

مدیریت ورزشی \_ تابستان ۱۳۹۸  
دوره ۱۱، شماره ۲ ص: ۳۰۳ - ۲۹۱  
تاریخ دریافت: ۹۶ / ۰۷ / ۱۶  
تاریخ پذیرش: ۹۶ / ۱۰ / ۱۳

## مدلسازی بلوغ عوامل انسانی و سازمانی مدیریت دانش همراستا با کسب‌وکار در ورزش ایران

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

۱. استادیار مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران ۲. استاد مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران ۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، مدلسازی بلوغ عوامل سازمانی و انسانی مدیریت دانش مبتنی بر کسب‌وکار در ورزش ایران است. این پژوهش، با رویکرد کارکردگرایی و با استفاده از روش پیمایشی انجام گرفته و از نوع غیرآزمایشی است. براساس هدف نیز، در مرحله اول کاربردی، در مرحله دوم ارزیابی و در مرحله سوم از نوع تحقیق و توسعه است. جامعه آماری تحقیق، کلیه نخبگان مدیریت ورزشی و متخصصان ادارات کل ورزش و جوانان کشور بود. ابزار گردآوری اطلاعات، کتابخانه‌ای و به روش میدانی بود. از پرسشنامه استاندارد شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب‌وکار جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و AMOS برای آمار توصیفی و استنباطی به عمل آمد. نتایج نشان داد هر چهار بعد افراد، پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، ارزیابی و فرایندها، و جریان مدیریت دانش در کسب‌وکار سهم (تأثیر) معناداری دارند. با توجه به نتایج می‌توان گفت که مدیریت دانش کارا به کارکنان اجازه می‌دهد تا در ادارات ورزشی با یکدیگر تعامل و مشارکت کنند، در ارتباط بوده و پیوسته در مورد اطلاعات مرتبط با شاخه کاریشان به‌روز باشند.

### واژه‌های کلیدی

بلوغ مدیریت دانش، عوامل سازمانی و انسانی، کسب‌وکار، مدیریت دانش، ورزش.

Email: h.dehghanpouri@shahroodut.ac.ir

\*نویسنده مسئول: تلفن: ۰۹۱۴۷۷۶۸۲۹۴

این مقاله مستخرج از رساله دکتری اینجانب در رشته مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی در دانشگاه ارومیه با عنوان «تحلیل و مدل‌سازی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر کسب‌وکار در ورزش ایران» است.

**مقدمه**

مهم‌ترین متغیر رشد همه‌جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر، دانش است (۱). سیل دانشی که در رگ‌های سرمایه‌های فکری سازمانی جاری است، به ابزاری به‌منظور کسب، پالایش، ذخیره، انتشار و بهره‌برداری نیاز دارد که دستیابی به آن در گنجینه سازمانی به نام فرایند مدیریت دانش نهفته است (۲). فرایند مدیریت دانش در اقتصاد دانش‌محور کنونی، جزء مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی محسوب می‌شود (۳). نیاز به مدیریت دانش از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی عنصری مهم قلمداد می‌شود (۴) و در واقع، سازمان‌ها براساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند (۵). از مهم‌ترین ابزارها در دستیابی سازمان به دانش، استقرار سیستم مدیریت دانش و به‌دنبال آن بلوغ این سیستم در سازمان است (۶). مدل بلوغ در مدیریت دانش به‌عنوان یک سری از مراحل پویا در نظر گرفته می‌شود که هر یک از این مراحل از طریق اقدامات و تلاش‌های سازگار و متمرکز تکمیل می‌شوند (۷) و دارای مقوله‌های راهبردی، سازمانی و انسانی، و نیز فنی و محتوایی است. مقوله سازمانی و انسانی شامل چهار مفهوم افراد، پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، ارزیابی، و فرایندها و جریان مدیریت دانش است (۸). افراد عامل کلیدی در ایجاد دانش سازمانی‌اند (۹). پشتیبانی و زیرساخت سازمانی تسهیل‌کننده اکتشاف دانش و توانمندکننده پیاده‌سازی مدیریت دانش خواهد بود. ارزیابی عملکرد مدیریت دانش مناسب به شرکت‌ها کمک می‌کند تا پیاده‌سازی مدیریت دانش را مدیریت کنند (۱۰). فرایندها و جریان مدیریت دانش نیز به وجود بستر ارتباطی مناسب و کانال‌های انتقال دانش به‌منظور اشتراک دانش و نیز پیاده‌سازی فرایندهای دانشی اشاره دارد (۸).

بر این اساس و با توجه به مطالب مذکور، امروزه در کشورهای مختلف و از جمله ایران، مدیران مشتاق به ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش و بلوغ آن در سازمان‌ها با هدف بهره‌گیری از نتایج مفید آن‌اند (۱۱)، زیرا دیدگاه دانش‌محور سازمان‌ها را به‌عنوان مخازن دانش و شایستگی مجسم می‌کند (۱۲) و مدیریت دانش خوب می‌تواند با دستیابی به اهداف کسب‌وکار موفق و سازنده باشد. به همین منظور همراستایی بین فناوری‌های مدیریت دانش و کسب‌وکار برای اطمینان از اینکه مدیریت دانش بخشی از راهبردهای شرکت است، ضروری به‌نظر می‌رسد (۱۳)، به‌طوری‌که داوِنپورت و پروساک<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) (۱۴)، بیان می‌کنند که ایجاد ارتباط بین مدیریت دانش و استراتژی کلیدی کسب‌وکار اهمیت حیاتی دارد و همراستایی‌های

---

1. Prusak

استراتژی‌های مدیریت آن با استراتژی‌های کسب‌وکار موجب نوآوری (۱۵) و عملکرد بهتر می‌شود (۱۶). ادارات ورزش و جوانان رابط بین دانش تولیدشده و کسب‌وکار شکل‌گرفته در اجتماع هستند. باشگاه‌های ورزشی که مصداق کسب‌وکارهای کوچک و متوسط‌اند، به‌علت به‌کار نگرفتن یافته‌های علمی و دانش به‌روز به‌طور مداوم شکست می‌خورند و نهاد حاکمیتی ورزش ارزیابی و نظارت مطلوبی بر این بنگاه‌ها ندارد؛ چه‌بسا همراستا ساختن استراتژی باشگاه‌ها با بلوغ مدیریت دانش می‌تواند در تصمیم‌گیری مدیران ورزش کشور راهگشا باشد.

آنچه حیاتی‌تر است، در اختیار داشتن و حفظ مدل کسب‌وکار بهینه در طول حیات مؤسسه است (۱۷). همراستایی استراتژیک مدیریت دانش و کسب‌وکار به برآورده شدن نیازهای آتی دانشی سازمان‌ها کمک می‌کند (۱۸). از این‌رو، مدل‌های کسب‌وکار باید آنقدر دارای منطق برنامه‌ریزی شده باشند، که به‌راحتی با تغییرات سریع بازار قابل انعطاف باشند (۱۹). برای بذل توجه بیشتر به استراتژی مدیریت دانش می‌توان گفت این استراتژی باید بتواند به مسائل ضروری کسب‌وکار یک سازمان کمک کند (۲۰)، زیرا اگر سازمان‌ها مدل کسب‌وکار مناسبی در اختیار نداشته باشند، نمی‌توانند بخش زیادی از بازار را تصرف کنند (۲۱). به‌طوری‌که دولت جمهوری اسلامی ایران نیز در برنامه چهارم توسعه کشور، توسعه مبتنی بر دانایی را به‌عنوان یکی از محورهای اساسی این برنامه قرار داده است (۲۲) و در سند چشم‌انداز علم و فناوری کشور در افق ۱۴۰۴ به امر مدیریت دانش و تأکید بر نهادینه کردن آن و مدیریت جامعه بر اخلاق و دانش براساس الگوهای ایرانی و اسلامی در تمام نهادها تأکید شده است (۲۳). با این اوصاف و از آنجا که مفهوم مدیریت دانش در کشور در مراحل ابتدایی قرار دارد، توسعه مدل جامع بلوغ و راهکاری برای پیشبرد ابتکارات دانشی از دیدگاه استراتژیک و مسئله همراستایی امری ضروری است (۸)، زیرا سازمان‌هایی که در دستیابی به همراستایی با شکست مواجه می‌شوند، هزینه‌های مالی زیادی را متحمل می‌شوند و فرصت‌های زیادی را نیز از دست خواهند داد (۲۴). آسوه<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) (۱۸)، همراستایی را حلقه گمشده در مطالعات مدیریت دانش بیان می‌کنند (۲۵). این موضوع در عمل به میزان بسیار زیادی نادیده گرفته شده است (۸) و تحقیقی که همزمان عوامل سازمانی و انسانی مدیریت دانش و کسب‌وکار را بررسی کند، در حوزه ورزشی در ایران صورت نگرفته است. اگر نهاد حاکمیتی ورزش واسط خوبی برای پیوند علم و دانش به عمل بود، در وضعیت موجود شاهد موفقیت سازمان‌های لیگ، مربیان و بازیکنان حرفه‌ای باشگاه‌ها در سطح

---

1. Asoh

بین‌المللی، تولیدات لوازم و تجهیزات ورزشی، خدمات ورزشی همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای، داورهای تراز بالا و در نهایت تجارت ورزش موفق و پیشروی بودیم. ادارات و سازمان‌های ورزشی در عصر حاضر در معرض تغییرات ناپیوسته قرار دارند (۲۶). ادارات ورزشی به‌عنوان متولی ورزش کشور و متصدی طرح نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور برای سازگاری با تغییرات روزافزون از یک طرف نیازمند مدیران و مسئولانی است که همواره به‌دنبال ارزیابی در میان کارکنان خود باشند (۲۷) و از طرف دیگر، نیازمند کارکنانی توانمند در انجام وظایف هستند (۲۸). به‌نظر می‌رسد این مهم جز از طریق به‌کارگیری فرایند مدیریت دانش، سنجش بلوغ آن و نهادینه کردن آن در صنعت ورزشی میسر نیست. فرایند مدیریت دانش، دیدگاه کسب‌وکار و مباحث استراتژیک در نهادینه کردن مدیریت دانش و سنجش بلوغ اهمیت وافر دارد (۲۹).

به‌طور کلی، با توجه به مباحث ذکرشده، می‌توان نتیجه گرفت که علم مرتبط با کار، همان داده‌های توسعه‌یافته به دانش و در نهایت دانش توسعه‌یافته به سمت خرد است؛ و کسب‌وکار در واقع، همان حالت رفتاری و نگرش قابل مشاهده است (همان علم و عمل). همواره بین این علم (مدیریت دانش) و عمل (کسب‌وکار) ابهام وجود دارد. شکاف اصلی بین این علم و عمل در حوزه تربیت بدنی و در صنعت ورزشی وسیع‌تر و عمیق‌تر به‌نظر می‌رسد. گواه این مدعا تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری‌های سرسام‌آور سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تمام سازمان‌ها به‌طور اعم و صنعت ورزشی به‌طور اخص برای استقرار مدیریت دانش است، که با وجود این تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها به نتیجه مطلوب و موردنظرشان دست نیافته‌اند. بنابراین با در نظر گرفتن مطالب مذکور و نیز با توجه به اینکه به‌نظر می‌رسد مدیران و کارکنان تربیت بدنی به‌دلیل تنوع امور اجرایی و ارتباط با اقشار مختلف به‌منظور حصول کارایی و اثربخشی ضرورتاً به دانش و مدیریت آن در دستیابی به اهدافشان نیاز دارند؛ و از طرف دیگر، با وجود اهمیت نقش دانش و مدیریت آن در ارتقای ورزش و حیات علمی سازمان‌ها و نهادهای ورزشی، شواهد جامعی درباره وضعیت دانش، مدیریت و به‌کارگیری آن در کسب‌وکار ورزشی توسط مؤسسات و سازمان‌های ورزشی ایران وجود ندارد. از همین‌رو با عنایت به موارد مذکور و با توجه به برجسته شدن تأثیر شگرف بلوغ مدیریت دانش در توسعه و پیشرفت به‌ویژه در فضای رقابتی نوین جهانی ما نیز ناگزیر از فراگیری و به‌کار بستن آن در عرصه‌های مختلف مدیریتی جامعه به‌خصوص در حیطه تربیت بدنی به‌منظور تأمین سطح قابل قبولی از زندگی برخوردار از مؤلفه‌های عصر حاضر هستیم؛ و طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر کسب‌وکار در صنعت ورزشی،

با توجه به شرایط و ویژگی‌های خاص آن، مبتنی بر پژوهش باید صورت پذیرد که ضرورت انجام این پژوهش نیز با همین رویکرد انجام گرفته است.

### روش تحقیق

این تحقیق براساس هدف در مرحله اول کاربردی، در مرحله دوم ارزیابی و در مرحله سوم از نوع تحقیق و توسعه محسوب می‌شود، و با رویکرد کارکردگرایی انجام گرفته است.

$$N = \frac{Z^2 S^2}{D^2} =$$

بر این اساس، در مراحل اول، به دنبال ارزیابی عوامل سازمانی و انسانی مدیریت دانش مبتنی بر کسب‌وکار؛ در مرحله دوم در پی ارزیابی عوامل سازمانی و انسانی مدیریت دانش همراستا با کسب‌وکار در ورزش کشور متناسب با مراحل بلوغ؛ و در مرحله نهایی به دنبال ارائه راهکارهای توسعه قابلیت شاخص‌های سازمانی و انسانی بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب‌وکار در ورزش ایران است. تحقیق حاضر از نوع غیرآزمایشی است و به روش پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق کلیه نخبگان مدیریت ورزشی (استادیار، دانشیار و استاد تمام مدیریت ورزشی) دانشگاه‌ها (دولتی، آزاد، پیام‌نور و غیرانتفاعی) و متخصصان ادارات کل ورزش و جوانان کشور (مدیر کل، معاونان و رؤسای گروه‌های ورزشی) است. حجم نمونه آماری ۲۸۲ نفر از این جامعه بود که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران و واریانس به دست آمده (۰/۴۲۹) در مطالعه مقدماتی با توضیح زیر برآورد شد:

$$n = \frac{1/96^2 \times 0/429}{0/05^2} = 282$$

روش نمونه‌گیری به روش احتمالی پیچیده از نوع خوشه‌ای چندمرحله‌ای است. در مرحله اول نمونه براساس یک ملاک جغرافیایی به شش منطقه شمال، شمال غرب، شمال شرق، مرکز، جنوب غرب و جنوب شرق تقسیم شد؛ در مرحله دوم از مناطق تعیین شده براساس ملاک اقتصادی و مرکزیت سه شهر از هر منطقه و در کل ۱۸ شهر انتخاب شد؛ در نهایت، در مرحله سوم، نمونه براساس حضور متخصصان ادارات کل ورزش و جوانان و خبرگان مدیریت ورزشی فعال در دانشگاه‌های دولتی، آزاد، پیام‌نور و غیرانتفاعی انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و به روش میدانی است. تحقیق حاضر دارای یک پرسشنامه است. بخش اول پرسشنامه، اطلاعات جمعیت‌شناختی، و بخش دوم پرسشنامه شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب‌وکار جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) (۸) دارای چهار مؤلفه (افراد، پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، ارزیابی و فرایندها و جریان مدیریت دانش) و ۷۲ سؤال است.

روایی پرسشنامه را استادان تأیید کردند. میزان ضریب اعتماد و پایایی نیز توسط جامی پور و همکاران (۱۳۹۳) (۸)، به روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار SPSS برای مجموعه سؤالات برابر با ۰/۹ محاسبه کردند که نشان از پایایی مورد قبول پرسشنامه مورد استفاده دارد. از ۲۸۲ پرسشنامه توزیع شده ۲۵۲ پرسشنامه قابل استفاده بازگشت داده شد، از این رو نرخ بازگشت پرسشنامه حدود ۸۹/۳۶ درصد است. پس از جمع آوری اطلاعات تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS برای آمار توصیفی و استنباطی به عمل آمد. در بخش آمار استنباطی برای طراحی مدل بلوغ عوامل سازمانی و انسانی مدیریت دانش از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم استفاده شد. ابتدا برازش کلی مدل بررسی و سپس به ارزیابی نتایج مدل پرداخته شد.

### یافته های تحقیق

یافته های حاصل از آمار توصیفی نشان داد، ۴۳/۸ درصد پاسخ دهندگان متخصصان ادارات کل ورزش و جوانان و ۵۶/۲ درصد نخبگان مدیریت ورزشی اند. ۳۹/۱ درصد بالای ۱۰ سال سابقه کاری دارند. ۸۲/۸ درصد مرد و ۱۷/۲ درصد زن هستند. ۶۳/۳ درصد مدرک تحصیلی دکتری دارند. در بخش آمار استنباطی برای طراحی مدل بلوغ عوامل سازمانی و انسانی مدیریت دانش از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم استفاده شد. به دلیل وجود لایه ها و مؤلفه های تودرتو و تعداد زیاد متغیرهای آشکار و پنهان و محدود بودن حجم نمونه، ابتدا روایی سازه مؤلفه های سطح اول و بارهای عاملی گویه ها محاسبه شده و پس از آن با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مؤلفه های سطح دوم و سطح سوم بررسی شده اند. ابتدا برازش کلی مدل بررسی شده و سپس به ارزیابی نتایج مدل پرداخته می شود. شاخص های مورد بررسی به ترتیب از (factor1) تا (factor15) نامگذاری شده اند. سطح معناداری آماره  $\chi^2$  دو (برابر ۰/۰۰۱) که با توجه به ملاک در نظر گرفته شده (بزرگ تر از ۰/۰۵) قابل قبول نیست، ولی چون سطح معناداری به تعداد نمونه حساس بوده و در نمونه های بزرگ تقریباً همیشه معنادار است، برای ارزیابی برازش مدل از شاخص های دیگر استفاده شده است. مقدار شاخص ها (جدول ۱) همگی نشان دهنده برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش است.

جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل ساختاری در تحلیل عاملی مرتبه اول

تفسیر	ملاک	میزان	شاخص برازش	
برازش مطلوب	کمتر از ۵	۴/۸۱	CMIN/DF	
غیرقابل قبول	بیش‌تر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱	p-value $\chi^2$	مطلق
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۰۵	شاخص نیکویی برازش	
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۲	شاخص توکر- لویس	تطبیقی
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۳	شاخص برازش تطبیقی	
برازش مطلوب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۴	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	مقتصد
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۵	۰/۶۱۹	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	

منبع: یافته‌های تحقیق

نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول نشان می‌دهد که تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از مقدار ۰/۴ بوده و در سطح احتمال ۹۵ درصد معنادارند. بنابراین روایی سازه شاخص‌ها برقرار است و هیچ گویه‌ای حذف نمی‌شود. در تحلیل عاملی مرتبه دوم، ابتدا برازش کلی مدل بررسی شده و سپس به ارزیابی نتایج مدل پرداخته می‌شود. عوامل مؤثر بر کسب‌وکار در چهار بعد افراد، پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، ارزیابی و فرایندهای و جریان مدیریت دانش؛ و شامل مؤلفه‌های آنها که به ترتیب از (factor1) تا (factor15) نامگذاری شده‌اند. مقدار شاخص‌ها (جدول ۲) نشان‌دهنده برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش است.

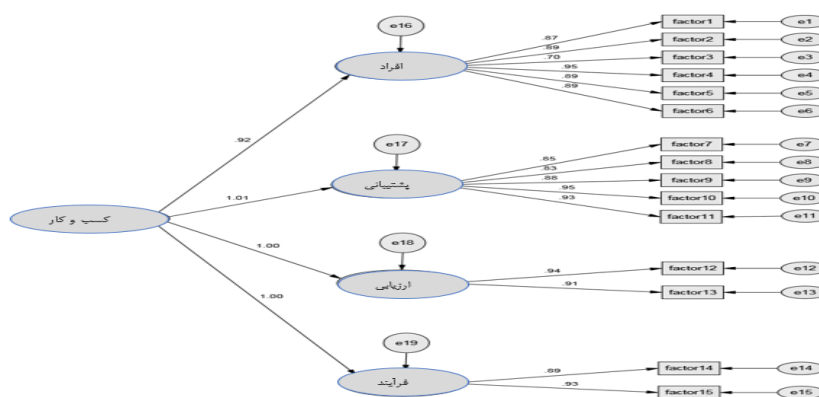
جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل ساختاری در تحلیل عاملی مرتبه دوم

تفسیر	ملاک	میزان	شاخص برازش	
برازش مطلوب	کمتر از ۵	۴/۳۶	CMIN/DF	
غیرقابل قبول	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱	p-value $\chi^2$	مطلق
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۱۹	شاخص نیکویی برازش	
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۴	شاخص توکر- لویس	تطبیقی
قابل قبول	بیش از ۰/۹۰	۰/۸۷	شاخص برازش تطبیقی	
برازش مطلوب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۹	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	مقتصد
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۵	۰/۶۰۳	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	

منبع: یافته‌های تحقیق

در مرحله اول، بارهای عاملی مؤلفه‌ها محاسبه شده است. نتایج حاکی است که بار عاملی تمام متغیرها بزرگ‌تر از مقدار ۰/۴ است و در مدل حفظ می‌شود. در بعد افراد، بیشترین تأثیر مربوط به متغیر مشارکت و درگیر کردن کارکنان با بار عاملی ۰/۹۵ است. در بعد پشتیبانی و زیرساخت سازمانی بیشترین تأثیر

مربوط به متغیر رویه‌های مدیریت آموزش با بار عاملی ۰/۹۵؛ در بعد ارزیابی بیشترین تأثیر مربوط به متغیر ارزیابی عملکرد مدیریت دانش با بار عاملی ۰/۹۴؛ و در بعد فرایندها و جریان مدیریت دانش بیشترین تأثیر مربوط به متغیر فرایندها و فعالیت‌های مدیریت دانش با بار عاملی ۰/۹۳ است. در مرحله دوم تحلیل عاملی سهم هر کدام از ابعاد افراد، پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، ارزیابی و فرایندها و جریان مدیریت دانش در کسب و کار محاسبه شده است. نتایج نشان می‌دهد که هر چهار بعد در کسب و کار سهم معناداری دارند ( $P < 0/05$ ). بیشترین سهم مربوط به پشتیبانی و زیرساخت سازمانی و کمترین سهم مربوط به افراد است.



شکل ۱. مدل بلوغ عوامل سازمانی و انسانی مدیریت دانش همراستا با کسب و کار

منبع: یافته‌های تحقیق

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد در بعد افراد بیشترین تأثیر مربوط به متغیر مشارکت و درگیر کردن کارکنان است. مفهوم افراد شامل تمامی توجهات و ملاحظات منابع انسانی در محیط اجتماعی سازمان است (۸). مفهوم افراد در پژوهش‌های (۳۳-۳۴) بررسی شده و به‌عنوان عامل کلیدی در ایجاد دانش سازمانی مطرح شده است (۹). نتایج این قسمت از پژوهش به‌سبب تأثیر بیشتر متغیر مشارکت و درگیر کردن کارکنان با یافته‌های تحقیق جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) (۸) مغایر است. با توجه به تأثیر بالای متغیر مشارکت و درگیر کردن کارکنان، به‌نظر می‌رسد اختصاص پست‌ها و موقعیت‌های بالاتر سازمانی به افرادی با ایده‌های بهتر، ایجاد انگیزه برای تشویق رفتارهای متخصصان در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش و مرتبط



ساختن رویکردهای انگیزشی با سیستم ارزیابی عملکرد شغلی می‌توانند از جمله اقدامات مناسب به‌منظور بهبود قابلیت انگیزش و مشارکت باشند. همچنین اقداماتی چون تشویق فعالانه کارکنان به مشارکت در ارزیابی پروژه‌های مدیریت دانش، توسعه مکانیزم‌های تشویقی متخصصان ورزشی به مشارکت در برنامه‌ریزی‌ها، و توسعه رویه‌هایی به‌منظور الزام نخبگان مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها و نیز متخصصان ادارات به مشارکت در خلق محیط اشتراک دانش و توسعه مکانیزم‌هایی به‌منظور بهبود مستمر مشارکت کارکنان می‌تواند تأثیر متغیر مشارکت و درگیر کردن کارکنان را در همراستایی با کسب‌وکار افزایش دهد. همان‌طور که موجد او همکاران (۲۰۱۶) (۳۷) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که مدیریت دانش و فرصت‌های دانشی موجب مشارکت ورزشی بیشتر می‌شود و تأثیر مؤثری در موفقیت مفاهیم مدیریتی، رقابت‌های ورزشی و برنامه‌ریزی‌های کمپین‌های ورزشی دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد در بعد پشتیبانی و زیرساخت سازمانی بیشترین تأثیر مربوط به متغیر رویه‌های مدیریت آموزش است، و پس از آن آموزش و یادگیری، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و زمانی، و ساختار و فرایندهای سازمانی قرار دارند. پشتیبانی و زیرساخت سازمانی جنبه‌ای کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش است (۳۴). نتایج این قسمت از پژوهش با یافته‌های تحقیق قاسمی (۱۳۹۴) (۶)، جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) (۸)، و مارسلو و همکاران (۲۰۱۶) (۳۸) همخوانی دارد. به‌نظر می‌رسد علت تأثیر بسیار اندک ساختار و فرایندهای سازمانی را می‌توان در ساختار دولتی حاکم بر ادارات ورزشی و نیز دانشگاه‌های دولتی کشور توجیه کرد که عواملی همچون انعطاف‌پذیری پایین، تمرکز و رسمیت بالا می‌توانند به‌عنوان موانع ساختاری پیشبرد مدیریت دانش باشند. از این‌رو با ایجاد مکانیزم ارزیابی دوره‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و ادارات ورزش و جوانان کشور و فعال کردن متخصصان و کارکنان ادارات ورزش و جوانان در تعریف نیازهای آموزشی می‌توان موجب بهبود بیش از پیش متغیر رویه‌های مدیریت آموزشی در بخش خصوصی و دولتی ورزشی کشور شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد در بعد ارزیابی بیشترین تأثیر مربوط به متغیر ارزیابی عملکرد مدیریت دانش است. ارزیابی موفقیت مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک داشبوردی اقدام کند که به شرکت کمک می‌کند تا درک کند که در کجا باید تغییری در پیاده‌سازی مدیریت دانش اعمال کند (۱۰). نتایج این قسمت از پژوهش با یافته‌های تحقیق جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) (۸) مغایر است. با توجه به این قسمت از یافته‌ها پیشنهاد می‌شود ادارات کل ورزش و جوانان کشور درصدد شناسایی و برآورده کردن نیازهای

1. Mujde
2. Marcelo

دانشی کاربران و نیز بهبود محتوای دانشی از دید کاربران آنها برآیند. از طرف دیگر، اقداماتی چون ایجاد و توسعه مکانیزم ارزیابی منافع حاصل از مدیریت دانش در مفاهیم مرتبط با بهبود سرویس‌دهی به مشتری، محصول، ایجاد و توسعه مکانیزم پیگیری پیشرفت ابتکارات مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد و برآورده کردن نیازهای دانشی کاربران در حوزه دولتی و خصوصی صنعت ورزشی، ایجاد رضایت در آنها از کارایی و اثربخشی سیستم‌های دانشی می‌تواند به بهبود وضعیت رضایت کاربران مدیریت دانش در بعد ارزیابی منجر شود. یافته‌های پژوهش نشان داد در بعد فرایندها و جریان مدیریت دانش بیشترین تأثیر مربوط به متغیر فرایندها و فعالیت‌های مدیریت دانش است. این مهم است که فرایندها تا حد ممکن شفاف و ساده باشند، به طوری که برای همه کارکنان قابل فهم باشد (۳۹). این مفهوم در پژوهش خطیبیان (۲۰۱۰) (۴۰)، به تفصیل بررسی شده است. نتایج این قسمت از پژوهش با یافته‌های تحقیق جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) (۸)، و جسیا و همکاران (۲۰۱۵) (۴۱) همخوانی دارد. با توجه به نتایج این قسمت از پژوهش پیشنهاد می‌شود فعالیت‌هایی همچون نهادینه کردن ابزارهای ارتباطی مدیریت دانش چون چت‌روم‌ها، ایمیل، پیام‌های فوری، بهبود کانال‌های انتقال دانش و انتخاب مناسب‌ترین آنها و نیز ایجاد هماهنگی میان کارکنان و واحدها صورت پذیرد. تأکید بر فرایندها و فعالیت‌های دانشی و پشتیبانی از کارکنان به منظور ایجاد دانش درونی حیاتی برای کسب‌وکار نیز می‌تواند نقش بسزایی در بهبود قابلیت فرایندها و فعالیت‌های مدیریت دانش داشته باشد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد هر چهار بعد افراد، پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، ارزیابی و فرایندها و جریان مدیریت دانش در کسب‌وکار سهم معناداری دارند. نتایج این قسمت از پژوهش با یافته‌های تحقیق جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) (۸)، مارسلو و همکاران (۲۰۱۶) (۳۸)، کوآلا و همکاران (۲۰۱۶) (۴۲)، و ابدزید (۲۰۰۹) (۱۶) همسوست. یافته‌ها حاکی است از بین این چهار بعد بیشترین سهم مربوط به پشتیبانی و زیرساخت سازمانی و کمترین سهم مربوط به افراد است. نتایج این قسمت از پژوهش نیز با یافته‌های تحقیق جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) (۸)، همسوست. زیرساخت، تسهیل‌کننده اکتشاف دانش، ساختار متناسب با رفتارهای جمعی، فرهنگ نوآورانه، تخصیص منابع کافی به پروژه‌های مدیریت دانش و ارائه دوره‌های آموزشی مرتبط با مفاهیم دانشی به‌عنوان

- 
1. Katibian
  2. Jessie
  3. Marcelo
  4. Kuala
  5. Aboud Zeid

توانمندکننده‌ای کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش خواهد بود. به نظر می‌رسد، مدیریت دانش و نتایج این پژوهش می‌تواند هنگامی که سازمان‌های ورزشی بتوانند تجارب و دستورالعمل‌های تکنیکی را در سازمان به اشتراک بگذارند، به کارمندان کمک کند تا اطلاعات را بیابند، از آنها استفاده کرده و آنها را اولویت‌بندی کنند و به اشتراک بگذارند؛ کارکنان در سازمان‌های ورزشی می‌توانند اطلاعات و تخصص را به دانش قابل فروش تبدیل کنند. مدیریت دانش کارا به کارکنان اجازه می‌دهد تا در سازمان با یکدیگر تعامل و مشارکت کنند، در ارتباط بمانند و پیوسته در مورد اطلاعات مرتبط با شاخه کاریشان به‌روز باشند.

### منابع و مآخذ

1. Amin Moghadam, Ali; Sotoudeh Mathias, Maryam (2006), "A Model for Developing Knowledge Management in Research Organizations Using Effective Approaches to Information and Communication Technology", National Conference on Knowledge Management, Scientific Articles Database, Pp: 1-10, (in Persian).
2. Akbari, Mehdi, Moradi, Mahmoud (2013), "Providing a Fuzzy Decision Support System to Measure Organizational Readiness for Acceptance of Knowledge Management", Technology Development Management Quarterly, (1), Pp: 99-131, (in Persian).
3. Finn, O.B. Torgeir, D., (2008), "Knowledge management in software engineering: A systematic review of studied concepts, findings and research methods used", Information and Software Technology, 50, Pp: 1055-1068.
4. Hadizadeh Moghadam, Akram; Ramin Mehr, Hamid; Heidari, Hamed (2010); "Presentation of the Model of Knowledge Management Success", The Perspective of Public Administration, (4), Pp: 83-100, (in Persian).
5. Ajmal, M., Helo, P., Kekale, T. (2010), "Critical factors for knowledge management in project business", Knowledge Management, 14(1), Pp: 156-168.
6. Ghasemi, Hamid (1394), "Explaining the Maturity of Knowledge Management at the National Company for Distribution of Oil Products in the Northern Regions of Iran (Gilan, Chalous, Sari, Golestan)", Master's Degree, Islamic Azad University, Rasht Branch, Pages: 1-100, (in Persian).
7. Lin, Ch., Wu, J.C., Yen, D., (2012), "Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages", Information & Management, 49, Pp: 10-23
8. Jami Pour, Mona; Manian, Amir; Mosa Khani, Mohammad; Hasanzadeh, Alireza (2014), "Designing the Mobility Model for KM along with Business Strategies", Ph.D., System Management, University of Tehran, Faculty Management, Pages: 1-355, (in Persian).
9. Yeh, Y., Lai, S., Ho, Ch., (2008), "Knowledge management enablers: a case study", Industrial Management & Data Systems, 106 (6), Pp: 793-810.
10. Vestal, W., (2002), "Measuring Knowledge Management", American Productivity Quality Center (APQC), released August, Pp: 8-10.

11. Hosseini, Seyyedjtaba; Danaeifard, Hasan (2012), "The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Knowledge Sharing: A Study on the Mediating Role of Organizational Culture", *Iranian Journal of Management Studies*, 7 (28), Pages: 109-130, (in Persian).
12. Mahdavi, Seyyed Taghi (2012), "The Relationship Between Maturity of Knowledge Management and Innovation and Quality of Services in Urmia Bank", *Journal of Management Research Papers*, (5), Pp: 24-35, (in Persian).
13. Booto Ekionea, J., Swain, D., (2008), "Developing and aligning a Knowledge Management strategy: towards a taxonomy and a framework", *international journal of Knowledge Management*, 4 (1), Pp: 29-45.
14. Davenport, TH. Prusak, L., (1998), "Working knowledge: How organizations manage what they know", Boston, Harvard Business School Press, Pp: 20-22.
15. Chen, Y., Huang, H., (2012), "Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis", *Knowledge-Based Systems*, 80, Pp: 800-828.
16. Aboud Zeid, E., (2009), "Alignment of Business and Knowledge Management Strategy", *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Second Edition, Pp: 124-129.
17. Teece D. J. (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*; 43: Pp: 172-194.
18. Asoh, D.A., (2004), "Business and Knowledge Strategies: Alignment and Performance Impact Analysis", Ph.D. thesis, University at Albany State University of New York, Pp: 11-12.
19. Al-Badawi, Amir, Sa'edi, Mehdi (2003), "The Conceptual Framework of Knowledge-Based Business Models", *Tarbiat Modares Engineering and Engineering Magazine, Modares Science and Research Journal*, (11), Pp: 63- 53, (in Persian).
20. Holsapple, C. W. (2004), "Knowledge and its attributes"; Edited by Holsapple, Clyde, *Hand Book on Knowledge Management*; 1, Pp: 34-37.
21. Scott-Kemmis D. (2012), "Responding to Change & Pursuing Growth: Exploring the potential of business model innovation in Australia", Report of a study supported by the Australian Business Foundation, Pp: 34-37.
22. Nekodary, Maryam; Yaghoubi, Normohammad (2011), "Investigating the Facts of Knowledge Management Facilitator in Crisis Management Organization", *Public Management Research*, 4 (13), Pages: 95-119, (in Persian).
23. The comprehensive scientific plan of the country (2010), "The comprehensive scientific plan of the country approved on 2011/01/04", Tehran, the Supreme Council of the Cultural Revolution, Pp. 40-45, (in Persian).
24. Chen, L., (2010), "Business-IT alignment maturity of companies in China", *Information & Management* 47, Pp: 9-16.
25. Sun, S., Chen, Y., (2008), "Consolidating the strategic alignment model in knowledge management", *Int.J. Innovation and Learning*, 5 (1), 51-65.
26. Ghoharipoor, Mohammadsadegh. Ghafoori, Farzad. Nadri, Amir. (2014), *The Relationship between Factors of Human Resource Empowerment and the Motivation to Perform Tasks*

- in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran (Ministry of Sports and Youth), Sport Management Studies, No. 19, Mehr and Aban, Pages: 108-93. (in Persian).
27. Mohammad Zadeh, Zahra. Rahman Sarsat, Hossein. Kousasadeh, Seyyed Ali (2014), "The Effect of Cognitive and Emotional Trust on Leadership on Organizational Identity: The Role of Mediator of Trust in Organizations", Journal of New Approach in Educational Management, Number 3, Pages: 20-1. (in Persian).
28. Mesbah Babamiri, Venus. Kohandel, Mehdi. (2016), "The Relationship between Learning Organization and Efficiency in Physical Education Experts of Tehran Education Offices", Sport Management Studies, No. 28, Farvardin and May, Pages: 120-107. (in Persian).
29. Kruger, C. J., Snyman, M., (2007), "Formulation of a strategic knowledge management maturity model", South African Journal of Information Management, 7 (2), June.
30. Kazemi, M., Zafar Allahyari, M. (2010), "Defining a knowledge management conceptual model by using MADM", Journal of knowledge management, 14 (6), Pp: 872-890.
31. Migdadi, M., (2009), "Knowledge management enablers and outcomes in small and medium sized enterprises", Industrial management and data system, 109, Pp: 840-858.
32. Pee, L.G., Kankanhalli, (2009), "A model of organizational knowledge management maturity based on people, process, and technology", Journal of Information & Knowledge Management, 8 (2), Pp: 77-79.
33. Infosys, (2000), "KM maturity model", available at: <http://www.infosys.com>, Pp: 1-3.
34. Mujde. Yuksel, Mark A. McDonald, Soyoung. Joo, (2016), "Cause-related sport marketing: an organizing framework and knowledge development opportunities", European Sport Management Quarterly, 16 (1), Pp: 58-85.
35. Marcelo Cano-Kollmann, John. Cantwell, Thomas J. Hannigan, Ram. Mudambi, Jaeyong. Song, (2016), "Knowledge connectivity: An agenda for innovation research in international business", Journal of International Business Studies, 47 (3), Pp: 255-262.
36. Ngai, E. W. T., & Chan, E. W. C., (2005), "Evaluation of knowledge tools using AHP", Expert Systems with Applications, 29, P: 889.
37. Khatibian, N., Hasan gholi pour, T., Abedi Jafari, H., (2010), "Measurement of knowledge management maturity level with in organizations", Business strategy series, 11 (1), Pp: 1751-5637.
38. Jessie. Schenk, Milena M. Parent, Darlene. MacDonald, Laurence. Proulx Therrien, (2015), "The evolution of knowledge management and transfer processes from domestic to international multi-sport events", European Sport Management Quarterly, 5 (15), Pp: 234-253.
39. Kuala Lumpur, Malaysia. Kashan, Pirzada. Danture, Wickramasinghe. Gabriël A, Moens Kamran. Ahmed, (2016), "IT Usage, Perceived Knowledge Usefulness, Learning Culture and Intention to Share Knowledge among Business Students in a Malaysian Public University", 3rd Global Conference on Business and Social Sciences, 219, Pp: 324-329

## Modeling Organizational and Human Factors Maturity of Knowledge Management Aligned with Business in Sport of Iran

Houriye Dehghanpouri<sup>1\*</sup>- Seyyed Mohammad Kashef<sup>2</sup> -  
Mohammad Rasoul Khodadadi<sup>3</sup>

1. Assistant Professor of Sport Management and Planning, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran

2. Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Urmia, Urmia, Iran 3. Assistant Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran

(Received: 2017/10/08; Accepted: 2018/01/03)

### Abstract

The aim of study was modeling the organizational and human factors maturity of knowledge management based on business in sport of Iran. This study was conducted with a functionalistic approach using a survey method hence it is non-experimental type. Based on the aim, this study was application in the first stage, evaluation in the second stage and a type of research and development in the third stage. The statistical population included all sport management elites and experts in the general offices of Sport and Youth in Iran. Data were collected by library studies and field method. The Jamipour et al. (2014) standard questionnaire of knowledge management maturity indicators aligned with business strategies was used. Data were analyzed using the SPSS and AMOS software for descriptive and inferential statistics. The findings showed that all four dimensions of people, support and organizational infrastructure, evaluations and processes, and the flow of knowledge management had significant effects on business. According to these results, it can be said that efficient knowledge management allows employees to interact and participate in sport departments, to be in touch and to be up-to-date on the details of their work branch.

### Keywords

Business, knowledge management, maturity of knowledge management, organizational and human factors, sport.

---

\* Corresponding Author: Email: h.dehghanpouri@shahroodut.ac.ir, Tel: +989147768294