگی استراتژی های کسب و کار خود با توسعه دانش دارند (۶). افزایش اهمیت ارزیابی مدیریت دانش، به دلیل هزینه های بالای تغییرات تکنولوژیکی برای پیاده سازی ابتکارات دانشی است. دانش یکی از مهمترین دارایی های سازمانها است و شاید به همین دلیل است که پژوهشگران و صاحب نظران، مدیریت دانش را چالش کشف دانایی های فردی جهت تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی، به نحوی که بتوان به راحتی آن را در پایگاه های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرایند کارهای روزمره استفاده کرد، تعریف کرده اند (۱۰) برخی محققان بر این باورند که چنین ارزیابی عملکردی، باعث اطمینان از پشتیبانی بودجه برای پیاده سازی مدیریت دانش، ارزیابی موفقیت پیاده سازی، فراهم کردن بازخورد از پیاده سازی و استخراج درس هایی برای پیاده سازی آتی می شود (۱۶) در این اقتصاد، مدیریت دانش و سرمایه های فکری جزء مهم ترین دارایی های سازمانی محسوب می شوند و موفقیت سازمانها عمدتاً ریشه در قابلیت های فکری آن ها دارد (۱۸). امروزه پیاده سازی مدیریت دانش کارا و تبدیل سازمان به یک سازمان مبتنی بر دانش، به عنوان شرطی اساسی برای موفقیت سازمان های دانش محور در نظر گرفته می شوند. برخورداری از دانش و مدیریت دانش، به موقعیتی استوار برای ادامه حیات سازمانهای پویا و نوآور تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازارها

تقاضا برای خدمات و کالاهای ورزشی و ایجاد جذابیت برای اجتماعات، زمینه لازم را برای توسعه کارآفرینی فراهم می کند، و کارآفرینی از طریق ایجاد و توسعه کسب و کار در ارائه خدمات و تولید تجهیزات ورزشی به پیشرفت ورزش کمک می کند. برای توسعه کارآفرینی در بخش ورزش بایستی مهارت های موثر شناسایی شود و بر اساس اهداف گوناگون جهت توسعه آنها برنامه ریزی کرد (۲۱).

اولین گام برای توسعه کسب و کارهای ورزشی، شناخت عوامل موثر بر موفقیت آنهاست. بدون موفقیت امکان استمرار این کسب و کارها به حداقل می رسد. از دیگر سو، رشد و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط در راستای فعالیت چرخه اقتصادی اجتناب ناپذیر می باشد. چه اطلاعات نقش مهمی را در موفقیت کسب و کار دارد، ولی توانایی استفاده از آن به مدیر کسب و کار بستگی دارد. در شرایط کنونی زیرساخت اطلاعاتی کشور نیز برای کارآفرینان مناسب نمی باشد. ارتباط عوامل زمینه ای دسترسی به اطلاعات، سرمایه و قانونی بودن از دیدگاه مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی با موفقیت معنی دار و مثبت نشان داده شده است. تحول محیط های رقابتی کسب و کار، صاحبان و مدیران این حوزه را با چالشهای متعددی روبرو می سازد. مدیران این کسب و کارها باید از یک طرف، توان رقابتی و توسعه داشته باشند و از طرف دیگر، از ایجاد هزینه های اضافی خودداری کنند. در حال حاضر، تحقیقات کمتری پیرامون بررسی عوامل موفقیت در کسب و کارهای کوچک و متوسط صورت گرفته است و به ویژه در حوزه ورزش با احتیاط می توان گفت که پژوهشی در این زمین صورت نگرفته است. این در حالی است که ورزش یکی از زمینه های بسیار مناسب برای کارآفرینی در کشور ما معرفی شده است (۲).

تاکنون تحقیقات زیادی در زمینه استراتژی و دانش در سازمان های مختلف صورت گرفته است ولی اکثر تحقیقات انجام شده در این زمینه به صورت جداگانه و یا مؤلفه های دیگر باهم به تحقیق و بررسی پرداخته اند مشکلی که اکثر سازمان با آن مواجه هستند نادیده گرفتن نقش دانش در سازمان است که محقق در این تحقیق مدیریت دانش را با استراتژی کسب و کار ترکیب کرده مسأله ای که این روزها از نظر اکثر مدیران و دست اندرکاران در ورزش مجهول مانده است. استراتژی های توسعه دانش باید به مدل های عملیاتی سازمان ها تبدیل شوند تا امکان خلق ارزش در حیطه عملیاتی سازمان فراهم شود. در واقع با طراحی مدل های عملیاتی برای سازمان، می توان قابلیت استراتژی های توسعه دانش را در جهت به کارگیری دانش جدید و خلق ارزش ارتقا بخشید طراحی این نوع استراتژی ها، نه تنها

همچنین ویلیاموس و ترمس نیز در تحقیق خود نشان دادند که سه عامل محیطی، موجودیت سرمایه و داشتن مهارت های مختلف و تحصیلات در ایجاد کسب و کار نقش مهمی دارند (۱۵). بوچیا و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند مدیریت دانش بر انسان، ساختار و فناوری تاکید دارد و می کوشد با ایجاد ساختاری مناسب و زیر ساخت های تکنولوژیکی لازم در سازمان و با محور قراردادن انسان و آماده سازی او به اهداف سازمانی دست پیدا کند. مدیریت دانش رویکردی برای ایجاد سازمان یاد گیرنده است، سازمانی که اعضای آن می توانند دانش را کسب، تسهیم و خلق کنند و در تصمیم گیری های خود از آن سود جویند. این در حالی است که امروزه این تجربه در برخی از سازمان ها و شرکت ها درباره مدیریت دانش به شکست انجامیده است و این به آن علت است که مدیران در راستای استقرار مدیریت دانش در کسب و کار خود توجه چندانی نکرده اند. حال آن که امروزه ضرورت توجه به این نوع مدیریت در قالب ابزاری راهبردی برای پیشبرد منابع سازمان و موفقیت در عرصه رقابت به اثبات رسیده است. بنابراین، باید توجه داشت مدیریت دانش امری است که همواره سازمان را در تغییرات یاری می کند و نیازمند پشتیبانی و توجهی دایمی است (۲۰). سازمان های زیادی امیدوار هستند که با اجرای مدیریت دانش در امور کسب و کارشان بتوانند سرمایه های مجازی خود را مدیریت کنند و منافع موجود را تقویت کنند. با این وجود تصمیم گیری برای اجرای مدیریت دانش اغلب برای سازمان ها سخت می باشد. اما حفظ و یا زوال یک سازمان می تواند به این تصمیم وابسته باشد. بنابراین تعیین چشم انداز درونی و بیرونی سازمان قبل از توافق جمعی برای اجرای مدیریت دانش لازم است (۱). در این میان ورزش به عنوان یک صنعت رو به توسعه، فرصت های کارآفرینی فراوانی را در دل خود جای داده است، و جنبه های گسترده اقتصادی در صنعت ورزش، امکان کارآفرینی را در این بخش فراهم نموده است. این در حالی است که ایجاد کسب و کارهای ورزشی جدید، رشد و توسعه کسب و کارهای ورزشی موجود، نوآوری در عرضه انواع خدمات ورزشی، نوآوری در فنون و فرایندهای ورزشی، نوآوری در تولید لوازم و تجهیزات ورزشی، نوآوری در سازماندهی امور ورزشی و . . . مستلزم مدیریت دانش و تسهیم دانش بین کارکنان سازمان است (۱۲). با توجه به ابعاد گسترده صنعت ورزش می توان آن را در زمره سریعترین بخشهای اصلی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جهان مطرح کرد. دستاوردها و فرصت های شغلی در خیل عظیمی از رویدادهای ورزشی وجود دارد، به عبارتی افزایش فرایندهای کارآفرینی در ورزش و رویدادها، در حال ایجاد تنوعی از فرصتهای شغلی جدید است. صنعت ورزش از طریق ایجاد

تا به صورت هدف دار بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعات خاصی مورد نیاز است، نمونه‌ها را انتخاب کند. اساس انتخاب نمونه در روش فوق الذکر آن است که کارکنان منتخب بتوانند به شکل گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. تکرار پذیری در دو بعد مد نظر قرار می‌گیرد:

(۱) تکرارپذیری لغوی که در آن تولید نتایج مشابه با انتخاب مورد های مشابه هدف می باشد.

(۲) تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردهایی در قطب های مخالف هدف خواهد بود.

در تحقیق کیفی معمولاً از نمونه گیری احتمالی خودداری می کنند، زیرا روش مناسبی برای یافتن کارکنان با اطلاعات غنی نیست. در این فرایند یکی از مفاهیم مهم "اشباع نظری" است. اشباع خصوصیتی است که ارتباط نزدیک با حجم نمونه دارد و بدین معناست که با ادامه جمع آوری داده‌ها، داده‌های جدید تکرار داده‌های قبلی باشد و اطلاعات جدیدی حاصل نگردد، بنابراین تکرار نکات برجسته نشانه کفایت حجم نمونه است. براساس مدل کیفی پژوهش از سه شیوه کدگذاری باز و کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی) برای تحلیل داده های خود استفاده شد. فرایند کدگذاری داده ها در جریان گردآوری داده ها به اجرا در آمد. در ابتدا فایل صوتی مصاحبه های ضبط شده به صورت متن درآمد. سپس متن های مصاحبه وارد نرم افزار MAXQDA شد و مراحل کدگذاری و یادداشت برداری از Memo ها انجام گرفت

یافته های تحقیق

در این پژوهش به منظور رسیدن به هدف اصلی پژوهش پس از مطالعه کتابها، مقالات و اسناد، با ۱۵ نفر از کارشناسان، مدیران کل، معاونان، مشاوران وزیر و اعضای هیئت علمی دانشگاهها مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه طول کشید. پس از هر مصاحبه، مطالب تایپ شدند و بلافاصله پس از مصاحبه، تحلیل و کدگذاری اولیه به شیوه مقایسه مداوم، انجام شد. با اینکه از مصاحبه دهم به بعد تقریباً داده ها تکراری بودند و اشباع نظری حاصل شده بود، برای اطمینان و اعتبار بیشتر، این فرایند تا مصاحبه ۱۵ ادامه یافت.

قابلیت افزایش دانش سازمانی را به کار می‌گیرد، بلکه قابلیت بالقوه مدل های عملیاتی سازمان را در چارچوب ظرفیت پذیرش و بکارگیری دانش، و قابلیت خلق ارزشهای جدید را نشان می‌دهد

لذا از آنجا که مدیران ورزشی به منظور حضور کارا و مؤثر در عرصه های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی، چاره ای جز توجه بیشتر به حوزه های مختلف مدیریت دانش را ندارند. تخصص گرایی در ورزش و نفوذ ورزش و سازمانهای ورزشی در لایه های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را امری اجتنابناپذیر ساخته است. توجه به مدیریت دانش می تواند فراهم کننده حضور و عملکرد پویای ورزش و سازمان های ورزشی در عرصه- های گوناگون باشد. بنابراین مساله اساسی پژوهش حاضر، تحلیل عوامل مؤثر بر رفتار مدیران برای بهره مندی از مدیریت دانش در کسب و کارهای ورزشی می باشد.

روش تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش گردآوری در زمره پژوهشهای کیفی است که با استفاده از روش داده بنیاد انجام شد. علت انتخاب این روش، توجه به مدیریت دانش به عنوان فرایندی اجتماعی است که در تعاملات کارکنان با یکدیگر شکل گرفته و به زمان، مکان و یافت، حساساست (استراس و کوربین، ۱۹۹۰).

انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته : که با توجه به روند مصاحبه‌ها سوالات به صورت جزئی تر و دقیق تر مطرح شد پیش از انجام مصاحبه، از طریق تماس تلفنی هماهنگی‌های لازم با مصاحبه شونده‌ها انجام شد تا زمان مناسبی برای این کار انتخاب شود. در زمان مصاحبه، صحبت‌های افراد با اجازه قبلی به صورت کامل ضبط و همچنین، نکات مهم، مبهم و یا نیازمند توضیح بیشتر، توسط پژوهشگر یادداشت گردید. جامعه آماری تحقیق شامل متخصصان و مدیران ورزشی و اساتید خبره در حوزه کسب و کار ورزشی و مدیریت دانش بود. در هر حال با توجه به استفاده از روش داده بنیاد و انجام مصاحبه برای گردآوری داده ها، نمونه گیری به صورت نظری و با استفاده از روش قضاوتی انجام گرفت که در آن معمولاً پژوهشگر می‌کوشد

جدول ۱. کدگذاری محوری

ردیف	سازه اصلی	مقوله محوری	مقوله فرعی	مفاهیم
۱	شرایط علی	ویژگی های	انگیزش	تمایل درونی کارکنان به اهداف و فعالیت های سازمانی
۲		کارکنان	کارکنان	داشتن طرحواره های انگیزشی در کارکنان
۳				انگیزه ی و تمایل کارکنان به توسعه مهارت های دانشی شان
۴				انگیزش بالای کارکنان در همکاری با دیگران جهت تحقق اهداف سازمانی
۵				علاقه به کار گروهی
۶				علاقه به یادگیری مستمر مهارت های جدید
۷			نگرش	نگرش مثبت کارکنان به سازمان
۸			کارکنان	تمایل و نگرش مثبت کارکنان به دانش و تسهیم دانش در سازمان
۹				کارکنان برای محیط کاری خود اهمیت زیادی قائلند
۱۰				توجه به دانش به عنوان یکی از منابع استراتژیک سازمان
۱۱				علاقه مند به چالش شغلی و آموزش های مستمر در سازمان
۱۲	مهارت ها و			توانایی کارکنان در انطباق پذیری با شرایط مختلف
۱۳		قابلیت		تلاش کارکنان برای تقویت ویژگی های فردی شان
۱۴		کارکنان		برخورداری و تسلط بر مهارت های لازم حرفه ای آگاهی و درک مسایل پیچیده ی سازمانی
۱۵				داشتن عملکرد و رفتار آگاهانه
۱۶				داشتن مهارت مدیریت زمان
۱۷				داشتن مهارت ذهنی در تحلیل مسایل
۱۸				نظم و انضباط کاری کارکنان
۱۹				داشتن مهارت حل مساله
۲۰				وجود کارکنان خوددانگیخته، فعال، یادگیرنده و یاددهنده در سازمان
۲۱				تلاش کارکنان پرسشگر و کنجکاوی برای رسیدن به هدف
۲۲				عبرت از اشتباهات گذشته
۲۳				توانایی برقراری ارتباط و انتقال افکار و احساسات به دیگران و سایر کارکنان اعضای سازمان
۲۴				بهره مندی از مهارت های فعالیت در کارهای تیمی
۲۵				داشتن مهارت استفاده از فناوری های روز
۲۶				داشتن تجارب قبلی در زمینه های کاری
۲۷				مهارت های گوش دادن فعال
۲۸	مدیریت و	هدفگذاری		نیازسنجی مناسب از اهداف سازمانی
۲۹		رهبری	مناسب و	دنبال کردن اهداف مشترک سازمان توسط تمامی اعضای سازمانی
۳۰		سازمانی	تلاش جهت	معرفی راهکارهایی برای سازمان در جهت تحقق اهداف
۳۱			رسیدن به	اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف کسب و کار سازمانی

اهداف تعیین شده		
پاداش دادن به عملکردها و اندیشه‌های مبتکرانه در سازمان	استفاده از	۳۲
فعالیت‌های گروهی کارکنان بیشتر تشویق و ترغیب شوند	سیستم	۳۳
تقویت پاداش‌های درونی در کارکنان	ترغیب و	۳۴
ارایه پاداش‌های بیرونی به کارکنان	پاداش	۳۵
ارایه پاداش به ازای مشارکت بیشتر کار تیمی کارکنان		۳۶
تشویق و ترغیب کارکنان در به اشتراک گذاری دانش		۳۷
تقدیر و تشکر بهنگام از موفقیت‌های کسب شده توسط اعضا		۳۸
استقرار نظام پاداش در سازمان		۳۹
افزایش انگیزاننده‌ها و محرک‌های سازمانی		۴۰
وجود مدیرانی تجول‌گرا در راستای درک فرهنگ سازمانی	مهارت‌های	۴۱
داشتن مهارت ارزیابی مناسب از عملکرد کارکنان	مدیریتی	۴۲
مستندسازی دانش و تجارب در سازمان	مدیران	۴۳
ایجاد گفت‌گویی آزاد و چند جانبه در سازمان، با مشارکت اعضای سازمان		۴۴
توانایی استفاده مدیر از اطلاعات در جهت موفقیت کسب و کار		۴۵
داشتن تفکر انتقادی		۴۶
داشتن مهارت‌های حل مساله		۴۷
حمایت و تقویت تفکر خلاق در سازمان		۴۸
وجود رهبرانی توانمند در جهت ایجاد و جلب اعتماد میان اعضای سازمان	رهبری	۴۹
توجه رهبران به استعدادها و توانمندی‌های کارکنان	سازمانی	۵۰
مشارکت دادن کارکنان دانشی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی		۵۱
دادن استقلال عمل به کارکنان در انجام وظایف محوله		۵۲
ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت کارکنان		۵۳
لزوم وجود رهبرانی آگاه در سازمان جهت تحقق مدیریت دانش در سازمان		۵۴
افزایش دانش سازمانی به عنوان سرمایه‌های سازمان	یادگیری	۵۵
یادگیری و به اشتراک گذاری دانش کسب شده توسط اعضا	سازمانی	۵۶
تاکید بر یادگیری مستمر کارکنان به عنوان یکی از راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی پایدار		۵۷
وجود فضای حاکم بر سازمان در جهت افزایش اشتیاق شغلی		۵۸
ترویج و مدیریت فرهنگ تغییر سازمانی	فرهنگ	۵۹
توجه به فرهنگ دانش طلب در سازمان به عنوان یکی از ارکان اصلی موفقیت سازمان	سازمانی	۶۰
نقش واقعیت‌های فرهنگی در مدیریت دانش به عنوان موانع یا عوامل تسهیل مدیریت دانش		۶۱
مشارکت اعضای سازمان در تقویت هنجارهای سازمان و انتقال ارزشها به دیگران		۶۲
ایجاد فرهنگ تشریک دانش در سازمان		۶۳

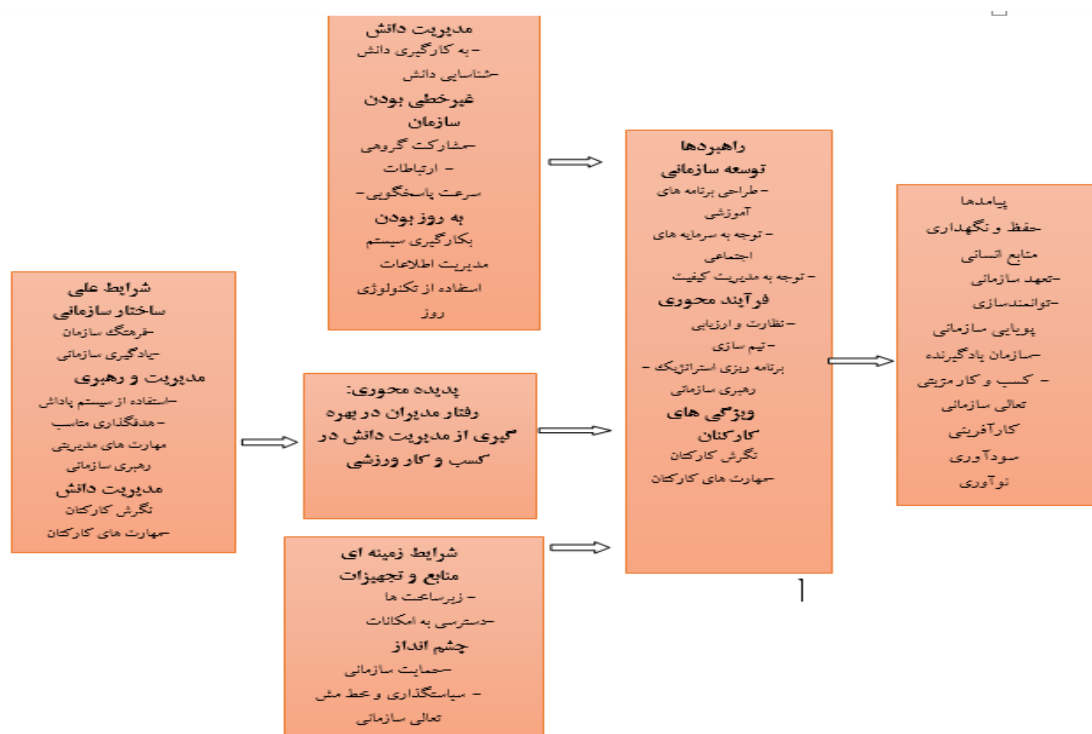
تقویت احساس پیوستگی میان اعضای سازمان و سازمان				۶۴
توجه به خلاقیت و نوآوری به عنوان یک ارزش				۶۵
اشتراک گذاری فرهنگ سازمان توسط اعضای سازمان				۶۶
تلقی از یادگیری و رشد فردی و سازمانی به عنوان یک ارزش				۶۷
دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات و ایده های سازمانی	دسترسی به	منابع و	شرایط	۶۸
دسترسی کارکنان به راه حل ها جهت حل مسایل	امکانات در	تجهیزات	زمینه ای	۶۹
میزان دسترسی کارکنان به فناوری های اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی سازمان	سازمان			۷۰
دسترسی به فناوری های سخت افزاری روزآمد سازمانی				۷۱
دسترسی به شبکه گسترده جهانی به عنوان یک منبع دانش				۷۲
آماده سازی کارکنان برای فعالیت های مدیریت دانش در سازمان	زیر ساخت			۷۳
یکپارچه سازی تلاش های مدیریت دانش و موقعیت های سازمانی	های سازمانی			۷۴
وجود تجهیزات تکنولوژیکی و مدرن در سازمان				۷۵
وجود زیرساخت های فناورانه در سازمان				۷۶
تطبیق و هماهنگی سازمان با تغییرات سریع فناوری				۷۷
پیگیری رشد سریع و مستمر تغییرات فناوری				۷۸
فراهم کردن محیطی سازمانی برای تسهیل تسهیم دانش	حمایت	جهت گیری و		۷۹
حمایت مدیریت سازمان از عملکرد مناسب کارکنان	سازمانی	چشم انداز		۸۰
ایجاد و حمایت از فضایی مناسب برای پرورش استعداد های کارکنان		سازمانی		۸۱
تقویت ویژگی های فردی، انگیزه ها و پشتکار در اعضای سازمان				۸۲
حمایت مدیریت ارشد سازمان از مدیریت سطوح پایین و تصمیمات اتخاذ شده				۸۳
برقراری ارتباط میان فرایند و مدیریت دانش با استراتژی کلان سازمان	خط مشی و			۸۴
تدوین خط مشی های تصمیم سازی و تصمیم گیری در سازمان	سیاست گذاری			۸۵
حرکت در مسیر سودآوری سازمان و جلب رضایت مشتریان	سازمانی			۸۶
طراحی چگونگی هدف گذاری دانش در سازمان				۸۷
اشاعه نیازهای مدیریت دانش از طریق دستورالعمل ها و قوانین سازمانی				۸۸
تنظیم مقررات سازمانی به گونه ای که اطاعت از آنها منجر به کسب مزیت رقابتی شود				۸۹
بکارگیری مقررات و اعمال قوانین در راستای منافع سازمان				۹۰
توجه به دانش به عنوان عنصری اساسی از سرمایه های سازمان	شناسایی	مدیریت	شرایط	۹۱
تحلیل دانش موجود و مطلوب جهت شناسایی دانش لازم برای سازمان	دانش	دانش	مداخله گر	۹۲
تشخیص سازوکارهای مناسب برای کسب دانش به نحو مطلوب				۹۳
شناسایی و کسب دانش از منابع داخلی و خارجی سازمان				۹۴
شناسایی نقاط استراتژیک دانش				۹۵
به کار گیری و تسهیم دانش در سطوح مختلف سازمان	به کار گیری			۹۶
اشتراک گذاری منابع فکری و خلاقانه سازمان	دانش			۹۷
استفاده از دانش شناسایی شده در هدف گذاری سازمان				۹۸
تلاش برای تولید دانش در سازمان				۹۹

تلاش برای دستیابی به دانش مناسب			۱۰۰
نمایش و تسهیل عرضه دانش برای کارکنان			۱۰۱
کمک به کارکنان برای به کارگیری دانش در سازمان			۱۰۲
سازگاری و ارتباط میان اجزاء مختلف سازمانی	ارتباطات در	غیر خطی	۱۰۳
تشریک مساعی و ارتباط میان سطوح سازمانی	سازمان	بودن سازمان	۱۰۴
وجود ارتباطات پیوسته میان کارکنان			۱۰۵
برقرار ساختن ارتباطهای متقاطع سازمانی			۱۰۶
پاسخگویی سریع سازمان و کارکنان به ایده‌ها و مدل‌های جدید اقتصادی	سرعت		۱۰۷
نوآوری سریع در ارائه محصولات و خدمات به مشتریان و کارکنان ذی نفع	پاسخگویی		۱۰۸
سرعت بخشیدن به حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها			۱۰۹
استفاده مناسب از فرصت‌های به وجود آمده			۱۱۰
ارایه بازخورد			۱۱۱
مشارکت فعالانه کارکنان در خلق دانش	مشارکت		۱۱۲
عضویت کاربران سیستم مدیریت دانش حداقل در یک گروه تعاملی	گروهی در		۱۱۳
استفاده کارکنان از مهارت‌ها و تجارب دیگران	سازمان		۱۱۴
وجود همکاری و مشارکت میان کارکنان			۱۱۵
تقویت مشارکت فزاینده در میان کارکنان			۱۱۶
تبادل موثر دانش کارکنان با دیگران			۱۱۷
انجام وظایف مشترک در شرایط کاری مشارکتی			۱۱۸
کارکنان دانش خود را از دیگران دریغ نمی‌کنند			۱۱۹
توجه به تشریک مساعی و هماهنگی به عنوان اساس موفقیت کار تیمی			۱۲۰
استفاده از تکنولوژی در تشریک دانش	استفاده از	روزآمدی و به	۱۲۱
برقراری ارتباطات از طریق فضای مجازی	تکنولوژی و	روز بودن	۱۲۲
توسعه مهارت‌های ارتباطی دانشجویان از طریق رسانه‌های متنوع برای مخاطبین گوناگون با استفاده از ابزارهای جدید به ویژه ارتباطات از طریق اینترنت	اتوماسیون اداری		۱۲۳
کاربرد فناوری‌ها در فعالیت‌های روزانه کاری در سازمان			۱۲۴
امکان جستجوی سریع اطلاعات در فضای مجازی			۱۲۵
استفاده از سیستم مدیریت دانش در سازمان	استفاده از		۱۲۶
سازماندهی اطلاعات ارزشمند سازمان	سیستم‌های		۱۲۷
اداره کردن اطلاعات با استفاده از سیستم‌های مدیریت اطلاعات	مدیریت		۱۲۸
تسهیل دسترسی به اطلاعات سیستمی برای کارمندان	اطلاعات		۱۲۹
به کارگیری فناوری اطلاعات توسط اعضای سازمان			۱۳۰
کاربردهای مختلف فناوری اطلاعات، به عنوان ابزارهایی کارآمد جهت تسهیل فرایندهای مدیریت دانش			۱۳۱
استفاده از فناوری اطلاعات جهت افزایش سرعت و صحت خدمات			۱۳۲
استفاده از فناوری اطلاعات جهت افزایش رضایتمندی مشتریان			۱۳۳
تدوین و ارائه استراتژی‌های مناسب دانش به نحو مطلوب	راهبردها		۱۳۴

برنامه ریزی و هدف گذاری بلند مدت سازمانی	برنامه ریزی	فرایند	۱۳۵
تدوین برنامه استراتژیک دانشی سازمان	استراتژیک	محوری	۱۳۶
کاهش هزینه ها از طریق کاهش فرایندهای تکراری و غیرضروری			۱۳۷
ارایه ی گزینه های راهبردی در سازمان با توجه به فرصت های موجود			۱۳۸
تشکیل گروه های تعاملی در درون سازمان ها	تیم سازی		۱۳۹
توجه به اعضای تیمی که سیستم را ایجاد کرده اند به عنوان توسعه دهندگان سیستم مدیریت دانش			۱۴۰
توسعه کارگروهی و تیمی در میان کارکنان			۱۴۱
توجه به حافظه جمعی کارکنان			۱۴۲
ترغیب به تیم سازی و مشارکت بیشتر کارکنان در کارهای تیمی			۱۴۳
ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان	نظارت و		۱۴۴
کنترل فنی و اداری	ارزیابی		۱۴۵
نظارت و پیگیری میزان تحقق اهداف سازمانی			۱۴۶
ارزیابی مستمر از بخش ها و سطوح سازمان			۱۴۷
استفاده از ابزارهای کنترلی و ارزیابی برای اطمینان از اثربخشی سازمانی			۱۴۸
ارزیابی میزان پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان			۱۴۹
ارزیابی اثربخشی فعالیت های سازمانی			۱۵۰
کنترل صحت و اعتبار کیفیت اطلاعات			۱۵۱
طراحی آموزش ها بر پایه مدیریت دانش جهت کمک به رشد قابلیت کارکنان	طراحی	توسعه	۱۵۲
آموزش مربی گری در میان کارکنان	برنامه های	سازمانی	۱۵۳
برگزاری کارگاه های آموزشی دانش افزایی	آموزشی		۱۵۴
برگزاری جلسات تخصصی			۱۵۵
توسعه برنامه های آموزشی مهارت افزایی			۱۵۶
ارایه آموزشهایی در زمینه دسترسی به اطلاعات، بازاریابی، فناوری های جدید، مهارتهای کارآفرینی و توسعه شبکه کسب و کار			۱۵۷
اعتماد کارکنان به سازمان	توجه به		۱۵۸
وجود صداقت و درستی در میان کارکنان	سرمایه های		۱۵۹
همدلی و صمیمیت بین کارکنان	اجتماعی		۱۶۰
بهبود ارتباطات شخصی و میان فردی در میان کارکنان			۱۶۱
ایجاد اعتماد از طریق تسهیل تعاملات اجتماعی در سازمان			۱۶۲
ایجاد محیط کاری توأم با اعتماد و صداقت			۱۶۳
ایجاد تعاون و همکاری میان کارکنان			۱۶۴
توسعه روابط دوستانه در سازمان			۱۶۵
ایجاد حسن تفاهم میان کارکنان			۱۶۶
ایجاد اعتماد برای پیشرفت همکاری			۱۶۷
افزایش اعتماد در سازمان برای تحقق یادگیری ها در سازمان			۱۶۸
ارتقای خدمت به مشتریان	توجه به		۱۶۹
بهبود سرعت و کیفیت ارتباط با مشتری	مدیریت		۱۷۰

الگو برداری از سازمانهای موفق	کیفیت در			۱۷۱
توجه به نیازهای مشتریان	سازمان			۱۷۲
تلاش برای دستیابی به رضایت مشتریان				۱۷۳
تعهد بالای کارکنان به سازمان	تعهد سازمانی	حفظ و	پیامدها	۱۷۴
احساس مسئولیت بالای کارکنان در قبال وظایف محوله		نگهداری		۱۷۵
مسئولیت پذیری شخصی اعضای سازمان		منابع انسانی		۱۷۶
تعهد بالای اعضای سازمان نسبت به اهداف و نقش سازمانی خود				۱۷۷
تحقق مدیریت دانش به عنوان عاملی حیاتی در بهبود عملکرد و توانمندسازی کارکنان	توانمندسازی کارکنان			۱۷۸
دستیابی کارکنان به مهارتهای جدید				۱۷۹
بهبود عملکرد کارکنان از طریق مشارکت و همکاری اعضا				۱۸۰
ارتقای توانمندی های کیفی کارکنان				۱۸۱
کسب ابتکار عمل توسط کارکنان برای انجام وظایف				۱۸۲
مقاومت و انعطاف پذیری کارکنان در مواجهه با مسایل				۱۸۳
تقویت فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان	سازمان	پویایی		۱۸۴
مشارکت و یادگیری مداوم کارکنان برای ارتقاء عملکرد شغلی شان	یادگیرنده	سازمانی		۱۸۵
اشاعه آموخته های کارکنان در سراسر سازمان				۱۸۶
اقدام به یادگیری برای یادگیری				۱۸۷
تلاش کارکنان و سازمان در جهت رسیدن به یادگیری مادام العمر				۱۸۸
اشتراک گذاری دانش و اطلاعات کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، جهت رشد و موفقیت سازمان				۱۸۹
تأمین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب برای حفظ مزیت رقابتی سازمان	کسب مزیت رقابتی			۱۹۰
افزایش میزان دانش بنیانی سازمانی به عنوان یکی از راههای تمایز سازمان ها از سازمان های دیگر				۱۹۱
یکپارچه سازی و هماهنگ نمودن دانش به عنوان یکی از راههای دستیابی و حفظ مزیت های رقابتی				۱۹۲
تبدیل سازمان به یک سازمان مبتنی بر دانش، به عنوان شرطی اساسی برای موفقیت سازمان هایی در نظر گرفته شده که وارد اقتصاد دانش محور می شوند				۱۹۳
به کسب، توسعه و به کارگیری دانش فردی و سازمانی برای داشتن توان رقابت در بازارها و تجارت				۱۹۴
بهبود بخشیدن به موقعیت رقابتی محصولات				۱۹۵
مشارکت اعضا در ایجاد مزیت رقابتی				۱۹۶
دنبال کردن بهترین راهکارها و رویه ها به منظور سازگاری با تغییرات محیطی سازمان ها در جهت دستیابی به مزیت رقابتی				۱۹۷
دستیابی به پیشرفت و عملکرد متعالی سازمان	تعالی			۱۹۸
کمک به خلاقیت هایی که منجر به حرکت متری سازمان می شود	سازمانی			۱۹۹
تحقق اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی				

دستیابی به بهره وری سازمانی	۲۰۰		
برخورداری از دانش و مدیریت دانش جهت دستیابی به شرایطی مناسب برای ادامه حیات سازمانهای پویا و نوآور	۲۰۱		
خلق نوآوری در سازمان	کارآفرینی	نوآوری	۲۰۲
خلق اندیشه‌های مبتکرانه در سازمان	۲۰۳		
انجام کارهای خلاقانه توسط اعضا	۲۰۴		
برقراری و ایجاد ارتباط بین ایده‌ها	۲۰۵		
دانش آفرینی	۲۰۶		
تولید محصولات و ارائه خدمات خلاقانه و نوآورانه سازمان در جهت دستیابی به برتری رقابتی	۲۰۷		
ارزش آفرینی از طریق به کارگیری دانش در سازمان	۲۰۸		
کاهش هزینه‌ها	سود آوری	۲۰۹	
مشارکت در ارزش افزوده	۲۱۰		
صرفه جویی در منابع	۲۱۱		
نیل به اهداف سازمانی با سود دهی بالا	۲۱۲		



شکل ۱. الگوی نهایی عوامل موثر بر رفتار مدیران در بهره مندی از مدیریت دانش در کسب و کار ورزشی

باشد، ادامه اثربخش فعالیت با اشکال روبرو خواهد شد. یکی از حوزه های بسیار مهم در این زمینه، هماهنگی بین استراتژی های کسب و کار و توسعه دانش می باشد. در کشور ایران نیز، با افزایش روز افزون اهمیت استراتژی های کسب و کار در دهه اخیر، سازمان ها نیاز به چارچوب ها و مدل هایی برای هماهنگی

بحث و نتیجه گیری

در حال حاضر ارتقای توانایی یک سازمان در دستیابی به اهدافش، تابعی از سازگاری میان اجزاء مختلف سازمانی است. در صورتی که این اجزاء به خوبی با یکدیگر متناسب باشند، سازمان به طور مؤثر به فعالیت ادامه می دهد و اگر این تناسب ضعیف

کسب و کار دارد، ولی توانایی استفاده از آن به مدیر کسب و کار بستگی دارد. در شرایط کنونی زیرساخت اطلاعاتی کشور نیز برای کارآفرینان مناسب نمی باشد. ارتباط عوامل زمینه ای دسترسی به اطلاعات، سرمایه و قانونی بودن از دیدگاه مدیران کسب و کارهای ورزشی با استراتژی های مدیریت دانش در ارتباط هست. به دلیل تنوع خواسته ها و توان محدود سازمان های ورزشی در تامین نیازها، بهره گیری بایستی از شبکه سازی ضروری است. همچنین حمایت دولت در بعد کلان مثل رویکردهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و در بعد خرد مثل مالیات، یارانه های شرکتی، تسهیلات ارزان قیمت و سیاستهای تقویتی کسب و کار بر عملکرد مدیران در جهت موفقیت کسب و کار ورزشی قابل توجه است. در این میان به دلیل ضعف کلی صنعت ورزش در کشور ما، مدیران ورزشی نیاز به توجه و حمایت جدی و دولت دارند. بنابراین انتظار بر این است که مدیران کسب و کارهای ورزشی ضمن تدوین طرح کسب و کار، آموزشهایی را در زمینه دسترسی به سرمایه و اطلاعات، بازاریابی، تکنولوژی های جدید، مهارت های کارآفرینی، استقرار مدیریت دانش و توسعه شبکه کسب و کار فراگیرند و از حمایتهای دولتی و قانونی غافل نشوند. به کارگیری این یافته ها با در نظر گرفتن نوع کسب و کار و محیط آن می تواند کارکنان را در رسیدن به موفقیت یاری نماید.

نتایج پژوهش همچنین بیانگر آن بود که نگرش و انگیزش و مهارت های کارکنان و مهارت های رهبری به عنوان شرایط علی بر بهره مندی از مدیریت دانش در کسب و کار ورزشی تاثیرگذار است بنابراین مدیریت دانش باید از طریق ایجاد پیوند مناسب بین عناصر اصلی سازمان یعنی انسان، ساختار و فناوری و با اتخاذ تدابیر و روشهای مناسب، وظایف خود یعنی خلق، کسب، توسعه، تسهیم، نگهداری، به کارگیری و ارزیابی دانش را به صورت اثربخش انجام دهد. لذا نیاز است تا در زمینه انتخاب، استخدام و به کارگیری افراد در پستهای مختلف سازمان به شایسته سالاری توجه شود. این امر باید در سراسر سازمان، چه در بدنه عملیاتی و چه در رده مدیریت ارشد سازمان، ساری و جاری شود. پرواضح است که برای استخدام افراد متخصص و شایسته در هر پستی، نیاز است تا ابتدا انتظارات شغلی مشخص شود و سپس با توجه به برنامه های استراتژیک سازمان به این امر پرداخته شود.

نتایج پژوهش حسین و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که عوامل و تواناییهای فردی کارکنان یکی از عواملی است که می تواند در موفقیت مدیریت دانش در سازمان تأثیرگذار باشد. (۶) به

استراتژی های کسب و کار خود با توسعه دانش دارند (۶). نتایج پژوهش حاضر نشان داد که امکانات، منابع، ارتباطات و حمایت های سازمانی می تواند به مدیران در جهت بهره مندی از مدیریت دانش برای موفقیت در کسب و کارهای ورزشی مؤثر باشد. از این رو می توان گفت که برای مدیران ورزشی، تدوین الگوی بکارگیری دانشهای ضمنی و صریح در پیشبرد امور سازمانی اولویت بیشتری دارد تا کسب دانش. اگرچه همانطوری که قبلاً اظهار شد، لازمه رسیدن به مرحله کاربرد دانش، بر خوردهای از دانش مناسب کاری است. لذا به نظر می رسد ایجاد کارگروههای مجرب در طراحی الگوهای بکارگیری دانش توسط کارشناسان سازمانی، به سازمانهای ورزشی کمک خواهند کرد تا بهتر و سریعتر به اهداف خود در ایجاد و توسعه دانش در سطح سازمان دست یابند. لذا تغییر الگوی نگرشی به مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمانهای ورزشی با رویکرد بکارگیری و ثبت و ضبط دانش ضروری به نظر میرسد و لازم است بخش های مرتبط در ساختار سازمانی سازمانهای ورزشی با عملکرد آگاهانه تر در زمینه مدیریت دانش موجود، سازمان را راهبری نمایند. همسو با نتایج پژوهش حاضر، پارکر و بلگیتز (۲۰۰۶) ابراز داشتند که ویژگیهای فردی و اقتصادی با توفیق در ایجاد کسب و کار مخاطره های همراه هستند.

نتایج همچنین نشان داد که استفاده از سیستم های اطلاعاتی و تکنولوژی و ساختار سازمانی می تواند بر رفتار مدیران تاثیر داشته باشد. از این رو می توان گفت که ارتقای توانایی یک سازمان در دستیابی به اهدافش، تابعی از سازگاری میان اجزاء مختلف سازمانی است. در صورتی که این اجزاء به خوبی با یکدیگر متناسب باشند، سازمان به طور مؤثر به فعالیت ادامه می دهد و اگر این تناسب ضعیف باشد، ادامه اثربخش فعالیت با اشکال روبرو خواهد شد. در این نتایج با یافته های مطالعه عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۳) مبنی بر نقش مؤثر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش و محقر و همکاران (۱۳۹۲) که فناوری اطلاعات و سبک رهبری را به عنوان عوامل موفقیت مدیریت دانش معرفی می-کند، همسوست. همچنین، در پژوهش حافظی و همکاران (۱۳۹۴) ویژگی های دانش تولیدشده به عنوان یکی از عوامل مداخله گر در الگوی مفهومی تجاری-سازمانی دانش در نظام آموزش عالی از راه دور معرفی شده است (۵). بسیاری از مدیران حوزه صنعت ورزش معتقدند نمی توان به اطلاعات گذشته اعتماد کرد. همچنین، ماهیت اقتصادی و فضای کشور ممکن است نقش این عوامل را در موفقیت کسب و کار ورزشی کم رنگ کند. اگر چه اطلاعات نقش مهمی را در موفقیت

لازم است بانک اطلاعات دانشی در سازمان تشکیل شود. بدین منظور باید منابع دانشی سازمان شناسایی شوند، شاخص های مختلف دانشی در بخشهای گوناگون مشخص شوند و بر اساس آنها، فرمتهای خاصی برای جمع آوری اطلاعات در هر بخش تعیین شود و با طراحی الگوی ثبت تجارب و با کمک روشهای مختلف، به ثبت تجارب و منابع دانشی پرداخته شود. در نهایت، این اطلاعات طبقه بندی و خلاصه سازی شود و در دسترس افراد قرار گیرد.

اعتقاد اندرسون (۲۰۰۵) تعامل صحیح بین کارکنان، فناوری و فرایندهای سازمانی، مدیریت دانش را به موفقیت می رساند (۱) با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان و فدراسیونهای ورزشی، در زمره سازمانهایی به حساب می آیند که مدیران آنها عمدتاً تحت تأثیر توجه و حساسیت کارکنان جامعه به اثربخشی آنها، در پی افزایش اثربخشی و کسب برتری در صحنه رقابت با سازمان های رقیب هستند، یکی از شیوه های مؤثر جهت حفظ رقابت در صحنه بین المللی و افزایش اثربخشی سازمان، بهره گیری از سیستم اثربخش مدیریت دانش در سازمانها می باشد.

منابع

1. Abdolmaleki, Hossein; Sadat Mirzadeh, Zahra; Alidoust Ghahfarkhi, Ebrahim (2015). Assessment and prioritization of effective factors on the establishment of a knowledge management system in the Ministry of Sport and Youth. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. Second period. No. 5, pp. 104-97
2. Anderson, K. "From information technology to knowledge technology: taking the user into consideration". *Journal of knowledge management*. 2012. Vol. 2, No. 2.
3. Azimzadeh, Seyyed Morteza, Ehsani, Mohammad . A Model for the Establishment of Small and Medium Business Sports. Two-point management and development of sport. 2015. No. 1. P. 64
4. Chen, M., Huang, M. & Chen, Y. Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: an empirical study. *Expert systems with applications*, 2012. 36(4): 8449-8459
5. Chen, Y. & Huang, H. Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 2015. 27(9): 262-270
6. Chuan-Peng Yu . Zhen-Gang Zhang . The Effect of Organizational Learning and Knowledge Management Innovation on SMEs' Technological Capability. *URASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*. 2018. ISSN: 1305-8223 (online) 1305-8215 (print).
7. Goodarzi, Mehdi; Jalali Farahani, Majid; Rajabi, Hossein; Hamidi, Mehrzad *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. Third period. 2016 No. 11. Pp. 53-45
8. Hamidzadeh, Mohammad Reza . Knowledge Management (Structure, Processes, Mechanisms), Second Edition, Tehran: 2011.
9. Hossein Gholizadeh, . Measurement of the level of knowledge management knowledge in Ferdowsi University of Mashhad and providing the necessary strategies for its implementation. MSc Thesis - Ministry of Science, Research, Technology - Ferdowsi University of Mashhad. 2017.
10. Hussain, I., Ahmed, S., Si S. Personal Knowledge Abilities and Knowledge Management Success. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2010 9 (4): 319-27.
11. Jafari, Mohammad Javad . Design and development of a model for assessing the maturity of knowledge management and its strategy for implementing a knowledge management system. Master's Thesis. University of Qom - Faculty of Computer and Information Technology. 2015.
12. Kruger, C. & Johnson, R. Information management as an enabler of knowledge

- management maturity: A South African perspective. *International Journal of Information Management*, 2010. 30(1): 57-671
13. Li – Ren, Y. Jieh – Haur, C., and Hsiao – Wen, W. “Assessing impacts of information technology on project success through knowledge management practice”. *Automation in construction*. 2011. In press, corrected proof.
 14. Mohammadi, Reza . Measurement of Maturity of Companies Knowledge Management. The 2nd International Conference on Modern Horizons in Management and Accounting Sciences, Economics and Entrepreneurship of Iran. Tehran 2017..
 15. Naghavi, Mir Ali, Sohrabi, Shahla . The Pattern of KM Strategies with Business and Human Resources Strategies, The 10th International Conference on Strategic Management, Strategic Management Association of Iran. 2015.
 16. Nezafati, J.K., & Quah, W.B . Start-up factors for small and medium-sized accommodation businesses in Sabah, Malaysia: push and pull factors, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 2012. 17 (1): 49-62
 17. Ngai, E. W. T. & Chan, E. W. C. Evaluation of knowledge tools using AHP. *Expert systems with applications*, 2005. 29(4): 889-899.
 18. Rasula, J., Vuksic, V. & Stemberger, M. The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and Business Review*. 2012. 14(2): 147-168.,
 19. Roosta. Kouros . Assessing the level of maturity of knowledge management in organizations through a developed puberty model of knowledge management. Sixth Knowledge Management Conference. Tehran. 2015.
 20. Serna, E. Maturity model of Knowledge Management in the interpretivist perspective. *International Journal of Information Management*, 2012. 32(4): 365 -371
 21. Zbucnea . A . Pînzaru, F . Busu, M. Stan, S. and Bârgăoanu, A. Sustainable Knowledge Management and Its Impact on the Performances of Biotechnology Organizations. *Sustainability* 2019, 11, 359
 22. Zhao, J., Ordonez de Pablos, P. & Qi, Z. . Enterprise knowledge management model based on China’s practice and case study. *Computers in Human Behavior*, 2012. 28(2): 324-330.