

# طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران

## چکیده:

این پژوهش با هدف طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از روش کیفی داده بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین انجام شد. جامعه آماری شامل صاحب نظران مدیریت دانش و مدیران اجرایی سازمان ورزش شهرداری بود که با نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه های نیمه ساختار یافته با آنها تا حد اشباع نظری پیش رفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها، از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد که در مجموع 58 کد باز به دست آمد و در پنج مقوله شرایط علی (فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری، سرمایه گذاری بلند مدت، نقشه راه)، شرایط زمینه ای (حمایت مدیران عالی، چرخه عمر سازمان، نیروی انسانی خیره و پراکنندگی مراکز سازمان)، شرایط مداخله گر (نقش حاکمیت، حقوق مالکیت مادی و معنوی و رقبا)، راهبردها (توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار) و پیامدها (بهبود تصمیم گیری، توسعه و خلق دانش جدید، افزایش خلاقیت و نوآوری و هویت بخشی) دسته بندی شدند. با توجه به اینکه، فضای سازمان از شکل سنتی درجهت دانش محوری تغییر کرده، سازمان ورزش شهرداری تهران، باید ضمن سازگاری با تغییرات، استراتژی های مدیریت دانش خود را تنظیم کنند.

## واژگان کلیدی:

مدیریت دانش، خلق دانش، تسهیم دانش، ذخیره دانش، سازمان ورزش شهرداری تهران.

# **Designing knowledge management model for Municipality Sports Organization of Tehran**

## **Abstract**

This study was conducted with the aim of designing a knowledge management model in Tehran Municipality Sports Organization using the qualitative method of grounded theory with Strauss and Corbin approach. The statistical population of the study included knowledge management experts and executive managers of the Municipal Sports Organization who were selected using purposive sampling and semi-structured interviews with them went as far as theoretical saturation. For data analysis, three stages of open, axial and selective coding were used, which resulted in a total of 58 open codes and in five categories of causal conditions (organizational culture, technology infrastructure, long-term investment, road map), contextual conditions (support of senior managers, organizational life cycle, skilled manpower and dispersion of organizational centers), intervening conditions (role of governance, material and intellectual property rights and competitors), strategies (human resource empowerment, knowledge-based organization, strategy implementation Knowledge management, reward system redesign and structure redesign) and outcomes (improved decision making, development and creation of new knowledge, increased creativity and innovation and identification) were categorized. Due to the fact that today, the atmosphere of the organization has changed from its traditional form to knowledge-based, so sports organizations, including the Tehran Municipality Sports Organization, must adapt to these changes and adjust their knowledge management strategies.

## **Keywords**

Knowledge management, knowledge creation, knowledge sharing, knowledge storage, Tehran Municipality Sports Organization.

## مقدمه

ورزش و سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و مقاصد خود نیاز به شیوه مدیریتی کارآمد و موفق دارند. مدیریت ورزش و سازمان‌های آن اهمیت خاصی دارد چرا که ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان و تغییرات محیطی موجبات شکست این سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف اصلی و اساسی‌شان موجب و در عین حال اتخاذ شیوه مدیریتی متناسب که به طور انعطاف‌پذیر به تغییرات مهم داخلی و خارجی سازمان پاسخگو باشد، زمینه رشد و ترقی سازمان و در نتیجه شکوفایی ورزش کشور را فراهم می‌سازد (آصفی و همکاران، 2009). بخش مهمی از توسعه ورزش به شهرداری‌ها واگذار شده است. از این رو، مدیران شهرداری‌ها باید برنامه‌ها و راهبردهای مؤثری به منظور تحقق یکی از عملکردهای زندگی شهروندان یعنی گذران اوقات فراغت شهروندان ارائه کنند. همچنین راهکارها و پیشنهادها مؤثر را با توجه به وضعیت موجود برای منسجم و پیوسته عمل کردن شهرداری ارائه کند. وظایف مدیریتی شهرداری به منظور تأمین خدمات تفریحی- ورزشی پراهمیت است و باید سیاست‌ها و شیوه‌های تصمیم‌گیری سازمان را تغییر دهد تا بتواند در تمامی طول سال تصمیمات باکیفیتی را اتخاذ کند که بتواند عملکرد قابل قبول و باکیفیتی داشته باشند و خدمات و محصول با کیفیت و با هزینه کمتر ارائه دهد. بنابراین مدیران شهرداری باید با شیوه‌های مدیریتی جدید همچون مدیریت دانش، تصمیمات سیستماتیک را اتخاذ کنند تا توانایی سازمان افزایش یابد و سبب تسهیل روند تصمیم‌گیری و افزایش بازدهی نیروی انسانی و مدیریت شود (صفایی و همکاران، 2021). بر اساس دیدگاه منبع محور، سازمانها با مدیریت و کنترل منابع ملموس و ناملموس می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (ساندهو<sup>1</sup> و همکاران، 2011). در عصر رقابتی و پویای امروزی، دانش به عنوان یک منبع راهبردی ارزشمند مطرح است، که اگر به درستی مدیریت شود می‌تواند منبع مزیت رقابتی سازمان در نظر گرفته شود. به عقیده پیتر دراکر، در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و هم عرض با دیگر منابع تولید، مانند کار، سرمایه و زمین نیست؛ بلکه تنها منبع معنی دار عصر حاضر به شمار می‌آید. در حقیقت، دانش تنها منبع سازمانی است که اگر مورد استفاده قرار گیرد، نه تنها کاهش پیدا نمی‌کند، بلکه ارزشمندتر خواهد شد (هاشمی، 2019).

امروزه، سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبان هستند. در دنیای امروز سرعت پیشرفت، بسیار برای سازمان‌ها امری ضروری است. در مباحث مختلف از جمله فناوری در دسترس بودن تجارب و دانش پیشین پایه و اساس پیشرفت‌های آینده است. با این تعاریف می‌توان گفت که جمع‌آوری صحیح و دسته‌بندی دقیق و دسترسی‌های مناسب دانش و تجارب پیشین می‌تواند به‌طور مستقیم بر روی سرعت پیشرفت سازمان اثر مثبت داشته باشد (ووس و اسکیردر<sup>2</sup>، 2014). از جمله تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت،

<sup>1</sup> . Sandhu

<sup>2</sup> . Vos & Scheerder

بروز و ظهور پدیده‌هایی همچون مدیریت دانش است. مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند. به کمک مدیریت دانش، مفاهیم و روش‌ها، روشن هستند، چالش‌ها واضح‌اند و می‌توان بر آن‌ها غلبه نمود، منافع مشخص‌اند و می‌توانند قابل توجه باشند (گودرزی و همکاران، 2009). فرضیه اساسی در مورد مدیریت دانش این است که سازمان‌هایی که دانش خود را بهتر مدیریت میکنند، در برقراری ارتباط با چالش‌های محیط کاری خود موفقتر هستند. مدیریت دانش به عنوان محوری برای دستیابی به فرایندها و بهبود خدمات، تصمیم‌گیری‌های اجرایی و تطبیق و تحول سازمانی در نظر گرفته می‌شود (هانزیچ<sup>3</sup> و همکاران، 2008). در محیط به طور فزاینده متغیر امروزی، مدیریت دانش و فناوری اطلاعات به عنوان یکی از برجسته‌ترین فاکتورهای کلیدی به منظور افزایش عملکرد فردی، نوآوری، قابلیت‌های سازمانی و مزیت رقابتی در سازمان مطرح است (مائو<sup>4</sup> و همکاران، 2016؛ تیسنگ<sup>5</sup> و همکاران، 2014). مدیریت دانش فرایند ایجاد، تأثیر، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است که این پنج عامل زمینه آموزش بازخورد و آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورند که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمانی کاربرد دارند. مدیریت دانش فرایندی است که طی آن، سازمان به ایجاد ارزش از دارایی‌های فکری و دانش محور می‌پردازد. فرایند مدیریت دانش، متشکل از چهار فعالیت تولید و توسعه دانش، ثبت دانش و ذخیره سازی، انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری و آخرین فعالیت کاربرد آن است (مراکک<sup>6</sup>، 2015).

امروزه اغلب مباحث در مورد دانش منجر به این می‌شود که دانش چطور تعریف می‌شود و چگونه شکل می‌گیرد. به این منظور باید به چرخه شکل‌گیری دانش اشاره کرد که با داده شروع می‌شود، اطلاعات را در بر می‌گیرد و به دانش ختم می‌شود. به طور معمول، داده‌های طبقه‌بندی و ذخیره شده مربوط به یک موضوع خاص، اطلاعات را تشکیل می‌دهند. این فرایند یک فرایند مکانیکی است که به وسیله فناوری اطلاعات و ارتباطات تسهیل می‌شود؛ اما دانش دارای بیشترین ارزش و سهم انسانی است که به فرایند تصمیم‌گیری و عمل در یک زمینه و موضوع خاص مرتبط است؛ بنابراین، در بافت سازمانی، تمام دانش جدید ریشه در ذهن افراد سازمان دارد (گراور<sup>7</sup> و همکاران، 2001). بر اساس تعریف داوونپورت و پروساک<sup>8</sup> (1998) دانش عبارت است از ترکیبی سیال از تجارب، ارزشها، اطلاعات زمینه‌ای و دانش تخصصی، که به صورت منسجم و یکپارچه، چهارچوبی را برای ارزیابی و کسب تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد. این دانش از ذهن انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد و کاربران آن هم همان انسان‌ها هستند

---

3 . Handzic

4 . Mao

5 Tseng

6 . Mráček

7 Grover

8 Davenport & Prusak

(داونپورت و پروساک، 1998). دانش مخلوط سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها و اطلاعات جدید است و در سازمان‌ها نه تنها در مدارك و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود (مکوندی و همکاران، 2019). در داخل سازمان، این دانش نه تنها در مستندات و بانکهای اطلاعاتی سازمان، بلکه در تمام فعالیت‌ها، فرایندها، اقدامات و ثمرهای سازمان وجود دارد. دانش به دو نوع ضمنی و صریح تقسیم می‌شود؛ دانش آشکار، دانشی است که به روشنی در کلمات، اعداد و ارقام، مدون و کدگذاری شده و در کتابها، اسناد، طرحها، گزارشها و مستندات قابل دستیابی و ذخیره است (علی دوست و همکاران، 2022). دانش صریح یا آشکار، دانشی است که می‌تواند مستند شود، طبقه‌بندی گردد و به دیگران انتقال یابد. همچنین، دانشی است که در قالب افکار و کلمات و احساسات قابل بیان است و قابل کدگذاری و انتقال در انواع اشکال و نمادها و یا زبان طبیعی است. در مقابل، دانش ضمنی دانشی است که در تجربه انباشته شده است و اشتراك گذاری آن با دیگران و همچنین یادگیری آن دشوار است. دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می‌گیرد. هدف مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار مؤثر آن است (ماراویلها<sup>9</sup> و همکاران، 2019). دانش پنهان، دانش مبتنی بر تجربه افراد است و به شکل نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ارزشیابی‌ها، تعهدات و انگیزه‌ها ابراز می‌شود (علی دوست و همکاران، 2022). مدیران تلاش می‌کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج و آن را میان تمامی افراد تسهیم کنند. در این حالت، دانش ذخیره شده در سیستم به یک منبع قابل استفاده دائمی تبدیل می‌شود و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان فراهم می‌کند (هوایسمن و وولف<sup>10</sup>، 2006).

در حقیقت نفوذ مدیریت دانش در کشورهای توسعه یافته در جهت آشنی دادن به تنش تئوری و عمل است. این در حالی است که در اغلب کشورهای در حال توسعه، این حلقه‌ها به شکل جزیره ای جدا از هم موجودند و یک استراتژی برای پیوند دادن بین آنها موجود نیست. دانش بدون توجه به کاربرد تولید می‌شود و تولیدکنندگان دانش، مرجعی را برای به کار بستن دستاوردهای خود نمی‌یابند. چرخه مدیریت دانش در سطح خرد به دنبال یافتن دانش موجود در سازمان که از قبل خلق شده (حلقه خلق دانش)، در قالب مناسب آن ریختن (حلقه سازماندهی)، تبادل (شریک کردن ذینفعان دانش) و به کار بستن انعکاس دانش و تبلور آن به شکل یک محصول یا خدمت) است. در سطح کلان نیز با استفاده از رویکرد مدیریت دانش می‌توان حلقه‌های متنوع و جدا از هم تولید، سازماندهی، تبادل و به کار بستن دانش را برای تبلور دانش در قالب محصولات و خدمات (صریح سازی دانش)، یکپارچه نمود. تمامی این مراحل نیازمند ایجاد استراتژی واحد مدیریت دانش سازمانی می‌باشد تا این بخش‌ها را به یکدیگر مرتبط سازد. با انجام این پژوهش می‌توان انتظار داشت که مدیران سازمان مورد بررسی بتوانند راهی بهینه برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش بیابند. سازمان ورزش

<sup>9</sup> Maravilhas

<sup>10</sup> Huysman & Wulf

شهرداری تهران همانند دیگر سازمان های ورزشی، برای دستیابی به اهداف سازمانی در جهت بهبود ارائه خدمات، اجرای سیاست ها و خط مشی های دولتی و در نهایت اعتلای ورزش کشور نیازمند استفاده هرچه بهتر از سرمایه های دانشی فردی و سازمانی است که داشتن برنامه و راهبرد در این حوزه اقدامات را با اثربخشی مضاعفی همراه خواهد ساخت.

در راستای مدیریت دانش، تحقیقاتی در سایر سازمانهای ورزشی در داخل و خارج کشور انجام شده است؛ اما تا کنون تحقیقی در خصوص مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران به عنوان سازمان متولی ورزش همگانی در کلان شهر تهران انجام نشده است. نتایج پژوهش نظریان مادوانی و مختاری دینانی (2016) نشان داد مدیریت دانش به عنوان عامل پیش بین مهمی برای عملکرد سازمانهای ورزشی مطرح است (نظریان مادوانی و مختاری دینانی، 2016). رشید لمیر و همکاران (2014 و 2018)، تعامل با مراکز آکادمیک و دانایی محورکردن و دانش بنیان کردن ورزش را از راهبردهای اصلی توسعه ورزش در سطح استان ها و فدراسیون ها برشمردند (رشید لمیر و همکاران، 2014 و 2018). مصلحی و همکاران (2021) استفاده از راهبردهای سیستم محور (راهبردهای مبتنی بر سیستم های اطلاعاتی با هدف تقویت تبدیل دانش آشکار به پنهان و بالعکس) را برای پیاده سازی مدیریت دانش در وزارت ورزش پیشنهاد کردند (مصلحی و همکاران، 2021). بر اساس نتایج پژوهش عبدالملکی و همکاران (2015) در بررسی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، فرهنگ سازمانی مهم ترین عامل شناسایی شد (عبدالملکی و همکاران، 2015). ونهوی و ژن<sup>11</sup> (2011) در پژوهش های خود نتیجه گرفتند که مدیریت رویدادهای ورزشی براساس مدیریت دانش، یکی از نوین ترین شیوه های پیشرفت کارایی و ادراک مدیریتی در سازمانهای ورزشی در سازماندهی و برگزاری رویدادهای ورزشی مختلف است (ونهوی و ژن، 2011). همچنین، اریلی و نای<sup>12</sup> (2007) در پژوهشی با عنوان مدیریت دانش بهترین روش برای سازمانهای ورزشی 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 سازمان ها می شود، اهمیت بسیاری دارد و قادر است عملکرد آنها را متحول سازد (اریلی و نای، 2007). اجای<sup>13</sup> (2015) نتیجه گرفت که تمام عوامل یادگیری سازمانی، یعنی همکاری و کار گروهی، مدیریت عملکرد، استقلال و آزادی، پاداش و شناخت و دستیابی به گرایش، پیشبین مثبتی برای ابعاد عملکرد مدیریت دانش است (اجای، 2015). سالازار<sup>14</sup> (2017) نشان داد بهبود و کاربردی تر کردن ابزارهایی چون راه اندازی تالار گفتگو مجازی و اتاق فکر برای تبادل تجربیات میان مشتری ها، رقبا و مشارکت با بخش های دیگر صنعت می تواند در زمینه مدیریت دانش و منابع

---

<sup>11</sup> . Wenhui & Zhen  
<sup>12</sup> . O'Reilly & Knigh  
<sup>13</sup> . Ajay  
<sup>14</sup> . Salazar

دانش مؤثر باشد (سالازار، 2017). آنتونس<sup>15</sup> و همکاران (2020) معتقدند که توانایی یک سازمان در استفاده از دانش به‌شدت به منابع انسانی آن وابسته است که به‌طور مؤثر کسانی هستند که این دانش را ایجاد، اشتراک و استفاده می‌کنند. سازمان‌ها باید روی افزایش ظرفیت افراد و تقویت‌کنندگان دانش سازمانی تمرکز کنند و توجه ویژه به دانشی داشته باشند که با زمینه سازمان ارتباط دارد، زیرا معرف انواع مختلفی از نوآوری هست (آنتونس و همکاران، 2020). هاگ دوپگن<sup>16</sup> و همکاران (2021) بیان کردند که در محیط امروز با فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی که به سرعت در حال رشد است، قابلیت‌های مدیریت دانش منبع ارزشمندی برای نوآوری سازمان هستند (هاگ دوپگن و همکاران، 2021). نتایج تحقیق علامه و همکاران (2014) نشان داد که انتشار صحیح دانش به طور مؤثری در عملکرد سازمانهای ورزشی در ایران اثر گذار است. آن‌ها افزودند، ایجاد پرسنل خلاق با ایجاد جوی صادقانه، متحرک و ایمن می‌تواند در تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار آن‌ها کمک فراوانی می‌کند که با ادامه این روند، کارکنان و داوطلبان سازمان‌های ورزشی قادر خواهند بود وظیفه خود را به درستی و اثربخش انجام دهند. همچنین اتخاذ فرهنگ انتشار دانش و جستجوی استراتژیهای جدید برای توسعه دانش باعث توسعه داراییهای فردی و اجتماعی در سازمانهای ورزشی می‌شود؛ و در نهایت از نتایج مستقیم و غیرمستقیم انتشار دانش در سازمانهای ورزشی می‌توان به یادگیری مناسب سازمانی، کیفیت متمایز، توسعه عملکرد مالی، رضایت مشتری، جلوگیری از اشتباهات مکرر، ذخیره زمان، کاهش هزینه‌های سازمانی، ایجاد خلاقیت و سرانجام ایجاد مزیت رقابتی اشاره کرد (علامه و همکاران، 2014). توسعه دانش در سازمانهای ورزشی می‌تواند به عقلانی کردن و در نتیجه کارآمد ساختن عناصر مختلف سیستم ورزشی کمک کند (دهقان و همکاران، 2019). 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 این رو ضروری است تا این سازمانها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از طریق بکارگیری مدیریت دانش بنیان و دیگر روشهای علمی، عملکرد خود را بهبود بخشند (موسیوند و همکاران، 30). از عوامل تعیین‌کننده در موفقیت و پیشرفت سازمانهای ورزشی از جمله سازمان ورزش شهرداری تهران، میزان دانش کارکنان آن برای انجام کار و انجام وظایف در سازمان و یادگیری در سازمان محل خدمت خود است. بسته به ماهیت یک سازمان نیز میزان دانش آن در سرنوشت و بقایش تأثیرگذار است. حال اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با وظایف گسترده، مهم و حساس روبرو باشد، اهمیت دانش کارکنان دوچندان خواهد شد. به این ترتیب سازمانها میتوانند با شناخت میزان دانش کارکنان خود و تغییر در عوامل مؤثر در آن، اهداف مورد

---

<sup>15</sup> . Antunes

<sup>16</sup> Hock-Doepgen

نظر خود را تحقق بخشند.

سازمان های ورزشی باید برای پیشرفت در فعالیت ها و اهداف خود، از تسهیم اطلاعات و خلق دانش میان کارکنان 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 خلق شده توسط کارکنان را فراهم آورند. لذا با توجه به آنچه ذکر شد لازم است سازمان ورزش شهرداری تهران برنامه جامع و فراگیری در زمینه مدیریت دانش داشته باشد و به همه عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش توجه نماید. بنابراین پژوهش حاضر به طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران به عنوان اصلی ترین متولی ورزش کلان شهر تهران و همچنین سازمان پیشرو در این حوزه می پردازد.

## روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر روش جمع آوری داده ها از نوع تحقیقات کیفی است که با بهره گیری از روش گراندد تئوری یا داده بنیاد<sup>17</sup> انجام شده است. روش گراندد تئوری معمولاً در سه شکل نظام مند، نوحاسته و سازاگرا اجرا می شود که در این پژوهش از شیوه نظام مند که به استراوس و کوربین<sup>18</sup> معروف است، استفاده شده است. برای گردآوری داده های کیفی مورد نیاز از مصاحبه های کیفی نیمه ساختاریافته استفاده شد. در این نوع مصاحبه فهرستی از سوالات هوشمندانه بر اساس منابع، روش و تحلیل مصاحبه های قبلی شکل می گیرد و مصاحبه ها تا حد رسیدن به اشباع نظری ادامه مییابد تا جایی که در مصاحبه های آخر (پنج مصاحبه)، حرف تازه های زده نشود و کد جدیدی به دست نیاید. در این تحقیق در مجموع 15 مصاحبه انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل نخبگان علمی آشنا به حوزه ورزش شهروندی و مدیران و کارشناسان مسلط به موضوع در سازمان ورزش شهرداری تهران بود که با بهره گیری از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در مرحله کدگذاری باز، داده های مصاحبه ها به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و داده های مشابهی که بار معنایی یکسانی داشتند تحت کدهای مشترکی کدگذاری شده و سپس مفاهیم متناسبی به هر یک اختصاص داده شد. در مرحله دوم، کدگذاری محوری که فرآیند مرتبط کردن مقولات فرعی به مقولات اصلی است، انجام شد. این کار با به کار بردن یک مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها انجام شد. مرحله سوم (کدگذاری انتخابی) هم پس از انجام کدگذاری باز و محوری و مشخص شدن مدل پارادایمی انجام شد. در این مرحله، کدگذاری محوری در سطحی بالاتر و انتزاعی تر ادامه یافت و شکل گیری و پیوند هر دسته بندی با گروه های دیگر تشریح شد. در این پژوهش با ارائه بازخورد به مصاحبه شوندهگان و قرار دادن آن ها در مسیر پژوهش به طوری که بر

17. Grounded Theory

18. Strauss & Corbin



نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. به منظور محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته از روش توافق درون موضوعی استفاده شد به این ترتیب که از یکی از اساتید مدیریت استراتژیک آشنا به تحلیل مصاحبه‌ها درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت نماید. در ادامه تعداد سه مصاحبه توسط پژوهشگر به همراه همکار پژوهش، کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد که در نهایت میزان پایایی 0/77 به دست آمد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول 1. پایایی مصاحبه‌ها

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دوکدگذار (درصد)
1	P4	101	39	23	77
2	P7	66	23	20	70
3	P9	85	35	15	82
		252	97	58	77

ویژگی‌های مشارکت کنندگان به شرح جدول ذیل بود:

جدول 1. ویژگی‌های مشارکت کنندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی	سمت
1	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	محقق دانشگاهی
2	مرد	کارشناسی ارشد	جامعه‌شناسی	کارشناس معاونت فرهنگی شهرداری
3	مرد	کارشناسی	مدیریت ارتباطات	کارشناس روابط عمومی سازمان ورزش
4	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	کارشناس ورزش بافان سازمان ورزش
5	مرد	کارشناسی ارشد	علوم کامپیوتر	اداره فناوری سازمان ورزش
6	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	مدیر عالی رتبه سازمان ورزش
7	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	استاد دانشگاه
8	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	مدیر میانی سازمان ورزش
9	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	اداره تحول اداری سازمان ورزش
10	مرد	کارشناسی	حسابداری	اداره منابع انسانی سازمان ورزش
11	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	محقق دانشگاهی
12	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	استاد دانشگاه
13	زن	کارشناسی ارشد	مهندسی کامپیوتر	کارشناس واحد فناوری سازمان ورزش
14	مرد	کارشناسی	مهندسی	کارشناس واحد فناوری سازمان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی	سمت
15	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی	کارشناس منابع انسانی
			کامپیوتر	ورزش

## یافته‌ها

با توجه به انجام مراحل کدگذاری، 58 کد باز در 20 مقوله و 5 مولفه (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران) شناسایی شدند. به دلیل محدودیت انتشار و تعداد صفحه، فقط قسمتی از متن یک مصاحبه و نحوه کدگذاری به نمایش گذاشته شده است:

جدول 2. نمونه کدگذاری مصاحبه

مصاحبه	کدهای اولیه
گاهی مشکل از کارکنانی است که پذیرای تکنولوژی نیستند و گاهی از نگرش مدیران عالی نشئات می‌گیرد. در هر صورت رقابت وجود دارد و برای به دست آوردن سهم بیشتر بازار و سودآوری و رشد باید در این راه گام برداشت. داشتن بخش تحقیق و توسعه و بخش مدیریت دانش از اقداماتی است که انجام می‌شود اما بهره‌وری آن به نیروی انسانی بستگی دارد و اینکه مدیر چگونه این هم افزایی را تشویق و ترغیب کند و چگونه از سهم کارکنان در قبال این انتقال دانش تشکر و قدردانی کند و خلاقیت و نوآوری آنها را ارج دهد. سازمان باید یک رویکرد دانش محور را در پیش بگیرد. اجرای استراتژی صحیح مدیریت دانش و داشتن یک نقشه راه مناسب در این زمینه یا یک مدل مدل کارآمد در این راه ضروری است. ساختار سازمان لازم است طراحی مجدد شود و نظام پاداش دهی هم مناسب این موضوع مورد بازبینی قرار گیرد. اعطای پاداش‌های مادی و معنوی مناسب در این زمینه از ضروریات است. لازم است تا زمانی که کارکنان میان سال که دارای کوهی از تجارب هستند، قدر بدانیم و از فرصت‌های درونی کمال استفاده را ببریم و شاید ایجاد تعهد و وفاداری کارکنان با ایجاد انگیزاننده‌های مادی و معنوی بهتر شود و شاید هم کار کردن در کنار کارکنان دانشی، کارکنان دانشی را انگیزه بخشد و در هر صورت باید در این مسیر گام برداشت.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقاومت کارکنان در برابر تغییر</li> <li>- نگرش مدیران ارشد</li> <li>- افزایش سودآوری و بهره‌وری</li> <li>- طراحی ساختار مدیریت دانش</li> <li>- هم افزایی کارکنان دانشی و غیردانشی</li> <li>- سیستم پاداش مبتنی بر دانش</li> <li>- اجرای استراتژی مدیریت دانش</li> <li>- (باز) طراحی ساختار سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش</li> <li>- پاداش‌های مادی و معنوی برای کارکنان دانشی</li> <li>- تقویت تعهد و وفاداری کارکنان</li> </ul>

با توجه به استفاده از روش کیفی داده بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران به شرح ذیل شناسایی شدند:

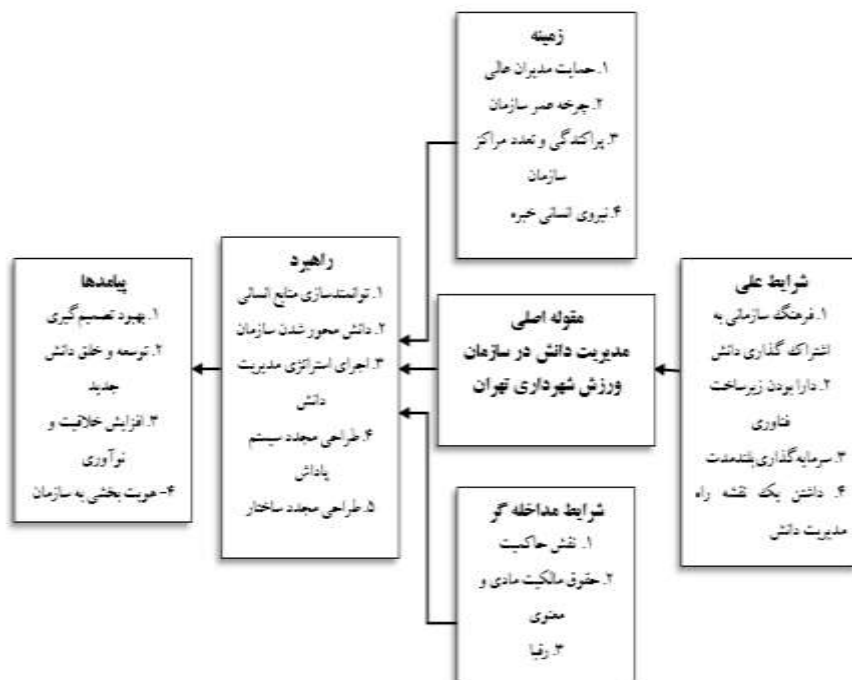
جدول 4. عوامل مدیریت دانش سازمان ورزش شهرداری تهران

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم
شرایط علی	داشتن یک نقشه راه	تصمیمات استراتژیک

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
سیاست‌ها و خط‌مشی سازمانی	مدیریت دانش	
پایداری و پویایی سازمانی		
بودجه تحقیق و توسعه		
بودجه برای ایجاد و توسعه پایگاه دانشی	سرمایه‌گذاری بلندمدت	
نسبت سرمایه‌گذاری به سودآوری مطلوب		
ظرفیت‌های فناوری	دارا بودن زیرساخت فناوری	
ارتباطات الکترونیکی سازمانی		
قابلیت‌های پویا		
ارزش‌گذاری‌های کوتاه مدت	فرهنگ سازمانی به اشتراک‌گذاری دانش	
روند رو به افزایش فردگرایی		
مقاومت در برابر تغییر		زمینه
سبک رهبری	حمایت مدیران عالی	
نگرش دانش به عنوان سرمایه		
برگزاری جلسات آسیب‌شناسی		
نداشتن سواد کار با کامپیوتر، اینترنت و پایگاه دانشی	نیروی انسانی خبره	
نسبت کارکنان دانشی به کارکنان غیردانشی		
استخدام نسل جدید دانشی	پراکندگی مراکز سازمان	
فاصله‌های جغرافیایی		
واحدهای متفرقه		
سازمانی	چرخه عمر سازمانی	
در حال سودآوری و بهره‌وری بودن		شرایط مداخله گر
کاربست فناوری‌های جدید در اکثر فرایندهای سازمانی		
ثابت نام افراد پایه‌گذار دانشی	حقوق مالکیت مادی و معنوی	
قوانین حفظ و بهره برداری از سرمایه دانشی (قوانین برنده برنده)		
رعایت حقوق مالکیت معنوی (فکری)		
ایجاد زیرساخت‌های فناوری و اینترنت	نقش حاکمیت	
تصویب قوانین مستحکم ضد افشاکگری و هک و سایر مسائل		
کمک‌های مالی به بخش‌های دولتی و خصوصی		
دانش به عنوان مزیت رقابتی	رقبا	
توسعه شرکت‌های دانش بنیان نسبت به شرکت‌های سنتی		
تهدید تازه واردان		راهبردها
بکارگیری کارکنان تازه استخدام شده در کنار کارکنان قدیمی	توانمندسازی منابع انسانی	
ایفای نقش مربی توسط کارکنان دارای تجربه و دانش		
توجه به مهارت‌ها و دانش‌ها در مراحل استخدام و ارتقا		
هم‌افزایی و تیم‌های متشکل از کارکنان دانشی و غیردانشی در کنار هم	دانش محور شدن سازمان	

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش	
ارج نهادن به تسهیم دانش ضمنی		اجرای استرژری مدیریت دانش	
فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش			
خلق دانش			
تسهیم دانش			
ذخیره دانش			
پاداش‌های مادی و معنوی به تسهیم اطلاعات			طراحی مجدد سیستم پاداش
در نظر گرفتن پاداش‌های متغیر برای ایده			
پردازی و عملگرایی			
سیستم پاداش مبتنی بر دانش آفرینی			طراحی مجدد ساختار
انعطاف پذیرسازی ساختار			
یکپارچگی فرایندها			
مرکز قرارگیری مدیریت دانش به عنوان هسته اصلی سودآوری			
ثبیت سیستم ایده‌ها و طوفان مغزی		افزایش خلاقیت و نوآوری	
تامین نیازهای پنهان مراجعه‌کنندگان			
بهبود مستمر، بهبود کیفیت			
سنجش مداوم و ارزیابی دانش		توسعه و تولید دانش جدید	
خروج دانش‌های منسوخ و جایگزینی با ایده‌های جدید			
ایده پردازی و کارایی اتاق فکر			
کیفیت اطلاعات			
اطلاعات به روز و با دقت		بهبود تصمیم‌گیری	
دسترسی به اطلاعات			
هویت سازمانی		هویت بخشی به سازمان	
تعهد سازمانی			

شکل شماره 1، مدل پارادایمی مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران را نشان می‌دهد:



شکل شماره 1، مدل پارادایمی مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران

## بحث و نتیجه گیری

با ظهور فناوری های جدید و تغییرات سریع محیطی، این سازمانهای یادگیرنده هستند که می توانند به صورت موثر دوام بیاورند و نسبت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند و چه بسا به گونه ای فعال بر هم زنده ثبات و نظم کنونی در حوزه مورد نظر باشند. این تحولات ورزش را نیز دستخوش تغییرات قرار داده و ورزش به دلیل پتانسیلهای جهانی بودن و جهانی شدن، تاثیر زیادی از این روند پذیرفته است. بنابراین سازمانهای ورزشی از جمله سازمان ورزش شهرداری تهران در راستای یادگیری سازمانی باید خود را به سلاح مدیریت دانش تجهیز کنند و مدل مدیریت دانش خاص خود را شناسایی و پیاده سازی کنند. بنابراین، تحقیق حاضر به دنبال ارائه مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران بود که در این راستا عوامل موثر بر مدیریت دانش و راهبردها و پیامدهای بکارگیری آن در سازمان مذکور مورد بررسی قرار گرفت. در مقوله شرایط علی، داشتن یک نقشه راه مدیریت دانش، سرمایه گذاری بلندمدت، دارا بودن زیرساخت فناوری و فرهنگ سازمانی به اشتراک گذاری دانش از عوامل موثر در مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران بودند. مدیریت دانش تا حد خیلی زیادی توسط استراتژی سازمان و رهبران و مدیران آن هدایت میشود. در واقع برای پیاده سازی مدیریت دانش، نخست باید اقدام به تعیین

راهبرد دانش و هدایت آن در سازمان کرد (رحمتی اصل و همکاران، 2018). ارزشهای حاکم بر سازمان ها میتواند به استقرار و اجرای استراتژیهای مدیریت دانش کمک مؤثری کند. هر اندازه فرهنگ سازمانی قویتر باشد، مدیریت دانش با موفقیت بیشتری اجرا خواهد شد. به عقیده مجلسی و همکاران (2019)، وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف در سازمان موجب می شود کارکنان سازمان به رویه های موجود سازمانی عادت کنند و هیچ تمایلی به نوآوری و خلق ایده های جدید نداشته باشند. از طرف دیگر، از تسهیم دانسته های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته ها به مهارتهایی که بتواند در حل مشکلات سازمان مؤثر باشد، ترس داشته باشند. در حالی که با فرهنگی پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد داشته باشند، افراد در برابر تغییرات سریع به خوبی از خود و اکانش نشان می دهند و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می دهند (مجلسی و همکاران، 2019). تکنولوژی و فناوری اطلاعات نیز یکی از عوامل ارتباط دهنده بین بخشهای مختلف سازمان و زمینه ساز انتقال دانش است. نتایج پژوهش تنوچاریس و سیرینتزیس<sup>19</sup> (2016) نشان داد زمانی که کارمندان سازمانهای دولتی توسط سیستم های اطلاعاتی مبتنی بر ذخیره دانش پنهان پشتیبانی شوند، خدمات بهتری ارائه می دهند. رحمتی و همکاران (2018)، ویدئو کنفرانس، اتاق گفتگو، وبلاگ، شبکه های اجتماعی و پست الکترونیکی را از ابزارهایی معرفی کردند که در یک محیط سالم امکان انتقال دانش را فراهم می سازد (رحمتی و همکاران، 2018).

حمایت مدیران عالی، نیروی انسانی خیره، پراکندگی مراکز سازمان و چرخه عمر سازمانی از شرایط زمینهای مؤثر در مدیریت دانش سازمان ورزش شهرداری تهران بودند. یک اصل ضروری برای موفقیت در برنامههای مدیریت دانش، ایجاد تعهد مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران ارشد است. در این راستا، وانگ<sup>20</sup> (2005) حمایت مدیران ارشد را عاملی کلیدی در توفیق پیاده سازی مدیریت دانش بیان می کند (وانگ، 2005). لینگ<sup>21</sup> و همکاران (2009) کمبود حمایت مدیریت را از موانع تسهیم دانش می دانند (لینگ و همکاران، 2009). مدیران می بایست اراده خود برای تسهیم دانش با دیگران در سازمان را نشان دهند و پیوسته یاد بگیرند و به دنبال دانش و ایده های جدید باشند. اینکه مدیران رفتارهای خود را در عمل به نمایش بگذارند بسیار مهم است. با این کار، آنها بیشتر می توانند بر کارکنان اثر گذارند تا آنها نیز از مدیران تقلید کنند و تمایل خود را به مشارکت در مدیریت دانش افزایش دهند. یکی از وظایف اصلی واحدهای منابع انسانی در سازمانها تلاش برای تغییر قالب ذهنی کارکنان جهت اجرای مدیریت دانش است و این واحد با ارائه اخبار و اطلاعات به هنگام و فراهم آوردن فرصتهای شغلی و توسعه حرفه ای برای کارکنان می تواند نقش کلیدی در اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش ایفا نماید. در خصوص نیروی انسانی خیره، اجمل<sup>22</sup> و همکاران (2010) بیان می کنند که مدیریت دانش، مدیریت افراد است

19 . Theocharis

20 . Wong

21 . Ling

22 Ajmal

و مدیریت افراد، مدیریت دانش می باشد؛ از این رو، می توان گفت با توجه به ماهیت اجتماعی مدیریت دانش، موفقیت چنین سیستمی بدون در نظر گرفتن موارد مرتبط با کارکنان تقریباً غیرممکن می باشد (اجمل و همکاران، 2010). نیاز است تا در زمینه انتخاب، استخدام و به کارگیری افراد در پست های مختلف سازمان به شایسته سالاری توجه شود. این امر باید در سراسر سازمان، چه در بدنه عملیاتی و چه در رده مدیریت ارشد سازمان، ساری و جاری شود. پرواضح است که برای استخدام افراد متخصص و شایسته در هر پستی، نیاز است تا ابتدا انتظارات شغلی مشخص شود و سپس با توجه به برنامه های استراتژیک سازمان به این امر پرداخته شود.

حاکمیت، حقوق مالکیت مادی و معنوی و رقبا از عوامل مداخله گر موثر در مدیریت دانش سازمان ورزش شهرداری تهران بودند. اهمیت و نقش دولت و حاکمیت بر روندهای سازمان ها به ویژه سازمان های دولتی بر هیچ کس پوشیده نیست. با توجه به جایگاه دانش و فرایندهای دانشی به عنوان عوامل حیاتی بقا، رشد و توسعه سازمان در عصر حاضر، حجم سرمایه گذاری در پیاده سازی راهکارهای مدیریت دانش طی سال های اخیر، همواره روندی صعودی داشته است. اگرچه برخی از سازمان ها (به ویژه سازمان های خصوصی) از این طریق به بازده قابل توجهی دست یافته اند، اما در مقابل بسیاری دیگر از سازمان ها همچنان از ضعف عملکردی و عدم بهره گیری موثر از توان بالقوه خویش رنج می برند، همچنین ممکن است برخی از قوانین دست و پاگیر وجود داشته باشد که به سازمان ها (چه دولتی و چه غیردولتی) تحمیل شده بدون آنکه متوجه ضررها و زیان های آن شود. مدیریت دانش و مسائل و چالش های آن، ممکن است تحت تاثیر نقش حاکمیت قرار بگیرد و آن را تسهیل یا تنزیل سازد.

توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار به عنوان راهبردهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران شناسایی شدند. از نظر صفری و همکاران (2019)، مهمترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. به عبارت دیگر این حس را باید در کارکنان بوجود آورد که آنها حمایت می شوند (صفری و همکاران، 2019). طیبی و همکاران (2017) به اهمیت آموزش و توانمندسازی کارکنان در مدیریت دانش در سازمان های ورزشی اشاره کردند (طیبی و همکاران، 2017). حاتمی و همکاران (2015) معتقدند که برای اجرای موفقیت آمیز راهبردها و سیاست های دانش محور باید خط مشی و رویه هایی به منظور خلق، ذخیره سازی و انتشار دانش در سازمان تعیین شود؛ در چشم انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود و برنامه ها و رویه هایی برای ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین شود. سازمان هایی که می خواهند مدیریت دانش را اجرا نمایند، علاوه بر اهداف معمولی سازمانی، باید اهداف دانشی خود را نیز معین نمایند و پس از آن با تعریف راهبردهای دانشی، دستیابی به آن اهداف را مشخص کنند. با توجه به اینکه اهداف دانشی و به تبع آن راهبردهای دانشی با ساختارهای سلسله مراتبی و سنتی سازگار نمی باشد؛ لذا توجه به فرایندها در سازمان های دانش محور بسیار

حائز اهمیت است. ساختارهای سلسله مراتبی با این نگرش کمتر همخوانی دارند (حاتمی و همکاران، 2015). از دیدگاه دوانی و همکاران (2017) ساختار دانشی یکی از عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش است. احتمالاً دلیل این امر میتواند مقررات رسمی و خشک در سازمان باشد که باعث میشود شکل گیری ایده های جدید محدود شود درحالی که انعطاف پذیری موجب ارائه شیوه های بهتر انجام کار می شود. وجود تمرکز در اختیارات تصمیم گیری میزان راه حل های خلاق را به شدت کاهش می دهد درحالی که توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه گرایی و آزادی بیان می شود (دوانی و همکاران، 2017). طراحی مجدد سیستم پاداش به عنوان یکی از راهبردهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران شناسایی شد. ایجاد انگیزه در افراد برای یادگیری، متناسب سازی میزان پرداخت حقوق با عملکردهای دانشی، مشوقهای مادی و معنوی، ارتقای رتبه شغلی و تأمین نیازهای مادی و معنوی از جمله اقداماتی بودند که قلی پور سوت و همکاران (2017) پیشنهاد کردند (قلی پور سوت و همکاران، 2017). در خصوص ساختار، رسمیت و آزادی عمل کارکنان، سهولت به اشتراک گذاشتن دانش، دستورالعمل ها در تقسیم کار، تسهیم و کاربرد دانش از عواملی هستند که در دستیابی به نتایج اثربخش و مورد انتظار در پروژه های مدیریت دانش از اولویت بالایی برخوردار هستند.

افزایش خلاقیت و نوآوری، توسعه و تولید دانش جدید، بهبود تصمیم گیری و هویت بخشی به سازمان از پیامدهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران شناسایی شدند. حاتمی و همکاران (2015) نیز نتیجه گرفتند که با تقویت و گسترش عوامل مرتبط با مدیریت دانش می توان زمینه تقویت خلاقیت و یادگیری سازمانی را در سازمانهای ورزشی فراهم کرد (حاتمی و همکاران، 2015). استقرار مدیریت دانش به منظور پاسخگویی به طیف گسترده ای از مشکلات ناشی از فقدان حافظه به علت بازنشستگی کارکنان، توسعه تکنولوژی ها و نوآوری و با هدف افزایش ارزش افزوده امری ضروری است. نهایتاً بایستی عنوان نمود که چالش اصلی برای مدیران اجرایی این است که درک درستی از روش شناسی مدیریت دانش به دست آورند. اجرا و پیاده سازی موفقیت آمیز، مهم ترین رکن مدیریت دانش در سازمان است، به گونه ای که تجربه شکست بسیاری از سازمانها در مورد پیاده سازی 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 به طور جدی توجه نکرده اند. بنابراین، به مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران پیشنهاد می شود از مدل ارائه شده در تحقیق حاضر جهت پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان خود استفاده کنند.

#### منابع

1. Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, A., & Alidost, A. (2014). Evaluate and prioritize relationships influencing factors of knowledge management system in the Ministry of Youth and Sport. *Organizational Behavior Management In Sports Studies*, 2(5), 97-104.
2. Ajmal, M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of knowledge management*.



3. Alidoost Ghahfarokji, E., helali, k., & Dehghan Ghahfarokhi, A. (2022). Designing the knowledge management structure in the National Center of Innovation and Sports Technologies of Iran. *Sport Management Studies*, 13(70), -. doi:10.22089/smrj.2021.10350.3373
4. Allameh, S. M., Pool, J. K., Jaber, A., & Soveini, F. M. (2014). Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on EFQM approach. *Journal of Science & Technology Policy Management*.
5. Antunes, H. d. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
6. Asefi, a. a., hamidi, m., farahani, m., & dehghan, a. (2009). The Study of Participative Management and Resistance to Change in Physical Education Organization and Physical Education Department of Ministry of Education. *Journal of Sport Management*, 1(3), 5-30. Retrieved from [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_21931\\_641156227944ae8d95dd46e9610b268a.pdf](https://jsm.ut.ac.ir/article_21931_641156227944ae8d95dd46e9610b268a.pdf)
7. Davani, O., Sharifiyan, E., & Ghahreman Tabrizi, K. (2017). Comparison of effective factors on establishment of knowledge management at physical education's assistance and healthy of education from managers and expert's aspect. *Applied Research in Sport Management*, 5(4), 41-50.
8. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*: Harvard Business Press.
9. Dehghan Ghahfarokhi, A., Goodarzi, M., Jalali, M., & Alidoust, E. (2019). Identifying Constituent Elements and Relationships of Sport Federations System in Iran by a Systematic Approach. *Sport Physiology & Management Investigations*, 11(2), 9-23.
10. Gholipour, R., Esmaili, M. R., Honari, H., & Ghorbani, M. H. (2017). Codification the development model of knowledge management in ministry of youth and sports by using Grounded Theory. *Research on Educational Sport*, 5(13), 193-214.
11. Goudarzi, m., aboutorabi, m., dasti gerdi, m., & dasti gerdi, k. (2009). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Managers of Physical Education Organization. *Journal of Sport Management*, 1(2), 201-414. Retrieved from [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_21927\\_8318de209e4f157ba3fd1ac6905b59c5.pdf](https://jsm.ut.ac.ir/article_21927_8318de209e4f157ba3fd1ac6905b59c5.pdf)
12. Handzic, M., Lagumdžija, A., & Celjo, A. (2008). Auditing knowledge management practices: model and application. *Knowledge management research & practice*, 6(1), 90-99.
13. Hashemi, M. (2019). Using the Swot Approach for the Codification of Knowledge Management Strategy in the Shoulder Faucets Corporation. *Humanidades & Inovação*, 6(13), 293-301.
14. HATAMI, S., Saboonchi, R., & Sobhani, Y. (2015). Presenting a Model of Key Factors of Knowledge Management Success to Increase Organizational Creativity and Learning in Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Sport Management*, 7(2), 253-266.
15. Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C.-F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 683-697.
16. Huysman, M., & Wulf, V. (2006). IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis. *Journal of information technology*, 21(1), 40-51.
17. Jain, A. K., & Moreno, A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1), 14-39.

18. Ling, C. W., Sandhu, M. S., & Jain, K. K. (2009). Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. *Journal of workplace learning*.
19. Majlesi Ardehjani, S., Shabanibahar, G. R., Soleimani, M., & Honari, H. (2019). Developing a knowledge management model based on the organizational readiness of the staff of the Ministry of Sports and Youth. *Applied Research in Sport Management*, 7(4), 47-56.
20. Makvandi, M., Mehralizadeh, Y., & Hosseinpour, M. (2019). A knowledge management study of managers and employees of the manufacturing companies of Arvand Free Zone using the Grounded Theory. *Library and Information Sciences*, 21(4), 162-200.
21. Mao, H., Liu, S., Zhang, J., & Deng, Z. (2016). Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1062-1074.
22. Maravilhas, S., & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, 94, 353-359.
23. Moslehi, L., Goodarzi, M., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Khadiyar, A. (2021). Identifying the knowledge management strategy in the Ministry of Sport and Youth using the dynamic approach. *Research on Educational Sport*, 9(24), 17-42.
24. Mráček, P., & Mucha, M. (2015). The use of knowledge management in marketing communication of small and medium-sized companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 185-192.
25. Musivand, M., Amraee, M., & Siavashi, M. (2015). Assessment of level of knowledge management system and its regression equation with the quality of work life in employees of Ministry of Sport and Youth. *Sport Management and Development*, 4(1), 85-101.
26. Nazarian Madavani, A., & Mokhtari Dinani, M. (2016). The Prediction of Organizational Performance through Knowledge Management in Sports Organizations. *Sport Management Studies*, 8(36), 73-92.
27. O'Reilly, N. J., & Knight, P. (2007). Knowledge management best practices in national sport organisations. *International Journal of sport management and marketing*, 2(3), 264-280.
28. Rahmati Asl, N. A., Yousefi, B., Zardoshtian, S., & Sadeghi Boroujerdi, S. (2018). The Modeling of the Factors Affecting the Implementation of Knowledge Management in Sport Federations. *Contemporary Studies On Sport Management*, 8(15), 15-28.
29. Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Tayebi, B. (2018). Developing the Strategic Plan of National Federation of Zoorkhaneh Sports. *Sport Physiology & Management Investigations*, 10(3), 139-155.
30. Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Rashid Lamir, A. (2014). The development of the strategic plan of sport and youth organization of khorasan razavi in sport and physical education section. *Journal of Sport Management*, 5(4), 179-198.
31. Safaei, R., Shojaei, V., & Hami, M. (2021). Developing a Model of Factors Affecting the Establishment of Value Engineering in Sports (Case Study of Tehran Municipality Sports). *New Trends in Sport Management*, 9(32), 89-103. Retrieved from <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1580-en.html>
32. Safari, O., Safari, G., & Hosseini, F. (2019). Predictability of Psychological Empowerments through knowledge management in Staff of Fars's Sports and Youth Department. *Journal of Human Capital Empowerment*, 2(1), 47-53.
33. Sandhu, M. S., Jain, K. K., & bte Ahmad, I. U. K. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public*

*Sector Management.*

34. Tayebi, B., Dehghan Ghahfarrokhi, A., & Hashemi Siavashani, M. (2017). Determining Personnel Education and Empowerment Factors in Golestan Province Sport Boards. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 16(37), 195-203. Retrieved from [http://faslname.msy.gov.ir/article\\_224\\_9bcd7ead4b2d1c489c0f1c673bf39d37.pdf](http://faslname.msy.gov.ir/article_224_9bcd7ead4b2d1c489c0f1c673bf39d37.pdf)
35. Theocharis, S. A., & Tsihrintzis, G. A. (2016). Knowledge management systems in the public sector: Critical issues. *Lecture Notes on Software Engineering*, 4(1), 59.
36. Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of enterprise information management*.
37. Varun Grover, T. H. D. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of management information systems*, 18(1), 5-21.
38. Vos, S., & Scheerder, J. (2014). Fact or fiction? An empirical analysis of cooperation between mass sport providers at the local level. *European journal for sport and society*, 11(1), 7-34.
39. Wenhui, H., & Zhen, Z. (2011). *Innovation of management model of sport event based on knowledge management*. Paper presented at the 2011 International Conference on Product Innovation Management (ICPIM 2011).
40. Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*.