

## مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی

نایب علی رحمتی اصل<sup>۱\*</sup>، بهرام یوسفی<sup>۲</sup>، شیرین زردشتیان<sup>۳</sup>، سعید صادقی بروجردی<sup>۴</sup>

### چکیده

تاریخ دریافت: ۹۶/۸/۲۸

تاریخ تصویب: ۹۶/۱۱/۱۷

هدف از پژوهش حاضر، مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی ایران بود. روش تحقیق آمیخته و از نوع اکتشافی متوالی بود. جامعه آماری تحقیق شامل تمام کارکنان فدراسیون‌های ورزشی (۵۱ فدراسیون) بود. روش نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای - تصادفی انجام گرفت. بدین صورت که ابتدا تمامی فدراسیون‌ها به دو طبقه فدراسیون‌های گروهی و فدراسیون‌های انفرادی تقسیم شدند. سپس ۵ فدراسیون گروهی و ۱۶ فدراسیون انفرادی به صورت تصادفی انتخاب شدند. تعداد کارکنان در فدراسیون‌های انتخاب‌شده حدود ۴۹۰ نفر بود. بر اساس جدول مورگان و به شیوه اختصاص بهینه تعداد ۲۸۰ پرسشنامه بین فدراسیون‌های نمونه توزیع شد که تعداد ۲۲۵ پرسشنامه صحیح و کامل برگشت داده شد که همین تعداد به عنوان نمونه آماری تحقیق در نظر گرفته شد. ابزار تحقیق پرسشنامه‌ای با شش بخش استراتژی و رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی دانش‌محور، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش (لاوسون، ۲۰۰۳) بود. روایی و پایایی پرسشنامه قبل از استفاده مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی سازه پرسشنامه و از مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل، برای ارائه مدل تحقیق استفاده شد. نتایج آزمون مدل تحقیق نشان داد که برازش مدل با داده‌ها مناسب بود و ضریب تأثیر چهار عامل استراتژی و رهبری (۰/۸۹)، ساختار سازمانی (۰/۱۴)، فرهنگ سازمانی دانش‌محور (۰/۲۴) و فناوری اطلاعات و ارتباطات (۰/۱۹) بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی معنی‌دار بود.

**کلید واژه‌ها:** استراتژی و رهبری، فدراسیون‌های ورزشی، فرهنگ سازمانی دانش‌محور، مدیریت دانش.

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه\*

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه

۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه

۴. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه سنجند

\*Email: alirahmati88@yahoo.com

Email: bahramyoosefy@yahoo.com

Email: zardoshtian\_shirin@yahoo.com

Email: sboroujerdi@uok.ac.ir

## مقدمه

ما امروز در عصر دانش به سر می‌بریم؛ عصری که عمده‌ترین سرمایه سازمان‌ها، دانشی است که به آن دسترسی دارند (ربیعی مندجین و رمضان میمی، ۱۳۹۶: ۲۰۲-۱۸۷) و سازمان‌هایی که می‌دانند دانش و اطلاعات را چگونه باید مدیریت کنند، رهبران صنعت خود خواهند بود (اردلان و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۰-۱۳). در واقع سازمان‌های امروزی به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی، نیاز دارند که به‌طور مؤثر به سوی منابع دانش حرکت کنند (وانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۴۳۴-۲۴۱۹). اگرچه ارزش دانش، همواره در حال افزایش است، اما اکثر سازمان‌ها با مشکلات زیادی به دلیل نادیده گرفتن اثر مدیریت دانش، روبه‌رو هستند (مادیشنوس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۵۱-۱۳۲). مینگ پی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱) ارزش دانش در سازمان را در خلق مزایای بی‌شمار و افزایش توانایی سازمان حائز اهمیت می‌دانند و بیان می‌کنند برای کسب مزایای پایدار رقابتی توجه به فعالیت‌های دانش‌مدار شامل خلق و تحقیق، ذخیره، اشتراک، انتقال و بکارگیری دانش اهمیت بسیار زیادی دارد و می‌بایست مدیریت دانش مؤثری را پرورش و سوق داد. مدیریت دانش نگرش‌های نظامند را برای یافتن، درک و استفاده از دانش برای خلق ارزش به کار می‌گیرد (جیسن و اولسن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۱۱۸۸-۱۱۷۸)، به توسعه‌ی شایستگی‌های فردی و افزایش بازده عملکرد سازمانی کمک می‌کند (تریولا و دیمیتریوس، ۲۰۱۵: ۴۹۵-۴۸۸) و سهم چشمگیری در بهبود کیفیت کار، داشتن اطلاعات به روز، افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های کسب‌وکار، رضایتمندی مشتری و بهبود تصمیم‌گیری دارد به‌گونه‌ای که منافع حاصل از بکارگیری مدیریت دانش سبب شده تا اغلب سازمان‌ها تلاش‌هایی برای پیاده‌سازی این فرایند انجام دهند (رویلا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۶۳-۳۴۶).

اجرا و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز، مهم‌ترین رکن مدیریت دانش در سازمان است، به‌گونه‌ای که تجربه شکست بسیاری از سازمان‌ها در مورد پیاده‌سازی مدیریت دانش به آن جهت است که این سازمان‌ها نتوانستند شاخص‌های کلیدی استقرار مدیریت دانش را به درستی شناسایی کنند و یا اینکه به همه عناصر حیاتی مدیریت دانش به‌طور جدی توجه نکرده‌اند (ایرانبان، ۱۳۹۶: ۱۴۲-۱۲۷). سازمان‌ها باید تلاش کنند تا جای ممکن، از فنون و طرح‌های موجود دانش به‌عنوان اهرم‌هایی برای راه‌اندازی مدیریت دانش خود استفاده کنند. با توجه به گوناگون بودن طرح‌های مدیریت دانش، لازم است تا مشترکات میان این طرح‌ها شناخته شوند، چرا که بکارگیری ترکیبی از طرح‌های مختلف، بیش از تمرکز بر طرحی خاص، احتمال ثمربخشی بیشتری دارد (داونپورت و پروساک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸: ۱-۱۵). برای پیاده‌سازی و بکارگیری مدیریت دانش در یک سازمان، تغییرات فیزیکی و منطقی و ساختارهای خاص در هدایت عملیات مورد نیاز می‌باشد. این پیش‌شرط‌ها برای استقرار مدیریت دانش به‌عنوان زیرساخت‌های مدیریت دانش و نیز توانمندسازهای مدیریت دانش معرفی شده‌اند. در واقع توانمندسازهای مدیریت دانش به‌عنوان عاملی جهت سنجش آمادگی سازمان‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظر گرفته شده است. از نظر حالت<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۷) وجود توانگرهای مدیریت دانش، دلالت بر آمادگی مدیریت دانش دارد. با این حال، اینکه چگونه و چه عواملی سبب موفقیت آنها می‌شود، مستلزم بررسی‌های گسترده‌ای است. در واقع بکارگیری موفق مدیریت دانش فعالیتی یک‌روزه نیست، بلکه به یک برنامه منسجم و متشکل از یک سری عوامل حیاتی نیازمند است تا عملکرد آن در سازمان موفقیت‌آمیز گردد. مدیریت دانش مزایای بسیار زیادی برای سازمان‌ها اعم از سازمان‌های ورزشی به همراه دارد. مدیریت دانش علاوه بر بهبود کیفیت کاری، برخورداری از اطلاعات به‌روز و بهبود در تصمیم‌گیری، به این سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند به نیازهای مراجعه‌کنندگان پاسخ دهند. لاجرم به‌نظر می‌رسد استقرار و بکارگیری مدیریت دانش در

1. Wang
2. Maditinos
3. Ming Pi
4. Jason & Olsen
5. Revilla
6. Davenport & Prusak
7. Holt

سازمان‌های ورزشی با توجه به وسعت و تنوع فعالیت‌ها، اهمیت آنها و پیچیدگی سازمان نیز امری ضروری است (هالبریت و توهی، ۲۰۰۱: ۹۱-۱۱۱).

سازمان‌ها و نهادهای ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از این‌رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در حفظ رسالت سازمانی خود از طریق بکارگیری مدیریت دانش و دیگر روش‌های علمی، عملکرد خود را بهبود بخشند (موسیوند و فرازیانی، ۱۳۹۴: ۲۱-۱۱). امروزه ورزش و سازمان‌های ورزشی به منظور حضور کارا و مؤثر در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش ندارند. توجه به مدیریت دانش، می‌تواند فراهم‌کننده حضور و عملکرد پویای ورزش و سازمان‌های ورزشی در عرصه‌های گوناگون باشد. از این رو برای حفظ برتری و حرکت به سمت برتر بودن در این سیستم پیچیده و رقابتی، مدیریت دانش و دانش سازمانی سازمان‌های ورزشی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. ون هوی و ژن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کنند مدیریت رویدادهای ورزشی بر اساس مدیریت دانش یکی از نوین‌ترین شیوه‌های پیشرفت کارایی و ادراک مدیریتی در سازمان‌های ورزشی و سازماندهی و برگزاری رویدادهای ورزشی مختلف است. آنها همچنین بیان داشتند مدیریت دانش در بهبود سطح دانایی و اثربخشی سازمانی تأثیر به‌سزایی دارد. از این‌رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از طریق بکارگیری مدیریت دانش و دیگر روش‌های علمی عملکرد خود را بهبود بخشند.

پیاپیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیازمند نگرشی همه‌جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. چالش اصلی سازمان‌ها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن است. امروزه بزرگ‌ترین آرزوی سازمان‌ها تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به یک روش کارساز است؛ اما اینکه چگونه سازمان‌ها در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق خواهند شد از طریق شناسایی عوامل کلیدی امکان‌پذیر است. افراد مختلف دسته‌بندی‌های متفاوتی را به کار برده‌اند و هر کدام به نتیجه‌ای رسیده‌اند که همگی آنها قابل تأمل می‌باشد. برای نمونه به چند عامل ذکر شده در تحقیقات اشاره‌ای می‌شود:

روپلا و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند منافع حاصل از بکارگیری مدیریت دانش سبب شده تا اغلب سازمان‌ها تلاش‌هایی برای پیاده‌سازی این فرایند انجام دهند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که فناوری اطلاعات و ارتباطات تواناساز مدیریت دانش در توسعه محصول می‌باشد.

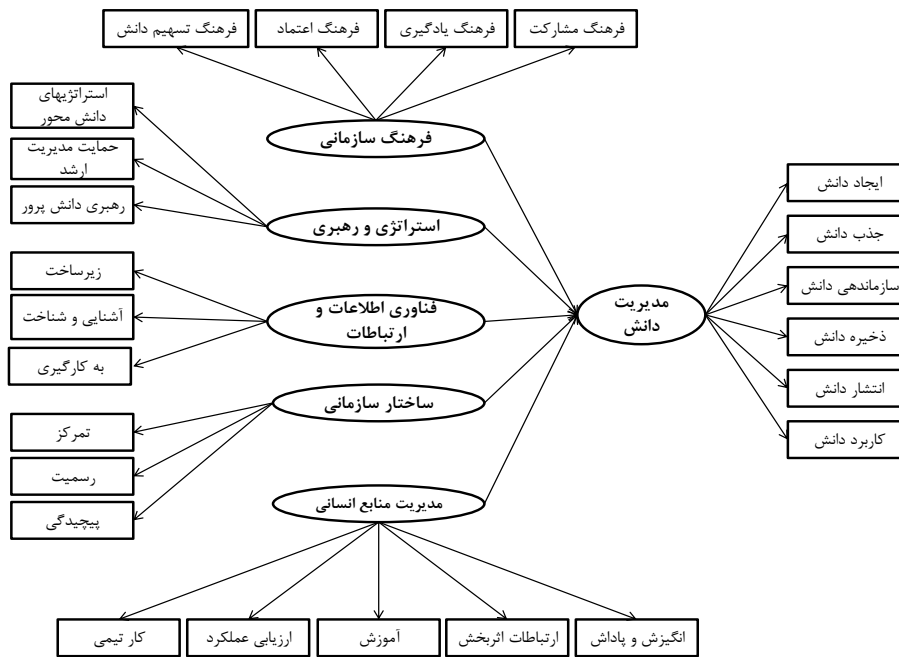
نتایج تحقیق لینگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد ارتباطات ضعیف، تفاوت در سطوح علمی، کمبود اعتماد، روابط غیر شفاف بین سیستم مدیریت دانش و اهداف سازمان، کمبود حمایت مدیریت، کمبود پاداش‌ها و تشویقی‌ها، ناکارآمدی جریان‌ات دانشی و ارتباطی سازمان و فرهنگ سازمانی از موانع تسهیم دانش در سازمان است. ژنگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) از بین عوامل فرهنگ سازمانی و ساختار و استراتژی، فرهنگ سازمانی را عامل مهم‌تری برای موفقیت مدیریت دانش می‌دانند، همچنین در تحقیق آنها ساختار غیرمتمرکز به‌عنوان یک عامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش مشاهده شد. میلیس و اسمیت<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) یکی از راهکارهای اثربخش افزایش رویکردهای دانش‌مدار و تسلط جامع مدیریت دانش در روال فعالیت‌های سازمانی را تغییرات در ساختار سازمان‌ها و گرایش به سمت سازمان‌های هموارتر به جای سلسله مراتب سازمانی برای انتقال و کسب و خلق دانش نشان می‌دهد. اِرهارت<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی که به مطالعه دو تیم (فوتبال آمریکایی و هاکی روی

1. Wenhui & Zhen  
2. Ling  
3. Zheng  
4. Mills & Smith  
5. Erhardt

بخ) واقع در شمال شرقی آمریکا به نمایندگی از ساختار کار گروهی بلند و تخت پرداختند. بیان کردند در تیم با ساختار کار گروهی مسطح، بر قابلیت‌های انتقال دانش ضمنی به بازیکنان تأکید می‌شود. پارت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود، بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۱۰ ونکوور را مورد بررسی قرار دادند که منتج به مدل توسعه فرایند انتقال و مدیریت دانش برای کمیته سازماندهی بازی‌های المپیک و سهامداران آن شد. نتایج نشان داد که منابع دانش، فرهنگ سازمانی و به‌ویژه افراد برای پیاده‌سازی و اجرای فرایند انتقال و مدیریت دانش دارای اهمیت می‌باشند. تادوریچ و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود نشان دادند که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها و پروژه‌ها بر سه محور اصلی انسان، فرایند و فناوری اطلاعات و ارتباطات تکیه دارد، اما فرایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در محیط سازمان‌ها با محیط پروژه‌ها دارای تفاوت‌هایی می‌باشد؛ سازمان‌ها دارای محیط عملیاتی می‌باشند و از خواص آن تبعیت می‌کنند. در محیط عملیاتی فعالیت‌ها تکرارپذیرند، تداوم دارند و تغییرات به تدریج روی می‌دهند. در صورتی که در پروژه‌ها فعالیت‌ها یکتا بوده و تغییرات دفعی می‌باشند. در سازمان‌ها منابع پایدارند در صورتی که در پروژه‌ها منابع متغیر می‌باشند. همین تغییر منجر به تغییر در ماهیت فرایندهای مدیریت دانش پروژه‌ها می‌شود (تادوریچ و همکاران، ۲۰۱۵، ۷۸۳-۷۷۲). لی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی رابطه مدیریت دانش با مزیت رقابتی با تأکید بر نقش واسطه‌ای نوآوری فناورانه پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری فناورانه و مزیت رقابتی دارد (لی و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۵۱-۱۳۶).

امروزه سازمان‌های ورزشی متعددی، عهده‌دار اشاعه ورزش در سراسر دنیا هستند. فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی، از جمله این سازمان‌ها بوده که در سطح کشورهای مختلف دارای زیرمجموعه‌هایی به نام فدراسیون‌های ملی هستند. در کشور ایران، فدراسیون‌های ورزشی، مؤسسات عمومی غیرانتفاعی بوده که اداره رشته‌های مختلف ورزشی را به عهده داشته و به‌عنوان بالاترین مرجع ذی‌صلاح، در هر رشته ورزشی فعالیت می‌کنند. این سازمان‌ها همچنین، به‌مانند بازوان توانمند ورزش در هر کشوری عمل نموده و در سیاست‌گذاری، نظارت و ارزیابی بر عملکرد زیرمجموعه‌های خود دخالت دارند. اریلی و نایت<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) مطرح کردند که سازمان‌های ملی ورزش اهداف سودآوری دارند، این سازمان‌ها مسئول رشد و توسعه ورزش در کشور خویش هستند و ابزار کار و ساختاری که موجب تسهیل کارآمدی در ایجاد و نشر دانش برای بقا و رشد در این سازمان‌ها می‌شود، اهمیت بسیاری دارد و قادر است عملکرد آنها را متحول سازد. فدراسیون‌های ورزشی باید برای پیشرفت در فعالیت‌ها و اهداف خود، از تسهیم اطلاعات و خلق دانش میان کارکنانش حمایت کنند تا از این طریق موجبات پیشرفت و رقابت خارجی را فراهم کنند. فرایندهای مؤثر کارآمد را تعریف کنند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند و زمینه انتقال و تسهیم دانش سازمانی خلق‌شده توسط کارکنان را فراهم آورند. لذا با توجه به آنچه ذکر شد لازم است فدراسیون‌های ورزشی برنامه جامع و فراگیری در زمینه مدیریت دانش داشته باشند و به همه عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش توجه نمایند. از آنجا که پژوهش‌های چندانی در زمینه مدیریت دانش در حوزه ورزش کشور صورت نگرفته است و با توجه به تأکید دولت به اقتصادهای دانش‌محور در افق توسعه کشور و همچنین مزایای مدیریت دانش و شناخت بهتر عوامل موفقیت آن که زمینه مناسب و بنیان مستحکمی برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش فراهم می‌سازد. انجام پژوهشی به منظور بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان متولیان اصلی ورزش حرفه‌ای کشور و همچنین به‌عنوان بالاترین مراجع ذی‌صلاح در هر یک از رشته‌های ورزشی که نقش مهمی در توسعه ورزش کشور در تمام سطوح دارند، ضروری به نظر می‌رسد؛ لذا محقق بر آن شد تا این عوامل را بررسی کند و مشخص کند که در پیاده‌سازی مدیریت دانش چه عواملی تأثیرگذارند.

1. Parent  
2. O'Reilly & Knight



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش آمیخته و از نوع اکتشافی متوالی بود. که با توجه به هدف جزء تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل تمام کارکنان فدراسیون‌های ورزشی (۵۱ فدراسیون) بود. روش نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای - تصادفی انجام گرفت. بدین صورت که ابتدا تمامی فدراسیون‌ها به دو طبقه فدراسیون‌های گروهی و فدراسیون‌های انفرادی تقسیم شدند. سپس ۵ فدراسیون گروهی و ۱۶ فدراسیون انفرادی به صورت تصادفی و با توجه به نسبت این فدراسیون‌ها از مجموع فدراسیون‌های فعال انتخاب شدند. تعداد کارکنان در فدراسیون‌های انتخاب شده حدود ۴۹۰ نفر بود. تعداد پرسشنامه بر اساس جدول مورگان و کرجسی و به شیوه اختصاص بهینه بین فدراسیون‌های نمونه توزیع شد که به جهت اطمینان کار، چندین پرسشنامه بیشتر از الگوی پیشنهادی مورگان و کرجسی در بین فدراسیون‌ها توزیع شد (نادری و سیف نراقی، ۱۳۹۰) و در پایان تعداد ۲۲۵ پرسشنامه صحیح و کامل برگشت داده شد که همین تعداد به عنوان نمونه آماری پژوهش در نظر گرفته شد.

به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی، مطالعه اولیه‌ای با انجام مصاحبه با اساتید دانشگاهی و متخصصین در حوزه مدیریت دانش و رؤسا و مسئولین و ذینفعان ارشد فدراسیون‌ها انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در یک فرایند ۶ مرحله‌ای و با تابعیت از الگوی زیر صورت گرفت:

- ۱- مرور متن نوشتاری داده‌ها، کسب احساس کلی نسبت به آنها و تعیین چگونگی بخش‌بندی متن نوشتاری.
- ۲- انتخاب بخش‌هایی از متن نوشتاری داده‌ها به صورت اطلاعات کدگذاری شده.
- ۳- مرور کدهای تدوین شده و ادغام آنها به صورت دسته‌های عمده‌تر اطلاعات.
- ۴- کاهش دسته‌ها، حذف دسته‌های تکراری و ادغام دسته‌های کوچک‌تر در دسته‌های عمده‌تر به حدود ۲۰ دسته.
- ۵- تبدیل دسته کدها به ۵ تا ۷ موضوع.

۶- انتخاب کدهایی (مقوله‌هایی) به عنوان موضوع بحث و مشخص کردن بقیه مقوله‌ها برای توصیف آنها در گزارش تحقیق (بازرگان، ۱۳۹۳).

بر اساس نتایج مطالعه، پنج عامل استراتژی و رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی دانش‌محور، فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی در این تحقیق در نظر گرفته شدند.

ابزار مورد استفاده در تحقیق پرسشنامه بود. این پرسشنامه شامل شش بخش بود:

- ۱- پرسشنامه مدیریت دانش برگرفته از پژوهش لاوسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳). این پرسشنامه دارای شش بخش: ایجاد دانش، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش است.
  - ۲- پرسشنامه استراتژی و رهبری دانش‌محور (استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیریت ارشد، رهبری دانش‌پرور)
  - ۳- پرسشنامه ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت، پیچیدگی)
  - ۴- پرسشنامه فرهنگ سازمانی دانش‌محور (فرهنگ مشارکت، فرهنگ یادگیری، فرهنگ اعتماد، فرهنگ تسهیم دانش)
  - ۵- پرسشنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات (زیرساخت ICT، آشنایی و شناخت ICT، بکارگیری ICT)
  - ۶- پرسشنامه مدیریت منابع انسانی (انگیزش و پاداش، ارتباطات اثربخش، آموزش، ارزیابی عملکرد، کار تیمی)
- بخش‌های دو الی شش پرسشنامه، محقق ساخته و برگرفته از مصاحبه‌ها و پیشینه تحقیق است که شاخص‌های هر کدام نیز ذکر شده است. تمام بخش‌های پرسشنامه، در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت تنظیم شده‌اند. روایی صوری و محتوای تمام بخش‌های پرسشنامه به تأیید ۱۲ نفر از اساتید متخصص در حوزه مدیریت ورزشی رسید. همچنین به منظور تعیین روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. همچنین محقق به منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی ۳۰ پرسشنامه را در جامعه آماری مورد نظر توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری نمود، سپس اقدام به تعیین پایایی پرسشنامه با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ نمود. میزان ضریب آلفای کرونباخ استراتژی و رهبری (۰/۹۴)، ساختار سازمانی (۰/۸۳)، فرهنگ سازمانی دانش‌محور (۰/۹۴)، فناوری اطلاعات و ارتباطات (۰/۹۰)، مدیریت منابع انسانی (۰/۹۴) و مدیریت دانش (۰/۹۷) قابل قبول بود. از آمار توصیفی برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی و از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل، برای مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های توصیفی تحقیق، ۵۴ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۶ درصد زن بودند. ۱۳ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات کاردانی، ۵۴ درصد تحصیلات کارشناسی، ۲۸ درصد تحصیلات کارشناسی ارشد و ۵ درصد دارای تحصیلات دکتری بودند رشته تحصیلی ۳۳ درصد پاسخ‌دهندگان مرتبط با تربیت بدنی بود و رشته تحصیلی ۶۷ درصد آنها غیر مرتبط با تربیت بدنی بود که این امر نشان‌دهنده کمبود نیروی انسانی دارای تحصیلات آکادمیک ورزشی در فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. میانگین نمره مدیریت دانش در مقیاس پنج ارزشی لیکرت<sup>۲</sup>، ۳/۳۹ بود. میانگین نمره استراتژی و رهبری (۳/۴۲)، ساختار سازمانی (۳/۸۲)، فرهنگ سازمانی دانش‌محور (۳/۳۶)، فناوری اطلاعات و ارتباطات (۳/۶۳) و مدیریت منابع انسانی (۳/۶۸) بود.

برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها به‌صورت تک‌متغیره از شاخص‌های کشیدگی و چولگی و برای تعیین نرمال بودن چند متغیره از ضریب مردیا استفاده شد و با توجه به نسبت‌های بحرانی به‌دست آمده برای هر متغیر ( $t < 2/58$ ) فرض عدم نرمال بودن توزیع داده‌ها رد شد. همچنین نتایج مربوط به آماره تولرانس و عامل تورم واریانس نشان داد که بین متغیرهای

1. Lawson  
2. Likert

مستقل هم‌خطی چندگانه وجود ندارد (به دلیل رعایت اختصار و رعایت تعداد صفحات مقاله، نتایج گزارش نشده است). همچنین به منظور بررسی روابط بین متغیرهای مستقل تحقیق از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج جدول ۱ نشان داد که بین تمام متغیرها در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ ارتباط معنی‌داری وجود دارد، اما میزان ارتباط بالاتر از ۰/۸ نبود که همگی نشانگر عدم هم‌خطی چندگانه بین متغیرهای مستقل تحقیق حاضر است و در نتیجه یکی دیگر از پیش شرط‌های آزمون مدل تحقیق تأیید شد.

جدول ۱: ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

مدیریت منابع انسانی	فناوری اطلاعات	فرهنگ سازمانی	ساختار	استراتژی و رهبری	
				۱	استراتژی و رهبری
			۱	-۰/۶۲۶**	ساختار سازمانی
		۱	-۰/۴۶۱**	۰/۷۲۴**	فرهنگ سازمانی دانش محور
	۱	۰/۵۰۰**	-۰/۵۹۷**	۰/۶۵۶**	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱	۰/۶۰۹**	۰/۷۴۳**	-۰/۶۲۸**	۰/۷۹۳**	مدیریت منابع انسانی

$p < 0.01$  \*\*

به منظور بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی یک مدل فرضی طراحی شد. پنج متغیر استراتژی و رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی دانش محور، فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت منابع انسانی به‌عنوان متغیر مستقل (برون‌زا) و مدیریت دانش به‌عنوان متغیر وابسته (درون‌زا) وارد مدل شدند. نمرات متغیرهای مکنون استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و رهبری دانش پرور به‌عنوان مؤلفه‌های استراتژی و رهبری، نمرات متغیرهای مکنون تمرکز، رسمیت و پیچیدگی به‌عنوان مؤلفه‌های ساختار سازمانی، نمرات متغیرهای مکنون فرهنگ مشارکت، فرهنگ یادگیری، فرهنگ اعتماد و فرهنگ تسهیم دانش به‌عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دانش محور، نمرات متغیرهای مکنون زیرساخت ICT، آشنایی و شناخت ICT و بکارگیری ICT به‌عنوان مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، نمرات متغیرهای مکنون انگیزش و پاداش، ارتباطات اثربخش، آموزش، ارزیابی عملکرد و کار تیمی به‌عنوان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی و نمرات متغیرهای مکنون ایجاد دانش، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش به‌عنوان مؤلفه‌های مدیریت دانش در مرحله تحلیل عاملی برآورد شد. این مؤلفه‌ها در مدل ساختاری به‌عنوان متغیر مشاهده‌شده برای متغیرهای مکنون استراتژی و رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی دانش محور، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش وارد مدل شدند. جدول زیر نتایج حاصل از اجرای مدل ساختاری را نشان می‌دهد. بر این اساس با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که تأثیر استراتژی و رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی دانش محور، فناوری اطلاعات و ارتباطات بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی، معنی‌دار است.

جدول ۲: برآورد پارامترهای مدل ساختاری

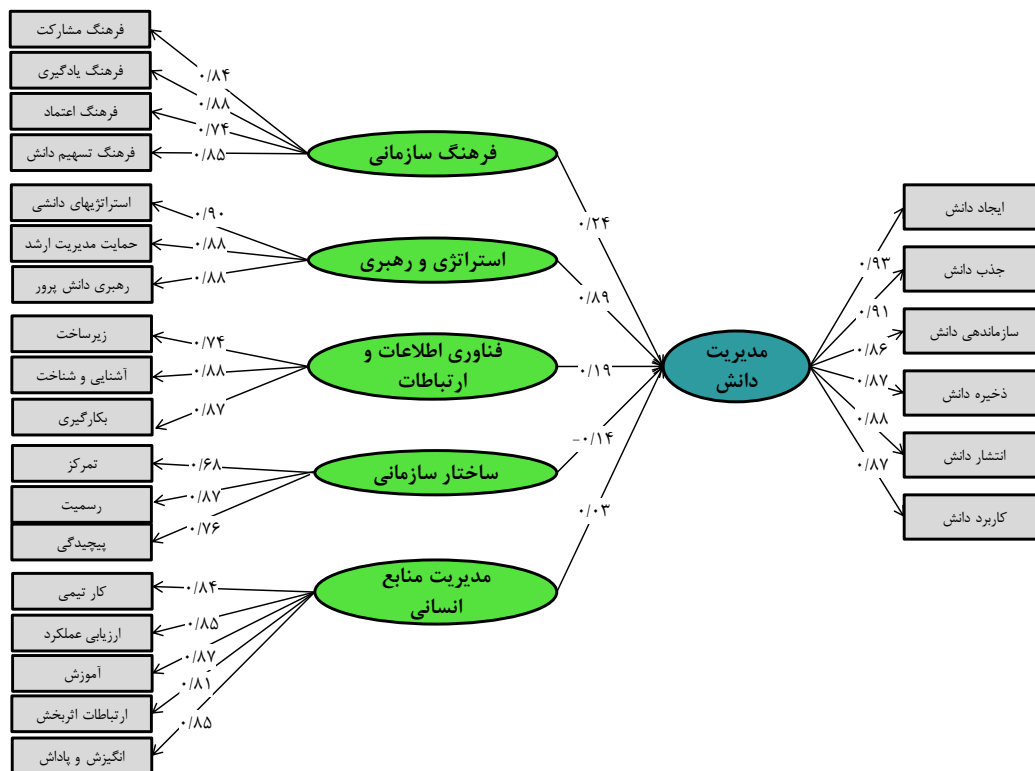
عامل	ضریب اثر استاندارد	t-value	مؤلفه	بار عاملی	t-value
استراتژی و رهبری	۰/۸۹	۷/۶۴	استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش‌محور	۰/۹۰	۱۷/۳۱
			حمایت مدیریت ارشد	۰/۸۸	۱۶/۶۰
			رهبری دانش‌پرور	۰/۸۸	۱۶/۴۵
ساختار سازمانی	-۰/۱۴	-۲/۲۳	تمرکز	۰/۶۸	۱۰/۹۲
			رسمیت	۰/۸۷	۱۵/۱۱
			پیچیدگی	۰/۷۶	۱۲/۶۶
فرهنگ سازمانی دانش‌محور	۰/۳۴	۳/۱۴	فرهنگ مشارکت	۰/۸۴	۱۵/۳۲
			فرهنگ یادگیری	۰/۸۸	۱۶/۴۱
			فرهنگ اعتماد	۰/۷۴	۱۲/۶۴
			فرهنگ تسهیم دانش	۰/۸۵	۱۵/۴۱
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۱۹	۳/۰۲	زیر ساخت ICT	۰/۷۴	۱۲/۴۸
			آشنایی و شناخت ICT	۰/۸۸	۱۶/۰۰
			بکارگیری ICT	۰/۸۷	۱۵/۸۴
مدیریت منابع انسانی	۰/۰۳	۰/۲۷	انگیزش و پاداش	۰/۸۵	۱۵/۵۲
			ارتباطات اثربخش	۰/۸۱	۱۴/۴۲
			آموزش	۰/۸۷	۱۶/۲۱
			ارزیابی عملکرد	۰/۸۵	۱۵/۵۰
			کار تیمی	۰/۸۴	۱۵/۳۳

شاخص‌های برازش مدل نیز که در جدول ۳ ارائه شده است، نشان می‌دهد برازش مدل با داده‌ها مناسب است. شاخص‌های مختلفی در مورد برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری وجود دارد که از میان آنها شاخص برازش تطبیقی (CFI) و ریشه برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) بیشتر مورد توافق محققان قرار دارد. هومن (۱۳۹۱) بیان می‌کند مقدار RMSEA باید کمتر از ۰/۱ و سایر شاخص‌ها، بیشتر از ۰/۹۰ باشد تا برازش مدل با داده‌ها تأیید شود (هومن، ۱۳۹۱). در تحقیق حاضر RMSEA دقیقاً ۰/۱ شد، بنابراین می‌توان این مقدار را قابل قبول دانست. همچنین برای سایر شاخص‌ها مقدار بالای ۰/۹ برازش مناسب مدل را نشان می‌دهد. همچنین بر اساس گفته داوودی و رضا زاده (۱۳۹۲) اگر از بین شاخص‌های مختلف برازش مدل، سه مورد دارای مقادیر مناسب باشد؛ برازش مدل قابل تأیید است. در پژوهش حاضر مقادیر NFI, CFI, FRI بالای ۰/۹ است، در نتیجه برازش مدل با داده‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل

معیارهای برازش مدل	ریشه برآورد واریانس خطای تقریب	شاخص برازش تطبیقی	شاخص برازش شده	شاخص برازش نسبی
شاخص	RMSEA	CFI	NFI	RFI
مقدار	۰/۱۰۰	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۵





شکل ۲: مدل نهایی تحقیق  
(عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی)

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی ایران بود در ادامه نتایج آزمون مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

### استراتژی و رهبری

بر اساس نتایج آزمون مدل تحقیق، استراتژی و رهبری با ضریب اثر استاندارد ۰/۸۹ مهم‌ترین عامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی بود. این امر نشان‌دهنده این موضوع است که مدیریت دانش تا حد خیلی زیادی توسط استراتژی سازمان و رهبران و مدیران آن هدایت می‌شود. در واقع برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، نخست باید اقدام به تعیین راهبرد دانش و هدایت آن در سازمان کرد. به سخن دیگر آنکه نخستین اقدام بنیادی در شروع پیاده‌سازی، ایجاد استراتژی مناسب است. با توجه به نتایج تحقیق، بکارگیری مدیریت دانش نیازمند وجود رهبری دانش پرور، تعیین استراتژی و سیاست‌های دانش‌محور و حمایت مدیریت ارشد از فعالیت‌های دانشی افراد در فدراسیون‌های ورزشی است؛ بنابراین استراتژی سازمان و رهبری مثبت و سازنده در سطوح مختلف مدیریت، از مهم‌ترین الزامات بکارگیری مدیریت دانش در فدراسیون‌هاست. سایه استراتژی و رهبری در تمامی موارد چه ایجاد مشکلات و چه حل آنها و یا شکست و موفقیت فعالیت‌های سازمانی هویداست. در واقع می‌توان گفت یک اصل ضروری برای موفقیت در برنامه‌های مدیریت دانش، ایجاد تعهد استراتژیکی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد فدراسیون‌ها است. در این راستا، کان<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) استراتژی سازمان و حمایت مدیران ارشد را عاملی کلیدی در توفیق پیاده‌سازی مدیریت دانش بیان می‌کند. وانگ و اسپینوال<sup>۲</sup>

1. Kuan  
2. Wong & Aspinwall

(۲۰۰۵) بیان داشته‌اند که استراتژی و رهبری از عوامل مدیریتی بر روی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مؤثر می‌باشند. هانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در مطالعه خود در صنعت داروسازی حمایت مدیریت ارشد را از ابعاد حیاتی تأثیرگذار بر مدیریت دانش بیان کرده‌اند و لینگ و همکاران (۲۰۰۹) کمبود حمایت مدیریت را از موانع تسهیم دانش می‌دانند. با توجه به اهمیت استراتژی و رهبری در پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود: طراحی استراتژی و چشم‌انداز دانشی روشن در فدراسیون، تنظیم قوانین و مقررات مناسب جهت ارتقا و ترقی شغلی مدیران و کارکنان بر اساس معیارهای دانشی، تعهد مدیران به تدوین نظام‌نامه‌های علمی و دانشی (پشتوانه قانونی فرایندها) و مالکیت معنوی (ثبت اختراعات و اکتشافات) جهت حمایت از فعالیت‌های دانشی، تخصیص بودجه و منابع مالی جهت فعالیت‌های دانشی و ارتقای سطح تحقیق و توسعه در راستای ارتقا فعالیت‌های فدراسیون‌ها.

### فرهنگ سازمانی دانش‌محور

فرهنگ دانش‌محور مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارها در محیط‌های سازمانی و بین سازمانی است که به مرور زمان توسعه یافته و به وسیله اعضا مورد پذیرش قرار گرفته و بر تولید، مالکیت و استفاده از دانش تأثیر می‌گذارد. بر اساس دیدگاه پاسخ‌دهندگان، این عامل با ضریب اثر استاندارد ۰/۲۴ دومین عامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی بود؛ بنابراین با توجه به نتایج، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک نقش‌آفرین اصلی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌ها می‌باشد. تلاش فدراسیون‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش‌محور در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در آنها وجود داشته باشد. یکی از جنبه‌های فرهنگی که برای مدیریت دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ مشارکت است. به عبارت دیگر تسلط فرهنگ فردگرایی بر فدراسیون‌ها موجب می‌شود تا افراد از انتقال دانشی که دارند مضایقه کنند، بالعکس وجود همکاری و تعامل در میان کارکنان موجب افزایش خلق و تبادل دانش و به تبع آن استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش می‌شود. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر فدراسیونی که دارای بعد مشارکت در فرهنگ خود باشد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش توانمندتر است. فرهنگی که در آن یادگیری ارزشمند تلقی شده و تشویق می‌شود و عوامل مانع یادگیری در آن تحمل نمی‌شود نقش بسیار مهمی در پیاده‌سازی مدیریت دانش بازی می‌کند. فرهنگ یادگیری، توانایی فدراسیون‌ها در خلق دانش و بکارگیری مدیریت دانش را افزایش می‌دهد. مدیران فدراسیون‌های ورزشی باید با تأکید بر یادگیری، به کارکنان خود کمک کنند که نقش فعال‌تری در پیاده‌سازی مدیریت دانش ایفا کنند. بدین منظور، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد بین افراد و گروه‌ها به تسهیل فرایندهای مدیریت دانش کمک قابل توجهی خواهد کرد. زمانی که اعتماد در روابط بین افراد زیاد می‌شود، افراد بیشتر در فرایند مدیریت دانش، شرکت می‌کنند. در واقع بدون داشتن درجه بالایی از اعتماد متقابل میان کارکنان، آنها در مورد مقاصد و رفتارهای یکدیگر بدبین خواهند شد و دانش خود را با یکدیگر تسهیم نمی‌کنند. در سازمانی که دارای فرهنگ تسهیم دانش است، کارکنان ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند؛ آنها این کار را یک فرایند طبیعی می‌دانند. مسلماً وجود چنین فرهنگی در بین اعضای فدراسیون منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید؛ بنابراین دانش نباید در کنجی از فدراسیون و در ذهن گروه خاصی محبوس گردد بلکه باید در گستره سازمان و بین اعضا توزیع شود. ایده‌ها زمانی بیشترین اثر را دارند که بین همه توزیع می‌شوند و انتشار پیدا می‌کنند. با توجه به یافته‌های پژوهش، فدراسیون‌ها باید در فرهنگ خود گرایش مثبتی به دانش داشته باشند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان شخصیت و شالوده اساسی سازمان نقش مؤثری در برقراری سیستم مدیریت دانش دارد، در نتیجه فدراسیون‌ها برای اینکه بتوانند به‌گونه‌ای مؤثر دانش فردی، گروهی و سازمانی را نظم ببخشند و در کل سازمان اشاعه دهند باید به فرهنگ سازمانی توجه کنند. در تحقیقات انجام‌شده چه در ورزش و چه خارج از آن، تأثیر فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد تأیید قرار گرفته است. ژنگ و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود از بین عوامل

سازمانی فرهنگ، ساختار و استراتژی، فرهنگ سازمانی را عامل مهم‌تری برای موفقیت مدیریت دانش می‌دانند. پارت و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی که در آن بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۱۰ ونکوور را مورد بررسی قرار داده‌اند، بیان کردند که فرهنگ سازمانی برای پیاده‌سازی و اجرای فرایند انتقال و مدیریت دانش دارای اهمیت می‌باشد. با توجه به تأثیر فرهنگ سازمانی دانش‌محور بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود: تشویق ارائه ایده‌ها و نظرات جدید و راه‌حل‌های تازه در فدراسیون و سعی در استفاده از آنها در طراحی مجدد فرایندها و روش‌های کاری، تشویق به کسب دانش و اطلاعات جدید، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، طرح‌ریزی فرهنگ سازمانی جدید مبتنی بر ارزش‌های یادگیری و تسهیم دانش، ایجاد جو اعتماد و محیطی دوستانه همراه با همکاری و همدلی متقابل اعضا به‌گونه‌ای که کارکنان خطری را از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگران احساس نکنند، پایبندی به صداقت و اخلاق‌گرایی، تأکید بر شفافیت و درک متقابل در تعاملات میان اعضا، تدارک شرایطی برای شناخت کافی و قابل قبول اعضا فدراسیون از یکدیگر، تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربیاتشان با یکدیگر، تشکیل جلسات گروهی به منظور تبادل ایده‌ها و نظرات افراد، شناخت موانع ساختاری عدم همکاری و مشارکت درون سازمانی و برون سازمانی در فدراسیون و اقدام نسبت به رفع آنها.

### فناوری اطلاعات و ارتباطات

فناوری اطلاعات و ارتباطات شامل محدوده‌ی وسیعی از اختراعات و رسانه‌های ارتباطی است که سیستم‌های اطلاعاتی و افراد را به یکدیگر مرتبط می‌کند و عبارتند از: پست الکترونیکی، کنفرانس صوتی، کنفرانس ویدئویی، اینترنت، نرم‌افزارها و مانند آن. بر اساس نتایج تحقیق، فناوری اطلاعات و ارتباطات با ضریب اثر استاندارد ۰/۱۹ سومین عامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی بود. این امر مبین این است که فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی مؤثر است و هر چه میزان توجه به فناوری اطلاعات و ارتباطات در فدراسیون‌ها بیشتر شود، بکارگیری مدیریت دانش افزایش می‌یابد. تکنولوژی و فناوری اطلاعات یکی از عوامل ارتباط‌دهنده بین بخش‌های مختلف سازمان و زمینه‌ساز انتقال دانش است. استفاده از فناوری‌های روز چون ویدئو کنفرانس‌ها، اتاق‌های گفتگو، وبلاگ‌ها و پست الکترونی از ابزارهایی است که در یک محیط سالم ارتباطی امکان انتقال دانش را فراهم می‌سازد؛ بنابراین توجه به نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان یک ابزار کارساز و ضروری برای تحقق اهداف مدیریت دانش در فدراسیون‌ها اجتناب‌ناپذیر است زیرا با فراهم آوردن معماری سازمانی مناسب، پیاده‌سازی مدیریت دانش را در درون سازمان امکان‌پذیر می‌سازد. در واقع نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات برای مدیریت دانش پشتیبانی از مخازن دانش، افزایش دسترسی و تبادل دانش و تسهیلات محیط دانش است که تعاملات فردی، گروهی و سازمانی را فراهم می‌نماید. همچنین فناوری اطلاعات به‌عنوان ابزار توانمندسازی دانش به فرایندهای ایجاد دانش در محیط‌های علمی کمک می‌کند که این امر باعث ارتقای فراگردهای مرتبط با دانش در فدراسیون می‌شود. همسو با تحقیق حاضر، جنیس و آلفمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) زیرساخت فنی منسجم شامل شبکه‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی، مخازن دانش و کامپیوترها را از ویژگی مدل‌های موفق مدیریت دانش معرفی می‌کنند. کان<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) تکنولوژی اطلاعات و زیرساخت‌های سازمانی را از عوامل کلیدی توفیق در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌داند و رویلا و همکاران (۲۰۰۹) فناوری اطلاعات را به‌عنوان تواناساز مدیریت دانش در توسعه محصول معرفی می‌کنند. تادوروچ و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود نشان دادند که فناوری اطلاعات و ارتباطات از محورهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها و پروژه‌ها می‌باشد. با توجه به تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود: ایجاد سامانه نقشه دانش: منظور ایجاد بانک اطلاعاتی است که مشخص می‌کند کدام یک از کارکنان در چه موضوعی و در چه بخشی از فدراسیون دانش خاصی را داراست تا در صورت نیاز بتوان به آن دسترسی یافته و از آنها در جهت حل مشکلات فدراسیون،

بهترین استفاده ممکن را برد. آموزش‌های ضمن خدمت و ارتقا مهارت‌های فنی و حرفه‌ای کارکنان در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین آشنایی بیشتر آنها با کاربردها و مزایای هر یک از این فناوری‌ها را مدنظر قرار دهند، در غیر این صورت این فناوری‌ها به درستی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. وجود بهترین و مناسب‌ترین ابزارهای تکنولوژیک بدون توانایی کارکنان در استفاده از آنها بهره‌ای عاید سازمان نخواهد نمود. بر این اساس می‌توان انجام اقداماتی نظیر ارائه آموزش‌های لازم در شناخت ابزارهای تکنولوژیک و نحوه استفاده از آنها و آموزش ICDL را مدنظر قرار داد. به‌منظور ایجاد زیرساخت مناسب فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در فدراسیون‌ها برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش سرمایه‌گذاری بیشتری شود.

### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی روال حاکم بر مشاغل، نظام‌ها، فرایندهای عملیاتی، افراد و گروه‌هایی است که برای دستیابی به هدفی مشترک تلاش می‌کنند. بر اساس نتایج تحقیق این عامل با ضریب اثر استاندارد ۰/۱۴- چهارمین عامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی بود. با توجه به نتایج تحقیق، تأثیر ساختار سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش منفی بود. به‌گونه‌ای که هر اندازه ساختار سازمانی در فدراسیون‌ها متمرکز، رسمی و پیچیده‌تر باشد بکارگیری مدیریت دانش با موفقیت کمتری همراه است. با توجه به یافته‌های پژوهش، ساختار سازمانی تأثیر کمتری نسبت به سایر عوامل بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی دارد، اما با این وجود مدیریت دانش برای اینکه قابل استفاده باشد نیازمند هماهنگی با ساختار سازمانی موجود در فدراسیون‌ها می‌باشد. مدیران فدراسیون‌ها باید سعی کنند ساختاری را در فدراسیون خود تعریف کنند و مستقر نمایند که در آن از فعالیت‌های دانشی حمایت شود و تقویت‌کننده مدیریت دانش در فدراسیون باشد. از این رو فدراسیون‌ها بایستی دارای ساختار منعطفی باشند تا پخش دانش و همکاری بین مرزهای سنتی سازمان را به طرف مرزهای خلاق دانشی سوق دهند. از سوی دیگر با توجه به نتایج تحقیق، عوامل رسمیت و تمرکز تأثیر زیادی بر مدیریت دانش دارند. ساختار متمرکز، از ارتباطات بین واحدها و فراوانی پخش ایده‌ها جلوگیری می‌کند. همچنین به علت داشتن کانال‌های ارتباطی زمان‌بر باعث انحراف و ناپیوستگی ایده‌ها می‌شود، لذا برای اطمینان از توزیع مناسب دانش ضروری است که کانال‌های ارتباطی در فدراسیون‌ها روان باشند. همسو با تحقیق حاضر، اربلی و نایت (۲۰۰۷) عنوان می‌کنند ساختاری که موجب تسهیل کارآمدی در ایجاد و نشر دانش برای بقا و رشد در سازمان‌های ورزشی می‌شود، اهمیت بسیاری دارد و قادر است عملکرد آنها را متحول سازد. ژنگ و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود که ۳۰۱ سازمان را مورد بررسی قرار دادند به این نتیجه رسیدند که ساختار غیرمتمرکز به‌عنوان یک عامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش می‌باشد. پژوهش میلیس و اسمیت (۲۰۱۱) یکی از راهکارهای اثربخش افزایش رویکردهای دانش‌مدار و تسلط جامع مدیریت دانش در روال فعالیت‌های سازمانی را تغییرات در ساختار سازمان‌ها و گرایش به سمت سازمان‌های هموارتر می‌دانند. اِرهارت و همکاران (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی که به مطالعه دو تیم (فوتبال آمریکایی و هاکی روی یخ) واقع در شمال شرقی آمریکا به نمایندگی از ساختار کار گروهی بلند و تخت پرداختند. بیان کردند در تیم با ساختار کار گروهی مسطح، بر قابلیت‌های انتقال دانش ضمنی به بازیکنان تأکید می‌شود. با توجه به تأثیر ساختار سازمانی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود: اهتمام مدیریت فدراسیون در راستای کاهش قوانین و مقررات و رویه‌های رسمی و مکتوب در مورد نحوه انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی، افزایش روابط و تعاملات غیررسمی در فدراسیون، افزایش تفویض اختیار به کارکنان و رده‌های پایین سازمانی در مورد نحوه انجام وظایفشان، افزایش میزان استقلال عمل و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان در مورد کارشان، افزایش امکان اخذ تصمیمات در هر سطحی که به بهترین اطلاعات دسترسی دارند. با توجه به مطالب مذکور، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی به آشنایی هرچه بیشتر مدیران ستادی نسبت به دانش جهت تدوین استراتژی‌های لازم و هدایت این راهبردها در مسیر بکارگیری مدیریت دانش و تبدیل به سازمان یادگیرنده مرتبط است. نتایج بیانگر این موضوع است که اگر مدیران فدراسیون‌های ورزشی کشور به دنبال بکارگیری موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان خود هستند، باید به ایجاد ساختاری سازنده برای فعالیت‌های دانشی و

سازمان یادگیرنده در سازمان خود مبادرت ورزند و فرهنگ یادگیری، اعتماد، مشارکت و تسهیم دانش را در مجموعه خود تقویت کنند. در این راستا فدراسیون‌های ورزشی که به‌مانند بازوان توانمند ورزش در هر کشوری عمل نموده، باید فرایندهای مؤثر کارآمد را تعریف کنند، به توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش و کاربرد آن در سطوح مختلف سازمان اقدام نمایند و زمینه انتقال و تسهیم دانش سازمانی خلق شده توسط کارکنان را فراهم آورند که در نهایت این عوامل باعث ارتقا خلق و جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار و کاربرد دانش در فدراسیون‌ها می‌شود.

## منابع

- اردلان، امید؛ محمدی فاتح، اصغر و الوانی، سید مهدی (۱۳۹۶). «تدوین الگوی مدیریت دانش (شناسایی زیرساخت‌ها، ابزارها و حوزه های دانشی)»، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳۰، پاییز ۹۶، ۳۰-۱۳.
- ایرانیان، سید جواد (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش و رابطه آن با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی»، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هشتم، شماره ۲، تابستان ۹۶، ۱۴۲-۱۲۷.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۳). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری، تهران: نشر دیدار، چاپ چهارم.
- داوودی، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار پی ال اس، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- ربیعی مندجین، محمدرضا و رضانی میمی، معین (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر مدیریت دانش بر مزیت رقابتی با تأکید بر نقش واسطه‌ای نوآوری فناوری در سازمان زیباسازی شهر تهران»، مجله مدیریت شهری، شماره ۴۸، پاییز ۹۶، ۲۰۲-۱۸۷.
- موسیوند، مریم و فرازبانی، فاتح (۱۳۹۴). «تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مدیریت دانش کارکنان اداره ورزش و جوانان استان همدان، کاربرد تحلیل مسیر»، مجله مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، سال سوم، شماره ۱۰، زمستان ۹۴، ۲۱-۱۱.
- میرز، لاورنس اس و گامست، گلن (۲۰۰۶). پژوهش‌های چندمتغیره کاربردی، طرح و تفسیر، ترجمه پاشاشریفی، حسن و همکاران ۱۳۹۱، تهران: نشر رشد، چاپ اول.
- نادری، عزت اله و سیف نراقی، مریم (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تأکید بر علوم تربیتی)، تهران: نشر ارسباران.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۱). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار لیزرل، تهران: انتشارات سمت، چاپ پنجم.
- Davenport, TH., & Prusak, L., (1998). "Working knowledge: How organizations manage what they know". Boston, Harvard Business School Press, 1-15.
- Erhardt, N., Martin, R. C., & Harkins J., (2014). "Knowledge flow from the top: the importance of teamwork structure in team sports". European Sport Management Quarterly, Vol. 14, Issue. 4, 375-396.
- Halbwirth, S., & Toohey K., (2001). "The Olympic games and knowledge management: a case study of the Sydney organizing committee of the Olympic games". European sport management quarterly, Vol. 1, Issue. 2, 91-111.
- Holt, Daniel T., Bartczak, Summer E., Clark, Steven W., & Trent Martin R., (2007). "The development of an instrument to measure readiness for knowledge management". Knowledge Management Research & Practice, Vol. 5 No. 2, 75-92.
- Hung, C. Y., Huang, S. M., Lin, Q. P., & Tsai, M. L., (2005). "Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry". Industrial management and data systems, Vol. 105, Issue. 2, 164-183.
- Jason, F., & Olsen, K., (2015). "Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives". Expert Systems with Applications, Vol. 42, 1178-1188.
- Jennex, M. E., & Olfman, L., (2004). "Assessing knowledge management success/effectiveness models". System sciences, Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on.

- Kuan, Y. W., (2005). "Critical success factors for implementing KM in small and medium enterprises". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 3, 261-279.
- Lawson, S., (2003). "Examining the relationship between organizational culture and knowledge management". Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B., (2016). "Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs". *Expert Systems with Applications*, 65, 136 - 151.
- Ling, C. W., Sandhu, M. S., & Jain, K. K., (2009). "Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia". *Journal of Workplace Learning*, Vol. 2, No. 2, 125-142.
- Maditinos, D., chatzoudes, D., Tsairidis, C., & Theriou, G., (2011). "The Impact of Intellectual Capital on Firms Market Value and Financial Performance". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12, Issue. 1, 132-151.
- Mills, M. A., & Smith, T. A., (2011). "Knowledge management and organizational performance: a decomposed view". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 1, 156-171.
- Ming Pi, S., Liao, H. L., Liu, S. H., & Peng, S. Y., (2011), "Using knowledge management systems to enhance cooperative learning". *Advanced materials research*. Vol. 187. 416-421.
- O'Reilly, N. O., & Knight, P., (2007). "Knowledge management best practices in national sport organizations". *International journal of sport management and marketing Issue*, Vol. 2, No. 3, 264-280.
- Parent, M. M., McDonald D., & Goulet, G., (2014). "The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games". *Journal of Sport Management Review*, Vol. 17, Issue. 2, 205-218.
- Revilla, E., Rodriguez, B., & Prieto, P., (2009). "Information technology as knowledge management enabler in product development". *European journal of innovation management*, Vol. 12, No. 3, 346-363.
- Todorovic, M.L., Petrovic, D.C., mihic, M. M., Obradovic, V. L., & Bushuyev, S. D., (2015). "Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management". *International Journal of project Management*, Vol. 33, No. 4, 772-783.
- Trivella, L., & Dimitriosb, N. K., (2015). "Knowledge management strategy within the higher education the case of Greece". *International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014, September 1-4, 2014, Madrid, Spain, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 488 – 495.
- Wang, E., Klein, G., & Jiang, J. J., (2007). "IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance". *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 11, 2419-2434.
- Wenhui, H., & Zhen, Zh., (2011). "Innovation of management model of sport event based on knowledge management". *Product Innovation Management (ICPIM), 2011 6th International Conference on*, 644-649.
- Wong K. Y., & Aspinwall, E., (2005). "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, PP: 64-82.
- Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N., (2010). "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management". *Journal of Business Research*, Vol. 63, No.7, 763-771.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

رحمتی اصل، نایب‌علی؛ یوسفی، بهرام؛ زردشتیان، شیرین؛ صادقی بروجردی، سعید (۱۳۹۷). «مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۸ (۱۵)، ۱۵-۲۸.