

# Applied Research of Sport Management

Vol. 13(4), (Series 52): 139-156/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/arism.2024.70441.3858>

E-ISSN: 2345-5551 P-ISSN: 2538-5879

## ORIGINAL ARTICLE

### Designing a Strategic Model of Knowledge Management in Sports Organizations: The Study of the General Directorate of Sports and Youth in Tehran Province

Javad Shahlaei Bagheri<sup>1</sup> 

1. Professor, Department of Sports Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

#### \*Correspondence

Javad Shahlaei Bagheri  
E-mail: [javadshahlaee@gmail.com](mailto:javadshahlaee@gmail.com)

Received: 30/Jun/2024  
Accepted: 21/Feb//2024  
Published Online: 27/Mar//2025

#### How to cite

Shahlaei Bagheri, J., (2025). Designing a strategic model of knowledge management in sports organizations: the study of the General Directorate of Sports and Youth in Tehran Province. *Applied Research of Sport Management*, 13(4), 139-156.

#### ABSTRACT

Since the purpose of the research is to measure the thoughts, attitudes, beliefs and perceptions of the officials of the sports and youth organization of Tehran province, the most appropriate solution is a systematic combined study such as the Q method. Descriptive-explanatory purpose is done with qualitative-quantitative approach. The primary tool for data collection was the Q questionnaire. The participants were 56 university professors and organizational experts related to the subject under study, and the purposeful sampling method was used to select them. The findings show 8 subject categories. Based on the level of agreement, it can be said that the factor of participation in knowledge production has the highest level of agreement with 27.70%, followed by the factor of knowledge management of human resources with 5.23%, the factor of using new technologies with 4.30% and the factor Social capital with 4.30 percent. Knowledge-based economic development factor with 4.20 percent, large-scale database factor with 1.73 percent, and knowledge feedback mechanism creation factor with 1.43 percent were placed in the next categories, respectively. In this article, we have taken a closer look at this innovative model and examined the ways in which it transforms the sports and youth sector of Tehran province. From education to outreach and collaboration with the community, all key elements of this powerful new approach to sports and youth development have been explored.

#### KEYWORDS

Power of knowledge, Strategic Model, Sports and Youth Organizations, Knowledge Management.

Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

<https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/>

## طراحی مدل راهبردی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی: مورد مطالعه اداره کل ورزش و جوانان استان تهران

جواد شهلائی باقری<sup>۱</sup> 

### چکیده

از آنجایی که هدف پژوهش سنجش افکار، نگرش‌ها، باورها و برداشت‌های مسئولان سازمان ورزش و جوانان استان تهران است، مناسب‌ترین راه‌حل، مطالعه سیستماتیک ترکیبی مانند روش کیو است. هدف توصیفی-تبیینی با رویکرد کیفی-کمی انجام شده است. ابزار اولیه جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه کیو بود. شرکت‌کنندگان ۵۶ نفر از استادان دانشگاه و کارشناسان سازمانی مرتبط با موضوع مورد مطالعه بودند که از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب آن‌ها استفاده شد. یافته‌ها ۸ دسته موضوعی را نشان می‌دهد. براساس میزان توافق، می‌توان گفت که عامل مشارکت در تولید دانش با ۲۷/۷۰ درصد بیشترین میزان توافق را دارد و پس از آن عامل مدیریت دانش منابع انسانی با ۵/۲۳ درصد، عامل استفاده از فناوری‌های نوین با ۴/۳۰ درصد و عامل سرمایه اجتماعی با ۴/۳۰ درصد. عامل توسعه اقتصادی دانش‌بنیان با ۴/۲۰ درصد، عامل پایگاه داده بزرگ مقیاس با ۱/۷۳ درصد و ضریب ایجاد مکانیسم بازخورد دانش با ۱/۴۳ درصد به ترتیب در رده‌های بعدی قرار گرفتند. در این مقاله نگاهی دقیق‌تر به این مدل نوآورانه شده است و راهایی را که در آن بخش ورزش و جوانان استان تهران را متحول می‌کند، بررسی کرده‌ایم. از آموزش گرفته تا اطلاع‌رسانی و همکاری با جامعه، کلیه عناصر کلیدی این رویکرد جدید قدرتمند در توسعه ورزش و جوانان بررسی شده است.

### واژه‌های کلیدی

قدرت دانش، الگوی راهبردی، سازمان‌های ورزش و جوانان، مدیریت دانش.

۱. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: جواد شهلائی باقری  
رایانامه: [javadshahlaee@gmail.com](mailto:javadshahlaee@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۷

### استناد به این مقاله:

شهلائی باقری، جواد (۱۴۰۴). طراحی مدل راهبردی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی: مورد مطالعه اداره کل ورزش و جوانان استان تهران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۳(۴)، ۱۵۶-۱۳۹.

می‌آیند. این دانش، نه تنها شامل اطلاعات و داده‌هاست بلکه تجربیات، مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی و گروهی نیز را در برمی‌گیرد (کریمی و همکاران، ۲۰۲۲). در این زمینه، مدیریت دانش به‌عنوان یک رویکرد سازمانی ایجاد شده است تا کمک کند تا دانش‌های موجود در سازمان به بهترین شکل ممکن منبع بهره‌وری شود (داکیر<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱).

اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌ها از جوانب مختلفی قابل تشخیص است. اولاً، این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تجربیات گذشته خود استفاده کنند و از اشتباهات گذشته جلوگیری کنند (دلش و همکاران، ۲۰۲۱). با نگاه به اطلاعات و دانش موجود، سازمان می‌تواند بهبودهای لازم را در ساختار، رویه‌ها و فرایندهای خود اعمال کند. مدیریت دانش به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که سریع‌تر و کارآمدتر به نوآوری دست یابند (نوناکا و تاکئوچی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). با ایجاد یک محیط که از تبادل دانش و ایده‌ها حمایت می‌کند، سازمان‌ها می‌توانند فرایند نوآوری خود را تسریع بخشند و به راحتی با چالش‌ها و تغییرات محیطی سازگار شوند (بن سعید<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

ادارات کل ورزش و جوانان به‌عنوان متولیان یکی از بخش‌های حیاتی جامعه در استان‌ها، همواره تأثیر بسزایی بر سلامت، تعامل اجتماعی و توسعه فردی جوانان و بزرگسالان دارند. اداره کل ورزش و جوانان به‌عنوان یک سازمان مسئول برنامه‌ریزی، مدیریت و اجرای فعالیت‌های ورزشی و جوانان در جامعه مطرح است (رمضانی و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین در این سازمان، مدیریت دانش نقش بسیار مهمی در بهبود عملکرد، افزایش توانمندی و پیشرفت مستمر دارد (عاقلزاد و همکاران، ۲۰۲۱).

ادارات کل ورزش و جوانان با برخورداری از دانش و اطلاعات متعدد در زمینه‌های مختلف ورزش، تربیت جوانان، مدیریت رخدادهای توسعه فرهنگ ورزشی، موظف به ارائه خدمات بهتر و پیشرفت مستمر در فعالیت‌های خود هستند. لذا مدیریت دانش به این

## مقدمه

اهمیت دانش در سازمان‌های ورزش و جوانان در دنیای پرشتاب و در حال توسعه ورزش و سازمان‌های جوانان، دانش به عنصری حیاتی برای موفقیت تبدیل شده است (گیدوتی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). روزهایی که صرف داشتن ورزشکاران با استعداد یا شرکت‌کنندگان مشتاق کافی بود، گذشته است.

امروزه سازمان‌ها برای پیشرفت و ایجاد تأثیر معنادار باید به دانش، استراتژی‌ها و رویکردهای مناسب مجهز شوند (هیلیس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). دانش در هر جنبه‌ای از سازمان‌های ورزش و جوانان نقش محوری دارد (دلش و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). از برنامه‌های آموزشی و توسعه گرفته تا مدیریت سازمانی و مشارکت اجتماعی، دسترسی به اطلاعات مرتبط و به روز می‌تواند دنیای متفاوتی را ایجاد کند (دای و منهاس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). این سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تصمیمات آگاهانه بگیرند، روندهای نوظهور را شناسایی کنند و با شرایط متغیر سازگار شوند (امیر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

سازمان‌های ورزش و جوانان با بهره‌گیری از قدرت دانش، می‌توانند مزایای بسیاری را باز کنند. اولاً، امکان توسعه و اجرای برنامه‌های آموزشی مؤثر را فراهم می‌کند که نیازها و اهداف منحصربه‌فرد ورزشکاران و شرکت‌کنندگان را برآورده می‌کند. با دانش درست، مربیان و مربیان می‌توانند رژیم‌های آموزشی را طراحی کنند که عملکرد را بهینه می‌کند، خطر آسیب را به حداقل می‌رساند و محیطی مثبت و حمایتی را برای رشد ایجاد می‌کند (ایرجی و واعظ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). مدیریت دانش<sup>۶</sup> یکی از اصول اساسی و حیاتی در موفقیت سازمان‌ها است که نقش بسیار مهمی در ارتقای عملکرد و توسعه پایدار آن‌ها دارد (وو و همکاران، ۲۰۱۹).

با پیشرفت روزافزون فناوری و تغییرات نظامی که به سرعت در دنیای امروز رخ می‌دهد، اطلاعات و دانش به‌عنوان یکی از دارایی‌های اصلی سازمان‌ها به حساب

7. Dalkir

8. Nonaka &amp; Takeuchi

9. Binsaeed

1. Guidotti et al

2. Heelis et al

3. Delshab

4. Dai &amp; Menhas

5. Aamir et al

6. Knowledge Management

رویدادهای ورزشی مختلف است (هوی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). همچنین، اریلی و نای (۲۰۰۷) 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 سازمان‌ها می‌شود، اهمیت بسیاری دارد و قادر است عملکرد آن‌ها را متحول سازد (اوریلی و نایت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). یکی از اهداف و وظایف مهم نظام آموزش عالی هر کشور، پرورش نیروی انسانی متخصص و کارآمد موردنیاز جامعه است و سازمان‌های کارآفرین، در نوآوری و توسعه راه‌حل‌های جدید، مقیاس‌پذیری، به‌کارگیری روش‌ها و ابزارهای اختصاص داده شده به مدیریت دانش پیشگام هستند.

نیود و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی بلوغ مدیریت دانش واحدهای سازمانی با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها» به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین راه‌حل‌های کنترلی ارائه آموزش، یادگیری سازمانی و فردی، تسهیم دانش، نوآوری و تدوین چشم‌انداز و راهبرد دانشی برای راه‌بری مدیریت دانش می‌باشد (نیود و دوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

شقاقی و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش» در مرکز قلب و عروق شهید رجایی به این نتیجه رسیده‌اند که شاخص‌های اثرگذار در مدیریت دانش شامل: استراتژی، حمایت مدیران ارشد، ساختار، سیستم انگیزش و پاداش، فرهنگ، منابع سازمانی، فرایند دانشی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات می‌باشند و شاخص فناوری اطلاعات به‌عنوان ضعیف‌ترین عامل شناخته شد و جامعه مورد پژوهش از نظر جنبه‌های نرم در سطح مطلوب و از نظر جنبه‌های سخت در حد متوسط قرار دارد.

به‌طور کلی دانش سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در لبه پیشرفت‌های علوم ورزشی، فناوری و نوآوری باقی بمانند. سازمان‌ها با اطلاع از آخرین متدولوژی‌ها، تجهیزات و

سازمان‌ها کمک می‌کند تا از دانش‌های تخصصی خود به بهترین نحو ممکن بهره‌مند شوند. با بهره‌گیری از تجربیات گذشته و دانش‌های جدید در زمینه تربیت و توسعه استعدادهای ورزشی، مدیران کل ادارات ورزش و جوانان می‌توانند برنامه‌های مؤثرتری را برای آموزش و پرورش نسل جوانان ورزشکار خود اجرا کنند (ایرجی و واعظ، ۲۰۲۳).

در رابطه با موضوع مقاله حاضر نانیک و همکاران در سال ۲۰۲۰ در پژوهشی با عنوان «ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش براساس مدل بلوغ مدیریت دانش عمومی» به این نتیجه رسیدند که انتقال دانش در سازمان‌های مورد مطالعه مطابق با اهداف و همچنین در ارتباطات دوسویه به‌درستی انجام می‌شود و سطح بلوغ مدیریت دانش با توجه به مشکلات موجود نیاز به ارتقا دارد (قدرسیح و سبطیان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). همچنین فرهنگ، سیاست و رویه‌ها، فرایندها، استراتژی و فناوری به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت بلوغ مدیریت دانش شناسایی شدند. هایللی و همکاران در پژوهشی که در سال ۲۰۲۰ با عنوان «عوامل تعیین‌کننده شیوه مدیریت دانش در وزارت بهداشت اتیوپی» که به شیوه آمیخته انجام شده است، به این نتیجه رسیدند که سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان در سطح آگاهی قرار دارد، بدین معنی که سازمان از ضرورت مدیریت دانش آگاه است، ولی شیوه اجرای آن را نمی‌داند. فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت شناسایی شدند و همچنین نتایج پژوهش نشان داد که برای ارتقای مدیریت دانش در سازمان باید از یک مدل بلوغ مدیریت دانش استفاده و اقدامات لازم را در سه حیطه عوامل کلیدی موفقیت شامل افراد، فرایندها و فناوری شناسایی و اجرا کرد (هایله<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در مورد تحقیقات انجام شده در مورد مدیریت دانش در حوزه ورزش، هوی و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهش‌های خود نتیجه گرفتند که مدیریت رویدادهای ورزشی براساس مدیریت دانش، یکی از نوین‌ترین شیوه‌های پیشرفت کارایی و ادراک مدیریتی در سازمان‌های ورزشی در سازمان‌دهی و برگزاری

3. Hoyer  
4. O'Reilly & Knight  
5. Nyaude & Dewah

1. Qodarsih & Sabtiana  
2. Haile et al

تحلیل مؤلفه‌های اصلی به‌منظور دسته‌بندی افراد استفاده می‌شود (ویبلر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). چارچوب فلسفی این پژوهش از نظر رویکرد، آمیخته است. از لحاظ جهت‌گیری و هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. روش مطالعه در زمره مطالعات کاربردی است که از نظر هدف توصیفی-تبیینی، در یک رویکرد کیفی - کمی صورت پذیرفته است. در مراحل گردآوری دیدگاه‌ها و نظرات، از روش کیفی پیروی می‌کند و در مرحله اکتشاف ذهنیت مخاطبان از رویکرد کمی بهره می‌برد.

از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی - تحلیلی است. نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها در این روش دربرگیرنده مراحل مختلفی است که در ادامه به آن پرداخته شده است. ابزار اولیه گردآوری داده‌ها پرسشنامه کیو بوده است. ه چند در این روش می‌بایست از کارت مصاحبه استفاده شود. ولی جهت متمرکز کردن ذهنیت پاسخگو و تسهیل در فرایند کار از پرسشنامه بهره‌گیری شد. مشارکت‌کنندگان ۵۶ نفر از استادان دانشگاه‌ها و کارشناسان سازمانی، مرتبط با موضوع مورد مطالعه بوده‌اند. در انتخاب این افراد از روش نمونه‌گیری هدفمند با تنوع گرایش استفاده شد تا به اتکای آن از شکل‌گیری دیدگاه‌های متکثر اطمینان حاصل شود. بدین ترتیب که در برقراری ارتباط با هر فرد، از فهم وی درباره طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان استان تهران اطمینان حاصل می‌شد. برای پیشبرد این روند ابتدا فضای گفتمان تکمیل، سپس محتویات آن ارزیابی و پس از حذف موارد تکراری و مشابه، نهایتاً ۲۴ گزاره برای مجموعه کیو تهیه و شماره‌گذاری شد.

روایی محتوای گزاره‌ها با بازنگری در پیشینه پژوهش و ارزیابی کاربست این گزاره‌ها توسط ۴ نفر از استادان تأیید شد. سپس برای مرتب‌سازی عبارات کیو، در قالب پرسشنامه در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. پس از توزیع پرسشنامه‌ها، اعضای نمونه توجیه شده که با توجه به اهمیت هر یک از عبارات کیو در چارچوب جدول شماره یک در ذیل طیف طراحی شده قرار دهند.

تکنیک‌ها می‌توانند بهترین منابع و فرصت‌ها را در اختیار ورزشکاران خود قرار دهند تا به برتری برسند و به پتانسیل کامل خود دست یابند. علاوه‌بر این، دانش مدیریت سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. درک پیچیدگی‌های رهبری مؤثر، پویایی تیم و مدیریت پروژه، سازمان‌های ورزشی و جوانان را قادر می‌سازد تا عملیات خود را ساده‌سازی کنند، منابع را به‌طور کارآمد تخصیص دهند و تأثیر خود را به حداکثر برسانند. علاوه‌بر این، دانش مشارکت و همکاری جامعه را تقویت می‌کند. سازمان‌ها با آگاه ماندن در مورد نیازها، علایق و آرمان‌های جامعه‌ای که به آن‌ها خدمت می‌کنند، می‌توانند برنامه‌ها و ابتکارات خود را برای رفع این نیازهای خاص تنظیم کنند. این نه تنها مشارکت و مشارکت را افزایش می‌دهد، بلکه پیوند بین سازمان و ذی‌نفعان آن را نیز تقویت می‌کند. در این مقاله به بررسی الگوی انقلابی سازمان‌های ورزش و جوانان استان تهران می‌پردازیم که بر قدرت دانش تأکید دارد. ما استراتژی‌ها، ابزارها و رویکردهای مختلفی را بررسی خواهیم کرد که می‌توانند برای آزاد کردن این قدرت و ایجاد تغییرات مثبت به کار روند. سازمان‌ها با در نظر گرفتن دانش به‌عنوان سنگ بنای عملیات خود، می‌توانند تأثیری دگرگون‌کننده بر زندگی ورزشکاران و شرکت‌کنندگان داشته باشند و در نهایت به توسعه و رشد بخش ورزش و جوانان در استان تهران کمک کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

اگر هدف محقق در یک مطالعه سنجش افکار، نگرش‌ها، اعتقادات، ادراکات فردی باشد، مناسب‌ترین راهکار، مطالعه نظام‌مند ترکیبی، مانند روش کیو است (براون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). این روش، فنی است که پژوهشگر را قادر می‌کند تا نخست ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و سپس به دسته‌بندی گروه‌های افراد براساس ادراکاتشان بپردازد. این ویژگی، روش‌شناسی کیو را به روش‌های پژوهش کیفی نزدیک می‌کند. در حالی که از ویژگی روش‌های کمی نیز برخوردار است. در این روش از روش‌های آماری مانند تحلیل عاملی و

## یافته‌های پژوهش

مشارکت‌کنندگان می‌بایست در هریک از ستون‌های ۲+

و ۲- چهار گویه؛ در هریک از ستون‌های ۱+ و ۱- شش گویه و نهایتاً هشت گویه باقی‌مانده را در ستون جای دهند.

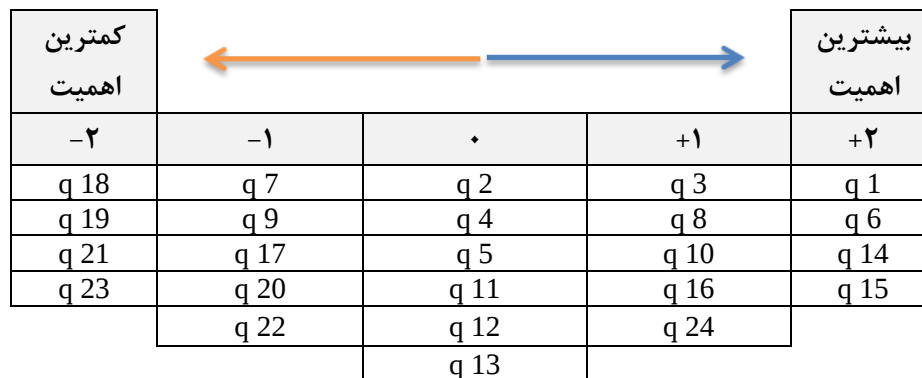
جدول ذیل تعداد پرسشنامه‌های توزیعی پاسخگویان صاحب‌نظر را از مجموع ۵۶ نفر را نشان می‌دهد. در این مطالعه نمودار کیو دارای یک طیف پنج‌درجه‌ای است.

جدول ۱. ابعاد و گزاره‌های کیو (زیر مؤلفه‌ها) و کدهای آن‌ها

| گزاره‌های کیو (زیر مؤلفه‌ها) و کدهای آن                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| میزان مشارکت کارکنان ورزش و جوانان در ایجاد، انتقال و بهره‌برداری از دانش q1                     |
| تعداد دوره‌های آموزشی سازمان ورزش و جوانان برای انتقال دانش q2                                   |
| ایجاد پایگاه دانش داخلی q3                                                                       |
| میزان به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی برای مدیریت دانش ورزشی q4                                   |
| افزایش بهره‌وری از دانش موجود در زمینه ورزش q5                                                   |
| ارزیابی و بازخورد مداوم دانش‌های کارکنان ورزش و جوانان q6                                        |
| ایجاد فضایی برای تبادل دانش و تجربه بین کارکنان ورزش و جوانان q7                                 |
| ارتقاء فرهنگ سازمانی ورزش و جوانان مبتنی بر دانش q8                                              |
| کاهش تعارضات بین کارکنان ورزش و جوانان q9                                                        |
| ایجاد فرآیندهای مستندسازی و انتشار دانش ورزشی q10                                                |
| ایجاد تیم‌های کاری برای حل مسائل دانش‌محور q11                                                   |
| اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان ورزش و جوانان q12                                 |
| ایجاد فرصت‌های شناسایی و تبادل دانش خارجی q13                                                    |
| ایجاد فرایندهای بازبینی و بهبود مداوم مدیریت دانش ورزش و جوانان q14                              |
| ایجاد سیستم‌های هوش تجاری برای استخراج دانش ورزش و جوانان q15                                    |
| ارزیابی تأثیر مدیریت دانش بر نتایج مالی و عملکرد سازمان ورزش و جوانان q16                        |
| میزان استفاده از رسانه‌های جمعی برای انتقال دانش مرتبط با ورزش و جوانان q17                      |
| تأثیر فعالیت کارمندان ورزش و جوانان متناسب با دورکاری بر عملکرد شغلی دورکاران سازمان q18         |
| آموزش و استفاده از روش‌های نوین آموزشی برای انتقال دانش ورزش و جوانان q19                        |
| بهبود مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی سازمانی به توسعه مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان q20          |
| محاسبه شاخص‌های مالی و اقتصادی برای ارزیابی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان ورزش و جوانان q21 |
| میزان استفاده از روش‌های نوین مدیریت دانش مانند یادگیری مبتنی بر بازی q22                        |
| ایجاد فرایندهای مستندسازی و انتشار دانش در قالب گزارش‌ها q23                                     |
| ایجاد فرصت‌های شناسایی و تبادل دانش خارجی با سازمان‌های مشابه ورزش و جوانان q24                  |

را با عوامل ۲، ۶، ۱۴، ۱۵، ۳، ۸، ۱۰، ۱۶ و ۲۴ داشته است را به‌عنوان نمونه در قالب نمودار یک آورده شده است.

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش نمودار کیو استفاده شد. داده‌های گردآوری شده در ۵۶ جدول یا نمودار کیو تهیه شد. جدول زیر مربوط به مشارکت‌کننده اول که بیشترین همبستگی



شکل ۱. طیف پاسخگویی به پرسشنامه کیو

شده است که در مجموع گویای ۹۶/۴۷ درصد دیدگاه‌های مشترک مشارکت‌کنندگان می‌باشد که در ادامه به تجزیه و تحلیل آن‌ها در قالب جداول و اشکال پرداخته شده است. براساس روش کیو، تحلیل کاهش ابعاد و چرخش به شیوه واریمکس عاملی و درصد واریانس تبیین شده از مجموع ۵۶ مشارکت‌کننده، ۸ دسته استخراج گردید و به دلیل عقاید مشابه و اشتراک نظرات در دسته‌بندی‌های مجزا قرار گرفتند.

در مرحله نهایی برای بیان ذهنیت مشترک یک گروه با یک عامل لازم است امتیازی که از دیدگاه عامل موردنظر به هر گزینه کیو تعلق می‌گیرد محاسبه شود و سپس امتیاز عاملی توسط پژوهشگر و مطابق بازه رتبه‌بندی پژوهش مرتب می‌شوند و این امر منجر به تشکیل یک جدول جدید خواهد شد که نماینده ذهنیت عامل موردنظر می‌باشد.

در این بخش بعد از آنکه ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع مطالعه گردید، گزاره‌های کیو استخراج شد. سپس در قالب پرسشنامه در اختیار جامعه نمونه قرار گرفت تا نسبت به پاسخگویی به مسئله مدنظر اقدام نمایند. پس از جمع‌آوری داده‌ها، اطلاعات به نرم‌افزار SPSS وارد گردید و تحلیل عاملی شدند.

با وارد کردن داده‌های پژوهش در نرم‌افزار، داده‌ها مورد تحلیل عاملی قرار گرفت. در روش‌شناسی کیو مشارکت‌کنندگانی که میزان موافقت و مخالفت آن‌ها در اولویت‌بندی گزاره‌ها به هم نزدیک‌تر باشد دارای ذهنیت مشابهی خواهند بود. در نتیجه در این روش با توجه به نزدیکی ذهنیت افراد، دسته‌بندی صورت می‌گیرد. در این تحلیل برای چرخش عامل‌ها از روش واریمکس استفاده شده. چنانچه مشاهده می‌شود نخستین عامل شناسایی شده با مقدار ویژه ۱۰/۹۵ نماینده تقریباً ۱۹/۹۱ درصد دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان بوده و ۸ عامل شناسایی

جدول ۲. مجموع واریانس به دست آمده از بارهای عاملی

| مجموع چرخش بارهای عاملی |               |       | مجموع بارهای عاملی |               |       | مقادیر ویژه اولیه |               |       | مشارکت‌کنندگان |
|-------------------------|---------------|-------|--------------------|---------------|-------|-------------------|---------------|-------|----------------|
| Cumulative%             | % of Variance | Total | Cumulative%        | % of Variance | Total | Cumulative%       | % of Variance | Total |                |
| ۱۹.۹۱                   | ۱۹.۹۱         | ۱۰.۹۵ | ۵۰.۳۶              | ۵۰.۳۶         | ۲۷.۷  | ۵۰.۳۶             | ۵۰.۳۶         | ۲۷.۷  | کارشناس ۱      |
| ۳۶.۹۹                   | ۱۷.۰۸         | ۹.۳۹  | ۶۳.۴۶              | ۱۳.۱          | ۷.۲   | ۶۳.۴۶             | ۱۳.۱          | ۷.۲   | کارشناس ۲      |
| ۵۰.۸۳                   | ۱۳.۸۴         | ۷.۶۱  | ۷۲.۹۶              | ۹.۵۱          | ۵.۲۳  | ۷۲.۹۶             | ۹.۵۱          | ۵.۲۳  | کارشناس ۳      |
| ۶۲.۸۷                   | ۱۲.۰۳         | ۶.۶۲  | ۸۰.۷۸              | ۷.۸۲          | ۴.۳   | ۸۰.۷۸             | ۷.۸۲          | ۴.۳   | کارشناس ۴      |
| ۷۴.۸۹                   | ۱۲.۰۳         | ۶.۶۱  | ۸۸.۴۱              | ۷.۶۳          | ۴.۲   | ۸۸.۴۱             | ۷.۶۳          | ۴.۲   | کارشناس ۵      |
| ۸۲.۴                    | ۷.۵           | ۴.۱۳  | ۹۱.۵۶              | ۳.۱۵          | ۱.۷۳  | ۹۱.۵۶             | ۳.۱۵          | ۱.۷۳  | کارشناس ۶      |

## ادامه جدول ۲. مجموع واریانس به دست آمده از بارهای عاملی

| مشارکت کنندگان |               |             | مقادیر ویژه اولیه |               |             | مجموع بارهای عاملی |               |             | مجموع چرخش بارهای عاملی |               |             |
|----------------|---------------|-------------|-------------------|---------------|-------------|--------------------|---------------|-------------|-------------------------|---------------|-------------|
| Total          | % of Variance | Cumulative% | Total             | % of Variance | Cumulative% | Total              | % of Variance | Cumulative% | Total                   | % of Variance | Cumulative% |
| کارشناس ۷      | ۱.۴۳          | ۲.۵۹        | ۹۴.۱۶             | ۱.۴۳          | ۹۴.۱۶       | ۴.۰۱               | ۷.۲۹          | ۸۹.۶۸       | ۴.۰۱                    | ۷.۲۹          | ۸۹.۶۸       |
| کارشناس ۸      | ۱.۲۷          | ۲.۳۱        | ۹۶.۴۷             | ۱.۲۷          | ۹۶.۴۷       | ۳.۷۳               | ۶.۷۸          | ۹۶.۴۷       | ۳.۷۳                    | ۶.۷۸          | ۹۶.۴۷       |
| کارشناس ۹      | ۰.۹۵          | ۱.۷۳        | ۹۸.۲              | ۰.۹۵          | ۹۸.۲        |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۱۰     | ۰.۶           | ۱.۰۹        | ۹۹.۲۹             | ۰.۶           | ۹۹.۲۹       |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۱۱     | ۰.۱۸          | ۰.۳۳        | ۹۹.۶۱             | ۰.۱۸          | ۹۹.۶۱       |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۱۲     | ۰.۱۴۶         | ۰.۲۷        | ۹۹.۸۸             | ۰.۱۴۶         | ۹۹.۸۸       |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۱۳     | ۰.۰۳۷         | ۰.۰۷        | ۹۹.۹۴             | ۰.۰۳۷         | ۹۹.۹۴       |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۱۴     | ۰.۰۲          | ۰.۰۴        | ۹۹.۹۸             | ۰.۰۲          | ۹۹.۹۸       |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۱۵     | ۰.۰۱۱         | ۰.۰۲        | ۱۰۰               | ۰.۰۱۱         | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۱۶     | ۱.۰۵          | ۱.۹۱        | ۱۰۰               | ۱.۰۵          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۱۷     | ۷.۸۸          | ۱.۴۳        | ۱۰۰               | ۷.۸۸          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۱۸     | ۴.۲۸          | ۷.۷۹        | ۱۰۰               | ۴.۲۸          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۱۹     | ۳.۲۷          | ۵.۹۵        | ۱۰۰               | ۳.۲۷          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۲۰     | ۲.۸۷          | ۵.۲۲        | ۱۰۰               | ۲.۸۷          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۲۱     | ۲.۴۳          | ۴.۴۲        | ۱۰۰               | ۲.۴۳          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۲۲     | ۲.۲۴          | ۴.۰۹        | ۱۰۰               | ۲.۲۴          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۲۳     | ۱.۸۷          | ۳.۴۱        | ۱۰۰               | ۱.۸۷          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۲۴     | ۱.۵           | ۲.۷۳        | ۱۰۰               | ۱.۵           | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۲۵     | ۱.۲۵          | ۲.۲۸        | ۱۰۰               | ۱.۲۵          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۲۶     | ۹.۴۵          | ۱.۷۱        | ۱۰۰               | ۹.۴۵          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۲۷     | ۵.۹۹          | ۱.۰۸        | ۱۰۰               | ۵.۹۹          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۲۸     | ۴.۰۲          | ۷.۳۱        | ۱۰۰               | ۴.۰۲          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۲۹     | ۳.۲۴          | ۵.۹         | ۱۰۰               | ۳.۲۴          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۳۰     | ۲.۹۵          | ۵.۳۷        | ۱۰۰               | ۲.۹۵          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۳۱     | ۱.۷۳          | ۳.۱۵        | ۱۰۰               | ۱.۷۳          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۳۲     | ۱.۱۸          | ۲.۱۵        | ۱۰۰               | ۱.۱۸          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۳۳     | ۹.۸۵          | ۱.۷۹        | ۱۰۰               | ۹.۸۵          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۳۴     | -۸.۲۱         | -۱.۴۹       | ۱۰۰               | -۸.۲۱         | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۳۵     | -۲.۳۴         | -۴.۲۶       | ۱۰۰               | -۲.۳۴         | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۳۶     | -۳.۵۸         | -۶.۵۱       | ۱۰۰               | -۳.۵۸         | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۳۷     | -۴.۲۲         | -۷.۶۸       | ۱۰۰               | -۴.۲۲         | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۳۸     | -۷.۱۱         | -۱.۲۹       | ۱۰۰               | -۷.۱۱         | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۳۹     | -۸.۳          | -۱.۵۱       | ۱۰۰               | -۸.۳          | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |
| کارشناس ۴۰     | -۱.۰۲         | -۱.۸۶       | ۱۰۰               | -۱.۰۲         | ۱۰۰         |                    |               |             |                         |               |             |

## ادامه جدول ۲. مجموع واریانس به دست آمده از بارهای عاملی

| مجموع چرخش بارهای عاملی |               |       | مجموع بارهای عاملی |               |       | مقادیر ویژه اولیه |               |       | مشارکت‌کنندگان |
|-------------------------|---------------|-------|--------------------|---------------|-------|-------------------|---------------|-------|----------------|
| Cumulative%             | % of Variance | Total | Cumulative%        | % of Variance | Total | Cumulative%       | % of Variance | Total |                |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۲.۱۱         | -۱.۱۶ | کارشناس ۴۱     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۲.۶۳         | -۱.۴۴ | کارشناس ۴۲     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۳.۵۳         | -۱.۹۴ | کارشناس ۴۳     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۳.۷۲         | -۲.۰۴ | کارشناس ۴۴     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۴.۰۵         | -۲.۲۳ | کارشناس ۴۵     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۴.۷۴         | -۲.۶  | کارشناس ۴۶     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۵            | -۲.۷۶ | کارشناس ۴۷     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۵.۵۳         | -۳.۰۴ | کارشناس ۴۸     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۶.۳۵         | -۳.۴۹ | کارشناس ۴۹     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۶.۵۳         | -۳.۵۹ | کارشناس ۵۰     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۸.۷۹         | -۴.۸۳ | کارشناس ۵۱     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۱.۱۶         | -۶.۴۳ | کارشناس ۵۲     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۱.۴۲         | -۷.۸۳ | کارشناس ۵۳     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۲.۵          | -۱.۳۸ | کارشناس ۵۴     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۴.۰۷         | -۲.۲۴ | کارشناس ۵۵     |
|                         |               |       |                    |               |       | ۱۰۰               | -۲.۴۵         | -۱.۴۴ | کارشناس ۵۶     |

پنج دیدگاه ۹۶,۴۷ درصد دیدگاه‌ها را پوشش داده است که فقط کمتر از ۳/۵۳ درصد دیدگاه‌ها در این بازه هشت‌تایی قرار نمی‌گیرد. مقدار ویژه و میزان توافق عامل‌های چرخیده نیز آمده است. از سویی مشخص شده است که هریک از کارشناسان طرفدار کدام دیدگاه هستند که در ادامه آمده است.

بنابر جدول شماره دو، ۸ دیدگاه کلی در بین دیدگاه‌های متفاوت شناسایی گردید. به‌طوری که دیدگاه اول و دوم با بار عاملی یا همان واریانس ۱۹/۹۱ و ۱۷/۰۸ درصد، بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. این روند نشان از آن است که دیدگاه یک و دو مهم‌ترین دیدگاه‌ها بوده‌اند. بنابراین بین ۵۶ نفر نمونه آماری ما ۸ دیدگاه حاکم است که نشان از تنوع بالای آن دارد و مجموع این

## جدول ۳. ماتریس بارهای عاملی چرخشی در قالب ذهنیت‌های شناسایی شده

| مشارکت‌کنندگان | ماتریس اجزاء |      |       |       |      |      |       |      |
|----------------|--------------|------|-------|-------|------|------|-------|------|
|                | ۱            | ۲    | ۳     | ۴     | ۵    | ۶    | ۷     | ۸    |
| کارشناس ۱      | ۰.۴۱         | ۰.۳۸ | ۰.۲۷  | ۰.۱۸  | ۰.۲۴ | ۰.۲۷ | ۳.۷   | ۰.۲۳ |
| کارشناس ۲      | ۰.۰۷         | ۰.۱۵ | ۰.۶۹  | ۰.۲۸  | ۰.۰۶ | ۰.۴  | ۰.۰۸  | ۰.۱۸ |
| کارشناس ۳      | ۰.۰۳         | ۰.۰۸ | ۰.۰۷  | -۰.۰۱ | ۰.۹۸ | ۰.۱  | -۰.۰۱ | ۰.۰۷ |
| کارشناس ۴      | ۰.۹۱         | ۰.۱۸ | -۰.۰۳ | ۰.۲۲  | ۰.۰۷ | ۰.۰۴ | ۰.۱۶  | ۰.۰۷ |
| کارشناس ۵      | ۰.۲۲         | ۰.۱۹ | ۰.۰۴  | ۰.۸۸  | ۰.۱۲ | ۰.۱  | ۰.۲۲  | ۰.۱  |

ادامه جدول ۳. ماتریس بارهای عاملی چرخشی در قالب ذهنیت‌های شناسایی شده

| مشارکت‌کنندگان | ماتریس اجزاء |       |       |       |       |       |       |
|----------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| کارشناس ۶      | ۰.۱۳         | -۰.۰۲ | ۰.۳۲  | ۰.۰۶  | ۰.۰۱  | ۰.۲۶  | ۰.۰۵  |
| کارشناس ۷      | ۰.۶۵         | ۰.۳۵  | ۰.۲۲  | ۰.۲۲  | -۰.۰۶ | ۰.۱۶  | ۰.۱   |
| کارشناس ۸      | ۰.۹۲         | ۰.۱   | -۰.۰۱ | ۰.۲   | ۰.۰۷  | ۰.۱۷  | ۰.۰۷  |
| کارشناس ۹      | ۰.۲۳         | ۰.۱۹  | ۰.۲۵  | ۰.۰۸  | ۰.۲۷  | ۰.۷۵  | ۰.۴۲  |
| کارشناس ۱۰     | ۰.۴۸         | ۰.۲۳  | ۰.۳۱  | ۰.۱۷  | ۰.۱۷  | ۰.۱۶  | ۰.۱۷  |
| کارشناس ۱۱     | ۰.۳۵         | ۰.۷۴  | ۰.۳۷  | ۰.۲۲  | ۰.۱۷  | ۰.۲   | ۰.۲   |
| کارشناس ۱۲     | ۰.۰۱         | ۰.۰۵  | ۰.۹۷  | ۰.۰۵  | ۰.۰۷  | ۰.۱   | ۰.۱۵  |
| کارشناس ۱۳     | ۰.۰۳         | ۰.۰۸  | ۰.۰۷  | -۰.۰۱ | ۰.۹۸  | ۰.۱   | -۰.۰۱ |
| کارشناس ۱۴     | ۰.۹۲         | ۰.۰۵  | -۰.۰۹ | ۰.۱۹  | ۰.۰۳  | ۰.۰۵  | ۰.۱۹  |
| کارشناس ۱۵     | ۰.۱۷         | ۰.۱۸  | ۰.۰۸  | ۰.۰۸  | ۰.۹۵  | -۰.۰۴ | ۰.۰۸  |
| کارشناس ۱۶     | ۰.۷۲         | ۰.۱۷  | ۰.۳۲  | ۰.۰۶  | ۰.۰۱  | ۰.۲۶  | ۰.۰۵  |
| کارشناس ۱۷     | ۰.۴          | ۰.۱۲  | ۰.۲   | ۰.۱۹  | -۰.۰۳ | ۰.۱۷  | ۰.۱۱  |
| کارشناس ۱۸     | ۰.۱۱         | ۰.۹۲  | -۰.۰۱ | ۰.۲   | ۰.۰۷  | ۰.۱۷  | ۰.۰۷  |
| کارشناس ۱۹     | ۰.۲۳         | ۰.۴۲  | ۰.۲۵  | ۰.۰۸  | ۰.۲۷  | ۰.۷۵  | ۰.۱۸  |
| کارشناس ۲۰     | -۰.۵۴        | ۰.۶۲  | ۰.۳۱  | ۰.۱۷  | ۰.۱۷  | ۰.۱۶  | ۰.۲۲  |
| کارشناس ۲۱     | ۰.۵۷         | ۰.۲   | ۰.۷۴  | ۰.۲۲  | ۰.۱۷  | ۰.۲   | ۰.۱۲  |
| کارشناس ۲۲     | ۰.۵۴         | ۰.۰۵  | ۰.۹۷  | ۰.۰۵  | ۰.۰۷  | ۰.۱   | ۰.۱۵  |
| کارشناس ۲۳     | ۰.۹۸         | ۰.۰۸  | ۰.۰۷  | -۰.۰۱ | -۰.۵۴ | ۰.۱   | -۰.۰۱ |
| کارشناس ۲۴     | ۰.۹۲         | ۰.۰۵  | -۰.۰۹ | ۰.۱۹  | ۰.۰۳  | ۰.۰۵  | ۰.۱۹  |
| کارشناس ۲۵     | ۰.۱۷         | ۰.۱۸  | ۰.۰۸  | ۰.۰۸  | ۰.۹۵  | -۰.۰۴ | ۰.۰۸  |
| کارشناس ۲۶     | ۰.۳۶         | ۰.۱۳  | ۰.۳۲  | ۰.۰۶  | ۰.۰۱  | ۰.۲۶  | ۰.۰۵  |
| کارشناس ۲۷     | ۰.۷۷         | ۰.۳۶  | ۰.۲   | ۰.۱۹  | -۰.۰۳ | ۰.۱۷  | ۰.۱۱  |
| کارشناس ۲۸     | ۰.۱۱         | ۰.۹۲  | -۰.۰۱ | ۰.۲   | ۰.۰۷  | ۰.۱۷  | ۰.۰۷  |
| کارشناس ۲۹     | ۰.۲۳         | ۰.۷۵  | ۰.۲۵  | ۰.۰۸  | ۰.۲۷  | ۰.۴   | ۰.۱۸  |
| کارشناس ۳۰     | ۰.۷۷         | -۰.۰۳ | ۰.۳۱  | ۰.۱۷  | ۰.۱۷  | ۰.۱۶  | ۰.۲۲  |
| کارشناس ۳۱     | ۰.۳۷         | ۰.۲   | ۰.۳۷  | ۰.۲۲  | ۰.۱۷  | ۰.۲   | ۰.۱۲  |
| کارشناس ۳۲     | ۰.۰۱         | ۰.۰۵  | ۰.۹۷  | ۰.۰۵  | ۰.۰۷  | ۰.۱   | ۰.۱۵  |
| کارشناس ۳۳     | ۰.۰۳         | ۰.۰۸  | ۰.۰۷  | -۰.۰۱ | ۰.۹۸  | ۰.۱   | -۰.۰۱ |
| کارشناس ۳۴     | ۰.۹۲         | ۰.۰۵  | -۰.۰۹ | ۰.۱۹  | ۰.۰۳  | ۰.۰۵  | ۰.۱۹  |
| کارشناس ۳۵     | ۰.۱۷         | ۰.۱۸  | ۰.۰۸  | ۰.۰۸  | ۰.۹۵  | -۰.۰۴ | ۰.۰۸  |
| کارشناس ۳۶     | ۰.۴۳         | ۰.۲۴  | ۰.۱۸  | ۰.۰۶  | ۰.۰۱  | ۰.۲۶  | ۰.۰۵  |
| کارشناس ۳۷     | ۰.۴          | ۰.۳۶  | ۰.۲   | ۰.۱۹  | -۰.۰۳ | ۰.۱۷  | ۰.۱۱  |
| کارشناس ۳۸     | ۰.۱۱         | ۰.۹۲  | -۰.۰۱ | ۰.۲   | ۰.۰۷  | ۰.۱۷  | ۰.۰۷  |
| کارشناس ۳۹     | ۰.۲۳         | ۰.۴۲  | ۰.۲۵  | ۰.۰۸  | ۰.۲۷  | ۰.۷۵  | ۰.۱۸  |
| کارشناس ۴۰     | ۰.۷۵         | ۰.۰۱  | ۰.۳۱  | ۰.۱۷  | ۰.۱۷  | ۰.۱۶  | ۰.۲۲  |
| کارشناس ۴۱     | ۰.۴۵         | ۰.۲   | ۰.۳۷  | ۰.۲۲  | ۰.۱۷  | ۰.۲   | ۰.۱۲  |
| کارشناس ۴۲     | ۰.۰۱         | ۰.۰۵  | ۰.۹۷  | ۰.۰۵  | ۰.۰۷  | ۰.۱   | ۰.۱۵  |
| کارشناس ۴۳     | ۰.۰۳         | ۰.۰۸  | ۰.۰۷  | -۰.۰۱ | ۰.۹۸  | ۰.۱   | -۰.۰۱ |
| کارشناس ۴۴     | ۰.۹۲         | ۰.۰۵  | -۰.۰۹ | ۰.۱۹  | ۰.۰۳  | ۰.۰۵  | ۰.۱۹  |
| کارشناس ۴۵     | ۰.۱۷         | ۰.۱۸  | ۰.۰۸  | ۰.۰۸  | ۰.۹۵  | -۰.۰۴ | ۰.۰۸  |
| کارشناس ۴۶     | ۰.۰۷         | ۰.۴۶  | ۰.۳۲  | ۰.۰۶  | ۰.۰۱  | ۰.۲۶  | ۰.۱۳  |

ادامه جدول ۳. ماتریس بارهای عاملی چرخشی در قالب ذهنیت‌های شناسایی شده

| مشارکت‌کنندگان |      |      |       |       |       |      |       | ماتریس اجزاء |
|----------------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|--------------|
| کارشناس ۴۷     | ۰.۴  | ۰.۷۸ | ۰.۲   | ۰.۱۹  | -۰.۰۳ | ۰.۱۷ | ۰.۷۷  | ۰.۱۱         |
| کارشناس ۴۸     | ۰.۱۱ | ۰.۹۲ | -۰.۰۱ | ۰.۲   | ۰.۰۷  | ۰.۱۷ | ۰.۱۵  | ۰.۰۷         |
| کارشناس ۴۹     | ۰.۲۳ | ۰.۴۲ | ۰.۲۵  | ۰.۰۸  | ۰.۲۷  | ۰.۷۵ | ۰.۱۸  | ۰.۱۹         |
| کارشناس ۵۰     | ۰.۶۲ | ۰.۱۳ | ۰.۳۱  | ۰.۱۷  | ۰.۱۷  | ۰.۴۳ | ۰.۲۵  | ۰.۲۲         |
| کارشناس ۵۱     | ۰.۳۷ | ۰.۲  | ۰.۳۷  | ۰.۲۲  | ۰.۱۷  | ۰.۲  | ۰.۱۲  | ۰.۷۴         |
| کارشناس ۵۲     | ۰.۹۷ | ۰.۰۵ | ۰.۱   | ۰.۰۵  | ۰.۰۷  | ۰.۱  | ۰.۱   | ۰.۱۵         |
| کارشناس ۵۳     | ۰.۰۳ | ۰.۰۸ | ۰.۰۷  | -۰.۰۱ | ۰.۰۹۸ | ۰.۱  | -۰.۰۱ | ۰.۰۷         |
| کارشناس ۵۴     | ۰.۹۲ | ۰.۰۵ | -۰.۰۹ | ۰.۱۹  | ۰.۰۳  | ۰.۰۵ | ۰.۱۷  | ۰.۱۹         |
| کارشناس ۵۵     | ۰.۱۷ | ۰.۱۸ | ۰.۰۸  | ۰.۰۹۵ | -۰.۰۴ | ۰.۰۴ | ۰.۰۸  | ۰.۷۴         |
| کارشناس ۵۶     | ۰.۳۷ | ۰.۳۸ | ۰.۲۷  | ۰.۱۸  | ۰.۲۴  | ۰.۲۷ | ۰.۴۱  | ۰.۲۳         |

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 8 components extracted.

است. به عنوان مثال دیدگاه یک بیشترین توافق را با دیدگاه دو داشته. و کمترین تناسب را نسبت به دیدگاه پنج داشته. به همین ترتیب این روال برای دیدگاه‌های دیگر مصداق خواهد داشت. شایان ذکر است در سنجش تناسب دیدگاه‌ها هر چه عدد به دست آمده کمتر باشد، میزان سازگاری یا توافق دو دیدگاه نسبت به هم بیشتر است. چیزی که در جدول ۴ باهای لایت قرمز نشان داده شده است.

به نحوی که در جدول شماره ۳، نشان داده شده، تمرکز بیشتر صاحب‌نظران بر دیدگاه ۱ و ۲ بوده است. در حالت جزئی آن می‌توان بیان کرد که کارشناس اول دیدگاه ۱ را با اهمیت‌تر دانسته است. نظر نفر دوم بیشتر بر دیدگاه ۳ متمرکز بوده. مشارکت‌کنندگان سوم و پنجم با دیدی متفاوت بر دیدگاه ۳ و ۵ تأکید داشته‌اند. و به همین ترتیب، دیگر کارشناسان دیدگاه‌های خاصی را مهم‌تر دانسته‌اند. لیکن بیشتر آن‌ها بر دیدگاه ۱ و ۲ متمرکز است.

در جدول شماره ۴، میزان توافق یا تناسب دیدگاه‌های غالب یا به نوعی میزان موافقت و مخالفت آن‌ها را نشان داده

جدول ۴. تناسب دیدگاه‌ها

| اجزاء | ۱      | ۲      | ۳      | ۴      | ۵      | ۶      | ۷      | ۸      |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ۱     | ۰.۵۲۳  | ۰.۴۹۲  | ۰.۳۳۷  | ۰.۳۰۲  | ۰.۱۸۲  | ۰.۲۹۹  | ۰.۲۸۹  | ۰.۲۷۲  |
| ۲     | -۰.۳۹  | -۰.۰۳۲ | ۰.۴۱۶  | -۰.۳۱۹ | ۰.۷۰۴  | ۰.۲۰۶  | -۰.۱۵  | ۰.۱۰۷  |
| ۳     | ۰.۲۹۴  | ۰.۱۶۲  | -۰.۷۴۴ | -۰.۱۳۵ | ۰.۵۴۸  | ۰.۰۱۷  | -۰.۰۵۷ | -۰.۱۱  |
| ۴     | -۰.۵۶۹ | ۰.۳۱۹  | -۰.۱۷۴ | ۰.۷۱۹  | ۰.۱۲۹  | -۰.۰۰۸ | -۰.۰۶۱ | -۰.۰۸  |
| ۵     | ۰.۲۷۴  | -۰.۶۶۲ | ۰.۰۶   | ۰.۴۸۷  | ۰.۲۹۷  | -۰.۲۲۸ | -۰.۱۶۳ | ۰.۲۸۲  |
| ۶     | -۰.۰۲۴ | -۰.۱۵  | ۰.۱۳۹  | ۰.۰۴۱  | ۰.۲۴۱  | -۰.۳۱  | ۰.۷۳۸  | -۰.۵۰۶ |
| ۷     | ۰.۲۴۸  | ۰.۳۳۱  | ۰.۳۱۶  | ۰.۰۱۸  | ۰.۰۸۶  | -۰.۵۵  | -۰.۵۱۴ | -۰.۳۹۳ |
| ۸     | ۰.۱۶۵  | -۰.۲۴۱ | ۰.۰۸۵  | ۰.۱۸   | -۰.۰۲۸ | ۰.۶۴۶  | -۰.۲۲۶ | -۰.۶۳۷ |

استقلال خوبی برخوردار است. به طور مثال تناسب دیدگاه ۱ و ۲ نزدیک به ۰/۳۹- است.

با توجه به جدول شماره ۴، تناسب دیدگاه‌ها نسبت به یکدیگر از ضریب بالایی برخوردار نمی‌باشد. که این امر نشان از آن است که طرح دیدگاه‌ها از

جدول ۵. مقدار ویژه و توافق عامل‌های چرخیده

| عامل | مقدار ویژه | میزان توافق | میزان توافق تجمعی |
|------|------------|-------------|-------------------|
| ۱    | ۲۷.۷       | ۵۰.۳۶       | ۵۰.۳۶             |
| ۲    | ۷.۲        | ۱۳.۱        | ۶۳.۴۶             |
| ۳    | ۵.۲۳       | ۹.۵۱        | ۷۲.۹۶             |
| ۴    | ۴.۳        | ۷.۸۲        | ۸۰.۷۸             |
| ۵    | ۴.۲        | ۷.۶۳        | ۸۸.۴۱             |
| ۶    | ۱.۷۳       | ۳.۱۵        | ۹۱.۵۶             |
| ۷    | ۱.۴۳       | ۲.۵۹        | ۹۴.۱۶             |
| ۸    | ۱.۲۷       | ۲.۳۱        | ۹۶.۴۷             |

سرمایه اجتماعی با  $۷/۸۲$  درصد، عامل توسعه اقتصادی دانش‌بنیان با  $۷/۶۳$  درصد، عامل پایگاه داده بزرگ مقیاس با  $۳/۱۵$  درصد، عامل آموزش و توانمندسازی کارکنان با  $۲/۵۹$  درصد و عامل ایجاد سازوکار بازخوردی دانش با  $۲/۳۱$  درصد به ترتیب در رده‌های بعدی قرار گرفته می‌شوند.

حال این استفهام وجود دارد که رویکردهای ۸ گانه شناسایی شده چه تفاوت و افتراقی با هم دارند؟ آیا کارشناسان دیدگاه‌ها و رویکردهای متفاوتی نسبت به اثرات اجتماع محلی در منطقه بوستان ملل دارند، یا خیر؟ برای پاسخگویی به این سؤال به رویکرد عاملی توجه خواهیم کرد. رویکرد عاملی؛ جداول کیو کامل شده‌ای هستند که براساس نرمال‌سازی نتایج به دست می‌آیند. این رویکرد نشان می‌دهد که در هر عامل بیشترین و کمترین امتیاز به کدام گزینه کیو (گزاره) اختصاص یافته است. جدول زیر خلاصه‌ای از رویکردهای عاملی پژوهش می‌باشد که کمترین و بیشترین امتیاز اختصاص یافته به هر گزینه در ۸ دیدگاه را نشان می‌دهد.

مقدار ویژه در واقع به معنی تمرکز بر استخراج دیدگاه‌ها است. به این صورت که هرچه عدد به سمت بالاتر باشد، دیدگاه‌ها را به صورت کلی دیده‌ایم. و بر عکس هرچه پایین‌تر باشد دید ما در مورد استخراج دیدگاه‌ها جزئی بوده است. به نحوی که محققان در تحلیل‌های آورده شده با توجه به مقدار ویژه به ۸ دیدگاه دست یافته‌اند. به صورتی که در جدول شمار ۵ نشان داده شده مقدار ویژه عامل یا دیدگاه یک معادل  $۲۷/۷۰$  درصد است و همین‌طور دیدگاه‌ها یا عوامل ۲ تا ۸ به ترتیب دارای مقدار ویژه  $۷/۲۰$ ،  $۵/۲۳$ ،  $۴/۳۰$ ،  $۱/۷۳$ ،  $۱/۴۳$ ،  $۱/۲۷$  هستند. از آنجا که مقدار ویژه عددی برابر با ۱ است. می‌توان گفت که تمامی عوامل یا دیدگاه‌ها به صورت کلی دیده شده‌اند. بر این اساس میزان توافق می‌توان گفت که عامل مشارکت و همکاری در دانش و اجراء با  $۵۰/۳۶$  درصد بیشترین میزان توافق را کسب کرده و در رتبه‌های بعدی عامل مدیریت دانش منابع انسانی با  $۱۳/۱۰$  درصد، عامل استفاده از تکنولوژی‌های نوین با  $۹/۵۱$  درصد، عامل

جدول ۶. ذهنیت‌های موافق و مخالف شناسایی شده برحسب گزاره‌های پژوهش

| ذهنیت‌های شناسایی شده | مهم‌ترین گزینه‌های موافق | مهم‌ترین گزینه‌های مخالف |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| ذهنیت (رویکرد) یک     | ۱                        | ۱۸                       |
| ذهنیت (رویکرد) دو     | ۶                        | ۱۹                       |
| ذهنیت (رویکرد) سه     | ۱۴                       | ۲۱                       |
| ذهنیت (رویکرد) چهار   | ۱۵                       | ۲۳                       |
| ذهنیت (رویکرد) پنج    | ۳                        | ۷                        |
| ذهنیت (رویکرد) شش     | ۸                        | ۹                        |
| ذهنیت (رویکرد) هفت    | ۱۰                       | ۱۷                       |
| ذهنیت (رویکرد) هشت    | ۱۶                       | ۲۰                       |

همین ترتیب دیگر گزاره‌ها شناسایی و در مقابل یکدیگر قرار داده شده‌اند. نهایتاً براساس ذهنیت‌های موافق و مخالف شناسایی شده، گزاره‌ها را چارچوب دیدگاه‌های ۸ گانه دسته‌بندی گردیدند. به نحوی که در جدول شماره ۷ آمده است.

در جدول شماره ۶، مهم‌ترین گزاره‌های موافق و مخالف در مقابل یکدیگر قرار داده شده‌اند. به این صورت که پس از بررسی امتیازات اختصاص داده شده به گزاره‌ها از سوی کارشناسان، با اهمیت‌ترین و کم اهمیت‌ترین آن‌ها شناسایی شدند. به عنوان مثال گزاره ۱ با بالاترین امتیاز در مقابل گزاره ۱۸ با کمترین امتیاز قرار گرفته است. به

**جدول ۷. اولویت‌بندی گزاره‌ها از دیدگاه ذهنی کارشناسان**

| رتبه | اولویت گزاره‌ها                                                                              | دیدگاه       |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ۱    | میزان مشارکت کارکنان در ایجاد دانش ورزش و جوانان                                             | دیدگاه اول   |
|      | تأثیر فعالیت‌های منابع انسانی متناسب با دورکاری بر عملکرد شغلی دورکاران سازمان ورزش و جوانان |              |
| ۲    | آموزش و استفاده از روش‌های نوین آموزشی برای انتقال دانش ورزش و جوانان                        | دیدگاه دوم   |
|      | بهبود مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی سازمانی به توسعه مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان          |              |
| ۳    | محاسبه شاخص‌های مالی و اقتصادی برای ارزیابی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان ورزش و جوانان | دیدگاه سوم   |
|      | میزان استفاده از روش‌های نوین مدیریت دانش مانند یادگیری مبتنی بر بازی                        |              |
| ۴    | ایجاد فضایی برای تبادل دانش و تجربه بین کارکنان ورزش و جوانان                                | دیدگاه چهارم |
|      | افزایش همبستگی بین کارکنان ورزش و جوانان                                                     |              |
| ۵    | ارتقاء فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش مرتبط با ورزش و جوانان                                    | دیدگاه پنجم  |
|      | میزان استفاده از رسانه‌های جمعی برای انتقال دانش مرتبط با ورزش و جوانان                      |              |
| ۶    | تعداد دوره‌های آموزشی برای انتقال دانش مرتبط با ورزش و جوانان                                | دیدگاه ششم   |
|      | ایجاد پایگاه دانش داخلی در سازمان ورزش و جوانان                                              |              |
| ۷    | ارزیابی و بازخورد مداوم دانش‌های کارکنان ورزش و جوانان                                       | دیدگاه هفتم  |
|      | ایجاد فضایی برای تبادل دانش و تجربه بین کارکنان ورزش و جوانان                                |              |
| ۸    | ایجاد تیم‌های کاری برای حل مسائل دانش‌محور                                                   | دیدگاه هشتم  |
|      | ایجاد فرصت‌های شناسایی و تبادل دانش خارجی                                                    |              |

و کاربرد مدل راهبردی در سازمان‌های ورزشی به‌طور مستقیم مورد مطالعه قرار نگرفته است.

پژوهش حاضر به منظور طراحی مدل راهبردی مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان استان تهران تدوین شد. همان‌طور که استنباط می‌شود، نتایج مدل‌سازی روش Q با استفاده از تحلیل‌های آماری SPSS نسخه ۸/۲۲ دسته اصلی برای مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان شناسایی کرد که همه دسته‌ها معنادار بودند. یافته‌ها،

پیش‌فرض نظری تحقیق را پشتیبانی می‌کنند.

اول، عامل مشارکت و همکاری در تولید دانش و اجرای مهم‌ترین عنصر کلیدی در موفقیت مدل راهبردی مدنظر برای سازمان ورزش و جوانان شناخته شد. همسو با نتایج این پژوهش، لباف و مصلحی (۱۴۰۰)، گزارش کردند که خط‌مشی‌گذاری مشارکتی مستقیماً بر کارآمدی سازمان ورزش و جوانان تأثیر دارد، (لباف و مصلحی، ۲۰۲۳).

با توجه به گزینه‌های موافق و مخالف و به‌نوعی بنابر اولویت‌های به دست آمده از دیدگاه‌های ذهنی کارشناسان طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان استان تهران به روش تحلیل عاملی در جدول شماره ۷ می‌توان رویکردهای ۸ گانه را با اصول توسعه پایدار سازمانی انطباق داد.

### بحث و نتیجه‌گیری

سیستم کاری در یک سازمان ورزشی به‌عنوان ترکیبی از شیوه‌ها، ساختار کاری و فرایندها تعریف می‌شود که دانش، مهارت‌ها، تعهد، وفاداری و انعطاف‌پذیری افراد را به حداکثر می‌رساند. سازمان‌های ورزشی باید مدیریت دانش را به‌عنوان سرمایه‌ای پیشرفته برای دستیابی به مزیت‌ها و اهداف سازمان در نظر بگیرند. با این حال، نقش و تأثیر فرایندهای مدیریت دانش (اکتساب، ایجاد، ذخیره، مشارکت)

تکنولوژی‌های پیشرفته و به‌روز جزء جدانشدنی سازمان‌های ورزشی است؛ در غیر این صورت آن‌ها در رقابت با سایر رقیبان عقب می‌مانند. مطابق با این نتیجه، یافته‌های آسونتا دی وایو و همکاران (۲۰۲۱)، پیوندهای بین نوآوری و پایداری را برجسته می‌کنند و نشان می‌دهند که ابزارهای تحول دیجیتال در بلندمدت به فرایند خلق ارزش کمک می‌کنند.

این پژوهش با در نظر گرفتن آن از منظر فرایندهای نوآوری دیجیتال به ادبیات موجود تجزیه و تحلیل موضوع سیستم‌های مدیریت دانش کمک می‌کند و به نیاز به اجرای ایجاد دانش جدید و به اشتراک‌گذاری اقداماتی که از رشد جهانی و فراگیر حمایت می‌کند اشاره می‌کند (دی وایو و همکاران، ۲۰۲۱).

چهارمین عامل شناسایی شده در مدل، سرمایه اجتماعی است. این عامل سهم ویژه‌ای برای باورها و مشارکتهای کارکنان سازمان ورزش و جوانان قائل است. به نحوی که سرمایه اجتماعی، موتور متحرک سازمان در نظر گرفته شده است. مطابق با این دیدگاه، والدالیسو (۲۰۱۱) نشان دادند که سیستم‌های مدیریت دانش بنیان بر پایه سرمایه اجتماعی شکل می‌گیرند و از آنجایی که این سیستم‌ها مبتنی بر تعامل افراد هستند؛ ارتقای مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در سازمان‌های ورزشی ضروری است.

توسعه اقتصاد دانش بنیان، پنجمین عامل در مدل راهبردی شناسایی شد (والدالیسو و همکاران ۲۰۱۱). در این مدل برای آنکه استقلال تصمیمات سازمان ورزش و جوانان حفظ شود و به‌عنوان یک سازمان درآمدزا در کشور عمل کند؛ روی آوردن به اقتصاد دانش بنیان ضروری است. همچنین باید لحاظ کرد که خلق شیوه‌های نوین درآمدزایی در این سازمان از نکات دیگر است که مورد توجه قرار گرفته است.

مطالعه کالوین (۲۰۱۴)، بیانگر همین موضوع است؛ آن‌ها معتقدند که سازمان‌های بزرگ مقیاس ورزشی باید از طریق رویکرد دانش بنیان درآمدزایی نمایند. ششمین عامل، تهیه پایگاه داده بزرگ مقیاس است؛ مشارکت کنندگان معتقد بودند سازمان ورزش و جوانان از خلأ یک پایگاه داده منسجم رنج می‌برد و برای مدیریت دانش بنیان پایگاه داده یک اصل است (کالوین، ۲۰۱۴).

نین چی لیو و مین شی لیو (۲۰۱۱)، نشان دادند که بین شایستگی مدیر و رفتار اشتراک دانش کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد. آن‌ها بیان کردند که تسهیم دانش عاملی است که عملکرد سازمانی را تعیین می‌کند و مدیر سازمان نقشی محوری در به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان ایفا می‌کند. بنابراین، توانایی مدیر باعث ایجاد و توسعه اشتراک دانش می‌شود (لیو همکاران، ۲۰۱۱). علاوه بر این، وونگ (۲۰۰۵)، معتقد است که حمایت ارائه شده توسط مدیران ارشد، ایجاد یک محیط انگیزشی برای تولید، مدیریت و به اشتراک‌گذاری دانش مهم‌ترین عوامل برای دستیابی به موفقیت در برنامه مدیریت دانش است (وونگ و همکاران، ۲۰۰۵). با وجود این با مطالعه گپ و همکاران (۲۰۱۸) که معتقد بودند مهم‌ترین اقدام اصلاح فرهنگ سازمانی است؛ مغایرت دارد.

دسته دوم مدل راهبردی، سهم ویژه‌ای برای مدیریت دانش منابع انسانی قائل بودند. همسو با این نتیجه عباس نظریان مادوانی و همکاران (۱۳۹۴)، نشان دادند که ارتباط مثبت و معناداری بین سرمایه فکری و مدیریت دانش با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد و همچنین این دو متغیر توان پیش‌بینی بهره‌وری نیروی انسانی حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان را دارند (نظریان و همکاران، ۲۰۱۸). این عامل نقش زیادی برای ایجاد انگیزه و تشویق دست‌اندرکاران سازمان ورزش و جوانان در نظر دارد (گوپ و همکاران، ۲۰۱۸). این نتیجه همچنین با مطالعه گارسیا-پرز و همکاران (۲۰۲۰) که معتقدند مدیریت اماکن ورزشی مبتنی بر مدیریت حرفه‌ای منابع انسانی شکل می‌گیرد؛ همسو است (بودلی و همکاران، ۲۰۲۰). در خصوص منابع انسانی نتایج مطالعه هلیل زعیم و همکاران (۲۰۲۲)، نشان می‌دهد که فرایندهای مدیریت دانش با عملکرد مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت معناداری دارند. در بین فرایندهای مدیریت دانش، تولید دانش بیشترین تأثیر را دارد. این مطالعه نشان می‌دهد که فرایندهای مدیریت دانش، عملکرد مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌ها افزایش می‌دهد (زعیم و همکاران، ۲۰۲۲).

سومین عامل، به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین و پیشرفته در مدیریت دانش است که در مدل راهبردی مستقیماً بر نوآوری تأثیر می‌گذارد؛ است. در امروزه استفاده از

موضوعی است که نسبت به رویکردهای حاکم در مطالعات گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر این، ادبیات یافته‌های پراکنده‌ای برای ارائه مدل راهبردی مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان ارائه می‌دهد که تا به امروز مورد توجه محققان نبوده است.

مطالعه حاضر، نظریه مدل راهبردی مدیریت دانش را گسترش داده و به‌طور قابل‌توجهی به این شکاف تحقیقاتی کمک می‌کند. در نظر گرفتن مؤلفه‌های مختلف و ترکیب آن‌ها با یکدیگر در نوع خود منحصر به فرد است.

نتایج همچنین پیامدهای متعددی برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان سازمان ورزش و جوانان دارد که تلاش‌های بیشتری برای نهادسازی سازمانی مورد نیاز است. زیرا این امر، بر کارآمدی عوامل مدیریتی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. باید به هشت دسته از عوامل اصلی مدل راهبردی مدیریت دانش توجه ویژه‌ای کرد. این کار را می‌توان با تفویض اختیارات بیشتر به کارکنان، تقویت روحیه مشارکتی، برگزاری دوره‌های آموزشی و نهادسازی مدیریتی عملی کرد.

در خاتمه، بدیهی است که دانش در شکل‌دهی به آینده سازمان‌های ورزش و جوانان در استان تهران، قدرت تحول عظیمی دارد. این سازمان‌ها با بهره‌گیری از پتانسیل دانش، می‌توانند رویکرد خود را متحول کنند و تغییرات مثبتی را در زندگی جوانان ایجاد کنند. تشکلهای ورزش و جوانان با اجرای برنامه‌ها و ابتکارات نوآورانه مانند کارگاه‌ها، سمینارها و جلسات آموزشی می‌توانند خود را به ابزارهای لازم برای توانمندسازی جوانان استان تهران مجهز کنند. این سازمان‌ها با فراهم کردن دسترسی آن‌ها به اطلاعات، مهارت‌ها و منابع ارزشمند، می‌توانند استعدادهای خود را پرورش دهند، رشد شخصی آن‌ها را تقویت کنند و راه را برای موفقیت خود هموار کنند. علاوه بر این، قدرت دانش فراتر از سطح فردی است. وقتی سازمان‌های ورزش و جوانان در استان تهران اشتراک و همکاری دانش را در اولویت قرار می‌دهند، شبکه‌ای از حمایت و همکاری ایجاد می‌کنند. این آن‌ها را قادر می‌سازد تا به‌طور جمعی به چالش‌ها رسیدگی کنند، بهترین شیوه‌ها را به اشتراک بگذارند و پیشرفت ورزش و توسعه جوانان در منطقه را به پیش ببرند. با پذیرش فرهنگ یادگیری مستمر و تبادل دانش، این سازمان‌ها

یولداشو (۲۰۲۱)، معتقد است که آموزش و توانمندسازی پایه‌های رشد سازمانی را برای نهادهای ورزشی فراهم می‌کند. وجود دوره‌های آموزشی و یادگیری به صورت مستقیم بر سایر مؤلفه‌ها اثر می‌گذارد. ایجاد سازوکارهای بازخوردی و ارزیابی، آخرین عامل در مدل راهبردی مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان مطرح شد. تنها راه اطمینان از صحت و درستی مسیر، ایجاد سازوکاری برای دریافت بازخوردها است (یولداشو و همکاران ۲۰۲۱). سازمان‌های ورزشی استفاده از بازخورد بهترین روش برای انجام اقدامات خودجوش سازمانی است (تورپ و احمد، ۲۰۱۵).

براساس نتایج فوق چنین استنباط می‌شود که سازمان‌ها نیاز به کسب دانش از بیرون و طراحی مدل راهبردی مدیریت دانش خواهند داشت. بر همین اساس کوهن و لونیتال بر روی ویژگی توانایی جذب اطلاعات بیرونی به‌عنوان یک ارزش جدید تأکید کرده‌اند. گردآوری دانش سازمانی می‌تواند از طریق فراهم‌آوری دانش از منابع بیرونی و خلق درونی صورت گیرد. مهم‌ترین فعالیت‌های مدیریت، یکپارچه‌سازی و طراحی مدل راهبردی است. مدل‌های مدیریت دانش طیف وسیعی از دیدگاه‌هایی که در متون توصیف شده است را بیان می‌کند. توصیف این مدل‌ها می‌تواند در پژوهش‌های ساختاری و کارکردهای سازمانی مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. نتایج فوق پیامدهای متعددی برای نهادها و تحقیقات آتی دارد، به‌ویژه در رابطه با سازمان ورزش و جوانان پیامدهای قابل‌توجهی را می‌توان شناسایی کرد.

مطالعه حاضر به بدنه ادبیات پژوهش در مورد مدل راهبردی مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان و شناسایی مؤلفه‌های کلیدی موفقیت آن کمک می‌کند. ادبیات موجود تأکید ویژه‌ای بر ارتقای این عوامل کلیدی است که بدون شک پیاده‌سازی این مدل برای سازمان ورزش و جوانان از اهمیت زیادی برخوردار است (پالانن ۲۰۱۴؛ مجلسی و همکاران ۲۰۱۸). با وجود این، نشان داده شده است که مطالعات محدودی در مورد ارائه مدل راهبردی مدیریت دانش برای سازمان ورزش و جوانان کشور ارائه شده است. مدل راهبردی مدیریت دانش،

راه‌حل‌های مناسب، تصمیمات به موقع و آگاهانه، کمک به مدیران در انتخاب و اجرای مناسب‌ترین فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی، کاهش احتمال وقوع یا تکرار اشتباه، کاهش دوباره‌کاری و افزایش قدرت انطباق و انعطاف‌پذیری با توجه به شرایط موجود به شکل اثربخش شوند.

### محدودیت‌ها و راهبردهای پژوهش

این مطالعه به ارائه مدل راهبردی مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان مربوط می‌شود. لذا، در تعمیم نتایج به‌تمامی سازمان‌های ورزشی سایر شهرها یا کشورهای دیگر باید احتیاط کرد. این مطالعه تنها نقش مدیریت دانش را به‌عنوان یک پیشران اصلی در ساختار سازمان ورزش و جوانان مورد توجه قرار داده است، اگرچه نقش تصمیمات کلان ملی و سیاست‌های ملی در کارآمدی این سازمان بررسی نشده است، اما می‌تواند فرصتی برای مطالعات آینده در مورد این موضوع باشد. یکی دیگر از فرصت‌های تحقیقاتی خوب می‌تواند بررسی نقش نوآوری‌های سازمانی در کارآمدی سازمان ورزش و جوانان باشد. فرصت‌های تحقیقاتی بیشتر می‌تواند شامل اتخاذ رویکرد پژوهش کیفی با استفاده از نظریه زمینه‌ای برای به دست آوردن درک دقیق‌تری از این موضوع باشد.

می‌توانند جلوتر از منحنی باشند، خود را با شرایط متغیر تطبیق دهند و در یک چشم‌انداز همیشه در حال تحول مرتبط باقی بمانند. استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها سبب کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت، بهره‌وری و سودمندی سازمان می‌شود. بررسی مفاهیم و رده‌بندی‌های موجود در زمینه مدیریت دانش نشان می‌دهد که طیف متنوعی از نظرات و دیدگاه‌ها در این حوزه وجود دارد.

نظام‌های مدیریت دانش دارای توانایی‌های بالقوه با ارزشی برای رسیدن به این اهداف می‌باشند. انتخاب ابزارها و نظام مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش یکی از ملاحظات مدیریتی در استفاده هرچه سودمندتر از دانش‌های آشکار و نهان در سازمان‌ها می‌باشد. سرمایه مورد استفاده در نظام مدیریت دانش سرمایه‌ای زیرساختی است که سودمندی‌های هوشمندانه و بسیار ظریفی دارد. به نظر می‌رسد قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش باید مطالعات گسترده‌ای در این زمینه انجام داد.

شاخص‌ها نشان می‌دهد اگرچه برای پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش به یک رویکرد نظام‌مند و بلندمدت نیاز است، اما می‌توان درجاتی از این نظام را با امکانات موجود در سازمان‌ها پیاده کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان ورزش و جوانان استان تهران با استقرار و توسعه مدل راهبردی مدیریت دانش، باعث توانمندی سازمان به‌منظور ارائه

### References

- Aamir, A., Jan, S. U., Qadus, A., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2021). Impact of knowledge sharing on sustainable performance: Mediating role of employee's ambidexterity. *Sustainability*, 13(22), 12788. <https://doi.org/10.3390/su132212788>
- Abbass, N. M., Azmoon, J., & Nourollahi, P. (2018). Relationship between Knowledge Management and Intellectual Capital with Human Resource Productivity in Ministry of Sport and Youth. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 16(38), 25-36. (In Persian)
- Aghelazad, F., Najafzadeh, M. R., Janani, H., & Moghaddam, J. B. (2021). Investigating the Effect of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Productivity on Knowledge Management of Employees of Sports and Youth Departments of East AZERBAIJAN Province. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(1), 645-659. <https://doi.org/10.31838/ijpr/2021.13.01.787>
- Binsaeed, R. H., Grigorescu, A., Yousaf, Z., Radu, F., Nassani, A. A., & Tabirca, A. I. (2023). Harnessing big data analytics to accelerate innovation: an empirical study on sport-based entrepreneurs. *Sustainability*, 15(13), 10090. <https://doi.org/10.3390/su151310090>
- Boudlaie, H., Mahdiraji, H. A., Shamsi, S., Jafari-Sadeghi, V., & Garcia-Perez, A. (2020). Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 16(4), 113-147. <https://doi.org/10.7341/20201644>
- Brown, S. R. (1996). Q methodology and qualitative research. *Qualitative health*

- research, 6(4), 561-567.  
<https://doi.org/10.1177/104973239600600408>
- Calvin, E. (2014). Small Scale/Global Ambition: Strategies of Architectural Production and Global Urban Competitiveness in Medellín, Colombia. Columbia University.
- Chelladurai, P., & Kim, A. C. H. (2022). Human resource management in sport and recreation: Human kinetics.
- Dai, J., & Menhas, R. (2020). Sustainable development goals, sports and physical activity: the localization of health-related sustainable development goals through sports in China: a narrative review. *Risk management and healthcare policy*, 1419-1430.  
<https://doi.org/10.2147/RMHP.S257844>
- Dalkir, K. (2013). Knowledge management in theory and practice: routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780080547367>
- Delshab, V., Pyun, D. Y., Kerwin, S., & Cegarra-Navarro, J.-G. (2021). The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. *Sport Management Review*, 24(1), 156-178.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.001>
- Delshab, V., Winand, M., Sadeghi Boroujerdi, S., Hoeber, L., & Mahmoudian, A. (2022). The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: The mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 139-160.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1768572>
- Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of business research*, 123, 220-231.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.042>
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649-677. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0453>
- Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Knowledge, Competencies, and Skills for a Sustainable Sport Management Growth: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(9), 7061.  
<https://doi.org/10.3390/su15097061>
- Haile, N. A., Timbula, M. A., & Abdisa, G. (2020). Determinant factors of knowledge management practice: the case of ministry of health, Ethiopia. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 8(1), 65-78.  
<https://doi.org/10.22437/ppd.v8i1.8589>
- Heelis, W. J., Caron, J. G., & Bloom, G. A. (2020). The experiences of high-performance coaches in the management of difficult athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101751.  
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101751>
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). Sport management: principles and applications: Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315733371>
- Iraji, N. R., & Vaez, M. S. M. K. (2023). Standardization of the green knowledge management questionnaire among the experts of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. (In Persian)
- Labbaf, A. H., & Moslehi, L. (2023). Presenting the investment attraction model in sports projects. (In Persian)
- Liu, N.-C., & Liu, M.-S. (2011). Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior—an empirical study for Taiwanese R&D professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 981-997.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555138>
- Majlesi Ardehjani, S., Shabanibahar, G. R., Soleimani, M., & Honari, H. (2018). Developing a model of knowledge management and strategic thinking based on organizational readiness of the Ministry of Sports and Youth. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(1), 75-88. (In Persian)  
<https://doi.org/10.1001.1.25384023.1397.5.1.8.1>
- Nonaka, I. (2009). *The knowledge-creating company*. In *The economic impact of knowledge* (pp. 175-187): Routledge.

- Nyaude, P., & Dewah, P. (2014). An assessment of knowledge sharing strategies at the National Archives of Zimbabwe (NAZ). *Innovation: journal of appropriate librarianship and information work in Southern Africa*, 2014(49), 31-52.
- 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. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2007.012405>
- Paalanen, M. (2014). Knowledge management in youth sport organizations.
- Qodarsih, N., & Sabtiana, R. (2020). Knowledge Management Maturity Model: A Case Study at Ministry XYZ. Paper presented at the Sriwijaya International Conference on Information Technology and Its Applications (SICONIAN 2019). <https://doi.org/10.2991/aisr.k.200424.026>
- Ramezani, F., Keshtidar, M., & Moodi, D. (2021). An analysis of the barriers to financing sport entrepreneurs by Q method. *Sport Management Journal*, 13(1), 237-255. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jsm.2019.280621.2264>
- Sadeghi Boroujerdi, S., Karimi, R., & Yoosefy, B. (2022). Mental patterns of Iranian Football Players in League 1 in the field of team performance by Q methodology. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(56), 133-152. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.744.1506>
- Shaghaghi, M., Ghaebi, A., & Ahmadi, S. F. (2020). Knowledge Creation Environment in the Iranian Universities: A Case Study. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 18(2), 65-81. (In Persian) <https://doi.org/20.1001.1.20088302.2020.18.2.5.6>
- Thorpe, H., & Ahmad, N. (2015). Youth, action sports and political agency in the Middle East: Lessons from a grassroots parkour group in Gaza. *International review for the sociology of sport*, 50(6), 678-704. <https://doi.org/10.1177/101269021349052>
- Valdaliso, J., Elola, A., Aranguren, M., & Lopez, S. (2011). Social capital, internationalization and absorptive capacity: The electronics and ICT cluster of the Basque Country. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9-10), 707-733. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.505268>
- Webler, T., Danielson, S., & Tuler, S. (2009). Using Q method to reveal social perspectives in environmental research. Greenfield MA: Social and Environmental Research Institute, 54, 1-45.
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*, 105(3), 261-279. <https://doi.org/10.1108/02635570510590101>
- Wu, J., Lo, M. F., & Ng, A. W. (2019). Knowledge management and sustainable development. *Encyclopedia of sustainability in higher education*, 1049-1057. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-11352-0\\_175](https://doi.org/10.1007/978-3-030-11352-0_175)
- Yuldashov, I., Umaralievich, K. U., Goyazarov, G., & Abdurakhmonov, S. (2021). Innovative development strategy in the field of sports and the basics of its organization. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 11(11), 48-53. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.139>
- Zaim, H., Ramadani, V., Dinibutun, S. R., Gërguri-Rashiti, S., & Said, D. S. (2022). Knowledge management and human resources performance: evidence from Turkish family businesses. *Journal of Family Business Management*, 12(2), 185-199. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2020-0108>