

Presenting a model of factors affecting success in implementing strategic knowledge management in Iranian women's championship sport

Asma Ghane¹ - Seyed Mohammad Hosein Hoseini Ravesh^{*2} - Zahra Sadat Mirzazadeh³ - Sanaz Soroori⁴

1.Department of Physical Education and Sport Sciences, Ma.C, Islamic Azad University, Mashhad, Iran2. Department Of Physical Education And Sport Sciences, Zab.C., Islamic Azad University, Zabol, Iran3.Faculty Member, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran4.Department of Physical Education and Sport Sciences, Ma.C, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

(Received:2025/07/13; Accepted:2025/10/11)

Abstract

The aim of the research was to present a model of factors affecting the success of implementing strategic knowledge management in Iranian women's championship sport. This research is applied in terms of purpose, descriptive-exploratory in nature, and in terms of methodology, is a mixed-methods (qualitative-quantitative) study, which was conducted using thematic analysis in the qualitative section and exploratory factor analysis and interpretive structural modeling in the quantitative section. The target population in the qualitative section consisted of experts and specialists, including professors and faculty members of sport sciences faculties, employees and heads of the Department of Sports and Youth, sports federations, and all individuals involved in the field of women's sports. The inclusion criteria included having a field of work related to women's sports or knowledge management, holding at least a master's degree, having at least 10 years of relevant work experience, having an appropriate organizational rank, and being between 35 and 50 years of age. The interviews were conducted using purposive sampling method and continued until theoretical saturation was reached. To assess the validity of the instrument, five professors in the field of sports management participated, and the validity of the interview questions was confirmed. To calculate the reliability of the interviews, the intra-subject agreement method of two coders was used, which resulted in a reliability of 86%. The recorded interviews and all content were transcribed word by word and analyzed using the QSR NVivo software package (version 12). The results of interpretive structural modeling indicated that the management factor, with the highest driving power and the lowest dependence, was placed at the lowest level (level six), while the human resources factor, with the highest dependence, was placed at the highest level (level one). Furthermore, the management factor was classified in the independent group; culture, organizational structure, knowledge architecture, information technology, and knowledge processes were classified in the linkage group; and human resources, motivational rewards, and knowledge content were classified in the dependent group. Based on the obtained hierarchy, the implementation priority is respectively management, culture, organizational structure, knowledge architecture, information technology, knowledge content, knowledge processes, motivational rewards, and human resources.

Keywords

Championship Sport, Implementation, Knowledge Management, Women.

* Corresponding Author: Email; smh.hr1360@iau.ac.ir

ارائه مدل عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش استراتژیک در ورزش قهرمانی بانوان ایران

اسما قانع^۱ - سید محمدحسین حسینی روش^{۲*} - زهرا سادات میرزازاده^۳ - ساناز سروری^۴

۱. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران ۲. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد زابل، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران ۳. عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران ۴. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۳، تاریخ تصویب: ۱۴۰۴/۰۷/۲۰)

چکیده

هدف پژوهش ارائه مدل عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش استراتژیک در ورزش قهرمانی بانوان ایران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، به لحاظ ماهیت توصیفی-اکتشافی و از نظر روش‌شناسی، از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) است که در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی را صاحب‌نظران و خبرگان شامل اساتید و اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های علوم ورزشی، کارکنان و رؤسای اداره ورزش و جوانان، هیئت‌های ورزشی و کلیه افراد درگیر در حوزه ورزش بانوان تشکیل دادند. معیارهای ورود به مطالعه شامل حوزه کاری مرتبط با ورزش بانوان یا مدیریت دانش، داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد، دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه شغلی مرتبط، داشتن مرتبه سازمانی مناسب و سن بین ۳۵ تا ۵۰ سال بود. مصاحبه‌ها طبق روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن داده‌ها به اشباع نظری ادامه یافت. برای بررسی روایی ابزار، پنج نفر از استادان رشته مدیریت ورزشی مشارکت داشتند و روایی سؤالات مصاحبه تأیید شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده شد که پایایی ۸۶ درصد به‌دست آمد. مصاحبه‌های ضبط شده و تمام محتوا به‌صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی شد و با استفاده از بسته نرم‌افزاری رایانه‌ای QSR NVivo (نسخه ۱۲)، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری بیانگر آن است که عامل مدیریت با بالاترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی در پایین‌ترین سطح (سطح ششم) و عامل منابع انسانی با بیشترین وابستگی در بالاترین سطح (سطح اول) قرار دارند. همچنین، عامل مدیریت در گروه عوامل مستقل و عوامل فرهنگ، ساختار سازمانی، معماری دانش، فناوری اطلاعات و فرایندهای دانشی در گروه عوامل پیوندی و عوامل منابع انسانی، پاداش‌های انگیزشی و محتوای دانش در گروه عوامل وابسته طبقه‌بندی شدند. بر اساس سلسله‌مراتب به‌دست‌آمده، اولویت اجرایی به‌ترتیب شامل مدیریت، فرهنگ، ساختار سازمانی، معماری دانش، فناوری اطلاعات، محتوای دانش، فرایندهای دانشی، پاداش‌های انگیزشی و منابع انسانی است.

واژه‌های کلیدی

بانوان، پیاده‌سازی، مدیریت دانش، ورزش قهرمانی.

مقدمه

ورزش، پدیده سازمان‌یافته اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم است که در این دوران ابعاد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به خود گرفته و از جنبه‌های گوناگون قابل بررسی است (۱). امروزه به دلیل صنعتی شدن جوامع و افزایش سرعت زندگی ماشینی، افراد به زندگی فعال برای ارتقای سلامت جسمی و روحی خود نیازمندند (۲). بر این اساس می‌توان گفت که ورزش و فعالیت‌های مربوط به آن، به‌عنوان بخشی مهم از سبک زندگی سالم و بهداشتی، در درمان و پیشگیری به‌کار می‌رود (۳). ورزش از طریق ایجاد تقاضا و نوعی تمایل به ورزش و جذابیت برای اجتماعات، زمینه‌های لازم برای توسعه را فراهم می‌کند (۴). با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزش به یکی از اولویت‌های استراتژی برنامه‌ریزان در کشورهای دنیا تبدیل شده است (۵).

مدیریت دانش استراتژیک یک رویکرد متمایز به مدیریت افراد و سیستم‌ها و پاسخی به تغییرات رخ داده در یک محیط آشوبناک ارائه می‌دهد. همچنین ابزاری برای بهبود عملکرد سازمان است (۶، ۷) و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود. مدیریت دانش استراتژیک در اصل بیانگر مسیر جدید حرکت سازمان است که در نتیجه ایجاد درک جدیدی از واقعیات محیطی، جهت حفظ یا بهبود عملکرد مأموریتی سازمان، لازم تشخیص داده شده است. مدیریت دانش استراتژیک برای نیل به نوآوری و مزایای رقابتی استفاده می‌شود (۸).

پیشینه مدیریت دانش استراتژیک به دهه ۱۹۹۰ بازمی‌گردد، زمانی که مفهوم "دانش به‌عنوان منبع استراتژیک" توسط محققانی مانند نوناکا و تاکئوچی معرفی شد، که بر اهمیت تبدیل دانش ضمنی به صریح تأکید داشتند (۹). در سال‌های بعد، مدل‌هایی مانند مدل دانش‌محور سازمان توسط گرانت توسعه یافت، که دانش را به‌عنوان پایه‌ای برای مزیت رقابتی پایدار معرفی کرد (۱۰). در حوزه ورزش، مدیریت دانش استراتژیک برای بهینه‌سازی فرآیندهای یادگیری سازمانی، تسهیم تجربیات و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده کاربرد دارد، که می‌تواند عملکرد تیم‌ها و ورزشکاران را ارتقا دهد (۱۱، ۱۲). با وجود اهمیت مدیریت دانش در ورزش، پژوهش‌های محدودی در این زمینه انجام شده است. کوبیرسکی (۲۰۱۷) مدیریت دانش را در سازمان‌های ورزشی بررسی و بر نقش آن در بهبود عملکرد تیمی تأکید کرد (۱۱). همچنین، ریچ (۲۰۱۴) نشان داد که کاربست مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و تسهیم بهتر تجربیات منجر شود (۱۲).

در ایران نیز پژوهش‌های متعددی در زمینه مدیریت دانش در ورزش و اهمیت آن بر عملکرد سازمانی، شناسایی عوامل مؤثر و موانع پیش‌رو صورت گرفته است. اسدپور و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با هدف ارائه مدل و اولویت‌بندی موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب‌وکار در ورزش ایران، با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی و با به‌کارگیری الگوی معادلات ساختاری، به این نتیجه دست یافتند که مهم‌ترین مانع عدم بلوغ مدیریت دانش، مدیریت ناکارآمد منابع انسانی دانش‌محور در سازمان‌های ورزشی است و بر این نکته تأکید کردند که در سازمان‌های ورزشی باید به دانش و مدیریت دانش

به‌عنوان یک ارزش نگریسته شود تا با ایجاد زیرساخت‌های لازم و آماده‌سازی اعضای سازمان، ارائه خدمات با کیفیت بالا و با هزینه کم انجام شود (۱۳). همچنین، مرادی چالش‌تری و الکرکوشی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «نقش مدیریت دانش و سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان» با استفاده از روش توصیفی-همبستگی نشان دادند که مدیریت دانش با ضریب همبستگی ۰/۶۲۵ و سرمایه اجتماعی با ضریب ۰/۷۳۶ بر عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد و بر ایجاد فرهنگ دانش‌محور و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های اجتماعی به‌عنوان راهکارهای بهبود عملکرد سازمانی تأکید کردند (۱۴). در پژوهشی دیگر، دیندار و همکاران (۱۴۰۱) با هدف طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران و با استفاده از روش کیفی داده‌بنیاد، ۵۸ کد باز را در پنج مقوله شامل شرایط علی (فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری، سرمایه‌گذاری بلندمدت، نقشه راه)، شرایط زمینه‌ای (حمایت مدیران عالی، چرخه عمر سازمان، نیروی انسانی خبره)، شرایط مداخله‌گر (نقش حاکمیت، حقوق مالکیت، رقبا)، راهبردها (توانمندسازی منابع انسانی، دانش‌محور شدن سازمان، طراحی مجدد سیستم پاداش و ساختار) و پیامدها (بهبود تصمیم‌گیری، توسعه و خلق دانش جدید، افزایش خلاقیت و نوآوری) شناسایی و دسته‌بندی کردند (۱۵). همچنین، مصلحی و مختاری دینانی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل پارادایمی مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی بین‌المللی» با استفاده از رویکرد نظریه‌سازی داده‌بنیاد و انجام ۱۴ مصاحبه عمیق با مدیران ورزشی و اعضای هیئت‌علمی، مدلی ارائه کردند که در آن عوامل مدیریتی و منابع انسانی

به‌عنوان شرایط علی، فناوری و بستر قانونی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، فرهنگ و ویژگی‌های پروژه به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی و نظارت و ارزیابی به‌عنوان راهبردها و ارتقای کیفی رویدادها، ارتقای منابع انسانی و ارتقای وجهه بین‌المللی کشور به‌عنوان پیامدها شناسایی شدند (۱۶). در راستای تأکید بر اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، نظریان مادوانی و مختاری دینانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی عملکرد سازمانی از طریق مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی» با استفاده از روش توصیفی-همبستگی و با نمونه‌گیری از مدیران وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش پیش‌بین مهمی برای عملکرد سازمانی محسوب می‌شود و از بین ابعاد مدیریت دانش، چهار خرده‌مقیاس تعیین اهداف دانشی، کسب دانش، توسعه دانش، اشتراک و توزیع دانش و به‌کارگیری دانش، ارتباط معناداری با عملکرد سازمانی دارند، اما میان خرده‌مقیاس‌های ارزیابی دانش، شناسایی دانش و نگهداری دانش با عملکرد سازمانی ارتباط معناداری مشاهده نشد (۱۷). با وجود این پژوهش‌ها، تاکنون مطالعه‌ای جامع که به شناسایی، اعتبارسنجی و سطح‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش استراتژیک در ورزش قهرمانی بانوان ایران با استفاده از رویکرد آمیخته و مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداخته باشد، انجام نشده است. این رویکرد در ورزش قهرمانی زنان می‌تواند با ثبت دانش فنی و تجربیات مربیان و ورزشکاران، یادگیری سازمانی را تقویت کرده و موفقیت‌های بین‌المللی،

به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند استراتژی‌های تمرینی و مدیریت استعدادها را افزایش دهد.

ورزش قهرمانی و موفقیت در آن، عاملی مهم برای ترویج فرهنگ سلامت و فعالیت بدنی، افزایش سرمایه اجتماعی، مشارکت اجتماعی، برابری جنسیتی، آشتی و صلح جهانی و در نتیجه ایجاد توانمندی کشورها است (۱۸). در ایران، جایگاه ورزش زنان در قوانین و اسناد بالادستی برجسته است. بر اساس قانون اهداف و وظایف وزارت ورزش و جوانان مصوب ۱۳۹۹ توسعه ورزش بانوان مورد تأکید ویژه‌ای قرار گرفته شده است (۱۹). همچنین، سند تحول ورزش کشور (۱۴۰۱) بر افزایش حضور زنان در عرصه‌های بین‌المللی تمرکز دارد. سیر پیشرفت ورزش زنان در ایران با آمار و ارقام معتبر قابل مشاهده است: در بازی‌های المپیک ۲۰۲۴ پاریس، زنان ایرانی ۱۲ مدال کسب کردند (در مقایسه با ۴ مدال در ۲۰۱۶ ریو)، که نشان‌دهنده رشد ۲۰۰ درصدی است. در بازی‌های آسیایی ۲۰۲۲ هانگژو، زنان ۲۵ درصد از کل مدال‌های ایران (از مجموع ۵۴ مدال) را به دست آوردند، در حالی که این رقم در ۲۰۱۸ جاکارتا ۱۸ درصد بود. همچنین، تعداد ورزشکاران زن حرفه‌ای در لیگ‌های قهرمانی ایران از ۵،۰۰۰ نفر در ۱۳۹۵ به بیش از ۱۲،۰۰۰ نفر در ۱۴۰۳ رسیده، که رشد ۱۴۰ درصدی را نشان می‌دهد (۲۱،۲۰). با وجود این پیشرفت‌ها، ورزش قهرمانی بانوان در ایران با چالش‌های متعددی مواجه است که از جمله می‌توان به کمبود زیرساخت‌های اختصاصی، محدودیت‌های فرهنگی-اجتماعی در برخی مناطق، نبود نظام منسجم ثبت و انتقال تجربیات مربیگری، فقدان بانک‌های اطلاعاتی جامع از عملکرد ورزشکاران و نبود برنامه‌های مدون برای جانشین‌پروری و تربیت مربیان زن اشاره کرد (۲۲). این چالش‌ها، به‌ویژه در سطوح قهرمانی،

می‌تواند مانعی جدی برای تداوم رشد ۲۰۰ درصدی مدال‌آوری زنان در المپیک و افزایش سهم آن‌ها در رویدادهای بین‌المللی باشد (۲۰). این پیشرفت‌ها، همراه با چالش‌های یادشده، ضرورت سرمایه‌گذاری بیشتر را برجسته می‌کند. حضور بانوان به‌عنوان بخش مهمی از سرمایه انسانی هر جامعه در عرصه ورزش قهرمانی، نه تنها می‌تواند به توسعه کشورها کمک کند بلکه چالش کشورها برای توسعه را نیز نشان می‌دهد. هر جا محیط برای فعالیت‌های اجتماعی زنان مهیا باشد، قابلیت آنان بروز بیشتری می‌یابد و تأثیراتشان در جامعه آشکارتر می‌شود (۲۲).

بنابراین، با توجه به اهمیت ورزش قهرمانی بانوان و پیشرفت‌های اخیر در ایران، مدیریت دانش استراتژیک می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد و کیفیت فعالیت‌های ورزشی ایفا نماید. این رویکرد می‌تواند با ایجاد بستری برای ثبت و تسهیم دانش ورزشی، مانند استراتژی‌های تمرینی موفق و تجارب مربیگری، به ارتقای یادگیری سازمانی و افزایش مدال‌آوری کمک کند. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال اساسی است که عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش استراتژیک در ورزش قهرمانی بانوان ایران کدام‌اند و این عوامل چه رابطه‌ی سلسله‌مراتبی با یکدیگر دارند؟ بدین منظور، این پژوهش با هدف شناسایی، اعتبارسنجی و سطح‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش استراتژیک در ورزش قهرمانی بانوان ایران انجام شده است تا با ارائه‌ی مدلی جامع، زمینه را برای برنامه‌ریزی مؤثرتر و تداوم پیشرفت‌های ورزش زنان ایران فراهم آورد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس هدف کاربردی، به لحاظ ماهیت توصیفی-اکتشافی و از نظر روش شناسی، از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) است که در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شد (۲۳). تحلیل مضمون رایج‌ترین و ساده‌ترین شکل تحلیل در تحقیقات کیفی است و رویکردی برای استخراج معانی و مفاهیم از داده‌ها محسوب می‌شود که شامل تعیین دقیق، بررسی و ثبت الگوها یا مضامین است (۲۴). داده‌ها در این روش می‌توانند شامل؛ رونویسی مصاحبه، یادداشت‌های میدانی، اسناد، تصاویر و فیلم‌ها باشند. این روش به این دلیل انتخاب شد که تصور می‌شد بهترین تجربیات شرکت‌کنندگان را توصیف می‌کند و منطق انتخاب استفاده از این تکنیک تحلیلی خاص این بود که با ماهیت اکتشافی مطالعه مطابقت دارد. جامعه هدف در بخش کیفی تحقیق حاضر را صاحب‌نظران و خبرگان شامل اساتید و اعضای هیئت علمی دانشکده‌های علوم ورزشی، کارکنان و رؤسای اداره ورزش و جوانان و همچنین هیئت‌های ورزشی و کلیه افراد درگیر در حوزه ورزش بانوان تشکیل دادند. معیارهای ورود به مطالعه عبارت بود از: حوزه کاری مرتبط با ورزش بانوان یا مدیریت دانش، داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد، دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه شغلی مرتبط، داشتن مرتبه سازمانی مناسب (مدیر یا کارشناس ارشد)، داشتن سابقه تحقیقاتی و انتشار مقاله در حوزه مرتبط و داشتن سن بین ۳۵ تا ۵۰ سال. مصاحبه‌ها طبق روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن داده‌ها به اشباع نظری ادامه یافت. در این پژوهش، پس از انجام ۱۲ مصاحبه، داده‌ها به اشباع

نظری رسید و پس از آن، سه مصاحبه تکمیلی دیگر نیز در راستای تأیید صحت اشباع انجام شد. جمع‌آوری اطلاعات به دو مرحله انجام گرفت: در بخش کیفی برای شناسایی عوامل از تحلیل مضمون مبتنی بر مصاحبه کیفی با افراد متخصص و خبره، مطالعات کتابخانه‌ای و مرور پیشینه تحقیقات انجام‌شده استفاده شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و طی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های عمیق استفاده گردید. با هریک از شرکت‌کنندگان به صورت تماس‌های تلفنی، تصویری و حضوری مصاحبه صورت گرفت. طول این مصاحبه‌ها بین ۲۰ دقیقه تا یک ساعت و میانگین آن حدود ۳۵ دقیقه بود، به طوری که تمام اهداف و سؤالات پژوهش را شامل می‌شد. سؤالات مصاحبه حول محورهای: عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در ورزش قهرمانی بانوان، چالش‌های موجود، راهکارهای بهبود و تجارب موفق در این حوزه طراحی گردید. همچنین برای عمیق‌تر شدن مصاحبه، پس از آنکه در مراحل اولیه به اشباع نظری رسید، با استفاده از مصاحبه‌های انجام‌شده سؤالات جدید در راستای سؤال و هدف اصلی طراحی گردید. برای بررسی روایی ابزار، از پنج نفر از استادان رشته مدیریت ورزشی درخواست شد تا برای همکاری در پژوهش و بررسی روایی ابزار پژوهش مشارکت داشته باشند. سؤالات مصاحبه در اختیار این استادان قرار گرفت و بعد از بررسی سؤالات مصاحبه توسط آنان، در نهایت روایی سؤالات مصاحبه تأیید شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک همکار پژوهشگر درخواست شد تا برای همکاری در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه برای ایشان تشریح شد. سپس

محقق به همراه همکار پژوهشگر، یک مصاحبه را به‌طور مستقل کدگذاری کرد و درصد توافق درون‌موضوع که با عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، محاسبه شد. پایایی حاصل از این روش حدود ۸۶ درصد به دست آمد که بیانگر پایایی مناسبی بود (۲۳). مصاحبه‌های ضبط‌شده و تمام محتوا به صورت کلمه به کلمه در نرم‌افزار ورد تایپ شد و با استفاده از بسته نرم‌افزاری رایانه‌ای QSR NVivo (نسخه ۱۲) که برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی کاربرد دارد، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از شناسایی عوامل کلیدی در بخش کیفی، برای تأیید و اعتبارسنجی این عوامل، از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه‌ای مشتمل بر گویه‌های طراحی‌شده بر اساس ۹ عامل شناسایی‌شده، با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تدوین گردید. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط پنج نفر از استادان رشته مدیریت ورزشی تأیید شد. پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، مدیران فدراسیون‌های ورزشی و اداره کل تربیت بدنی و اساتید دانشگاه که تسلط علمی و عملی بر موضوع پژوهش داشتند، قرار داده شد. برای اطمینان از کفایت داده‌ها برای تحلیل عاملی، از شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر-میر-اولکین (KMO) و آزمون کرویت بارتلست استفاده شد. همچنین، برای تعیین تعداد عوامل استخراج‌شده، از معیار مقدار ویژه بزرگتر از یک استفاده گردید. در ادامه، برای تعیین سطح و سلسله‌مراتب عوامل و نیز شناسایی قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عوامل نسبت به یکدیگر، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده گردید. در این روش، ابتدا ماتریس خودتعاملی ساختاری بر اساس نظرات ۱۰ نفر از خبرگان تکمیل شد. به پاسخ‌دهندگان

آموزش داده شد که با استفاده از چهار نماد V (ارتباط یک‌طرفه از i به j)، A (ارتباط یک‌طرفه از j به i)، X (ارتباط دوطرفه) و O (عدم ارتباط)، نوع ارتباطات دویه‌دوی ۹ عامل را مشخص کنند. سپس با تبدیل این نمادها به اعداد صفر و یک و اعمال اصل انتقال‌پذیری، ماتریس دریافتی نهایی به دست آمد و بر اساس آن، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از ۹ عامل محاسبه شد. در مرحله بعد، با استفاده از مجموعه‌های خروجی، ورودی و مشترک و با معیار برابری مجموعه خروجی و مجموعه مشترک، عوامل در شش سطح دسته‌بندی شدند. نهایتاً، با توجه به سطوح هریک از عوامل و نیز ماتریس دریافتی نهایی، مدل اولیه ساختاری تفسیری ترسیم گردید. در پایان، با استفاده از تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (MICMAC)، عوامل در چهار گروه خودمختار (قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف)، وابسته (قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی بالا)، پیوندی (قدرت نفوذ و وابستگی بالا) و مستقل (قدرت نفوذ بالا و وابستگی ضعیف) طبقه‌بندی شدند (۲۵). کلیه تحلیل‌های کمی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۶ و Excel انجام پذیرفت.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی نشان داد که ۳۶ درصد از نمونه مطالعاتی بین ۳۵-۴۰ سال داشتند و ۵۹ درصد از آنان دارای مدرک فوق لیسانس بودند و افراد دارای سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال ۵۸ درصد را به خودشان اختصاص داده‌اند.

به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش استراتژیک در ورزش

قهرمانی بانوان، از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان‌دهنده ۹ عامل کلیدی بود. جدول شماره یک نتایج آزمون کروییت بارتلت را نشان می‌دهد. براین اساس، مقدار شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر- میر- اولکین ۱ در حدود (۰/۸۲) است که نشانگر کفایت نمونه‌برداری است. معنادار بودن آزمون کروییت بارتلت نیز نشان می‌دهد که شرایط تحلیل عاملی برقرار است.

جدول ۱. نتایج آزمون کروییت بارتلت و کفایت نمونه‌گیری

شاخص آماری	مقدار
شاخص کفایت نمونه‌گیری	۰/۸۱۴
آزمون کروییت بارتلت	۱۱۲۲۸/۷۲۱
درجه آزادی	۶۳۰
سطح معناداری	۰/۰۰۱

جدول ۲. واریانس توضیح داده شده توسط عوامل استخراج شده برای موفقیت سیستم مدیریت دانش

عوامل مؤثر	مقادیر ویژه		واریانس توضیح داده شده		
	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد واریانس
فرهنگ	۸/۳۶۶	۲۳/۲۳۹	۲۳/۲۳۹	۸/۰۵۹	۲۲/۳۸۷
منابع انسانی	۶/۹۲۸	۱۹/۲۴۵	۴۲/۴۸۳	۷/۱۰۵	۱۹/۷۳۶
فناوری اطلاعات	۲/۶۸۴	۷/۴۵۴	۴۹/۹۳۸	۲/۶۰۷	۷/۲۴۲
فرایندهای دانشی	۱/۹۳۸	۵/۳۸۳	۵۵/۳۲۱	۱/۹۱۱	۵/۳۰۹
پاداش‌های انگیزشی	۱/۸۱۶	۵/۰۴۴	۶۰/۳۶۶	۱/۸۵۶	۵/۱۵۶
محتوای دانش	۱/۳۱۶	۳/۶۵۵	۶۴/۰۲۱	۱/۳۰۵	۳/۶۲۴
مدیریت	۱/۲۲۴	۳/۳۹۹	۶۷/۴۲۰	۱/۲۹۲	۳/۵۸۵
ساختار سازمانی	۱/۲۰۳	۳/۳۴۰	۷۰/۷۶۰	۱/۲۳۷	۳/۴۳۶
معماری دانش	۱/۱۳۰	۱/۱۳۹	۷۳/۸۹۹	۱/۲۳۲	۳/۴۲۱

تربیت‌بدنی، مدیران فدراسیون‌های ورزشی، اداره کل تربیت بدنی و اساتید دانشگاه که تسلط علمی و عملی بر موضوع پژوهش داشتند، تکمیل گردید. این ماتریس به منظور تحلیل ارتباط میان عوامل کلیدی مدیریت دانش به صورت زوجی طراحی شد و برای نشان‌دادن ارتباطات، از چهار علامت زیر استفاده گردید که در جدول ۳ نمایش داده شده است:

V: ارتباط یکطرفه از i به j

A: ارتباط یکطرفه از j به i

پس از شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی (جدول ۲)، نوبت به وارد کردن این عوامل در ماتریس خودتعاملی ساختاری رسید. بدین منظور، پرسشنامه‌ای طراحی گردید که ساختار آن مشابه جدول ۵ بود؛ به این صورت که ۹ عامل شناسایی شده در سطر و ستون اول جدول قرار داده شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا نوع ارتباط دوبه‌دوی عوامل را مشخص نمایند. این ماتریس توسط ۱۰ نفر از مدیران ستادی سازمان

X: ارتباط دوطرفه از i به j و بالعکس

O: هیچ ارتباطی بین i و j وجود ندارد

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری

فرآیندهای دانشی	محتوای دانشی	منابع انسانی	پاداشهای انگیزشی	معماری دانشی	فناوری اطلاعات	ساختار سازمانی	مدیریت
فرهنگ	X	O	V	X	V	X	X
مدیریت	X	V	V	V	V	V	
ساختار سازمانی	X	O	V	X	V		
فناوری اطلاعات	X	V	V	A			
معماری دانشی	X	X	V				
پاداشهای انگیزشی	A	A					
منابع انسانی	A						
محتوای دانشی	O						
فرآیندهای دانشی							

پس از تشکیل ماتریس خودتعاملی به ماتریس دریافتی اولیه می‌رسیم؛ بدین صورت که با تبدیل نمادهای روابط ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک، برحسب قواعد و قوانین ذیل می‌توان به ماتریس دریافتی اولیه دست پیدا کرد:

در صورتیکه ورودی i, j محل تلاقی سطر i و ستون j در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد در ورودی i, j در ماتریس دسترسی یک و در ورودی i, j صفر قرار داده می‌شود.

در صورتیکه ورودی i, j در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد در ورودی i, j در ماتریس دسترسی صفر و در ورودی i, j یک قرار داده می‌شود.

در صورتیکه ورودی i, j در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد در ورودی i, j در ماتریس دسترسی صفر و در ورودی i, j یک قرار داده می‌شود.

در صورتی که ورودی i, j در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد در ورودی i, j در ماتریس دسترسی صفر و در ورودی i, j صفر قرار داده می‌شود.

علاوه براین، پس از تشکیل ماتریس دریافتی اولیه، با دخیل نمودن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دریافتی نهایی به دست می‌آید. به این ترتیب می‌توان فاز بعدی از مراحل اجرای متدولوژی مدل‌سازی ساختاری تفسیری را به انجام رساند. نتیجه استفاده از روابط متعدد بین متغیرها در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است. همچنین، در این جدول، قدرت نفوذ هر متغیر و میزان وابستگی هر متغیر نشان داده شده است. قدرت نفوذ هر متغیر عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی (شامل خود آن متغیر) که می‌توانند در ایجاد آنها نقش داشته باشند. میزان وابستگی نیز عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی که باعث ایجاد متغیر مذکور می‌شوند.

جدول ۴. ماتریس دریافتی نهایی

مدیریت	ساختار سازمانی	فناوری اطلاعات	معماری دانش	پاداشهای انگیزشی	منابع انسانی	محتوای دانش	فرایندهای دانشی
فرهنگ	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
مدیریت	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
ساختار سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
فناوری اطلاعات	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰
معماری دانش	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
پاداشهای انگیزشی	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
منابع انسانی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
محتوای دانش	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰
فرایندهای دانشی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
قدرت وابستگی	۵	۳	۵	۶	۸	۹	۶

اشتراک مجموعه خروجی و ورودی آنها شوند. در پژوهش حاضر، در ۴ جدول، سطوح ششگانه متغیرها به دست آمد که به دلیل خلاصه نویسی، نتیجه نهایی این چهار جدول در جدول شماره پنج آمده است.

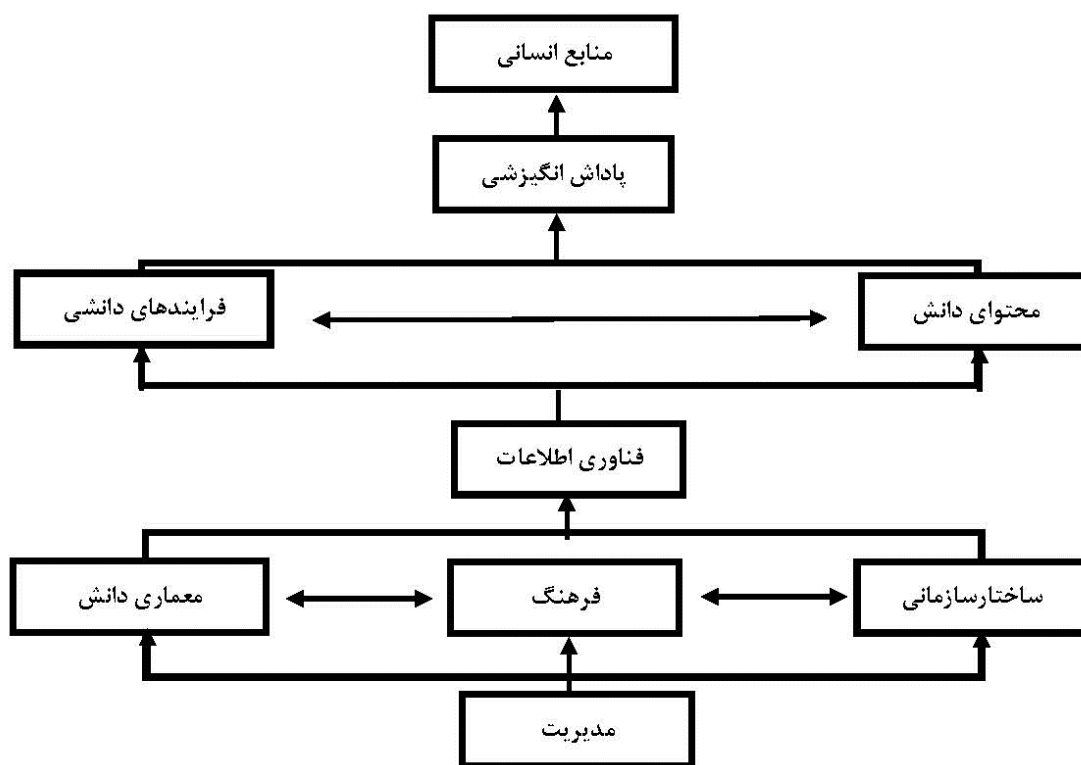
در مرحله بعد، ماتریس دریافتی نهایی به سطوح مختلف دسته بندی می شود. به منظور تعیین سطح متغیرها (عوامل) در مدل نهایی، به ازای هر کدام از آن ها، سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل گردید. در اولین جدول، متغیر یا متغیرهایی که

جدول ۵. تعیین سطوح در سلسله مراتب مدلسازی ساختاری تفسیری

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه ی ورودی	مجموعه ی خروجی
۱ فرهنگ	۱-۲-۳-۵-۹	۱-۲-۳-۵-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۹
۲ مدیریت	۱-۲-۹	۱-۲-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹
۳ ساختار سازمانی	۱-۳-۵-۹	۱-۲-۳-۵-۹	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۹
۴ فناوری اطلاعات	۴-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۹	۴-۶-۷-۸-۹
۵ معماری دانش	۱-۳-۵-۸-۹	۱-۲-۳-۵-۸-۹	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹
۶ پاداشهای انگیزشی	۶	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۶-۷
۷ منابع انسانی	۷-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۷-۸
۸ محتوای دانش	۵-۷-۸	۲-۴-۵-۷-۸	۵-۶-۷-۸
۹ فرایندهای دانشی	۱-۲-۳-۴-۵-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۹

بالاتر و نیز اهمیت آن‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی دارد. با توجه به سطوح هریک از عوامل و نیز ماتریس دریافتی نهایی، می‌توان در شکل شماره یک، مدل اولیه ساختاری تفسیری را با در نظر گرفتن انتقال پذیری‌ها ترسیم کرد. به همین منظور، ابتدا متغیرها برحسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. در پژوهش حاضر، متغیرها در شش سطح قرار گرفتند که عامل مدیریت در پایین‌ترین سطح با بیشترین قدرت نفوذ و عامل منابع انسانی در بالاترین سطح با کمترین قدرت نفوذ و بیشترین وابستگی قرار گرفته‌اند.

همانطور که در جدول فوق (جدول شماره ۵) ملاحظه می‌شود، عوامل کلیدی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی به شش سطح طبقه‌بندی شده‌اند. در این بخش، عامل مدیریت در پایین‌ترین سطح قرار دارد که نشان دهنده اهمیت بالای این عامل در اجرای مدیریت دانش در سازمانهای ورزشی است. همچنین، عوامل فرهنگ، ساختار سازمانی و معماری دانش در سطح پنجم و نیز عامل فناوری اطلاعات، از مهمترین عوامل در مدلسازی ساختاری تفسیری شناخته شده‌اند و در پایین‌ترین سطوح آن قرار گرفته‌اند که این امر نشان از قدرت نفوذ بالای این عوامل در عوامل سطوح



شکل ۱. مدل نهایی ساختاری تفسیری

(گروه اول) می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این عوامل تا حدودی از سایر عوامل مجزا هستند و ارتباطات کمی دارد. گروه دوم شامل عوامل وابسته (گروه دوم) را شامل می‌شود که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم عوامل

با توجه به بررسی‌های انجام گرفته در جداول و اشکال فوق و با استفاده از سطوح اولویت‌بندی شده، در نهایت، در شکل شماره ۲، عوامل کلیدی با تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ - وابستگی در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند. اولین گروه شامل عوامل خودمختار

متغیرها در یکی از دو گروه مستقل یا پیوندی جای می‌گیرند. از طریق جمع کردن ورودی‌های (یک) در هر سطر و ستون قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها به دست می‌آید (۲۰) قدرت نفوذ و میزان وابستگی هریک از عوامل کلیدی مدیریت دانش در شکل شماره دو نشان داده شده است.

پیوندی (گروه سوم) هستند. این عوامل قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این عوامل منجر به تغییر سایر عوامل می‌شود. گروه چهارم عوامل مستقل (گروه چهارم) می‌باشند. این عوامل از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. عواملی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند، اصطلاحاً عوامل کلیدی خوانده می‌شوند. واضح است که این

قدرت نفوذ

۹
۸
۷
۶
۵
۴
۳
۲
۱

		۲							
	گروه چهارم				۱,۵	گروه سوم			
					۳	۹			
						۴			
					۸				
	گروه اول					گروه دوم			
							۶	۷	
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ - وابستگی

نفوذ و وابستگی بالایی برخوردار هستند که به آن‌ها "عوامل پیوندی" گفته می‌شود. هرگونه تغییر در این عوامل باعث تغییر در سایر عوامل می‌شود. در شکل مدلسازی ساختاری تفسیری، این عوامل سطوح سه، چهار و پنج را به خود اختصاص داده‌اند. درنهایت، باید عامل مدیریت را نام برد که در گروه چهارم به عنوان عامل مستقل شناخته شده است و دارای بالاترین قدرت نفوذ و کمترین تأثیرپذیری می‌باشد. قرار گرفتن

همانطور که در شکل فوق دیده می‌شود، هیچ یک از عوامل نه گانه در گروه اول قرار نگرفته‌اند و این نشان از اهمیت تمامی عوامل در اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی دارد. قرارگرفتن عوامل انسانی، پاداش‌های انگیزشی و محتوای دانش در گروه دوم نیز نشان دهنده تأثیرپذیری بالای این عوامل از عوامل سطوح پایین‌تر می‌باشد. براساس شکل شماره ۲، پنج عاملی که در گروه سوم قرار گرفته‌اند از قدرت

این عامل در گروه چهارم و در بالاترین نقطه آن، نشان از کلیدی بودن این عامل و اهمیت زیاد آن در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان های ورزشی دارد.

بحث و نتیجه گیری

چالش اصلی سازمان‌ها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن است. سازمان‌ها همواره به دنبال تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به روشی کارآمد هستند. بی‌شک، سازمان‌های ورزشی به‌عنوان متولیان و برنامه‌ریزان ورزش کشور که نقش مهمی در توسعه ورزش کشور در تمام سطوح دارند، باید در طراحی و استقرار سیستم مناسب مدیریت دانش، در نقش سازمان‌های پیشرو ظاهر شوند که این امر مستلزم شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و اقدام عملی بر مبنای این عوامل تأثیرگذار در مراحل مختلف طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش است.

در پژوهش حاضر، به منظور شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که در نتیجه آن ۹ عامل کلیدی شناسایی گردید. تأکید بر این عوامل، به‌عنوان پیش‌نیاز شروع کارکرد سیستم، موجب فراهم‌شدن زمینه برای عوامل سطوح بالاتر خواهد شد. بر این اساس، مدیران باید بیشترین توجه را به عوامل دیگر که در سطوح بعدی قرار گرفته‌اند داشته باشند؛ لذا، می‌توان چنین استدلال کرد که مدیریت سازمان‌های ورزشی، نقش اصلی را در اثرگذاری بر موفقیت‌های مدیریت دانش دارند. مدیران به منظور سرمشق قراردادن رفتار مطلوب در جهت مدیریت دانش، به عنوان مدل‌های نقش عمل کنند.

با توجه به پیشرفت‌های اخیر ورزش زنان در ایران، مانند رشد ۲۰۰ درصدی مدال‌های زنان در المپیک ۲۰۲۴ و افزایش ۱۴۰ درصدی تعداد ورزشکاران زن حرفه‌ای تا ۱۴۰۳، مدیریت دانش استراتژیک می‌تواند این روند را تسریع کند. این عوامل، با پیشینه‌ای از مدل‌های دانش‌محور مانند نوناکا و تاکئوچی (۹) و گرانت (۱۰)، در حوزه ورزش قهرمانی زنان ایران، می‌توانند یادگیری سازمانی را تقویت کرده و مزیت رقابتی ایجاد کنند، که با آمار موفقیت کشورهای برتر مانند چین (۶۰ درصد مدال‌ها توسط زنان) همخوانی دارد.

در تفسیر نتایج پژوهش این بخش می‌توان گفت اولین عامل شناسایی‌شده در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، عامل مدیریت است که با یافته‌های اسکیرم و آمیدن (۲۰۱۸) (۲۶)، داوینپورت و همکاران (۲۰۱۶) (۲۷)، چریدس و همکاران (۲۰۱۶) (۲۸)، وی و همکاران (۲۰۰۹) (۲۹) و لیندر و والد (۲۰۱۰) (۳۰) همخوانی دارد. عامل مدیریت با توجه به دارا بودن بالاترین قدرت نفوذ و کمترین میزان وابستگی، در پایین‌ترین سطح مدل ساختاری تفسیری قرار گرفته است که نشان از کلیدی بودن این عامل در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی دارد و به عنوان سنگ‌بنای مدل محسوب می‌شود. این بدان معنا است که به منظور شروع کارکرد سیستم می‌بایست بر آن تأکید نمود تا در نتیجه آن، زمینه برای عوامل سطوح بالاتر فراهم شود. بر این اساس، مدیران باید بیشترین توجه را به عوامل دیگر که در سطوح بعدی قرار گرفته‌اند داشته باشند؛ لذا، می‌توان چنین استدلال کرد که مدیریت سازمان‌های ورزشی، نقش اصلی را در اثرگذاری بر موفقیت‌های مدیریت دانش دارند. مدیران به منظور

سرمشق قراردادن رفتار مطلوب در جهت مدیریت دانش، به عنوان مدل‌های نقش عمل کنند؛ برای مثال، آنها می‌بایست اراده خود برای تسهیم دانش با دیگران در سازمان را نشان دهند و پیوسته یاد بگیرند و به دنبال دانش و ایده‌های جدید باشند. این یافته با پژوهش اسدپور و همکاران (۱۴۰۳) که مدیریت ناکارآمد منابع انسانی دانش‌محور را مهم‌ترین مانع بلوغ مدیریت دانش در ورزش ایران معرفی کردند (۱۳) و همچنین با پژوهش مصلحی و مختاری دینانی (۱۴۰۳) که عوامل مدیریتی را به‌عنوان شرایط علی در مدل مدیریت دانش رویدادهای ورزشی بین‌المللی شناسایی نمودند (۱۶)، همسو است.

دومین عامل فرهنگ است. نتایج تحقیق نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی باز و پذیرای یادگیری، عامل مهمی در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش استراتژیک است. هانگ و همکاران (۲۰۰۵) (31)، محمدی و همکاران (۲۰۱۴) (۳۲) و لیندر و والد (۲۰۱۰) (۳۰) مدلی را جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش مطرح کردند که یکی از عوامل کلیدی در این مدل‌ها، فرهنگ می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر بیانگر آن است که این عامل، نقش محرک را دارد و با بهینه‌سازی آن می‌توان بهینه شدن عوامل دیگر را انتظار داشت؛ بنابراین، با ایجاد فرهنگ حمایتی از دانش در سازمان، مدیریت دانش می‌بایست بخشی از مأموریت و چشم‌انداز سازمان به شمار رود؛ یعنی، در تمام لایه‌های سازمانی و فعالیت‌های سازمان نمود داشته باشد؛ به گونه‌ای که کارکنان و مدیران، مدیریت دانش را بخشی از کار خود بدانند. فرهنگ سازمانی در ورزش قهرمانی بانوان ایران به ویژه در تشویق به اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش، نقشی کلیدی ایفا می‌کند. در همین راستا ایجاد یک فرهنگ سازمانی که

در آن افراد تمایل داشته باشند دانش خود را به اشتراک بگذارند و از تجربیات دیگران استفاده کنند، از عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش است. همچنین فرهنگ یادگیری درون‌سازمانی که به ارتقا مهارت‌ها و گسترش دانش افراد کمک می‌کند، از دیگر ارکان مهم است. با توجه به آمار رشد ۲۵ درصدی سهم مدال‌های زنان در بازی‌های آسیایی ۲۰۲۲، تقویت فرهنگ تسهیم دانش می‌تواند این پیشرفت را پایدار کند (۲۱). این یافته با پژوهش دیندار و همکاران (۱۴۰۱) که فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یکی از شرایط علی در مدل مدیریت دانش سازمان ورزش شهرداری تهران شناسایی کردند (۱۵) و همچنین با پژوهش مصلحی و مختاری دینانی (۱۴۰۳) که فرهنگ را به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در مدیریت دانش رویدادهای ورزشی بین‌المللی معرفی نمودند (۱۶)، همخوانی دارد.

سومین عامل مدل ساختاری تفسیری می‌باشد، عامل ساختار سازمانی که در پژوهش‌های اسکیرم و آمیدن (۲۰۱۸) (۲۶) و محمدی و همکاران (۲۰۱۴) (۳۲) بدان اشاره شده است. در این مورد می‌توان چنین استدلال کرد که دیگر جنبه کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، توسعه یک ساختار سازمانی مناسب است. در همین راستا، وجود رهبری قوی که از مدیریت دانش حمایت کرده و منابع لازم را تخصیص دهد، برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش استراتژیک ضروری است. همچنین ساختار سازمانی باید انعطاف‌پذیر باشد به گونه‌ای که همکاری و ارتباط بین اعضای تیم‌ها و بخش‌های مختلف به راحتی صورت گیرد. علاوه بر آن تعریف واضح وظایف و مسئولیت‌ها در تیم‌ها، به ویژه در بخش‌های فنی و اجرایی موجب تسهیل فرآیندهای مدیریت دانش می‌شود. در ورزش زنان ایران، این

ساختار می‌تواند با تمرکز بر سند تحول ورزش (۱۴۰۱)، چالش‌های زیرساختی را کاهش دهد و مشارکت زنان را افزایش دهد (۲۰).

چهارمین عامل معماری دانش است. استفاده از معماری مناسب برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و توزیع دانش در سیستم‌های ورزشی، به ویژه در حوزه ورزش قهرمانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که این یافته با نتایج پژوهش اسکیرم و آمیدن (۲۰۱۸) (۲۶) همخوانی دارد. یافته‌های این بخش بیانگر این است که عامل معماری دانش در سطح پنجم مدل ساختاری تفسیری قرار دارد و دارای ارتباط متقابل با عامل‌های ساختار سازمانی و فرهنگ می‌باشد و با تحقق این عوامل، شرایط برای عوامل سطوح بالاتر فراهم خواهد شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که معماری دانش باعث تسهیل دسترسی به دانش و تجربیات پیشین می‌شود. در همین راستا سیستم‌های فناوری اطلاعات و نرم‌افزارهای مدیریت دانش باید برای خیره، جستجو و به اشتراک‌گذاری دانش به طور مؤثر طراحی شوند. قابلیت مدیریت و تجزیه و تحلیل حجم زیاد اطلاعات و توزیع آن‌ها در سازمان، برای تسهیل تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و بهبود عملکرد لازم است. این عامل می‌تواند با استفاده از تجربیات موفق کشورهای برتر، رشد مدال‌آوری زنان ایرانی را حمایت کند (۱۱).

پنجمین عامل فناوری اطلاعات است که بر این عامل نیز در اکثر مطالعات و مدل‌های مدیریت دانش تأکید شده است. فناوری اطلاعات، به ویژه سیستم‌های مدیریت دانش، در تسهیل فرآیندهای مدیریت دانش نقش اساسی دارند. این تکنولوژی‌ها به تسهیل تبادل دانش، ذخیره‌سازی اطلاعات و تحلیل داده‌ها کمک می‌کنند. یافته‌های اسکیرم و آمیدن (۲۰۱۸) (۲۶)،

چریدس و همکاران (۲۰۱۶) (۲۸)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵) (۳۱)، محمدی و همکاران (۲۰۱۴) (۳۲) و لیندر و والد (۲۰۱۰) (۳۰) از این جمله هستند. فناوری اطلاعات یکی از توانمندسازهای کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد که قابلیت آن از یک آرشیو ایستای اطلاعات شروع شده و با اتصال افراد به اطلاعات و نیز اتصال افراد به یکدیگر ادامه می‌یابد. فناوری اطلاعات باعث جستجوی سریع، دسترسی و بازیافت اطلاعات می‌شود و همکاری و ارتباطات بین افراد را حمایت می‌کند. در اصل، فناوری اطلاعات می‌تواند نقش‌های متنوعی را در حمایت از مدیریت دانش سازمانی ایفا کند. در همین راستا، استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین برای تسهیل انتقال و مدیریت اطلاعات و دانش، نقش حیاتی در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش ایفا می‌کند. همچنین ارتباطات دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی می‌توانند به بهبود ارتباطات و تبادل دانش در بین اعضای تیم‌های ورزشی کمک کنند. با توجه به پیشرفت‌های اخیر، مانند استفاده از اپلیکیشن‌های تحلیل عملکرد در تیم‌های زنان، این عامل می‌تواند رشد ورزشکاران زن را تسریع کند (۲۱). این یافته با پژوهش دیندار و همکاران (۱۴۰۱) که زیرساخت فناوری را به‌عنوان یکی از شرایط علی در مدل مدیریت دانش سازمان ورزش شهرداری تهران معرفی کردند (۱۵) و همچنین با پژوهش مصلحی و مختاری دینانی (۱۴۰۳) که فناوری را به‌عنوان شرایط زمینه‌ای در مدیریت دانش رویدادهای ورزشی بین‌المللی شناسایی نمودند (۱۶)، همسو است.

ششمین عامل محتوای دانش می‌باشد که در مدل اجمل و همکاران (۲۰۱۸) (۳۳) نیز مطرح شده است. کیفیت و محتوای دانش به ویژه در ورزش قهرمانی،

شامل استراتژی‌های خاص و تجارب موفق، تأثیر زیادی بر موفقیت دانش استراتژیک دارد. نتایج تحقیق نشان می‌دهند که محتوای علمی و فنی دقیق در زمینه ورزش قهرمانی بانوان ایران، عامل مؤثری در بهبود کارایی تیم‌ها و عملکرد ورزشکاران است. آنها در پژوهشی، ۳۲ شاخص را گردآوری کردند و آنها را در شش عامل اصلی جای دادند که محتوای دانش یکی از همین عوامل بود. در همین راستا، محتوا باید از نظر علمی و فنی به‌روز و دقیق باشد تا به بهبود تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد ورزشکاران و کادر فنی کمک کند. همچنین محتوا باید به‌طور مؤثری سازماندهی و در دسترس قرار گیرد تا به راحتی قابل استفاده و بهره‌برداری باشد. این محتوا می‌تواند تجربیات مدال‌آوری در المپیک ۲۰۲۴ را برای برنامه‌ریزی آینده به کار گیرد (۲۰).

هفتمین عامل فرایندهای دانشی است که در سازمان‌ها به‌ویژه در ورزش قهرمانی، شامل شناسایی، جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، توزیع و به‌کارگیری دانش است. در این زمینه، اسکیرم و آمیدن (۲۰۱۸) (۲۶)، وی و همکاران (۲۰۰۹) (۲۹) و لیندر و والد (۲۰۱۰) (۳۰) فرایندهای دانشی را یکی از عوامل اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش عنوان کرده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهند که وجود فرایندهای منظم و هماهنگ در مدیریت دانش، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. در همین راستا فرایندهای سازمان‌یافته و منظم برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش باید به‌طور پیوسته در سازمان‌های ورزشی ایجاد شود. همچنین توجه به هر دو نوع دانش (صریح و ضمنی) برای دستیابی به بهبود عملکرد و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ضروری است. این فرایندها می‌توانند با تمرکز بر آمار رشد زنان و

مستندسازی تجربیات موفق، به تداوم پیشرفت‌های ورزش زنان ایران کمک کنند (۲۰، ۲۱).

هشتمین عامل پاداش‌های انگیزشی می‌باشد. پاداش‌های انگیزشی به عنوان عاملی برای تشویق به اشتراک‌گذاری دانش و ارتقای بهره‌وری شناخته شده است که با پژوهش‌های داوونپورت و همکاران (۲۰۱۶) (۲۷) و اسمیت (۲۰۱۹) (۳۴) همخوان می‌باشد. آنها عنوان می‌کنند که اگر تشویق‌ها بر مبنای اهدافی باشد که کارکنان از عهده آن برآیند، بیشتر به دانش تمایل خواهند داشت. ارتباطی پاداش به عملکرد فردی که باعث ایجاد رقابت شود، در فرهنگ تسهیم دانش، تعیین‌کننده و اثربخش خواهد بود. در حمایت از مدیریت دانش می‌بایست پاداش‌های پولی و غیرپولی در یک سیستم پاداش جامع یکپارچه شود؛ لذا، می‌توان گفت دادن پاداش به کارمندان، به تحریک و تقویت رفتار مثبت در جهت مدیریت دانش اثربخش خواهد انجامید. علاوه‌براین، به منظور ایجاد یک سازمان دانش‌محور موفق، لازم است که سیستم‌های تشویقی بر معیارهایی مانند تسهیم دانش، کار تیمی، خلاقیت و راه‌حل‌های نوآورانه تمرکز کنند. در همین راستا، انگیزه‌های مادی و غیر مادی برای تشویق افراد به اشتراک‌گذاری دانش و مشارکت فعال در فرایندهای مدیریت دانش، نقش مهمی در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند. همچنین ارتباط پاداش‌ها با بهبود عملکرد ورزشی و مدیریتی می‌تواند افراد را به مشارکت فعال در مدیریت دانش ترغیب کند. این پاداش‌ها می‌توانند انگیزه‌ای برای تداوم رشد ۲۵ درصدی سهم مدال‌های زنان در بازی‌های آسیایی باشند (۲۱).

درنهایت، نهمین عامل شناسایی‌شده، منابع انسانی می‌باشد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش هلسپل و جوشی (۲۰۱۹) (۳۵)، چریدس و همکاران (۲۰۱۶)

(۲۸) و لیندner و والد (۲۰۱۰) (۳۰) همخوانی دارد. در این زمینه، اجمل و همکاران (۲۰۲۰) (۳۳) بیان می‌کنند که مدیریت دانش، مدیریت افراد است و مدیریت افراد، مدیریت دانش می‌باشد؛ از این رو، می‌توان گفت با توجه به ماهیت اجتماعی مدیریت دانش، موفقیت چنین سیستمی بدون در نظر گرفتن موارد مرتبط با کارکنان تقریباً غیرممکن می‌باشد. این یافته با پژوهش نظریان مادوانی و مختاری دینانی (۱۳۹۵) که نشان دادند ابعادی از مدیریت دانش همچون کسب دانش، توسعه دانش و اشتراک و توزیع دانش با عملکرد سازمانی ارتباط معناداری دارند (۱۷) و همچنین با پژوهش اسدیپور و همکاران (۱۴۰۳) که بر مدیریت ناکارآمد منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین مانع تأکید کردند (۱۳)، همخوانی دارد. همچنین، دیندار و همکاران (۱۴۰۱) نیروی انسانی خبره را به‌عنوان یکی از شرایط زمینه‌ای در مدل مدیریت دانش سازمان ورزش شهرداری تهران شناسایی نمودند (۱۵) که مؤید اهمیت این عامل است. در پژوهش حاضر، عامل منابع انسانی در بالاترین سطح مدل ساختاری تفسیری قرار گرفت که نشان از تأثیرپذیری بالای این عامل از عوامل سطح پایین‌تر خود دارد. منابع انسانی ماهر و آموزش‌دیده از جمله مهم‌ترین عوامل موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش استراتژیک است. یافته‌ها حاکی از آن هستند که نداشتن کارکرد تخصصی در زمینه‌های خاص، می‌تواند مانع از بهره‌برداری مؤثر از دانش موجود شود. در همین راستا نیروی انسانی با مهارت‌های فنی و تخصصی در حوزه‌های مختلف ورزشی و مدیریتی از جمله ورزش‌های زنان، برای استفاده و ارتقا دانش در سازمان ضروری است (۲۱).

به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که از میان ۹ عامل کلیدی شناسایی شده، عامل مدیریت

با بالاترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی، به‌عنوان سنگ‌بنای مدل، نقش اساسی در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش استراتژیک در ورزش قهرمانی بانوان ایران ایفا می‌کند. در مقابل، عامل منابع انسانی با بیشترین میزان وابستگی، در بالاترین سطح مدل قرار گرفته است. این سلسله‌مراتب نشان می‌دهد که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، ابتدا باید بر عوامل زیرساختی و بنیادین مانند مدیریت، فرهنگ، ساختار سازمانی و معماری دانش تمرکز کرد تا زمینه برای ارتقای عوامل وابسته‌تر مانند منابع انسانی، پاداش‌های انگیزشی و محتوای دانش فراهم شود. بر اساس سلسله‌مراتب به‌دست‌آمده، اولویت اجرایی با عواملی است که در سطوح پایین‌تر قرار دارند؛ بدین ترتیب که مدیران باید ابتدا بر عامل مدیریت و سپس به‌ترتیب بر عوامل فرهنگ، ساختار سازمانی، معماری دانش، فناوری اطلاعات، محتوای دانش، فرایندهای دانشی، پاداش‌های انگیزشی و در نهایت منابع انسانی متمرکز شوند. با توجه به پیشرفت‌های چشمگیر ورزش زنان ایران در المپیک و بازی‌های آسیایی، مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان نقشه‌راهی برای مدیران و برنامه‌ریزان ورزش کشور عمل کرده و با شناسایی اولویت‌های اجرایی، به تداوم و تسریع این پیشرفت‌ها کمک نماید. همچنین، این مدل با تأکید بر عامل مستقل مدیریت و عوامل پیوندی فرهنگ، ساختار سازمانی، معماری دانش، فناوری اطلاعات و فرایندهای دانشی، امکان مداخله‌های هدفمند را برای بهبود سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی فراهم می‌آورد و شناسایی عوامل وابسته شامل منابع انسانی، پاداش‌های انگیزشی و محتوای دانش، نشان می‌دهد که این عوامل بیش از دیگران از اقدامات انجام‌شده در سطوح زیرین تأثیر می‌پذیرند. در نهایت، مدل ارائه‌شده

زمینه را برای ارتقای عملکرد و موفقیت‌های بین‌المللی

ورزشکاران زن ایرانی مهیا می‌سازد.

References

1. Coakley J. Sports in society: Issues and controversies. 12th ed. New York: McGraw-Hill; 2015.
2. Shinde M, Bali N, Rathod S, Karemore M, Salve P. Effect of binary combinations of solvent systems on permeability profiling of pure agomelatine across rat skin: a comparative study with statistically optimized polymeric nanoparticles. *Drug Dev Ind Pharm*. 2020;46(5):826–45.
3. Bort-Roig J, Gilson ND, Puig-Ribera A, Contreras RS, Trost SG. Using mobile applications to increase physical activity: a systematic review. *Int J Environ Res Public Health*. 2020;17(22):8201.
4. Laitinen J, Meristö T. Rome was not built in one day: future-oriented regional development towards energy-efficient residential areas. In: *Proceedings of the METNET Seminar 2017*, Cottbus, Germany. Häme University of Applied Sciences; 2018. p. 148–55. ISBN: 978-951-784-793-3.
5. Jackson R, Palmer R. Sports management guide. [Translated by:] Khabiri M, Sajadi SN, Sedig Sarvestani R, Azizi M, Gaeini A, Nawabi Nejad Sh. Tehran: Publications NOC; 2004. Persian.
6. Kianto A, Ritala P, Spender JC. Knowledge management practices and innovation performance. *Technovation*. 2016;37:13–26.
7. Hajir JA, Obeidat BY, Al-dalahmeh MA, Masa'deh RE. The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile telecommunication companies in Jordan. *Eur J Soc Sci*. 2015;50(3):313–30.
8. Uçaktürk A, Villard M. The effects of management information and ERP systems on strategic knowledge management and decision-making. *Procedia Soc Behav Sci*. 2013;99:1035–43.
9. Nonaka I, Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press; 1995.
10. Grant RM. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996;17(S2):109–22.
11. Kubierski S. Knowledge management in sports organizations. *Sport Bus Manag*. 2017;7(2):134–48.
12. Rich G. Knowledge management practices in organizations. *J Knowl Manag*. 2014;18(6):1101–15.
13. Asadpour, H., Farahani, S., Keshavarz, L., Ghasemi, H. Presenting a model and prioritizing barriers to knowledge management maturity in line with business in Iranian sports. *Journal of Sport Management Knowledge*, 2025; 3(2): 1-15. doi: 10.22034/jsmk.2025.68928.1184

14. moradi J, Al karkooshi L. The role of knowledge management and social capital on the organizational performance of the Ministry of Sports and Youth. *jmbs*. 2024;7(2):1-9 (In Persian). doi: 10.22034/jmbs.2024.447697.1201
15. Dindar, A., Shojaei, V., Hami, M. Designing a Knowledge Management Model for the Municipality Sports Organization of Tehran. *Sport Management Journal*, 2024; 16(3): 97-80. doi: 10.22059/jsm.2022.334647.2858
16. Moslehi L., mokhtari dinani M. Developing a Conceptual Model of Knowledge Management in International Sports Events. *Sport Management Studies*, 2024; 16(86): 43-62. doi: 10.22089/smrj.2024.15033.3885
17. Nazarian Madavani A., mokhtari dinani M. The Prediction of Organizational Performance through Knowledge Management in Sports Organizations. *Sport Management Studies*, 2016; 8(36): 73-92. doi: 10.22089/smrj.2016.782
18. Bruening JE, Peachey JW, Evanovich JM, Fuller RD, Murty CJC, Percy VE, et al. Managing sport for social change: the effects of intentional design and structure in a sport-based service learning initiative. *Sport Manag Rev*. 2015;18(1):69–85.
19. Ranjbar, S. Supervisory Report on the Performance Evaluation of Public Sports Funding at the Ministry of Sports and Youth during the Years 2021 to 2023. Reports. 2024;32(4):e19878 (In Persian). doi: 10.22034/report.2024.17004.1839
20. Ministry of Sport and Youth of Iran. Annual Report on Sports Development in Iran. Tehran: MSYI; 2024. Persian.
21. National Olympic Committee of Iran. Performance Report of Iranian Athletes in International Competitions (2022–2024). Available from: www.olympic.ir. Accessed: October 2025. Persian.
22. Manafi F, RamezaniNezhad R, GoharRostami H, PourKiyani M. The sport participation development in Iran's public universities. *Research on Educational Sport*. 2016;4(9):65–90. Persian
23. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qual Res Psychol*. 2006;3(2):77–101.
24. Patton MQ. Qualitative research & evaluation methods. 4th ed. Thousand Oaks: Sage; 2015.
25. Chandramouli V, Trenso C. Interpretive structural modelling (ISM) approach: an application in corporate planning. *Int J Manag Stud*. 2011;18(2):123–36.
26. Skyrme DJ, Amidon DM. Knowledge management foundations. 2nd ed. London: Routledge, 2018
27. Davenport TH, Harris J, Shapiro J. The new knowledge management. *Harv Bus Rev*. 2016;94 (6):78–85.
28. Chridis K, et al. Knowledge management and organizational innovation. *J Bus Res*. 2016;69(9):3608–15.

29. Wi H, Oh S, Mun J. The impact of knowledge management processes on organizational performance. J Knowl Manag. 2009;13(2):110–23.
30. Lindner F, Wald A. Success factors of knowledge management in temporary organizations. Int J Proj Manag. 2010;29(7):877–88.
31. Hong J, Suh E, Koo C. Developing strategies for knowledge management systems. J Knowl Manag. 2005;9(2):92–106.
32. Mohammadi S, et al. Knowledge management in Iranian sport organizations. Sport Manag Rev. 2014;6(3):56–72. Persian.
33. Ajmal MM, Helo P, Kekäle T. Critical success factors for KM implementation: a review. J Knowl Manag. 2018;22(8):1920–42.
34. Smith A. Incentives and knowledge sharing in organizations. J Organ Behav. 2019;40(5):625–40.
35. Helsper E, Joshi A. Human capital and knowledge management in sports. Int J Sport Manag. 2019;20(1):55–74.