

# Applied Research of Sport Management

Open  
Access

## ORIGINAL ARTICLE

### Identifying of knowledge management maturity barriers along with business in Iranian sports

Hatam Asadpour<sup>1\*</sup>, Loghman Keshavarz<sup>2</sup>

<sup>1</sup> PhD student in Sports Management, Payame Noor University. Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Professor of Sport Management, Payame Noor University. Tehran, Iran.

#### Correspondence

Hatam Asadpour

Email: [hatamasadpour@gmail.com](mailto:hatamasadpour@gmail.com)

#### How to cite

Asadpour, H., Keshavarz, L. (2022). Identifying of knowledge management maturity barriers along with business in Iranian sports. Quarterly Journal Applied Research of Sport Management, 12(1) 67-82.

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to identify knowledge management maturity barriers along with business in Iranian sports. This research is descriptive-analytical type that has been done in the field and it is in line with applied research. The statistical population included faculty members of sports management of public and Azad universities and specialists of general departments of sports and youth. The sampling method was random-stratified. and a research-made questionnaire was used to collect information. Data analysis was performed using SPSS23, PLS3 software. Bartlett tests, KMO tests, exploratory and confirmatory factor analysis were used to determine the barriers. The results showed that 11 factors were identified as barriers in sports organization including: ,lack of support and lack of knowledge management organizational infrastructure, lack of connection between knowledge management and business and its strategies, Not desirable of managerial and environmental factors of knowledge management, ,lack of security and weakness of information technology, lack of knowledge management strategies and goals, weakness of organizational structure and process of knowledge management, lack of attention to project management and staff empowerment in relation of knowledge management, inefficient management of knowledge-based human sources, lack of knowledge management governance, low quality of knowledge information, technology and knowledge management systems, low efficiency and effectiveness of knowledge management systems in sports organizations

#### KEYWORDS

Knowledge Management, Knowledge Management Maturity Barriers, Knowledge Management Maturity Along With Business In Sport

نشریه علمی

## پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

«مقاله پژوهشی»

# شناسایی موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب و کار در ورزش ایران

حاتم اسدپور<sup>۱\*</sup>، لقمان کشاورز<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب‌وکار در ورزش ایران است. این پژوهش از نوع توصیفی تحلیلی است که به‌صورت میدانی انجام شده و در ردیف تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری شامل اعضای هیئت‌علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی و آزاد و متخصصین ادارات کل ورزش و جوانان بود. روش نمونه‌گیری روش تصادفی-طبقه‌ای بود و برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 23، PLS، 3 انجام شد. برای تعیین موانع از آزمون بارتلت، KMO تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد. نتایج نشان داد که ۱۱ عامل به‌عنوان موانع در سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند که شامل عدم پشتیبانی و نبود زیرساخت سازمانی مدیریت دانش، عدم ارتباط مدیریت دانش با کسب‌وکار و استراتژی‌های آن، مطلوب نبودن عوامل مدیریتی و محیطی مدیریت دانش، نبود امنیت و ضعف مدیریت فناوری اطلاعات، نداشتن استراتژی و اهداف مدیریت دانش، ضعف ساختار و فرایندهای سازمانی مدیریت دانش، عدم توجه به مدیریت پروژه و توانمندسازی کارکنان در ارتباط با مدیریت دانش، مدیریت ناکارآمد منابع انسانی دانش‌محور، نبود حکمرانی مدیریت دانش، کیفیت پایین دانش، فناوری اطلاعات و سیستم‌های مدیریت دانشی و کارایی و اثربخشی پایین سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت دانش، موانع بلوغ مدیریت دانش، بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب و کار.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup> استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

حاتم اسدپور

رایانامه: [hatamasadpour@gmail.com](mailto:hatamasadpour@gmail.com)

استناد به این مقاله:

اسدپور، حاتم، کشاورز، لقمان (۱۴۰۲)، شناسایی موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب و کار در ورزش ایران. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۲(۱)، ۶۷-۸۲.

## مقدمه

به‌وجود آمده است. مدیریت دانش، مدیریت اندوخته‌های علمی یا مدیریت دانایی به‌معنی دراختیار قرار دادن نظام‌مند اندوخته‌های علمی و اطلاعات است به شیوه‌ای که در موقع نیاز دراختیار افرادی قرار گیرد که به آن‌ها نیازمند هستند تا آن‌ها بتوانند کار روزمره خود را به‌طور مؤثرتر و با نتایج بهتر به انجام برسانند (گارز، ۱۳۹۴). اسنودن<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) معتقد است که مدیریت دانش عبارت است از شناسایی، بهینه‌سازی و مدیریت فعال سرمایه‌های فکری. و همچنین میلر<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) مدیریت دانش را به‌عنوان تأکیدی بر انجام کارهای درست به‌جای انجام درست کارها تعریف کرده است و آن را چارچوبی در نظر گرفته است که در آن کلیه فرایندهای سازمان برپایه مدیریت دانش باشد. طبق تعریف مرکز کیفیت بهره‌وری آمریکا مدیریت دانش عبارت است از یک استراتژی با هدف دراختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب (چانگ و وانگ، ۲۰۰۹).

فلسفه اساسی مدیریت دانش این است که منابع فکری را می‌توان از جمله دارایی‌های مطمئن و پایدار به‌شمار آورد و سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در آن می‌توانند در جهت دستیابی به اهداف خود گام بردارند (ماسا و تستا، ۲۰۰۹). ایجاد، کسب، کدگذاری، ذخیره‌کردن، به اشتراک گذاشتن و به کار گرفتن دانش به شکل مؤثرتر به‌عنوان فعالیتی در کمک به سازمان می‌باشد که اشاره به فرایندهای مدیریت دانش به‌عنوان وسیله‌ای برای قدرتمند کردن آن دارد (دورسامی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). سازمان‌ها برای اینکه مطمئن شوند که مدیریت دانش از اثربخشی لازم برخوردار است به ابزارهای کنترلی و ارزیابی نیازمند می‌باشند که روش‌های مختلفی برای ارزیابی مدیریت دانش استفاده می‌شود که یکی از آن‌ها ارزیابی بلوغ مدیریت دانش است. بلوغ مدیریت دانش سطح توانایی‌هایی که در یک سازمان، با ابعاد مختلف آن‌ها وجود دارد و بر روند مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد را شامل می‌شود. هر سازمانی براساس عملکردهایی که در زمینه مدیریت دانش انجام داده است در سطح بلوغ خاصی قرار دارد که وضعیت موجود خود را در زمینه مدیریت دانش نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان بیان کرد که مدل بلوغ مدیریت دانش ابزاری است که به فعالان مدیریت دانش

امروزه ورزش، سازمان‌های ورزشی و صنعت ورزشی از سریع‌ترین سازمان‌ها و صنایع در حال رشد و پیشرفت در دنیا می‌باشند. فعالیت‌های ورزشی و تفریحی جدیدی ظهور پیدا کرده‌اند، به‌طوری‌که در این فعالیت‌ها تندرستی، آمادگی جسمانی، هیجان، اجتماعی‌شدن اولویت پیدا کرده و ساختار جدیدی را ایجاد نموده‌اند که برای پاسخ به نیازهای متنوع مردم در جوامع مختلف شیوه‌های متفاوتی از کسب‌وکار ورزشی را به‌وجود آورده‌اند که همه گروه‌های علمی و کاری بر این نکته تأکید می‌کنند. بنابراین در دنیای رقابتی برای موفقیت در کسب‌وکار، از جمله کسب‌وکار ورزشی تمامی فعالیت‌ها باید حول محور علم و دانش باشد. در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روزبه‌روز پویاتر و چالش‌برانگیزتر می‌شوند و سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شوند را به‌عنوان یک عامل مهم و حیاتی مدنظر قرار می‌دهند (وانگ، ۲۰۰۵). دانش و سرمایه‌های فکری به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده، مورد توجه سازمان‌ها هستند و به دلیل اینکه نقش کلیدی را در کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کنند به منابع راهبردی سازمان‌ها تبدیل شده‌اند (اخوان، ۱۳۹۵). دراکر<sup>۶</sup> معتقد است که در اقتصاد جهانی، دانش به‌عنوان منبعی هم‌مدید با منابع تولید مانند زمین، سرمایه و کار نیست بلکه در دنیای امروزی به‌عنوان تنها منبع معنی‌دار به حساب می‌آید (به نقل از رضائیان، ۱۳۸۹). امروزه دانش به‌خصوص تلاش درارتباط با اطلاعات به اسلحه‌ای قوی و استراتژیک در کسب‌وکار، به‌عنوان یک واقعیت مورد قبول واقع شده است (کاملی، ۱۳۸۷). دانش منبع باثبات از مزایای رقابتی است. بیکن<sup>۷</sup> دانش را قدرت می‌دانست اما در محیط‌های متغیر امروزی دانش موقعی قدرت است که بتواند با هدف افزایش عملکرد فردی و سازمانی دراختیار قرار بگیرد و ترکیب شود (دراکر، ۱۹۹۹ به نقل از هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰). سازمان‌هایی که به خلق دانش به‌طور جدی می‌پردازند و آن را به شکلی وسیع در کل سازمان خود توزیع می‌کنند و به‌سرعت این دانش جدید را به فناوری‌ها و محصولات جدید تبدیل می‌کنند، سازمان‌های موفق می‌باشند (پارسانژاد، ۱۳۹۰). در نتیجه نگرش تازه‌ای به‌نام مدیریت دانش در مدیریت کسب‌وکار

4Snowden

5Miller

6Chang and Wang

7Massa and Testa

8Dorsamy

1Wong

2Druker

3Bacon

ابتکارات دانشی در راستای دستیابی به اهداف کسب و کار می‌پردازد (جامی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین اهداف، ماموریت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش از طریق همراستایی بلوغ مدیریت دانش با کسب و کار پشتیبانی می‌شوند و آن‌ها را پشتیبانی می‌کنند (آله و همکاران، ۲۰۱۴). از مطالعاتی که توسط پژوهشگران مختلف در این زمینه در بخش‌های مختلف انجام شده است می‌توان به پژوهش کاملی (۱۳۸۶) در ارتباط با مدیریت دانش و موانع آن در سازمان‌های ورزشی، مانیان و همکاران (۱۳۹۳) طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب و کار با استفاده از روش فراترکیب، کرمی رنجبرفر و همکاران (۱۳۹۵) شناسایی ویژگی‌های فرایند مدیریت دانش و رتبه‌بندی محرک‌ها و موانع آن در کسب و کارهای کوچک و متوسط، اکبری و همکاران (۱۳۹۷) شناسایی و اولویت‌بندی موانع جریان دانش در کتابخانه دانشگاهی براساس مدل بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا، زاهدی و همکاران (۱۳۹۸) شناسایی موانع کلیدی مدیریت دانش و درس‌آموخته‌ها در سازمان‌های پروژه نظامی، سینگ<sup>۶</sup> و کنت<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) موانع مدیریت دانش، لین<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۲) موانع جریان دانش در مراحل مختلف بلوغ مدیریت دانش، کوماز<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۴) موانع و توانمندسازی‌های مدیریت دانش، ویر<sup>۱۰</sup> و راولی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۷) موانع و توانمندی‌های مدیریت دانش در آموزش عالی، اولیوا<sup>۱۲</sup> و کوتب<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۹) موانع، شیوه‌ها، روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش در استارت‌آپ‌ها را می‌توان اشاره کرد.

در ارتباط با کسب و کار ورزشی زمینه‌های متعددی را می‌توان ذکر کرد که شامل زمینه‌های تولیدی، خدماتی، توزیعی و سایر بخش‌های آن است که به‌عنوان مثال حوزه تبلیغات در ورزش که شامل رادیو، تلویزیون، مطبوعات، تبلیغات روی اتوبوس‌های درون شهری، استادیوم‌های ورزشی و غیره را شامل می‌شود و همچنین زمینه‌های دیگر شامل حوزه مدیریت اماکن ورزشی، مدیریت باشگاه‌های ورزشی، حوزه آموزش و پژوهش و فرهنگ در حیطه ورزشی، وسایل و تجهیزات ورزشی می‌باشند. در کشور

این امکان را می‌دهد که تمامی ابعاد برنامه مدیریت دانش خود را اندازه‌گیری کرده، فرصت‌های بهبود جهت تکامل برنامه دانشی خود را شناسایی کنند (رقسدال و پلاتز، ۲۰۱۷). یک مدل بلوغ مدیریت دانش یک ارزیابی کامل از فعالیت‌های مدیریت دانش را برای سازمان‌ها و شرکت‌ها به‌وجود می‌آورد تا وضعیت فعلی مدیریت دانش را به‌طور نظام‌مند درک کنند، موانع را به‌طور دقیق شناسایی کنند، آن‌ها را رفع کنند، ارزیابی درستی داشته باشند و برای سطح بعدی بلوغ منابع مورد نیاز را به‌دست بیاورند (جامی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳). در اقتصاد اطلاعاتی کنونی، بلوغ مدیریت دانش یک فعالیت مدیریتی لازم برای کسب و کارها می‌باشد تا سازمان‌ها بتوانند با کمک آن به حفظ مزیت رقابتی خود بپردازند (لین و همکاران، ۲۰۱۲). یک مدل کسب و کار یک ابزار مفهومی است که شامل مجموعه‌ای از اجزا و ارتباط آن‌هاست و بیان‌کننده منطق کسب و کار یک شرکت خاص است و شامل ارزشی است که شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان هدف ارائه می‌دهد و شامل شبکه‌ای از شرکا برای ایجاد، بازاریابی و تحویل ارزش به‌منظور ایجاد سود و جریان درآمد است (نونن و ستورباکا، ۲۰۱۰). یک مدل کسب و کار به چگونگی ایجاد ارزش و تسخیر بخشی از آن و تحویل بخشی از آن به مشتری می‌پردازد (استروالدر و پیگنیور، ۲۰۱۳). مفهوم مدل کسب و کار به چگونگی ایجاد تعامل با تأمین‌کنندگان، مشتریان و همکاران به‌عنوان یک ساختار کلی می‌پردازد (نونن و ستورباکا، ۲۰۱۰). مدل‌های کسب و کار باید با مدل‌های کسب و کار دیگر در ارتباط باشد و شبکه مدل کسب و کار شامل بازیگران کسب و کار و نقش آن‌ها، خدمت یا محصول و مبادله ارزش به‌وجودآمده به‌عنوان سه جزء اصلی آن می‌باشد (تاحتین و پالو، ۲۰۱۱). با این اوصاف از نظر ال ام ماری (۲۰۰۸) سازمان‌ها پیش از حرکت به‌سوی برنامه‌های راهبردی دانش به چالش مدیریت دانش همراستا با کسب و کار و به مفهوم آن توجه جدی بکنند. بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی کسب و کار میزان یکپارچگی، هماهنگی و انسجام اقدامات مدیریت دانش در ارتباط با استراتژی کسب و کار را آشکار می‌سازد. مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی کسب و کار در سازمان به توصیف مراحل مورد انتظار پیشرفت

6Ale  
7Singh  
8Kant  
9Lin  
10Kumar  
11Veer  
12Rowley  
13Oliva  
14Kotabe

1Ragsdale and platz  
2Nenonen and Storbaka  
3Osterwalder and Pigneur  
4Ta hiten and pulo  
5AL-Ammary

پژوهش حاضر ۹۲۸ نفر برآورد شد. حجم نمونه آماری ۲۸۲ نفر از این جامعه بود که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران به دست آمد. روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای است. در پژوهش حاضر استان‌های ایران برحسب عوامل همجواری، محل جغرافیایی، اشتراکات به ۵ منطقه تقسیم‌بندی شدند و از هر منطقه ۳ شهر انتخاب گردید و در مجموع ۱۵ شهر انتخاب شد که از منطقه یک تهران، البرز، مازندران از منطقه ۲ اصفهان، بوشهر، فارس از منطقه ۳ آذربایجان شرقی، اردبیل، گیلان از منطقه ۴ کرمانشاه، همدان، خوزستان از منطقه ۵ خراسان رضوی، کرمان، سیستان و بلوچستان انتخاب گردید و براساس حضور متخصصین ادارات کل ورزش و جوانان ۱۵ شهر و اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی، پیام نور و آزاد نمونه‌ها انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و روش میدانی استفاده شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که شامل دو قسمت می‌باشد ۱. سوالات عمومی که اطلاعات کلی در ارتباط با جنسیت، سابقه شغلی، سابقه مدیریت، مرتبه دانشگاهی و سطح تحصیلات است ۲. سوالات تخصصی که محقق ساخته است. پرسشنامه دیدگاه اعضای علمی مدیریت ورزشی (استادیار، دانشیار، استاد) دانشگاه‌های دولتی و آزاد و متخصصین ادارات کل ورزش و جوانان را در ارتباط با موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی کسب‌وکار در ورزش ایران را مورد نظر سنجی قرار داد. این پرسشنامه شامل ۵۸ سؤال می‌باشد که شکل کلی و امتیازبندی آن براساس طیف لیکرت به صورت خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم ارائه گردید. روایی پرسشنامه، بعد از تدوین در اختیار ۲۰ نفر از متخصصین مدیریت ورزشی قرار گرفت و تأیید شد. ضریب پایایی پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای مجموع سوالات پرسشنامه مقدار آن ۰/۹۶۶ بوده است. از ۲۸۲ پرسشنامه توزیع شده ۲۵۰ پرسشنامه بازگشت داده شد. همچنین روایی سازه پرسشنامه با تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS23، PLS3 استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از جدول فراوانی و نمودارها برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی استفاده شد. برای تعیین موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب‌وکار در ورزش ایران از تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون بارتلت و KMO استفاده شد.

ما متولی اصلی ورزش سازمان‌های ورزشی هستند و کارکنان این سازمان‌ها در ارتباط با اقشار مختلف مردم می‌باشند. برای افزایش کارایی و برای رسیدن به اهدافشان نیاز مبرم به دانش و مدیریت دانشی دارند و اگر بین مدیریت دانش و کسب‌وکار ورزشی همراستایی صورت پذیرد سازمان‌های ورزشی را در افزایش عملکرد و کارایی و همچنین برنامه‌ریزی مستمر و مداوم در جهت بالا بردن میزان درآمد در بخش‌های مختلف ورزشی را باعث می‌شود. باتوجه به نقش تأثیرگذار بلوغ مدیریت دانش در رشد و پیشرفت سازمان‌های ورزشی و لزوم به کار بستن آن در بخش‌های مختلف مدیریت ورزشی می‌توان به سطح قابل قبولی از زندگی افراد جامعه دست یافت. امروزه ورزش و سازمان‌های ورزشی در جهت عملکرد بهتر و مؤثرتر در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و ورزشی باید توجه بیشتری به بخش‌های مختلف مدیریت دانش داشته باشند. در بین اقشار مختلف مردم در جوامع مختلف به دلیل تخصصی شدن ورزش، نفوذ ورزشی و سازمان ورزشی، برای سازش یافتن با شرایط متغیری که در حال حاضر وجود دارد چاره‌ای باقی نمانده است (مظلومی سویی و همکاران، ۱۳۹۴). وقتی به موضوع مدیریت دانش در فرایندهای کسب‌وکار پرداخته می‌شود با مسائل متنوعی روبرو می‌شویم. این تنوع در جنبه‌های مختلف مدیریت دانش برای کسب‌وکارهای مختلف سبب به وجود آمدن نوعی سردرگمی در شناسایی اولویت و موانع موجود در پیاده‌سازی اقدامات مدیریت دانش می‌شود. باتوجه به اینکه در ارتباط با موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی کسب‌وکار در ورزش ایران پژوهش‌های محدودی صورت گرفته است، بنابراین پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال می‌باشد که: موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی کسب‌وکار در ورزش ایران کدام‌اند؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی تحلیلی است که به صورت میدانی انجام شده است و در ردیف تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی (استادیار، دانشیار، استاد) مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی و آزاد به تعداد تقریبی ۶۴۰ نفر که از طریق وب‌سایت دانشگاه‌ها به دست آمده است و متخصصین ادارات کل ورزش و جوانان شامل (مدیرکل، معاونان، رؤسای گروه‌های ورزشی) باتوجه به آمار وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۲۸۸ نفر می‌باشند که به طور کلی جامعه آماری

### یافته‌های تحقیق

نتایج حاصل از جمعیت‌شناختی پژوهش نشان داد که ۲۱۰ نفر (۸۴ درصد) پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۰ نفر (۱۶ درصد) زن بودند. ۱۵۳ نفر از نمونه‌ها از اعضای علمی دانشگاه‌ها و ۹۷ نفر از متخصصین ادارات کل ورزش و جوانان بودند. ۱۶۷ نفر (۶۶/۸ درصد) از نمونه‌ها دارای مدرک دکتری و ۷۴ نفر (۲۸/۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۹ نفر (۳/۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی بودند. ۱۲۶ نفر از اعضای علمی دانشگاه دارای مرتبه علمی استادیار و ۲۵ نفر دانشیار و ۲ نفر استاد بودند. سابقه خدمت ۵ درصد از نمونه‌ها زیر ۵ سال، ۱۵/۵ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۴۰/۹ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۷/۳ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۳۱/۴ درصد ۲۰ سال به بالا بود. سابقه مدیریت ۴۳/۳ درصد زیر ۵ سال، ۲۰/۳ درصد ۵ تا ۱۰ سال، ۲۷/۶ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲/۳ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال بود. برای بررسی موانع بلوغ

مدیریت دانش همراستا با کسب‌وکار در ورزش با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی از آزمون بارتلت و KMO به‌منظور پی‌بردن به اینکه آیا داده‌ها قابل تقلیل و یا خلاصه‌سازی به چندین عامل هستند استفاده شد، تا کفایت داده‌ها برای ورود به تحلیل عاملی تأیید شود. نتایج نشان داد که آزمون کفایت نمونه KMO، ۰/۸۶۷ می‌باشد که این مقدار بالاتر از ۰/۷ است. بنابراین انجام تحلیل عاملی برای این داده‌ها امکان‌پذیر است. نتیجه آزمون بارتلت نشان داد که سطح معنی‌داری آن ۰/۰۰۱ بوده و در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۵، معنی‌دار می‌باشد، بنابراین بین گویه‌های داخل هر عامل، همبستگی بالایی وجود داشته و بین گویه‌های یک عامل با عامل دیگر هیچ‌گونه همبستگی وجود ندارد. از این‌رو تحلیل عاملی برای کشف ساختار جدید از داده‌ها (ساختار عاملی) مناسب است.

جدول ۱. آزمون بارتلت و KMO

اندازه کفایت نمونه KMO		۰/۸۶۷
آزمون بارتلت کروییت	کای اسکوتر تقریبی	۵۳۶۷/۳۸۰
	درجه آزادی	۱۶۵۳
	سطح معنی‌داری (Sig)	۰/۰۰۱

می‌باشد. نتایج تحلیل بر روی ۵۸ سؤال مبتنی بر جدول واریانس کل تبیین‌شده، تعداد ۱۱ عامل اصلی را استخراج کرده است که این ۱۱ عامل بیش از ۷۲ درصد از واریانس موانع بلوغ مدیریت دانش در کسب‌وکارهای ورزشی را تبیین می‌کند.

### گام دوم: مقدار کل واریانس تبیین‌شده

جدول زیر که به جدول کل واریانس تبیین‌شده مشهور است نشان می‌دهد که متغیرهای موجود قابل تبدیل به عامل می‌باشد و این عامل‌ها چند درصد از واریانس مورد نظر را تبیین و پوشش می‌دهد و این مورد نشان‌دهنده روایی سوالات نیز

جدول ۲. واریانس کل تبیین شده

جزء	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده			مجموع مجذورات بارهای عاملی چرخش یافته		
	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	۲۴/۳۵۳	۴۱/۹۸۸	۴۱/۹۸۸	۲۴/۳۵۳	۴۱/۹۸۸	۴۱/۹۸۸	۵/۷۳۳	۹/۸۸۵	۹/۸۸۵
۲	۲/۸۹۶	۶/۷۱۷	۴۸/۷۰۵	۲/۸۹۶	۶/۷۱۷	۴۸/۷۰۵	۵/۲۶۳	۹/۰۷۴	۱۸/۹۵۹
۳	۲/۲۶۸	۳/۹۱۱	۵۲/۶۱۶	۲/۲۶۸	۳/۹۱۱	۵۲/۶۱۶	۵/۲۴۴	۹/۰۴۱	۲۸/۰۰۰
۴	۱/۹۷۳	۳/۴۰۱	۵۶/۰۱۷	۱/۹۷۳	۳/۴۰۱	۵۶/۰۱۷	۵/۲۴۱	۹/۰۳۷	۳۷/۰۳۷
۵	۱/۶۷۰	۲/۸۷۹	۵۸/۸۹۵	۱/۶۷۰	۲/۸۷۹	۵۸/۸۹۵	۴/۹۸۸	۸/۶۰۱	۴۵/۶۳۷
۶	۱/۴۹۱	۲/۵۷۰	۶۱/۴۶۶	۱/۴۹۱	۲/۵۷۰	۶۱/۴۶۶	۴/۱۰۷	۷/۰۸۲	۵۲/۷۱۹
۷	۱/۴۱۴	۲/۴۳۸	۶۳/۹۰۴	۱/۴۱۴	۲/۴۳۸	۶۳/۹۰۴	۳/۰۸۴	۵/۳۱۸	۵۳/۰۳۷
۸	۱/۳۰۳	۲/۳۴۷	۶۶/۱۵۱	۱/۳۰۳	۲/۳۴۷	۶۶/۱۵۱	۲/۶۶۷	۴/۵۹۹	۶۲/۶۳۶
۹	۱/۲۱۹	۲/۱۰۲	۶۸/۲۵۳	۱/۲۱۹	۲/۱۰۲	۶۸/۲۵۳	۱/۹۷۳	۳/۴۰۱	۶۶/۰۳۷
۱۰	۱/۱۲۵	۱/۹۴۰	۷۰/۱۹۴	۱/۱۲۵	۱/۹۴۰	۷۰/۱۹۴	۱/۷۷۰	۳/۰۵۲	۶۹/۰۸۹
۱۱	۱/۱۰۶	۱/۹۰۶	۷۲/۱۰۰	۱/۱۰۶	۱/۹۰۶	۷۲/۱۰۰	۱/۷۴۶	۳/۰۱۱	۷۲/۱۰۰

این جدول، محقق براساس بزرگ‌ترین بار عاملی تک‌تک گویه‌ها، به دسته‌بندی آن‌ها با توجه به میزان همبستگی با یکدیگر می‌پردازد. برخی منابع بار عاملی مورد نیاز برای یک متغیر را ۰/۳۰ می‌دانند. همچنین معنی‌داری بار عاملی را می‌توان براساس تعداد نمونه مورد توجه قرار داد. برای نمونه ۱۰۰ نفر، بار عاملی ۰/۱۹ تا ۰/۲۵، برای نمونه ۲۰۰ نفر، بار عاملی ۰/۱۵ تا ۰/۱۸، برای حجم نمونه ۳۰۰ نفر، بار عاملی ۰/۱۱ تا ۰/۱۴ نسبتاً قابل قبول است. از این‌رو، در این تحقیق مقدار بار عاملی مناسب جهت وارد شدن گویه به تحلیل، ۰/۵ در نظر گرفته شده است.

براساس معیار کیزر، تنها عامل‌هایی انتخاب می‌شوند که مقدار ویژه (مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج‌شده)<sup>۲</sup> آن‌ها بالاتر از یک باشد. در این جدول ۱۱ عامل دارای مقادیر ویژه بالاتر از یک هستند. بنابراین ۵۸ گویه در ۱۱ عامل اصلی قرار می‌گیرد.

### گام سوم: شناخت ماتریس همبستگی گویه‌ها و دسته‌بندی هر گویه در هر عامل

برای دسته‌بندی گویه‌ها در بین عامل‌ها، براساس بار عاملی آن‌ها، باید از نتایج ماتریس چرخش یافته اجزا<sup>۴</sup> استفاده کنیم. این ماتریس همبستگی بین گویه‌ها و عامل‌ها را بعد از چرخش نشان می‌دهد که در آن مقدار همبستگی بین +۱ و -۱ نوسان دارد. در

2 Extraction Sums of Squared Loadings.

2 Rotated Component Matrix.

جدول ۳. ماتریس چرخش یافته اجزا

گویه	اجزاء										
	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶	عامل ۷	عامل ۸	عامل ۹	عامل ۱۰	عامل ۱۱
۱					۰/۵۳۹						
۲		۰/۶۰۵									
۳		۰/۶۵۲									
۴					۰/۶۷۵						
۵					۰/۶۲۸						
۶		۰/۵۹۰									
۷					۰/۶۹۳						
۸					۰/۶۵۲						
۹									۰/۶۴۶		
۱۶		۰/۵۸۲									
۱۸		۰/۵۶۷									
۱۹			۰/۵۹۷								
۲۰			۰/۶۴۵								
۲۲							۰/۵۴۴				
۲۳											
۲۴			۰/۷۰۴								
۲۵			۰/۶۲۴								
۲۶			۰/۶۱۷								
۲۷			۰/۵۷۴					۰/۵۵۶			
۲۸								۰/۵۶۹			
۳۱							۰/۵۳۹				
۳۲											
۳۳						۰/۵۳۳					
۳۴											
۳۵						۰/۵۵۴					
۳۶	۰/۷۳۷										
۳۷	۰/۷۶۲										
۳۸	۰/۶۹۸										
۳۹	۰/۷۳۴										
۴۰	۰/۵۴۳										
۴۲											۰/۵۴۴
۴۳											۰/۶۰۳
۴۵	۰/۵۰۴										
۴۶										۰/۶۹۶	
۴۷						۰/۶۷۱					
۴۸						۰/۶۱۹					
۵۱				۰/۵۴۳						۰/۵۱۱	
۵۲				۰/۵۵۲							
۵۳				۰/۷۰۳							
۵۴				۰/۷۱۰							
۵۵				۰/۷۴۶							
۵۶				۰/۵۹۰							
۵۷				۰/۵۱۲							
۵۸						۰/۵۹۱					



باتوجه به جداول فوق گویه‌های دربرگیرنده هر عامل و میزان واریانس تبیین شده آن به دست آمده است که به‌طور خلاصه در

جدول ۴. دسته‌بندی ماتریس چرخش یافته اجزا

عامل	شماره گویه‌ها	واریانس تبیین شده (درصد)
مانع اول	۴۵-۳۶-۳۷-۳۸-۳۹-۴۰	۴۱/۹۸۸
مانع دوم	۱۸-۱۶-۶-۳-۲	۶/۷۱۷
مانع سوم	۲۷-۲۶-۲۵-۲۴-۲۰-۱۹	۳/۹۱۱
مانع چهارم	۵۷-۵۶-۵۵-۵۴-۵۳-۵۲-۵۱	۳/۴۰۱
مانع پنجم	۸-۷-۵-۴-۱	۲/۸۷۹
مانع ششم	۵۸-۴۸-۴۷-۳۵-۳۳	۲/۵۷۰
مانع هفتم	۳۱-۲۲	۲/۴۳۸
مانع هشتم	۲۸-۲۷	۲/۲۴۷
مانع نهم	۹	۲/۱۰۲
مانع دهم	۵۱-۴۶	۱/۹۴۰
مانع یازدهم	۴۳-۴۲	۱/۹۰۶

گویه‌ها و به‌کارگیری روش دستی در تعیین تعداد عامل‌ها، بهترین تعداد عامل‌ها تعیین و در ادامه به معرفی و نام‌گذاری آن‌ها براساس گویه‌های قرار گرفته در هر عامل پرداخته شده است.

### گام چهارم: نام‌گذاری عوامل

نام‌گذاری یک عامل به بررسی دقیق پژوهشگر و مرور تحقیقات پیشین مرتبط بوده و بستگی زیادی به گویه‌هایی دارد که در یک عامل قرار گرفته‌اند. در تحقیق حاضر پس از تحلیل و بررسی

جدول ۵. دسته‌بندی و نام‌گذاری مؤلفه‌های تحقیق

ردیف	مؤلفه‌ها	سؤالات	سؤالات
اول	عدم وجود پشتیبانی وزیر ساخت سازمانی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی	۳۶	نبود ابزارهای مناسب آموزشی در حوزه آموزش مرتبط با مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی
		۳۷	محدودیت در مدرسین مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی
		۳۸	بستر نامناسب برای خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های ورزشی
		۳۹	عدم امکان به اشتراک‌گذاری دستاوردهای دوره آموزشی در بین همه منابع انسانی سازمان‌های ورزشی
		۴۰	عدم اختصاص منابع و زمان کافی به فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی
دوم	عدم ارتباط مدیریت دانش با کسب‌وکار و استراتژی‌های آن در سازمان‌های ورزشی	۴۵	عدم اکتساب و ذخیره‌سازی دانش در سازمان‌های ورزشی
		۲	مشخص نبودن حوزه‌های تمرکز مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی
		۳	عدم وجود نقشه راه مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی
		۶	اولویت نداشتن مدیریت دانش برای مدیریت ارشد و عدم درک اولویت استراتژیک مدیریت ارشد از سوی مدیران دانش در سازمان‌های ورزشی
		۱۶	عدم وجود مورد کسب‌وکار رسمی بر مبنای منافع پیش‌بینی شده در سازمان‌های ورزشی
سوم	مطلوب نبودن عوامل مدیریتی و محیطی مدیریت دانش در	۱۸	مشخص نبودن موانع اشتراک و به‌کارگیری دانش و اصلاحات مورد نیاز برای برطرف‌ساختن آن‌ها در سازمان‌های ورزشی
		۱۹	عدم وجود استراتژی مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی
		۲۰	عدم وجود مکانیزم اجرای مهندسی مجدد فرایندها به منظور شناسایی علل اصلی ناکارآمدی

ردیف	مؤلفه‌ها	سؤالات	سؤالات
	سازمان‌های ورزشی	فرایندهای کسب‌وکار ورزشی	
۲۴		عدم وجود مکانیزم‌های تشویقی برای کارکنان سازمان‌های ورزشی در الگوبرداری از اقدامات بهتر در سازمان‌های دیگر ر ارتباط با پیاده‌سازی مدیریت دانش	
۲۵		عدم وجود مکانیزم‌هایی برای تحلیل روندهای بازار در ارتباط با به‌کارگیری و استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی	
۲۶		مشخص نبودن نیازمندی‌ها و استانداردهای صنعت ورزش و مقررات خاص مرتبط با مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی	
۲۷		نداشتن مهارت‌های تحلیلی، ارتباطی، تصمیم‌گیری، تفکر خلاقانه و مهارت‌های حل مسئله کارکنان سازمان‌های ورزشی	
۵۱		نبود پایگاه داده دانشی و به روز کردن آن‌ها به‌طور دوره‌ای در سازمان ورزشی	
۵۲		عدم وجود رویه‌هایی برای ایجاد و نگهداری نقشه دانش در سازمان‌های ورزشی (دانش در کجای سازمان ورزشی است و چگونه می‌توان به آن دست یافت)	
۵۳		عدم استفاده از داده‌کاوی، متن کاوی و دیگر تکنولوژی‌ها برای اکتساب هوش تجاری در ورزش	
۵۴		نداشتن رویه‌هایی برای محافظت از دانش در سازمان‌های ورزشی	
۵۵		نبود ورود ایمن (استفاده غیرایمن از اکانت کاربران که رمز آن‌ها به سادگی قابل تشخیص است، عدم پیکربندی صحیح سرویس‌های اینترنتی و تجهیزات شبکه‌ای) برای استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی	
۵۶		عدم وجود مکانیزم‌هایی برای بازنگری و تصدیق اطلاعات دانش در سازمان ورزشی	
۵۷		مشخص نبودن مکانیزم طراحی سیستم‌های فناوری اطلاعات در سازمان ورزشی	
۱		عدم وجود استراتژی مکتوب مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی	
۴		مشخص نبودن نیازهای دانشی ذی‌نفعان (مدیران ورزشی، مشتریان، دولت‌ها و...)	
۵		مشخص نبودن اهداف کسب‌وکار در فرایند برنامه‌ریزی استراتژی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی	
۷		نبود ارتباط آشکار مدیریت دانش با نیازهای کسب‌وکار در ورزش	
۸		مشخص نبودن اولویت اکتساب دانش‌های کلیدی با توجه به نیاز کسب‌وکار در ورزش	
۳۳		عدم سازماندهی مناسب منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی	
۳۵		ناکارآمدی نظام تشویق و تنبیه در سازمان‌های ورزشی	
۴۷		عدم تخصصی بودن مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی	
۴۸		مشخص نبودن مدیران پاسخگو برای منابع اطلاعاتی در سازمان‌های ورزشی	
۵۸		عدم وجود فرایند برنامه‌ریزی و ارزیابی سیستم‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌های ورزشی	
۲۲		عدم وجود مکانیزم اجرایی و ارزیابی پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی	
۳۱		عدم وجود نظام بالیدگی شغلی، یادگیری سازمانی و غنی‌سازی منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان ورزشی	
۲۷		نداشتن مهارت‌های تحلیلی، ارتباطی، تصمیم‌گیری، تفکر خلاقانه و مهارت‌های حل مسئله کارکنان سازمان‌های ورزشی	
۲۸		عدم استخدام منابع انسانی بر مبنای نظام شایسته سالاری و میزان تسلط به مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی	
۹		نبود شورای مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی (مدیران ارشد دانش، مدیریت کیفیت واحدهای کسب‌وکار ورزش) به‌منظور هدایت برنامه‌ریزی استراتژیک و پیاده‌سازی آن	
۴۶		به روز نبودن دانش در سازمان‌های ورزشی	
۵۱		نبود پایگاه داده دانشی و به روز کردن آن‌ها به‌طور دوره‌ای در سازمان ورزشی	
۴۲		عدم رضایت کاربران از برآورده شدن نیازهای دانشی در سازمان‌های ورزشی	
۴۳		عدم رضایت کاربران از کارایی و اثربخشی سیستم‌های دانشی در سازمان ورزشی	
	نبود امنیت و ضعف مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان‌های ورزشی		چهارم
	نداشتن استراتژی و اهداف مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی		پنجم
	ضعف ساختار و فرایند‌های سازمانی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی		ششم
	عدم توجه به مدیریت پروژه و توان مند سازی کارکنان در ارتباط با مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی		هفتم
	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی دانش محور در سازمان‌های ورزشی		هشتم
	نبود حکمرانی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی		نهم
	کیفیت پایین دانش، فن آوری اطلاعات و سیستم‌های مدیریت دانشی در سازمان‌های ورزشی		دهم
	کارایی و اثر بخشی پایین سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی		یازدهم

## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از مسائلی که در سازمان‌های ورزشی باید با آن توجه کرد دانش‌محور بودن آن‌ها می‌باشد. سازمان‌های ورزشی جزء سازمان‌هایی هستند که مدیران و کارکنان آن در معرض توجه و دید افراد جامعه می‌باشند و عملکرد آن‌ها باتوجه به موفقیت آن‌ها در صحنه‌های داخلی و بین‌المللی مورد نقد و بررسی افراد جامعه قرار می‌گیرد. علاوه بر آن سازمان‌های ورزشی باید با استفاده از برنامه‌های دانشی، مدیریت دانش و بلوغ آن به دنبال رضایت‌مند کردن افراد با سلیقه‌ها و نیازمندی‌های متفاوت باشند، همچنین به دنبال ارائه خدمات با کیفیت بالا و مطلوب با هزینه‌های پایین‌تر باشند که این امر در گروهی از بین بردن موانعی است که از ایجاد مدیریت دانش و بلوغ آن در سازمان‌های ورزشی جلوگیری می‌کند. بنابراین در سازمان‌های ورزشی لازم است که دانش و مدیریت دانش به عنوان یک ارزش نگریسته شود و بحث یادگیری و یاددهی به عنوان جزئی از فرهنگ حاکم بر سازمان‌های ورزشی باشد طوری که بتوان دانش را در سازمان‌های ورزشی با ایجاد زیرساخت‌های لازم و آماده کردن اعضای سازمان، ایجاد فناوری‌های مورد نیاز به کار گرفت و ارزیابی نمود. در این راستا سازمان‌های ورزشی باید همگام با پیشرفت‌های دنیا با استفاده از توانایی‌های لازم و داشتن آموزش‌های مناسب موانعی را که از مدیریت دانش و بلوغ آن جلوگیری می‌کنند شناسایی نموده و با رفع آن‌ها به کارایی و اثربخشی لازم دست پیدا کنند.

نتایج حاصل از این پژوهش در ارتباط با تعیین موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب‌وکار در ورزش کشور نشان داد که ۱۱ عامل به عنوان موانع شناسایی شدند که شامل عدم وجود پشتیبانی وزیر ساخت سازمانی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، عدم ارتباط مدیریت دانش با کسب‌وکار و استراتژی‌های آن در سازمان‌های ورزشی، مطلوب نبودن عوامل مدیریتی و محیطی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، نبود امنیت و ضعف مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان‌های ورزشی، نداشتن استراتژی و اهداف مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، ضعف ساختار و فرایندهای سازمانی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، عدم توجه به مدیریت پروژه و توانمندسازی کارکنان در ارتباط با مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، مدیریت ناکارآمد منابع انسانی دانش‌محور در سازمان‌های ورزشی، نبود حکمرانی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی، کیفیت پایین دانش، فناوری اطلاعات و سیستم‌های مدیریت دانشی در سازمان‌های ورزشی، کارایی و اثربخشی پایین سیستم‌های مدیریت دانش در

سازمان‌های ورزشی می‌باشد. کاملی (۱۳۸۷)، مانیان و همکاران (۱۳۹۳)، کرمی رنجبرفر و همکاران (۱۳۹۵)، اکبری و همکاران (۱۳۹۷)، زاهدی و همکاران (۱۳۹۸) در داخل کشور و سینگ<sup>۱</sup> و کنت<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، لین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، کومار<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، ویر<sup>۵</sup> و اولی<sup>۶</sup> (۲۰۱۷)، اولیوا<sup>۷</sup> و کوب<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) در خارج از کشور که مطالعاتی در این ارتباط در سازمان‌های مختلف انجام دادند همخوانی دارد و موانعی را در اجرای مدیریت دانش اعلام کردند. در این ارتباط باید گفت که داشتن روش‌های مناسب مدیریت آموزش، داشتن منابع کافی و داشتن رویه‌های مناسب برای آموزش و یادگیری از مسائل ضروری در مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. در ارتباط با بلوغ آموزش می‌توان به برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب در جهت آشنا ساختن مدیران و کارمندان با مدیریت دانش و داشتن سازوکارهای انگیزشی مناسب به شرکت کردن افراد در فرصت‌های یادگیری از قبیل کارگاه‌های آموزشی، سمینارها و کنفرانس‌های مختلف اشاره کرد که کاملی (۱۳۸۷) هم در پژوهشی یکی از موانع اجرای مدیریت دانش را موانع سازمانی ذکر کرده و به داشتن برنامه‌های آموزشی مناسب از طریق سیستم‌های یادگیرنده اشاره کرده‌اند که با این مطالعه همسویی دارد. در مورد روش‌های مدیریت آموزش نقش کارکنان در مشخص کردن نیازهای آموزشی، روش‌های ارزیابی دوره‌های آموزشی، برنامه‌ریزی مناسب آموزشی و به وجود آوردن فضایی که در آن کارکنان بتوانند یافته‌های خود را با همدیگر در دوره‌های آموزشی به اشتراک بگذارند و اختصاص منابع مالی و زمانی مناسب در ارتباط با فعالیت‌های مدیریت دانش نیز اشاره کرد که مانیان و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقشان یکی از موانع بلوغ مدیریت دانش را پشتیبانی و زیرساخت سازمانی ذکر کرده‌اند و به برنامه‌ریزی مناسب آموزشی و نقش کارکنان در آن و اختصاص منابع مالی و زمانی در رفع موانع اشاره کرده‌اند که نشان از همسویی با پژوهش حاضر دارد. ایجاد گروه‌هایی برای اداره فعالیت‌های دانشی و نوآورانه در سازمان، کم کردن مقررات و قوانین رسمی در مورد نحوه انجام فعالیت‌ها، برقرار نکردن ارتباطات درون سازمانی براساس روش‌های رسمی و از قبل تعیین شده و انجام بعضی از

1Singh  
2Kant  
3Lin  
4Kumar  
5Veer  
6Rowley  
7Oliva  
8Kotob

پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی باید محیط سازمانی را آماده ساخت و همچنین ابزار، تکنیک و مهارت برای فعالیت‌های پروژه دانش محور را به کار گرفت. درارتباط با محیط مدیریت دانش باید به شرایط و موقعیت محرک‌های کسب‌وکار اشاره کرد که فرصت‌ها یا محدودیت‌هایی برای مدیریت دانش به‌وجود می‌آورد که در حقیقت با میزان آگاهی سازمان از مدیریت دانش ارتباط دارد. داشتن روش‌هایی برای تحلیل روند بازار درارتباط با مدیریت دانش، مشخص کردن نیازمندی‌های صنعت ورزشی درارتباط با مدیریت دانش و مقررات خاص آن، از آن جمله است که اولیوا و کوتب (۲۰۱۸) در تحقیقی درارتباط با موانع، شیوه‌ها و روش‌ها و ابزار مدیریت دانش یکی از موانع مدیریت دانش را موانع محیطی معرفی کردند و معتقدند که سازمان‌هایی که تغییرات خوبی در محیط سازمان ایجاد کرده‌اند در رقابت‌ها هم موفق بوده‌اند که با پژوهش حاضر همسویی دارد. درارتباط با الگوبرداری می‌توان گفت که چگونه سازمان‌هایی در حیطه مدیریت دانش به عملکردهای مطلوب دست پیدا کرده‌اند را پیدا کرد و مورد تشویق قرار داد. درارتباط با مکانیزم‌های مربوط به اجرای مهندسی مجدد فرایندها به‌منظور شناسایی علل اصلی ناکارآمدی فرایند کسب‌وکار ورزشی می‌توان گفت که هدف شناختن اولویت‌ها و ضعف‌ها و ارتقای آگاهی می‌باشد که می‌توان به مشخص نمودن پیشرفت برنامه‌های مدیریت دانش و تحلیل هزینه و فایده درارتباط با اقدامات مدیریت دانش و مشخص کردن فعالیت‌های مدیریت دانش در رابطه با همراستایی با کسب‌وکار ورزشی اشاره کرد که مانیان و همکاران (۱۳۹۳) در بخشی از پژوهش‌شان درارتباط با موانع بلوغ مدیریت دانش به ارزیابی عملکرد و مهندسی مجدد فرایندها اشاراتی داشتند که با مطالعه حاضر همسو می‌باشد. ضعف در همسویی مدیریت دانش و فناوری اطلاعات و همچنین ضعف در مستندسازی نظام دانش در سازمان‌های ورزشی وجود دارد که عواملی مانند نبود تمایل برای استفاده از فناوری که ناشی از نبود هماهنگی بین فناوری و نیازهای افراد، انتظار غیرمنطقی از فناوری و همچنین مسائلی که در ایجاد، یکپارچه‌سازی و اصلاح کردن نظام مبتنی بر فناوری می‌باشد را شامل می‌شود. بنابراین زیاد کردن بودجه، توجیه کردن علت نیاز به فناوری و متقاعد کردن مدیریت عالی برای به کار بستن و آموزش ابزارهای فناوری اطلاعات در سازمان ورزشی لازم و ضروری است. باتوجه به اینکه تغییرات در دانش با سرعت زیادی صورت می‌گیرد لازم است که مدیران، کارگاه‌های آموزشی برای استفاده از فناوری‌های جدید و استفاده از تجربه‌های متخصصین و

فعالیت‌ها براساس ارتباطات غیررسمی میان افراد به‌منظور تشویق در جهت به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان‌های ورزشی مدنظر قرار بگیرد. درارتباط با عدم اختصاص منابع و زمان کافی به فعالیت‌های مدیریت دانش باید گفت که درگیر شدن افراد سازمان‌های ورزشی به فعالیت‌های جانبی باعث ایجاد محدودیت در وقت می‌شود که مانع اجرای مدیریت دانش می‌گردد. محدودیت زمانی موجب می‌شود که افراد در سازمان به‌جای اینکه دانش را با دیگران به اشتراک بگذارند آن را احتکار کنند و بیشتر به‌دنبال مسائلی باشند که برایشان سودمند باشد. بنابراین لازم است که در سازمان برای اجرای مدیریت دانش منابع و زمان کافی از طرف مدیران درنظر گرفته شود. محیط کسب‌وکار به‌طور فزاینده پیچیده، متغیر، نامشخص و مبهم شده است؛ بنابراین سازمان‌های ورزشی باید با ایجاد مراکز تحقیقاتی نوآورانه، ایجاد مشارکت با مشتریان و ایجاد مشارکت با مرکز تولید دانش برای افزایش پتانسیل نوآورانه خود فعالیت کند که لین و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش‌شان یکی از موانع جریان دانش را محدودیت زمانی و منابع، محدودیت در اشتراک‌گذاری دانش و انگیزه سازمانی ذکر کردند که با مطالعه حاضر همسویی دارد. داشتن استراتژی مشخص برای مدیریت دانش درارتباط با کسب‌وکار در سازمان‌های ورزشی باعث ایجاد ارزش سازمانی برای کارکنان می‌شود و کارکنان تلاش می‌کنند که تمام توجه و تمرکز خود را بر این ارزش معطوف کنند. مدیریت دانش ممکن است که به‌دلیل عدم وجود نقشه راه شکست بخورد. اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به مجموعه‌ای از راه‌ها و روش‌ها نیاز دارد. نقشه راه هر فعالیتی را که قرار است در طول مدیریت دانش اجرا شود تعریف می‌کند و این برای افزایش اجرای مدیریت دانش و بلوغ آن در سازمان‌های ورزشی ضروری است که سینگ و کنت (۲۰۰۸) یکی از موانع مدیریت دانش را نداشتن روش و نقشه در اجرای موفقیت مدیریت دانش ذکر کردند که با مطالعه حاضر همسویی دارد. اگر فاصله بین مدیران و کارکنان در سازمان‌های ورزشی زیاد باشد و مدیر و کارکنان احساس کنند که از همدیگر جدا می‌باشند، آن وقت سازمان در اجرای مدیریت دانش توفیقی پیدا نمی‌کند. پس با تغییر در ساختار ارتباطی و با توسعه نظام ارتباطی در جهت ایجاد تعامل بین افراد با تخصص و مسئولیت‌های مختلف اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی با موفقیت انجام می‌شود که زاهدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به شناسایی موانع کلیدی در مدیریت دانش پرداختند و یکی از موانع را عدم ارتباط مناسب در بین مدیران و کارکنان در سازمان ذکر کردند که با تحقیق حاضر همسویی دارد. برای

و از آن پشتیبانی کند. ساختار سازمانی بروکراتیک مانع جریان دانش می‌شود، بنابراین به ساختار سازمان ویژه‌ای که انعطاف‌پذیرتر و قابل قبول‌تر است نیاز می‌باشد که تیمی را برای کنار آمدن با مشکلات جمع‌آوری می‌کند که ویر و راوولی (۲۰۱۷) در تحقیقشان که موانع و توانمندی‌های مدیریت دانش را در آموزش عالی بررسی کردند اشاره کردند که ساختار سازمانی به‌عنوان مانعی برای مدیریت دانش است پس ساختارهای رسمی و غیر رسمی می‌تواند مهم باشد که با مطالعه حاضر همسو می‌باشد. اهداف سازمانی زمانی قابل دستیابی می‌باشند که سازمان‌های ورزشی مفهوم انگیزش و پاداش را برای کارکنان خود تبیین کند. انگیزه را می‌توان از طریق شناخت و گنجاندن عملکرد دانشی در سیستم‌های ارزیابی و مشوق‌ها فراهم کرد. انگیزه می‌تواند درونی یا بیرونی باشد. پاداش یک کارمند به شکل ملموس برای تلاش‌هایش برای تسهیم دانش انگیزه بیرونی است درحالی‌که انگیزه درونی ماهیتی نامشهود است. کارمندان در هنگام ایجاد انگیزه دانش خود را به‌راحتی به اشتراک می‌گذارند. عدم انگیزه و سیستم پاداش به‌عنوان یک مانع است زیرا افراد را برای ایجاد دانش و به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش منصرف می‌کند. بدون ایجاد سیستم‌های پاداش هم‌ترازی مدیریت دانش و نیازهای کسب‌وکار سازمان دشوار می‌باشد که سینگ و کنت (۲۰۰۸) در پژوهشی که به بررسی موانع مدیریت دانش پرداختند به این مسئله تأکید داشتند که اهداف سازمانی زمانی قابل دستیابی هستند که سیستم‌های ارزیابی و مشوق‌ها فراهم شود که با پژوهش حاضر همسو می‌باشد. عدم توجه مدیریت در سازمان‌های ورزشی به پروژه‌های دانشی باعث می‌شود که پروژه‌ها در ارتباط با مدیریت دانش به‌صورت موقتی و در زمان کوتاهی اجرا شوند. افراد فعال در مدیریت دانش در تیم پروژه حضور نداشته باشند. نشست‌های دانشی به‌صورت ضعیف انجام شود. روش‌های کاری استاندارد در اجرای پروژه کمتر دیده شود. مدیر پروژه نسبت به اهمیت مدیریت دانش درک ضعیفی داشته باشد بنابراین مدیران باید شرایطی را به‌وجود آورند که دانش توسط تیم دانشی مشخص شود که زاهدی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقشان یکی از موانع مدیریت دانش را توسعه مدیریت دانش بدون توجه به ارزیابی مدیریت دانش و مدیریت پروژه دانسته‌اند که به موفقیت آن منجر نمی‌شود که با پژوهش حاضر همسو می‌باشد. در سازمان ورزشی به‌دلیل به‌خطر افتادن امنیت شغلی، اطمینان‌ناداشتن از مفید یا مضر بودن دانش، تفاوت فردی در ارتباط با فرهنگ شامل ارزش و باورها، سطح تجربه، سطح تحصیل، سن و جنس، ضعف در مهارت ارتباطی،

چگونگی به‌کارگیری دانش را در سازمان‌های ورزشی مدنظر قرار دهند. درارتباط با ذخائر دانشی و استفاده مجدد از مخازن دانشی باید گفت که مدیریت دانش باید به توسعه ابزارها و تکنیک‌ها و ارزش‌هایی بپردازد که از طریق آن‌ها سازمان‌های ورزشی می‌تواند دارایی‌های فکری خود را به‌دست آورد، توسعه دهد، اندازه‌گیری و توزیع کند و بازدهی لازم را تأمین کند. انواع متنوعی از فناوری مانند هوش تجاری، سیستم‌های مدیریت مشتری، داده‌کاوی، متن‌کاوی، دانش‌بنیان‌ها و غیره از فعالیت مدیریت دانش پشتیبانی می‌کنند و عملکرد و مشاغل را بهبود می‌بخشند که اکبری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقشان در شناسایی و اولویت‌بندی موانع جریان دانش، یکی از موانع جریان دانش را عوامل فناوری معرفی کردند که مدیران عالی باید در به کار بردن فناوری و آموزش‌های لازم توجه جدی را داشته باشند که با پژوهش حاضر همسو می‌باشد. درارتباط با استراتژی و اهداف مدیریت دانش که سازمان‌های ورزشی به‌منظور پیشرفت بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی کسب‌وکار باید به آگاه‌بودن مدیریت ارشد از نقشی که سیستم‌های مدیریت دانش در حمایت از استراتژی‌ها دارند توجه کنند. تدوین برنامه استراتژیک مدیریت دانش که شامل مشخص کردن اهداف، مشخص کردن جایگاه مدیریت دانش در برنامه راهبردی سازمان‌های ورزشی، تخصیص بودجه و تدوین برنامه مدیریت دانش در آن سازمان است، تعیین می‌کند که تدوین برنامه راهبردی در موفقیت در رسیدن به اهداف سازمان بسیار کمک‌کننده خواهد بود. به هر میزان که آمادگی و بلوغ مدیریت دانش در سازمان افزوده می‌شود به همان اندازه پیچیدگی و سطح استراتژی‌های مدیریت دانش تغییر می‌کند و وظیفه مهم استراتژی مدیریت دانش باید طوری باشد که اهداف مدیریت دانش باعث رشد و بلوغ ابتکارات و اقدامات عملی مدیریت دانش شود که کومار و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی که به بررسی موانع و توانمندی‌های مدیریت دانش می‌پردازند و یکی از موانع را استفاده از استراتژی مدیریت دانش نامناسب می‌دانند و معتقدند که استراتژی مناسب یک سازمان موجب افزایش موقعیت رقابتی سازمان می‌شود که با پژوهش حاضر همسویی دارد. ایجاد یک ساختار سازمانی برای مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی برای موفقیت مدیریت دانش کافی نیست اما یک عنصر مهم موفقیت است. فقدان ساختار سازمانی می‌تواند فعالیت‌های مدیریت دانش را که مانع از چشم‌انداز مدیریت کیفیت در سازمان‌ها می‌شود را باعث شود. سازمان‌های ورزشی که درارتباط با کسب‌وکار ورزشی فعالیت دارند باید ساختاری را اتخاذ کنند که با استراتژی آن مطابقت داشته

پشتیبان مدیریت دانش، آموزش کارکنان و افزایش انگیزه و تعهد کارکنان می‌تواند اشاره کرد که سینگ و کنت (۲۰۰۸) در پژوهش خودشان عدم تعهد مدیریت ارشد را مانع اجرای مدیریت دانش در سازمان ذکر کردند و اشاره کردند که مدیریت ارشد مسئول تمام فعالیت‌ها در ارتباط با مدیریت دانش در سازمان می‌باشد که با پژوهش حاضر همسو می‌باشد. مورد پسند بودن سیستم‌های مدیریت دانش از طرف کارکنان در سازمان‌های ورزشی و ارتباط یکپارچه سیستم‌های مدیریت دانش با استراتژی کلی فناوری اطلاعات هم دارای اهمیت است. همچنین به کاربردی بودن دانشی که ارائه می‌شود و متناسب بودن دانش با زمینه فعالیت کارکنان و تناسب دانش کسب‌شده با کاربران دارای اهمیت می‌باشد. از موارد دیگر غیرواقعی بودن انتظارات کارکنان در ارتباط با توانایی‌های فنی، ضعف در یکپارچه‌سازی سیستم، عدم تمایل افراد به کار کردن با سیستم فناوری، عدم وجود یا ضعیف بودن آموزش در ارتباط با کار با فناوری‌های جدید و سازگار نبودن سیستم‌های فناوری اطلاعات با رفع نیازهای فردی را می‌توان نام برد که باید مورد توجه مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی قرار بگیرد که اکبری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی موانع جریان دانش را منبع دانش، ویژگی دانش و عوامل فناوری اعلام کرده و به داشتن کیفیت مناسب دانش، اجرای کارگاه‌های آموزشی برای فناوری‌های جدید و چگونگی به‌کارگیری دانش و یکپارچه‌سازی و اصلاح نظام مبتنی بر فناوری اشاره کرده‌اند که با مطالعه حاضر همسو می‌باشد. بنابراین لازم است که دانش به‌عنوان یک ارزش نگریده شود و بحث یادگیری و یاددهی به‌عنوان بخشی از فرهنگ‌های حاکم بر سازمان‌های ورزشی باشد به‌طوری‌که بتوان با ایجاد زیرساخت‌های لازم و آماده‌کردن اعضای سازمان، ایجاد فناوری مورد نیاز، داشتن آموزش‌های مناسب دانش را در سازمان‌های ورزشی به‌کار گرفت و به ارزیابی آن پرداخت.

### سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام این تحقیق محققین را همراهی نموده‌اند تشکر و قدردانی نماید.

کلامی و نوشتاری، ضعف تعهد، کمبود اعتماد به نفس، حفظ حاکمیت معنوی به دلیل عدم قدرشناسی به‌وسیله مدیر یا همکاران، اهمیت‌دادن به فرد بیشتر از کار تیمی، نگرانی از اینکه اطلاعات به‌دست رقبا بیفتد، عدم وجود هدایت مدیریتی برای آگاهی از مزایا و ارزش به اشتراک‌گذاری دانش، نبود فضاهای رسمی و غیر رسمی به اشتراک‌گذاشتن دانش، عدم مسئولیت کارکنان در نوآوری‌های دانشی، مهیا نبودن شرایط کار تیمی، عدم توانایی کارکنان در کار کردن با سیستم‌های مدیریت دانش، نداشتن مهارت حل مسئله، بازنشستگی کارکنان، ترک سازمان موجب می‌شود سازمان‌های ورزشی در اجرای مدیریت دانش و بلوغ آن با چالش‌هایی روبرو شود. بنابراین، در استفاده بهتر از منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی از افرادی باید استفاده شود که دارای تخصص در سازمان‌های دانشی باشد و ارزیابی اقدامات کارکنان براساس معیارهای مرتبط با عملکرد دانشی باشد که کرمی رنجبرفر و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی برای شناسایی موانع مدیریت دانش در کسب‌وکار به انگیزه پایین کارکنان برای انجام وظایف، تسهیم دانش، ارزش قائل نشدن برای کارکنان، عدم حمایت مدیریت از کارکنان و سطح پایین اطلاعات درباره مدیریت دانش اشاره کردند که با مطالعه حاضر همسو می‌باشد. مدیریت ارشد مسئول هر فعالیت در تمام سطوح سازمانی است. این مدیریت در تصمیم‌گیری که به ایجاد و به اشتراک‌گذاشتن مؤثر دانش می‌انجامد نقش اساسی دارد. ایجاد دانش مؤثر و به اشتراک‌گذاشتن آن نیاز به تعهد و پشتیبانی طولانی‌مدت مدیریت ارشد در جذب و نگهداری افراد مناسب دارد. ضعف مدیریت ارشد مهم‌ترین مانع برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به‌ویژه در ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش است. مدیریت ارشد دیدگاهی در مورد اینکه چه نوع دانشی باید توسعه یافته و در سیستم مدیریتی برای اجرا استفاده شود را برعهده دارد. یکی از عواملی که موجب بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزشی می‌شود توجه مدیریت ارشد به مدیریت دانش است و تا زمانی که مدیریت ارشد به این مسئله توجه نکند نباید به بلوغ مدیریت دانش امیدوار بود. از برنامه‌های مدیریت ارشد به مواردی مانند اختصاص‌دادن منابع برای ارتقای مدیریت دانش، ایجاد ساختار رسمی برای مدیریت دانش، آموزش‌های درون و برون‌سازمانی، توسعه جاری‌سازی استراتژی دانش و فرهنگ

## References

- Akbari, A., Nooshinfard, F., Hariri, N. (2019) Identifying and prioritizing the barriers to knowledge flow in university libraries based on the maturity model of knowledge management belonged to the American Productivity and Quality Center, Library and Information Science Research, Vol.8, Issue.2, pp.129-140. (in Persian)
- Akhavan, P., Philsoophian, M., Karimi Gavarehski, M., H. (2017) Developing a knowledge management strategy model based on maturity level: A Fuzzy Delphi approach; Iranian Journal of Information Processing and Management, Vol. 32, No. 2, pp. 397-420. (in Persian)
- Ale, M., Toledo, C., Chiotti, O., Galli, M. (2014) A conceptual model and technological support for organizational knowledge management, Science of computer programming, In press, corrected proof, Available online 11 January.
- Chang, T., Wang, T., (2009) Using the fuzzy multi criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management, The journal of information sciences; 1(179):355-382.
- Dorsamy, M., Raman, m., Kaliaman, M., (2013) Knowledge management system in support of disasters management: A two decade review, Technological Forecasting & Social change, <http://dx.doi.org/10.1016/j.Techfore>.
- Gazar, M. (2015) The role of knowledge management in improving efficiency, World Economy Newspaper, NO.3832, news code.963859. (in Persian)
- Hashemi, S.S., Mohamadi Moghadam, Y., Mohamadi Moghadam, E. (2011) Knowledge management, requirements and challenges, Tow see-quarterly development of the human resource and logistics, VOL.6, NO.19, pp.101-130. (in Persian)
- Jabarzadeh, Y., Sepehri, F. (2016) Developing a Causal Model of Human and Organizational Culture Factors Affecting the Knowledge Management Maturity Using Meta-Synthesis Approach, Journal of Information Technology Management, Vol.8, Issue.26, pp. 47-76. (in Persian)
- Jamipoor, Mona., Manian, Amir., Musa Khani, Mohammad., Hassan-Zadeh, Alireza (2014) Designing the maturity model of knowledge management in line with business strategies, PhD thesis, System Management, University of Tehran, School of Management. (in Persian)
- Kameli, M., J. (2008) Knowledge management and its barriers in government organizations (case study in the police organizations), Journal Karagah scientific, VOL.3, NO.1, pp.17-39. (in Persian)
- Karami Ranjbarfar, A., Keshavarzi, A., H., Safari, S. (2016) Identify the characteristics of the knowledge management process and rank its barriers in small and medium businesses (case study the shop equipment industry and travel service offices, Faculty of humanities, shahed university, Master thesis. (in Persian)
- Kumar, S., Singh, V., Haleem, A., (2014) Knowledge management-enablers and barriers: a questionnaire-based study. Int. J. Knowledge Engineering and Data Mining, Vol. 3, No. 1, 2014
- Lin, C., Wu, J. C. & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. Information & Management, 49(1): 10-23.
- Manian, Amir., Musa Khan, Mohammad., Hassanzadeh, Alireza., Jamipoor, Mona (2014). Designing the maturity model of knowledge management in line with business strategies using transcendental methods. Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran, 6(2):307-332. (in Persian)
- Massa, S. and Testa, S., (2009) A Knowledge management approach to organizational competitive advantage evidence from the food sector. European management journal; 1(27)128-141
- Mazloomi Soveini, F., Jaber, A., KHazaei Pool, J. (2016) Designing a model to investigate the effect of creativity and to share tacit and explicit knowledge on performance of sport organizations based on BSC approach, SPORT MANAGEMENT (HARAKAT), VOL.7, NO.6, pp.847-864. (in Persian)
- Nenonen, S., Storbaka, k., (2010) Business model design: Conceptual networked value co-creation, quality and service sciences, 2(1), 43-59
- Oliva, F.L., Kotabe, M. (2019) Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups, Journal of Knowledge Management, <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0361>
- Osterwal, A., & Pigneur, Y., (2013) Open business model. Canda J o hn wiley.
- Parasanejad, M. (2011) Relationship between Organizational Creativity and Job Stress among the Employees of Agricultural Organization in Fars Province, Master thesis in organizational industrial psychology, Marvdasht branch of Azad University, Faculty of education science and psychology. (in Persian)

- Ragsdale, J., & Platz, J., (2017) TSIA KM maturity model (Mapping evolution of KM from recognition to strategic program), Technology Services Industry Association (TSTA).
- Rezaeian, A., Ahmadvand, A., M. Tavaleat, R., A. (2010) The Study of knowledge management strategy and knowledge strategy in organization. Police human development. VOL.6.NO.27, pp. 33-64. (in Persian)
- Singh, M., O., Kant, R., (2008) Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach, International journal of management science and engineering management, vol.3.no 2, pp:141-150
- Tahtinen, J., & Palo, T., (2011) A network perspective on business models for emerging technology-based services. Business & Industrial Marketing, 26(5), 377-388
- Veer, R. P., Rowley, J., (2017) Learning Organization Knowledge Management in Higher Education Institutions: Enablers and Barriers in Mauritius, The Learning Organization, Vol. 24 No. 5, pp. 366-377. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>
- Wong, K., Y., (2005) critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprise. Ind manag Datasyst, 105(3):261-79.
- Zahedi, M., Akhavan, P., Naghdi Khananchah, S.H. (2020) Identifying the Key Barriers to Knowledge Management and Lessons Learned in the Project-Based Military Organizations, A research quarterly in military management, VOL.19, NO.16, pp. 29-68. (in Persian)