



Presenting a model and prioritizing barriers to knowledge management maturity in line with business in Iranian sports

Hatam Asadpour¹, Abolfazl Farahani^{2*}, Loghman Keshavarz², Hamid Ghasemi³

1. Ph.D Student, Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Abstract

The purpose of this study is Presenting a model and prioritizing barriers to knowledge management maturity in line with business in Iranian sports. This research is of a descriptive-analytical type. It was conducted in the field. It is in the category of applied research. The statistical population of the study consisted of experts from the General Directorates of Sports and Youth, and members of the sports management faculty of public and private universities, totaling 928 people. The sample size was calculated using the Cochran formula, which was estimated to be 272 people. The sampling method was done using the random-stratified method. A researcher-made questionnaire was used to collect information. The Cronbach's alpha method was used to calculate the reliability coefficient of the questionnaire, which was 0.966. Data analysis was done using PLS3 and SPSS 23 software. The Friedman test was used to prioritize barriers to knowledge management maturity in line with business in sports. To examine the fit of the measurement model, the criteria of factor loading coefficients, Cronbach's alpha coefficients, composite reliability, convergent validity, and divergent validity were used. In evaluating the structural model, criteria of significance coefficients (t-values) were used to examine the fit of the structural model. The results showed that the most important obstacle to knowledge management immaturity is the inefficient management of knowledge-based human resources in sports organizations. Examining the fit of the structural model showed its suitability.

Article information

Received: 31 August 2024

Revised: 22 September 2025

Accepted: 16 November 2025

Published: 22 December 2025



Keywords:

Knowledge Management, Knowledge management Maturity, Business, Sports organizations

How to Cite This Article:

Asadpour, H., Farahani, F. Keshavarz, L., and Ghasemi, H. (2026). Presenting a model and prioritizing barriers to knowledge management maturity in line with business in Iranian sports. *Journal of Sport Management Knowledge*, 3(2), 1- 17. <https://doi.org/10.22034/jsmk.2025.68928.1184>

*Corresponding author: afarahani@pnu.ac.ir



EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Along with educational, health, and recreational purposes, sports activities are also considered as an industry. The sports industry has a high capacity to generate income due to its many capacities in various fields. So that the sports business has attracted the attention of athletes and enthusiasts of this field. Fields such as sports clubs, marketing in the field of sports, sales and advertising of sports products, sports media, etc. are among the activities in sports business. That success in these activities revolves around science and knowledge. And to use this resource in an environment where economy and investment are facing change and dynamics, knowledge management and its maturity as a support service are needed. And the effective implementation and application of knowledge management requires a complete and accurate understanding of the factors that affect the knowledge management process and its maturity. The aim of the current research is to Presenting a model and prioritizing barriers to knowledge management maturity in line with business in Iranian sports.

METHODOLOGY

This research is of a descriptive-analytical type. It was conducted in the field. It is in the category of applied research. The statistical population of the study consisted of experts from the General Directorates of Sports and Youth, and members of the sports management faculty of public and private universities, totaling 928 people. The sample size was calculated using the Cochran formula, which was estimated to be 272 people. The sampling method was done using the random-stratified method. A researcher-made questionnaire was used to collect information. The Cronbach's alpha method was used to calculate the reliability coefficient of the questionnaire, which was 0.966. Data analysis was done using PLS3 and SPSS 23 software. The Friedman test was used to prioritize barriers to knowledge management maturity in line with business in sports. To examine the fit of the measurement model, the criteria of factor loading coefficients, Cronbach's alpha coefficients, composite reliability, convergent validity, and divergent validity were used. In evaluating the structural model, criteria of significance coefficients (t-values) were used to examine the fit of the structural model.

RESULTS

The results showed that the obtained chi-square value was 78.528, which is at an error level of less than 0.05 ($p < 0.05$). This shows that the ranking of barriers to knowledge management maturity from the respondents' perspective is meaningful and respondents have different rankings. Comparing the average ratings shows that the highest average rating (7.83) is assigned to the inefficient management of knowledge-based human resources in sports organizations (the eighth obstacle). This means that the most important obstacle to knowledge management maturity from the respondents' perspective. After the above characteristic, the barriers to knowledge management maturity are, in order, the low quality of knowledge information technology and knowledge management systems (tenth barrier), Weak organizational processes and knowledge management structure (sixth obstacle), Lack of attention to employee empowerment and project management in relation to knowledge management (seventh obstacle), Lack of knowledge management governance (ninth obstacle), Lack of knowledge management goals and strategy (fifth obstacle), Lack of relationship between knowledge management and business and its strategies (second obstacle), Undesirable environmental factors and managerial factors of knowledge management (third obstacle), Lack of organizational infrastructure and knowledge management support (first obstacle), Low efficiency and effectiveness of knowledge management systems (eleventh obstacle) and lack of security and weak information technology management (fourth obstacle). To examine the fit of the measurement model, the criteria of factor loading coefficients, Cronbach's alpha coefficients, composite reliability, convergent validity, and divergent validity were used. Factor loadings above 0.4 are desirable and factor loadings below should be discarded. The factor loading coefficients for all questions in this study are above 0.4, indicating its suitability. The composite reliability value for each construct must be above 0.7, and for Cronbach's alpha coefficients, values above 0.7 are accepted. In this study, their values are appropriate. Therefore, the appropriateness of the reliability condition is confirmed. To examine the convergent validity, the average variance extracted (AVE) index was used. Its critical value is 0.4. In this study, it is greater than 0.4 for all variables, which indicates appropriate convergent validity. Divergent validity is at an acceptable level when the square root of AVE for each construct is greater than the common

variance of that construct and other constructs (the square of the correlation coefficients between the constructs) in the model. This issue is examined by a matrix whose cells contain the values of the correlation coefficients between the constructs and the square root of the AVE values for each construct. We replace the values on the main diagonal of the matrix with the square root of the values of the variance explained in the AVE. These values must be greater than all values in the corresponding row and column. In this study, the values were as follows, indicating appropriate divergent validity of the model. In evaluating the structural model, criteria of significance coefficients (t-values) were used to examine the fit of the structural model. These coefficients must be greater than 1.96 to confirm their significance at the 95% confidence level. All coefficients related to the paths between variables were greater than 1.96, indicating that the paths were significant and the suitability of the structural model.

DISCUSSION AND CONCLUSION

Knowledge management and its maturity seeks to satisfy people with different tastes and needs and provide high quality and desirable services with lower costs. This depends on eliminating the factors that prevent the establishment of knowledge management and its maturity in sports organizations.. Therefore, it is necessary to hire employees in sports organizations based on their expertise in connection with academic organizations. Holding appropriate training courses for managers and employees in order to familiarize them with knowledge management should be considered. Also sports organizations should seek to increase their innovative potential by establishing partnerships with knowledge production centers.



ارائه مدل و اولویت‌بندی موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب و کار در ورزش ایران

حاتم اسدیپور^۱، ابوالفضل فراهانی^{۲*}، لقمان کشاورز^۳، حمید قاسمی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل و اولویت‌بندی موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب و کار در ورزش ایران است. این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی است که به شکل میدانی انجام شده است و از جمله تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری پژوهش کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان، اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی، آزاد بودند که تعداد آنها ۹۲۸ نفر بودند. محاسبه حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران صورت گرفت که به تعداد ۲۷۲ نفر برآورد گردید. روش نمونه‌گیری با استفاده از روش تصادفی - طبقه‌ای انجام شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۶۶ بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار PLS3 و SPSS 23 صورت گرفت. برای اولویت‌بندی موانع بلوغ مدیریت دانش از آزمون فریدمن استفاده شد. برای تدوین مدل از الگوی معادلات ساختاری استفاده شد. بررسی برازش مدل اندازه‌گیری با استفاده از معیارهای ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا صورت گرفت. نتایج نشان داد که مهم‌ترین مانع عدم بلوغ مدیریت دانش ناکارآمد منابع انسانی دانش محور در سازمان‌های ورزشی است. بررسی برازش مدل ساختاری مناسب بودن آن را نشان داد. در سازمان‌های ورزشی باید به دانش و مدیریت دانش به عنوان یک ارزش نگریسته شود تا با ایجاد زیرساخت‌های لازم و آماده‌سازی اعضای سازمان ارائه خدمات با کیفیت بالا و مطلوب و با هزینه کم انجام شود.

اطلاعات مقاله

دریافت شده: ۱۴۰۴/۰۶/۰۹

بازنگری شده: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱

پذیرش شده: ۱۴۰۴/۰۸/۲۵

انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱



کلمات کلیدی:

مدیریت دانش، بلوغ مدیریت دانش، کسب و کار، سازمان‌های ورزشی

نحوه استناد به این مقاله

اسدیپور، ح.، فراهانی، ا.، کشاورز، ل.، قاسمی، ح. (۱۴۰۴). ارائه مدل و اولویت‌بندی موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب و کار در ورزش ایران.

دانش مدیریت ورزش، ۳(۲)، ۱-۱۷. <https://doi.org/10.22034/jsmk.2025.68928.1184>

* Email: afarahani@pnu.ac.ir



مقدمه

فعالیت‌های ورزشی در کنار هدف‌های تربیتی، سلامتی، تفریحی به عنوان یک صنعت نیز مطرح است. صنعت ورزش به دلیل دارا بودن ظرفیت‌های زیادی در زمینه‌های مختلف توان درآمدزایی بالایی دارد به طوری که درآمدهای حاصل از این صنعت سالانه به میلیون‌ها دلار می‌رسد (Akbari asl hasouni et al, 2020). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که صنعت ورزش در دهه گذشته در دنیا به طور متوسط هر سال ۷ درصد رشد داشته است که این میزان رشد، از متوسط نرخ رشد اقتصادی بیشتر کشورها بالاتر است. بنابراین ورزش برای ایجاد کسب و کار جدید از جایگاه مناسبی برخوردار است (Ghorbani and Safari Jafarloo, 2021). به طوری که کسب و کار ورزشی مورد توجه ورزشکاران و علاقه‌مندان این حوزه قرار گرفته است. زمینه‌هایی مانند باشگاه‌های ورزشی، بازاریابی در حوزه ورزش، فروش و تبلیغات محصولات ورزشی، رسانه ورزشی و غیره از جمله فعالیت‌ها در کسب و کار ورزشی می‌باشند که موفقیت در این فعالیت‌ها حول محور علم و دانش می‌باشد. دانش مزیت رقابتی را ایجاد می‌کند و سازمان‌هایی که نتوانند دانش کاری مورد نیاز را کسب نکنند در عرصه رقابت محکوم به شکست هستند. (Haqqani, 2019) یکی از ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تأمین این هدف یاری کند مدیریت دانش و بلوغ آن است. (Lam et al., 2021). مدیریت دانش فرایندی است که باعث خلق دانش و مدیریت جریان دانش موجود در سازمان می‌شود و اطمینان استفاده از آن را با کارآمدترین و موثرترین روش تضمین می‌کند تا این که سازمان به منافع بلند مدت خود دست پیدا کند. (Nascimento et al, 2021). بلوغ مدیریت دانش به سطح قابلیت‌های سازمان در اجرای مؤثر فرایندهای مدیریت دانش اشاره می‌کند که بوسیله مدل‌های بلوغ ارزیابی می‌شود که سازمان‌ها از طریق آن با معیارهای معین در سطوح مختلف رتبه‌بندی می‌شوند. (Nourian, 2024) مدل بلوغ مدیریت دانش برای سازمان‌ها و شرکت‌ها ارزیابی کاملی از فعالیت‌های مدیریت دانش را به وجود می‌آورد تا وضعیت کنونی مدیریت دانش را به شکل نظام‌مند درک کنند، ارزیابی درستی داشته باشند، موانع را به طور دقیق شناسایی کنند تا بتوانند آنها را رفع کنند، و منابع مورد نیاز را برای سطح بعدی بلوغ تأمین کنند. (Manian et al, 2014). با توجه به این که حداکثر سازی نرخ بازگشت سرمایه به سازمان از اهداف مدیریت دانش می‌باشد و برای این که مدیران و ذینفعان بتوانند از مزایا و ارزش نوآوری‌های مدیریت دانش سازمانی بهره مند شوند نیاز به ارزیابی صحیح از زیر ساخت‌ها و آگاهی از سطح بلوغ مدیریت دانش دارند. بنابراین قدم اول در شروع فعالیت‌های دانش و پیاده سازی مدیریت دانش تعیین وضع موجود و سنجش میزان آمادگی سازمان برای پذیرش مدیریت دانش و ارزیابی سطح بلوغ آن است. که این کار اجازه می‌دهد سازمان‌هایی که در حال اجرای پروژه مدیریت دانش هستند فعالیت مدیریت دانش خود را بصورت جامع ارزیابی نمایند و به طور نظام‌مند جایگاه و موقعیت خود را در مدیریت دانش تشخیص دهند و موانع پیشرفت را شناسایی نمایند. بدین ترتیب اطلاعات ارزشمندی به دست می‌آید که بر اساس آن اقداماتی تعریف می‌شود که سازمان برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ مدیریت دانش می‌تواند انجام دهد. (Shafiee et al, 2019) از طرفی هر گونه فعالیت مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری در دانش باید با هدف مداخله هدفمند در فرایند کسب و کار یک سازمان انجام شود (Neumann and Tome, 2011) و مدیریت دانشی می‌تواند موفق و سازنده باشد که بتواند به اهداف کسب و کار دست پیدا کند و به همین دلیل برای اطمینان از این که مدیریت دانش به عنوان بخشی از استراتژی‌های سازمان باشد همراستا بودن بین تکنولوژی مدیریت دانش و کسب و کار ضروری به نظر می‌رسد (Booto Ekionea and Swain, 2008) فعالیت‌های مدیریت دانش که با فعالیت‌های کسب و کار همراستا نمی‌باشد انتظارات سازمان‌ها را در ارتباط با بقا و ابداع و نوآوری مداوم از طریق مدیریت دانش در شک و تردید قرار می‌دهد. (Asoh, 2004) در این بخش به برخی از مطالعاتی که در این ارتباط انجام شده است اشاره می‌شود. خدیور و عباسی (۲۰۱۶) به ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سیصد شرکت برتر ایرانی پرداختند و بیان کردند که سطح بلوغ مدیریت دانش شرکت‌های برتر ایرانی پایین‌تر از سطح متوسط می‌باشد. (Kadivar and Abasi, 2016) محمدی و همکاران (۲۰۱۷) با تدوین مدل ارتباطی مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی در وزارت ورزش و جوانان نشان داد ارتباط معناداری



بین مدیریت دانش با کارآفرینی سازمانی و سرمایه اجتماعی کارکنان وجود دارد (Mohammadi et al, 2017). اکبری و همکاران (۲۰۱۸) با شناسایی و اولویت‌بندی موانع جریان دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی بر اساس مدل بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری کیفیت آمریکا نتیجه گرفتند که از نظر درجه اهمیت موانع جریان دانش به ترتیب اولویت شامل عوامل محیطی، عوامل مدیریتی، بعد مدیریت دانش، عوامل انسانی، عوامل زمانی، کانال‌های ارتباطی، عوامل فردی، عوامل فناوری و ویژگی‌های دانش می‌باشد (Akbari et al, 2018). هقانیپوری و همکاران (۲۰۲۰) به طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر کسب و کار در ورزش پرداختند و بیان کردند که سطح کلی بلوغ در سازمان‌های ورزشی در سطح ۲ می‌باشد و بعد سازمانی- انسانی، راهبردی و فنی و محتوایی در کسب و کار اثر معنی داری دارند. (Dehghanpouri et al, 2020) اگر او و موکیت (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان مدیریت دانش، منشاء آن، عوامل موفقیت، برنامه‌ریزی، ابزار، برنامه‌ها، موانع و فعال‌کننده‌ها (یک بازنگری) بیان کردند که درک موفقیت‌آمیز مدیریت دانش سطح موانع مهم هستند. موانع مهم مدیریت دانش نبود روش شناسی، عدم تعهد مدیر ارشد و نبود ساختار سازمانی می‌باشد (Agrawal and Mukit, 2020).

اعظمی و کریمی (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی تأثیر زیر ساخت‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه پرداختند و نتیجه گرفتند که سازمان‌های ورزشی جهت بهبود عملکرد مدیران و کارکنان خود و برای حفظ جایگاه موفق در رسالت سازمانی و توسعه نوآوری نیازمند استفاده از مدیریت دانش می‌باشند. (Azami and karimi, 2023) فراهانی و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی به بررسی نقش سرمایه اجتماعی، مدیریت دانش و نوآوری بر توسعه بازار کالاهای سرمایه‌ای ورزشی در ایران پرداختند و بیان کردند که متغیرهای سرمایه اجتماعی، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی بر توسعه بازار کالاهای سرمایه‌ای ورزشی اثر مثبت و معنی داری دارند. (Farahani et al, 2023) صفانیا و همکاران (۲۰۲۵) به شناسایی عوامل مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران پرداختند و نتیجه گرفتند که سازمان از نظر سطح قابلیت کدها، مفاهیم و مقولات در سطح دوم قرار دارد. (safania et al, 2025) در ضرورت توجه به مدیریت دانش و بلوغ آن در کشورمان در اسناد بالادستی و در برنامه توسعه کشور به عنوان اولویت ملی مورد توجه قرار گرفته است. در چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران توجه به اصل توسعه مبتنی بر دانایی در اجرای برنامه‌های توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و در بند ۱۹ سیاست‌های کلی نظام اداری بر دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات مبتنی بر ارزش‌های اسلامی تأکید شده است. و در نقشه جامع علمی کشور بر مسئله مدیریت دانش و برنامه‌ریزی در راستای توسعه دانش بنیان بارها اشاره شده است و به عنوان راهبردی کلان، نهادینه کردن مدیریت دانش و اجرای آن در نهادها و دستگاه‌های مختلف تأکید شده است. (Keshavarzi and Radseresht 2018). بنابر این امروزه در کشورمان مدیران مشتاق به ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش و بلوغ آن در سازمان‌ها با هدف بهره‌گیری از نتایج مفید آن می‌باشند. بررسی‌ها نشان می‌دهد با این که در سازمان‌های ایرانی برای توسعه مدیریت دانش فعالیت‌ها و هزینه‌هایی انجام شده اما سطح بلوغ مدیریت دانش در این سازمان‌ها از وضعیت پایین تر از سطح متوسط برخوردار است. اقداماتی مانند استفاده از مشاور و پیمانکار برای اجرای مدیریت دانش باعث ارتقای وضعیت بلوغ مدیریت دانش سازمان‌ها نشده است. بنابراین لازم است سازمان‌ها با انجام راهکارهایی مسیر توسعه و بهره‌مندی از مدیریت دانش را سرعت ببخشند و باعث افزایش سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان‌ها بشوند. (Khadiivar and Abasi, 2016). در ارتباط با سازمان‌های ورزشی به نظر می‌رسد که بین مدیریت دانش و کسب و کار ورزشی ارتباط شفافی وجود ندارد و همچنین بین متولیان ورزش کشور و مراکز دانشگاهی ارتباط تعریف شده‌ای وجود ندارد. سازمان‌های مانند باشگاه‌های ورزشی که بمنزله کسب و کارهای متوسط و کوچک هستند، به دلیل عدم به کارگیری دانش و یافته‌های علمی به روز به طور مداوم شکست می‌خورند در حالی که همراه شدن آن‌ها با مدیریت دانش و بلوغ آن می‌تواند در تصمیم‌گیری مدیران ورزش کشور راه‌گشا باشد. (Dehghanpouri et al, 2020) بنابراین درک این مسئله ضروری و حائز اهمیت است که مهم‌ترین موانعی که در سازمان‌های ورزشی از تحقق مدیریت دانش و بلوغ آن جلوگیری می‌کنند کدامند؟ تا برای رفع آنها راهکارهای لازم ارائه شود. تا بدین ترتیب در سازمان‌های ورزشی کوچک و بزرگ مانند

وزارت ورزش و جوانان، اداره کل ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، مدیران باشگاه‌ها، برگزار کنندگان رویدادهای ورزشی، مربیان، شرکت‌های تولیدی و خدماتی فضایی به وجود بیاید که بتوانند از ابتکارات مدیریت دانش استفاده لازم را ببرند. و در نهایت شاهد ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی باشیم. لذا با توجه به آنچه گفته شد این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که مهم‌ترین موانع بلوغ مدیریت دانش مبتنی با کسب و کار در ورزش ایران کدامند؟

روش تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است که به شکل میدانی انجام شده است و در زمره تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری شامل کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان شامل (مدیر کل، معاونان، روسای گروه‌های ورزشی قهرمانی و حرفه‌ای، همگانی، روستایی و عشایری و مسئول آموزش و پژوهش) که با توجه به آمار وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۲۸۸ نفر و همچنین اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی و آزاد (استادیار، دانشیار، استاد) به تعداد ۶۴۰ نفر که از طریق وب سایت دانشگاه‌ها به دست آمده است که در مجموع جامعه آماری تحقیق حاضر ۹۲۸ نفر برآورد شد. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران به تعداد ۲۷۲ نفر از این جامعه محاسبه شد. روش نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای و تصادفی-طبقه‌ای استفاده شد. در تحقیق حاضر در مرحله اول از نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای استفاده شد و استان‌های ایران برحسب محل جغرافیایی، عوامل همجواری و اشتراکات به ۵ منطقه تقسیم‌بندی شدند و از هر منطقه ۳ استان و در مجموع ۱۵ شهر انتخاب گردید که از منطقه یک البرز، مازندران، تهران، از منطقه ۲ فارس، اصفهان، بوشهر از منطقه ۳ گیلان، آذربایجان شرقی، اردبیل از منطقه ۴ همدان، خوزستان، کرمانشاه از منطقه ۵ کرمان، سیستان و بلوچستان و خراسان رضوی انتخاب شدند و نمونه‌ها از بین اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی، آزاد و بر اساس حضور کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان ۱۵ شهر انتخاب شدند. نسبت تخصیص نمونه‌ها به طبقات بر اساس نسبت به حجم طبقات بود که ۱۸۸ نفر مربوط به اعضای هیئت علمی و ۸۴ نفر مربوط به کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان بودند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که شامل دو بخش بود بخش اول سؤالات عمومی بود که اطلاعات کلی در ارتباط با سابقه شغلی، جنسیت، سابقه مدیریت، سطح تحصیلات و مرتبه دانشگاهی را مورد سنجش قرار داد و بخش دوم شامل سؤالات تخصصی که محقق ساخته بود. براساس مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب و کار ورزشی طراحی شده بوسیله دهقانپوری و همکاران (۲۰۲۰) تهیه شد. پرسشنامه دیدگاه کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان و اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی (استادیار، دانشیار، استاد) دانشگاه‌های دولتی و آزاد را در ارتباط با موانع بلوغ مدیریت دانش مبتنی با استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران را مورد نظرسنجی قرار داد. شکل کلی و امتیازبندی پرسش نامه بر اساس طیف لیکرت به صورت خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد تنظیم شد که شامل ۵۸ سؤال بود. بعد از تدوین، پرسش نامه در اختیار ۲۰ نفر از متخصصین مدیریت ورزشی قرار گرفت و روایی آن تأیید شد. برای محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که برای کل سؤالات پرسشنامه مقدار آن ۰/۹۶۶ بود. ۲۵۰ پرسشنامه از ۲۷۲ پرسشنامه توزیع شده بازگشت داده شد. همچنین بررسی روایی سازه پرسشنامه با تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار PLS3 و SPSS23، صورت گرفت. در قسمت آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی از جدول فراوانی و نمودارها استفاده شد. برای اولویت بندی موانع بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران از آزمون فرید من استفاده گردید. جهت تعیین مدل از مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی
Table 1. Demographic characteristics

درصد	فراوانی	مولفه‌ها	
84	210	مرد	جنسیت
16	40	زن	
66.8	167	دکتری	تحصیلات
29.6	74	ارشد	
3.6	9	کارشناسی	مرتبه علمی
82.36	126	استادیار	
16.34	25	دانشیار	
1.3	2	استاد	
7.8	17	ندارم	سابقه مدیریت
43.3	94	زیر ۵ سال	
20.3	44	۵ تا ۱۰ سال	
27.6	60	۱۱ تا ۱۵ سال	
2.3	5	۱۶ تا ۲۰ سال	
-	-	۲۰ به بالا	سابقه خدمت
5	11	زیر ۵ سال	
15.5	34	۵ تا ۱۰ سال	
40.9	90	۱۱ تا ۱۵ سال	
7.3	16	۱۶ تا ۲۰ سال	
31.4	69	۲۰ به بالا	سن
8.2	18	۲۰ تا ۳۰ سال	
39.1	86	۳۱ تا ۴۰ سال	
35.9	79	۴۱ تا ۵۰ سال	
16.8	37	۵۰ به بالا	

برای تدوین مدل موانع بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های کسب و کار در ورزش کشور از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در این پژوهش جهت تدوین مدل از روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار PLS₃ استفاده گردید. برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از معیارهای ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد.

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه گیری

Table2. Convergent validity and reliability of measurement tools

ضرب	ضرب	بار	ضرب معنادار	پایایی	میانگین	گویه ها	متغیر
آلفای	آلفای	عاملی	(t-value)		ترکیبی	واریانس	
کرونباخ (CR)	کرونباخ	(AVE)					
کل پرسش نامه	$\alpha \geq 0.7$	$\alpha \geq 0.4$	$t \geq 1/96$		$\geq 0/7$		$\alpha \geq 0/4$
.966	.892	.791	17.13	.917	.649	A36	مانع اول
		.752	13.509			A37	
		.855	28.496			A38	
		.832	21.369			A39	
		.826	23.571			A40	
		.774	18.524			A45	
	.811	.773	20.108	.868	.568	A16	مانع دوم
		.709	12.064			A18	
		.758	11.631			A2	
		.759	13.759			A3	
		.731	9.029			A6	
	.861	.849	25.725	.9 00	.642	A19	مانع سوم
		.815	19.808			A20	
		.770	14.082			A24	
		.788	14.578			A25	
		.783	16.565			A26	
	.886	.802	13.524	.913	.638	A52	مانع چهارم
		.881	31.889			A53	
		.810	15.300			A54	
		.720	11.461			A55	
		.793	17.293			A56	
		.778	17.673			A57	
	.865	.846	25.476	.903	.651	A4	مانع پنجم
		.877	45.265			A5	
		.738	12.473			A7	
		.812	14.042			A8	



	A1			14.917	.752	
مانع ششم	A33	.678	.913	25.651	.824	.881
	A35			27.882	.849	
	A47			17.568	.816	
	A48			19.889	.826	
	A58			18.711	.802	
مانع هفتم	A22	.805	.892	37.224	.899	.758
	A31			33.583	.896	
مانع هشتم	A27	.864	.927	35.474	.924	.842
	A28			52.604	.935	
مانع نهم	A9	.878	.743	18.514	.812	.759
مانع دهم	A46	.774	.873	25.387	.854	.711
	A51			30.916	.905	
مانع یازدهم	A42	.849	.918	42.263	.928	.822
	A43			46.106	.915	

بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ مطلوب بوده و کمتر از آن باید حذف شوند. همانطور که در جدول (۲) آمده است ضرایب بارهای عاملی برای تمامی سؤالات این پژوهش بیشتر از ۰/۴ می باشد که نشانگر ضرایب بارهای عاملی مناسب می باشند.

برای هر سازه مقادیر پایایی ترکیبی باید بیشتر از ۰/۷ باشد و مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ هم بیشتر از ۰/۷ پذیرفته می شود. بر طبق جدول (۲) مقادیر پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ تمامی این معیارها در مورد متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۷ می باشد. در نتیجه مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را می توان تأیید نمود.

در روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد که میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخصها) خود را مورد بررسی قرار می دهد که هر چه این همبستگی بالاتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار عدد بحرانی شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ۰/۴ می باشد، مطابق با (جدول ۲) مقدار AVE همه متغیرها بیشتر از ۰/۴ می باشد که نشان دهنده روایی همگرایی مناسب متغیرهای پژوهش است.

در روایی واگرا مقدار همبستگی بین شاخص های یک سازه با خود آن سازه در برابر همبستگی آن شاخص با سازه های دیگر و همچنین همبستگی یک سازه با شاخص هایش در برابر همبستگی آن سازه با سایر سازه ها مقایسه می شود. بر اساس جدول (۲) همه شاخص ها (سؤالات) مربوط به سازه ها همبستگی بالاتری نسبت به سازه خود دارند تا به سازه های دیگر و این مسئله نشان دهنده روایی واگرایی مناسب می باشد. در مورد رابطه سازه با شاخص هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه ها، روایی واگرا زمانی قابل قبول می باشد که جذر AVE برای هر سازه بالاتر از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه ها) در مدل باشد که این مسئله بوسیله یک ماتریس مورد بررسی قرار می گیرد به طوری که خانه های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس را با ریشه دوم مقادیر

واریانس شرح داده شده در AVE جایگزین می‌کنیم به طوری که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر باشد.

جدول ۳. جدول فورنل-لارکر پس از جایگذاری مقادیر ریشه دوم AVE

Table 3. Fornell-Larker table after inserting the square root of AVE values

مانع اول	مانع دوم	مانع سوم	مانع چهارم	مانع پنجم	مانع ششم	مانع هفتم	مانع هشتم	مانع نهم	مانع دهم	مانع یازدهم
مانع اول	.805									
مانع دوم	.602	.753								
مانع سوم	.611	.711	.801							
مانع چهارم	.647	.633	.783	.798						
مانع پنجم	.738	.773	.754	.759	.806					
مانع ششم	.548	.512	.789	.574	.742	.823				
مانع هفتم	.681	.678	.696	.772	.801	.696	.897			
مانع هشتم	.515	.651	0.715	.707	.647	.691	.571	.929		
مانع نهم	.612	.727	.715	.703	.788	.664	.773	.598	.937	
مانع دهم	.669	.676	.736	.713	.736	.791	.727	.604	.731	.879
مانع یازدهم	.570	.766	.727	.683	.692	.735	.693	.609	.652	.710
										.921

برطبق جدول (۳) مشاهده می‌شود، مقادیری که در روی قطر اصلی ماتریس وجود دارند، از تمامی مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر است و این نشان می‌دهد که مدل از روایی و اگری مناسب برخوردار است.

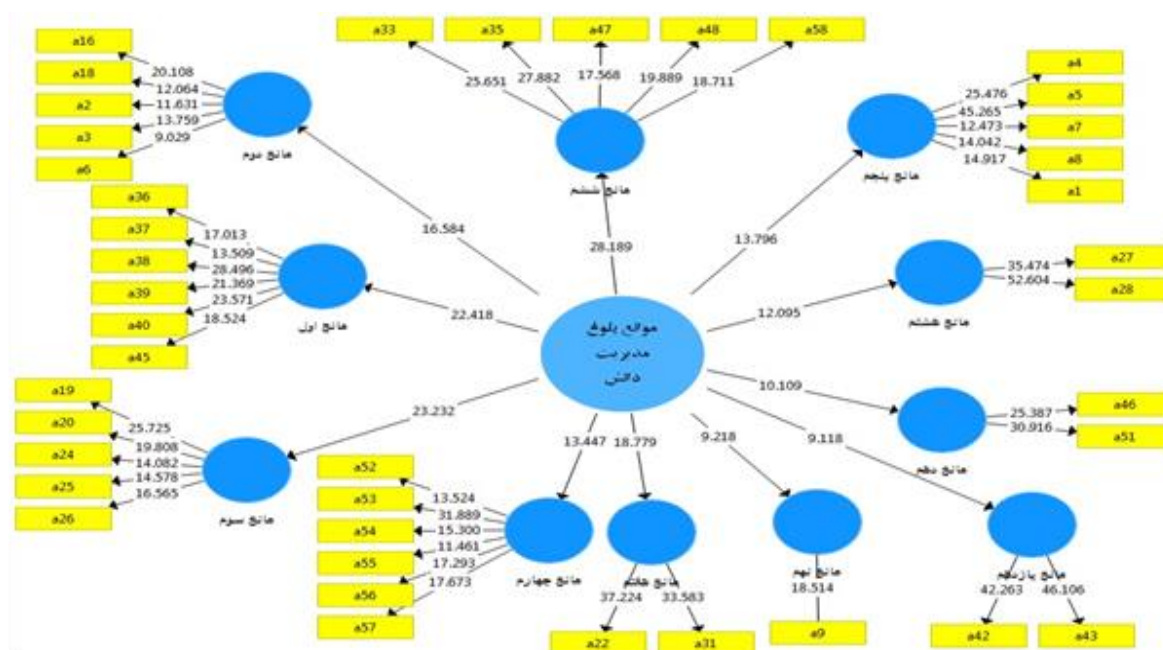
جدول ۴. شاخص نیکویی برازش مدل کلی پژوهش

Table 4. Goodness of fit index of the overall research model

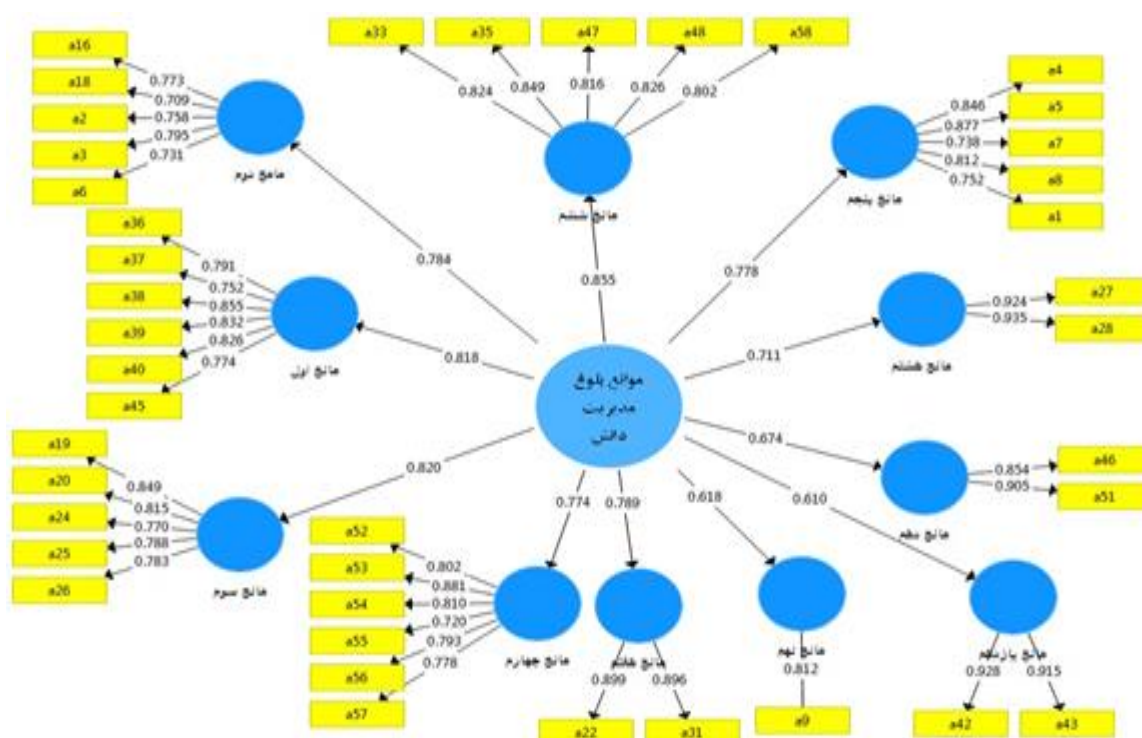
شاخص	مدل ساختاری	مدل تخمینی
ریشه میانگین مربعات باقیمانده	SRMR	0.046
ریشه میانگین مجذور	RMS Theta	0.082
		0.039

برای ریشه میانگین مربعات باقیمانده (در نسخه محافظه‌کارانه‌تر) مقدار کمتر از ۰/۱ یا ۰/۰۸ یک تناسب خوب برای مدل را نشان می‌دهد. برای RMS_theta مقادیر زیر ۰/۱۲ نشان‌دهنده یک مدل مناسب است، درحالی‌که مقادیر بالاتر نشان‌دهنده عدم تناسب است. براساس جدول (۴) که مقادیر ریشه میانگین مربعات باقی مانده ۰/۰۴۶ و RMS_theta ۰/۰۸۲ می‌باشد که نشان‌دهنده یک مدل مناسب می‌باشد.

مطابق با الگوریتم pls، برازش مدل ساختاری تحقیق بوسیله معیارهای ضرایب معناداری مقادیر (t-value) مورد بررسی قرار گرفت. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب به این شکل است که این ضرایب از مقدار ۱/۹۶ باید بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آنها را تأیید کرد.



شکل ۱. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر ضرایب معناداری t-value
Figure 1. The model drawn along with the significance coefficients (t-values)



شکل ۲. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر استاندارد شده بار عاملی
Figure 2. The model drawn with standardized load factor values

همان طور که شکل (۱) نشان می‌دهد ضرایب معناداری t-value مربوط به مسیرهای بین متغیرهای این پژوهش از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است که نشان دهنده معنادار بودن تمامی مسیرها بوده و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

از آزمون فرید من برای اولویت بندی موانع بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران استفاده شد.

جدول ۵. بررسی تفاوت بین موانع بلوغ مدیریت دانش همراستا با کسب و کار در ورزش ایران با نتایج حاصل از آزمون فریدمن

Table 5. Examining the differences between barriers to knowledge management maturity aligned with business in Iranian sports with the results of the Friedman test

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه ها	رتبه
مانع هشتم	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی دانش محور در سازمان های ورزشی	3.9545	1.037	7.83	1
مانع دهم	کیفیت پایین فن آوری اطلاعات، دانش و سیستم های مدیریت دانشی در سازمان های ورزشی	3.7182	.975	6.82	2
مانع ششم	ضعف فرایند های سازمانی و ساختار مدیریت دانش در سازمان های ورزشی	3.6236	.952	6.35	3
مانع هفتم	عدم توجه به توان مند سازی کارکنان و مدیریت پروژه در رابطه با مدیریت دانش در سازمان های ورزشی	3.6136	.992	6.24	4
مانع نهم	عدم وجود حکمرانی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی	3.5364	.816	6.20	5
مانع پنجم	نبود اهداف و استراتژی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی	3.5618	.919	6.01	6
مانع دوم	نبود رابطه بین مدیریت دانش با کسب و کار و استراتژی های آن در سازمان های ورزشی	3.5972	.830	5.89	7
مانع سوم	مطلوب نبودن عوامل محیطی و عوامل مدیریتی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی	3.4964	.906	5.55	8
مانع اول	نبود زیر ساخت سازمانی و پشتیبانی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی	3.4515	.978	5.32	9
مانع یازدهم	کارایی و اثر بخشی پایین سیستم های مدیریت دانش در سازمان های ورزشی	3.2727	1.142	4.94	10
مانع چهارم	عدم وجود امنیت و ضعیف بودن مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان های ورزشی	3.4212	.824	4.85	11
خی-دو					78.528
درجه آزادی					10
سطح معناداری					.001

بر اساس نتایج جدول (۵) مقدار مجذور کای به دست آمده برابر با ۷۸/۵۲۸ است این عدد نشان دهنده اختلاف رتبه‌های میانگین بین معیارهای سنجش شده است که تفاوت قابل توجهی بین رتبه‌ها را نشان می‌دهد. در این آزمون درجه آزادی برابر با ۱۰ و مقدار p برابر با ۰/۰۰۱ که در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد ($p < 0.05$). بدین معنی که از نظر پاسخ دهندگان رتبه بندی موانع بلوغ مدیریت دانش معنادار بوده و در این زمینه پاسخ دهندگان رتبه بندی متفاوتی دارند. بر اساس مقایسه میانگین رتبه‌ها بالاترین



میانگین رتبه (۷/۸۳) و با انحراف معیار (۱/۰۳۷) مربوط به مدیریت ناکارآمد منابع انسانی دانش محور در سازمان‌های ورزشی (مانع هشتم) است به این معنا که از نظر پاسخ دهندگان مهم‌ترین مانع بلوغ مدیریت دانش است. رتبه دوم با میانگین رتبه (۶/۸۲) و با انحراف معیار (۰/۹۷۵) مربوط به (مانع دهم) است. رتبه سوم با میانگین رتبه (۶/۳۵) و با انحراف معیار (۰/۹۵۲) مربوط به (مانع ششم) است. رتبه چهارم با میانگین رتبه (۶/۲۴) و با انحراف معیار (۰/۹۹۲) مربوط به (مانع هفتم) است. رتبه پنجم با میانگین رتبه (۶/۲۰) و با انحراف معیار (۰/۸۱۶) مربوط به (مانع نهم) است. رتبه ششم با میانگین رتبه (۶/۰۱) و با انحراف معیار (۰/۹۱۹) مربوط به (مانع پنجم) است. رتبه هفتم با میانگین رتبه (۵/۸۹) و با انحراف معیار (۰/۸۳۰) مربوط به (مانع دوم) است. رتبه هشتم با میانگین رتبه (۵/۵۵) و با انحراف معیار (۰/۹۰۶) مربوط به (مانع سوم) است. رتبه نهم با میانگین رتبه (۵/۳۲) و با انحراف معیار (۰/۹۷۸) مربوط به (مانع اول) است. رتبه دهم با میانگین رتبه (۴/۹۴) و با انحراف معیار (۱/۱۴۲) مربوط به (مانع یازدهم) است. رتبه یازدهم با میانگین رتبه (۴/۸۵) و با انحراف معیار (۰/۸۲۴) مربوط به (مانع چهارم) است.

بحث و نتیجه‌گیری

ارائه خدمات با کیفیت بالا و مطلوب و با هزینه‌های پایین‌تر و ایجاد رضایت در افراد با نیازها و سلیقه‌های متفاوت از اهداف مدیریت دانش و بلوغ آن است و این موضوع با رفع موانعی که از ایجاد مدیریت دانش و بلوغ آن در سازمان‌های ورزشی جلوگیری می‌کنند تحقق پیدا می‌کند. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین مانعی که از مدیریت دانش و بلوغ آن در سازمان‌های ورزشی همراستا با کسب و کار ورزشی جلوگیری می‌کند عبارت است از مدیریت ناکارآمد منابع انسانی دانش محور در سازمان‌های ورزشی که این مطالعه با مطالعات (Akbari et al, 2018) و (Oliva and Kotabe, 2019) همخوانی دارد که آن‌ها در تحقیقاتشان علل عدم بلوغ مدیریت دانش را استخدام نکردن منابع انسانی بر مبنای نظام شایسته سالاری و میزان تسلط به مدیریت دانش و همچنین نداشتن مهارت‌های حل مسئله و تفکر خلاقانه کارکنان دانستند. در این ارتباط باید گفت نظام شایسته‌سالار یعنی تمام تصمیم‌های مربوط به جذب، ارزیابی عملکرد، ترفیع شغلی، و پاداش‌ها، بر پایه شایستگی‌های واقعی فرد گرفته شود، نه بر اساس روابط، سابقه صرف، یا ملاحظات شخصی. بررسی‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی فاقد برنامه‌ریزی بلندمدت برای جذب نیروهای متخصص هستند و به دلیل سلسله مراتب و خط مشی‌های گوناگون شیوه‌های استخدام به صورت سنتی انجام می‌شود این باعث می‌شود که افراد فاقد دانش تخصصی و به‌روز جذب شوند و نتوانند وظایف خود را به شکل مؤثر انجام دهند و زمان و منابع زیادی صرف آموزش‌های ابتدایی و تصحیح اشتباهات شود و تصمیم‌گیری‌های غیرعلمی و بدون پشتوانه تخصصی منجر به تصمیمات نادرست و گاه پرهزینه شود و بسیاری از منابع و پتانسیل‌های کشور به درستی به کار گرفته نشده و در نتیجه برنامه‌های توسعه‌ای با چالش فراوان روبرو می‌شود که نمونه‌های آن را در استخدام مربیان برای تیم‌های ملی و باشگاهی در کشور می‌بینیم که باعث هدررفت میلیون‌ها دلار پول بیت المال شد که می‌توانست در اجرای پروژه‌های زیر ساختی کشور مورد استفاده قرار بگیرد. بنابراین استفاده از افراد شایسته از نظر دانشی باعث می‌شود کارکنان برای یادگیری، توسعه مهارت‌ها و بهبود عملکرد خود انگیزه بیشتری پیدا کنند و تشویق بشوند که مهارت‌ها و توانایی‌های خود را با همدیگر هماهنگ کنند و نگرشی مثبت در ارتباط با تسهیم دانش ایجاد بکنند زیرا می‌دانند که شایستگی‌هایشان مورد توجه قرار می‌گیرد و فرصت‌های بیشتری برای آنها فراهم است. در نهایت جذب افراد شایسته دانشی باعث می‌شود سازمان‌ها بتوانند بهره‌وری و کارایی خود را افزایش دهند و به اهدافشان دست پیدا کنند. که در تأیید این مطلب می‌توان به مطالعات (Zahedi et al, 2020) اشاره کرد که در تحقیق خود بیان کردند که مدیریت دانش بدون همکاری کارکنان امکان پذیر نیست و برای موفقیت سازمان کارکنان باید بدون ترس و وا همه اطلاعات و دانش خود را در اختیار همکاران قرار دهند که این مسئله از شکست مدیریت دانش و توسعه آن جلوگیری می‌کند. در این ارتباط پیشنهاد می‌شود جذب دانش‌آموختگان برتر دانشگاه‌های مرتبط با تربیت بدنی، مدیریت ورزشی، روان‌شناسی ورزشی، فیزیوتراپی ورزشی و... در اولویت قرار گیرد و با طراحی آزمون‌های تخصصی، مصاحبه‌های ساختاریافته و ارزیابی‌های شایستگی در سازمان‌های ورزشی زمینه جذب افراد شایسته صورت پذیرد. موضوع دیگری که باید اشاره شود توسعه حرفه‌ای مداوم منابع انسانی که در واقع همان آموزش می‌باشد بررسی‌ها نشان می‌دهد که در سازمان‌های ورزشی کارکنان بدلیل نداشتن دانش کافی و یا عدم همسویی مهارت‌هایشان با نیازهای سازمان و عدم ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای کاهش بهره‌وری و انگیزه را تجربه می‌کنند در صورتی که آموزش باعث می‌شود کارکنان دانشی مهارت و توانایی خود را به دست آورند که به نوآوری در ارتباط با خدمات در امور روزانه کمک می‌کند. سازمان با این کار ضمن

حمایت از سرمایه‌های فکری و دانش محور در راستای ایجاد سازمان یادگیرنده حرکت می‌کند که دانش و تجربه بین افراد به اشتراک گذاشته می‌شود، دسترسی آسان به منابع آموزشی (کارگاه‌ها، دوره‌های آنلاین، کتابخانه دیجیتال و...) صورت می‌گیرد، جلسات دانش‌افزایی داخلی برگزار می‌شود و دانش تجربی برای استفاده نسل‌های بعدی، ثبت و مستندسازی می‌شود. در نهایت تجربه و دانش در سازمان باقی می‌ماند و تقویت می‌شود، عملکرد کلی سازمان رشد می‌کند و نوآوری در تصمیم‌گیری و اجرا بیشتر می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود شناسایی نیازهای آموزشی و ارتقاء برای بهبود عملکرد مستمر در سازمان‌های ورزشی به طور مداوم صورت پذیرد. یکی دیگر از مشکلاتی که در سازمان‌های ورزشی در ارتباط با کارکنان دانشی وجود دارد این است که سازمان‌ها به طور کامل مهارت‌ها و تجربیات کارکنان خود را تشخیص نمی‌دهند و توانمند نمی‌سازند بنابراین در سازمان‌های ورزشی لازم است دانش و تجربیات کارکنان به نفع سازمان و برای رشد فردی کارکنان شناسایی شود و استفاده بهتری از آن‌ها به عمل آید. در ارتباط پیشنهاد می‌شود که استفاده از شاخص‌های عملکرد برای ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های ورزشی مورد توجه قرار گیرد. مسئله بعدی مربوط به نظام پاداش و جبران خدمت است که معمولاً به کارکنانی که خدمات ارائه می‌دهند داده می‌شود. در صورتی که در سیستم‌های دانش محور پاداش به کسانی که در ارتباط با سیستم‌های دانشی پویا و فعال هستند اختصاص پیدا می‌کند. کارکنان دانشی، که معمولاً دارای تخصص و تجربه بالا هستند، با دریافت پاداش احساس ارزشمندی و قدردانی پیدا می‌کنند. این امر باعث افزایش رضایت شغلی و انگیزه در انجام بهتر وظایف می‌شود. سیستم‌های پاداش مؤثر باعث می‌شوند کارکنان با انگیزه در سازمان باقی بمانند و کمتر به فکر ترک سازمان بیفتند. کارکنان دانشی منبع اصلی نوآوری در سازمان‌ها هستند. اگر برای ارائه ایده‌های جدید و حل مسائل پیچیده پاداش مناسبی در نظر گرفته شود، آن‌ها بیشتر به مشارکت و خلاقیت ترغیب می‌شوند. پس پیشنهاد می‌شود پاداش‌دهی به افرادی که در سازمان‌های ورزشی مهارت‌های نوین یاد می‌گیرند یا نوآوری می‌آورند اختصاص داده شود. مسئله دیگری که دارای اهمیت است کاهش دادن مقاومت افراد در رابطه با تغییراتی است که نوآوری را به دنبال دارد تا بدین وسیله اعتماد بین کارکنان ایجاد شود و آنها متمایل به یادگیری مداوم و پشتیبانی از کارکنان دانشی شوند تا به ایجاد محیط نوآورانه کمک کنند که در این ارتباط (Oliva and Kotabe, 2019) در مطالعاتشان بیان نمودند که در شرکت‌های بزرگ برای ایجاد نیروهای محرکه اقتصادی ارتباط با نوآوری از ملزومات می‌باشد. در این ارتباط پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های ورزشی افزایش پتانسیل نوآورانه با ایجاد مشارکت با مراکز تولید دانش، مراکز تحقیقاتی نوآورانه و مشارکت با مشتریان انجام شود و

با توجه کردن به برنامه‌های تحقیق و توسعه زمینه اجرا و بلوغ مدیریت دانش فراهم شود. بنابراین مدیران سازمان‌های ورزشی لازم است که تمرکز بیشتری برای درک نیازها و انگیزه‌های کارکنان داشته باشند و مشارکت کارکنان را در برنامه‌های دانشی در نظر بگیرند تا به عملکرد مطلوب در سازمان‌های ورزشی در رابطه با کسب و کار ورزشی کمک کنند. بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش نتایج این تحقیق از نظر اولویت بندی موانعی که از بلوغ مدیریت دانش جلوگیری می‌کنند با تحقیق‌های (Agrawal and Mukit, 2020) که عدم تعهد مدیر ارشد، نبود روش شناسی و نبود ساختار سازمانی را به عنوان موانع مهم مدیریت دانش می‌دانستند و با تحقیق (Okere, 2017) که بیان کرد مدیریت دانش بر اساس فناوری‌ها و ابزارهایی که سازمان از آنها استفاده می‌کند و محیطی که در آن استفاده می‌شود فعال یا مانع شود و همچنین با پژوهش‌های (Lin et al, 2012) که موانع را بیشتر در ارتباط با پشتیبانی از مدیریت عالی، رفتار اعضای سازمان (از جمله رهبران، ارائه دهندگان دانش و گیرنده‌ها)، و تجربه دانستند، ناهمسو می‌باشد. به این دلیل که تحقیق‌هایی که در ارتباط با مدیریت دانش و بلوغ و موانع آن انجام شده است از منظرهای متفاوت این مسئله را مورد بررسی قرار داده اند که به چند بعدی بودن عوامل تأثیر گذار بر مدیریت دانش بستگی دارد و از طرفی در بررسی مدیریت دانش و بلوغ آن از مدل‌های بلوغ مختلفی استفاده شده است. به همین دلیل در ارتباط با موانع بلوغ مدیریت دانش در مطالعات مختلف با موانع مختلف روبرو هستیم.

قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی افرادی که در انجام این پژوهش محققان را یاری کردند قدردانی می‌نمایند.

- Aazami, M. Karimi, A. (2023). The Effect of Knowledge Management Infrastructures on Innovative Performance Based on Information and Communication Technology (Study Case: General Directorate of Sports and Youth of Kermanshah Province), *Journal of Knowledge-Research Studies*, 2 (3): 107-122. (in Persian) <http://doi.org/10.22034/jkrs.2024.59261.1044>
- Agrawal, A. Mukit, S. K. (2020). Knowledge management, Its origin, Success factors, planning, Tools, Applications, Barriers and Enablers: A Review. *International journal of knowelge management*, volume 16(1):43-52. <https://orcid.org/0000-0001-8175-5410>
- Akbari asl hasouni Kh, Badri Azarin Y, Khodadadi M R. (2020) The developmental analysis of the business of the Iranian soccer premier league. *new trends in sport management*, 8 (28):147-158. (in Persian). <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1440-fa.html>
- Akbari, A. Nooshinfard, F. Hariri, N. (2018). 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*, 8(2):129-146.. (in Persian). <https://doi.org/10.22067/riis.v0i0.69899>
- Ale, M., Toledo, C., Chiotti, O., Galli, M. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, Volume 95, Part 1, 1 December 2014, Pages 73-92. <https://doi.org/10.1016/j.scico.2013.12.012>
- Asoh, D. A. (2004). Business and knowledge strategies: alignment and performance impact analysis, Ph.D. thesis, University at Albany State University of New York.
- Booto Ekionea, J. Swain, P. (2008), Developing and aligning a knowledge management strategy: towards a taxonomy and a framework, *International Journal of Knowledge Management*, 4(1):29-45. <http://doi.org/10.4018/jkm.2008010103>
- Dehghanpouri, H. Kashef, S. M. Khodadadi, M. R. (2020). Designing the maturity model of knowledge management based on business strategies in Iran's sport, *Applied Research of Sport Management*, 9(1):25-48. (in Persian). <https://doi.org/10.30473/arsm.2020.7094>
- Farahani, A. Farajizadeh, P. Safania, A. M. Ghorbani ghahfarrokhi, L. (2023) The Role of Social Capital, Knowledge Management and Innovation on The Development of The Sport Capital Goods Market in Iran, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, Vol. 9, No.36, Pp: 47-59. (in Persian). <https://doi.org/10.30473/fmss.1402.9845>
- Ghorbani M H, Safari Jafarloo H R. (2021). A Model for Development of Sport Careers in Iran. *new trends in sport management*, 8 (31):55-72. (in Persian). <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1518-en.html>
- Haqqani, Mohammad. (2019). Investigating the relationship between organizational culture and the establishment of knowledge and creativity management processes. The first national conference on organization and management research, Tehran.
- Keshavarzi, A. H. Radseresht, M. (2018) An appraisal of the knowledge management maturity level, and providing improvement plans (case study: Havana), *Strategic Management of Organization Knowledge*, 1(1):11-47 (in Persian). <https://doi.org/10.47176/smok.2018.1147>
- Khadivar, A. Abasi, F. (2016) KM Maturity assessment in 300 top Iranian company, *Modern Research in Decision Making*, Volume 1, Issue 3 Pages 23-42. <https://journal.saim.ir>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7 (1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- 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. <http://doi.org/10.1016/j.im.2011.11.001>
- Manian, A. Musa Khan, M. Hassanzadeh, A. Jamipoor, M. (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) <https://doi.org/10.22059/jitm.2014.50866>

- Mohammadi, F., Kalateh Sayfari, M., Farahani, F., & Ghasemi, H. (2017). To Design Relationship Model of Knowledge Management and Organizational Entrepreneurship with the Mediation of Social Capital in Ministry of Sport and Youth. *New Trends in Sport Management Journal*, 4(15): 39-53. (in Persian)
- Nascimento, L. D. S., Reichert, F. M., Janissek-Muniz, R., & Zawislak, P. A. (2021). Dynamic interactions among knowledge management, strategic foresight and emerging technologies. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 275-297. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0044>
- Neumann, G and Tome, E. (2011). The Changing role of knowledge in companies: how to improve business performance through knowledge, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9 (1):57-72). available online at www.ejkm.com.
- Okere, G, O. (2017). Barriers and enablers of effective knowledge management: A Case in the Construction Sector” *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 15 (2): 85-97. available online at www.ejkm.com
- Oliva,F.L. Kotabe,M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups, *Journal of Knowledge Management*,23(9):1838-1856 <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0361>
- Safania,M.(2025). TO Identifying factors affecting the maturity of knowledge management in Tehran Municipal Sports Organization. *Knowledge Management in Sport Journal*,1(5),1-19, (in Persian) <https://sanad.iau.ir/Journal/kmsj/Article/1123226>
- Shafiee,S. Moradi, M. J’afari,M.(2019) Measuring of the Maturity of Knowledge Management in Libraries and Information centers (Case Study: Public Libraries of Kermanshah), *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*. Volume 2, Issue 6, pp: 77 – 109 <https://doi.org/10.47176/smok.2019.1074>.
- Zahedi, M. Akhavan,P. Naghdi Khananchah,SH.(2020). Identifying the key barriers to knowledge management and lessons learned in the project-based military organizations, *A Research Quarterly in Military Management*, 19(76): 29-68, (in Persian). <https://doi.org/10.22034/iamu.2020.43077>