

## Survey the Effect of Willingness to Share Knowledge of Staff on the Effective Strategic Areas of Team Sports Federations

**Mohammadhosein Ghorbani \***

Ph.D Student in Sports Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Javad Shahlai Bagheri**

Associate Professor, Sports Management Dept, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Farzaneh Mazloomi**

Ph.D Student in Sports Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Miad Ghasemzadeh**

M.A in Student in Sports Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

### Abstract

The purpose of this study was to survey the effect of the role of willingness to share knowledge of the staff on the effective strategic areas of team sports federations. The method of the present study was descriptive and survey type which is applied based on the purpose. The statistical population of the study includes the employees of the national team sports federations (N = 350) and 183 people were selected as a statistical sample using the Morgan table and random sampling method. The collection tool of this research is based on the strategic areas questionnaires of Moghimi Organization (2015) and Taylor and Todd's (1995) Tendency to Share Knowledge Questionnaire. The reliability coefficient of both questionnaires was above 0.7, which indicates the acceptable reliability of the questionnaires used. Data analysis was performed using descriptive statistics indicators such as frequency distribution and inferential statistics and structural equation modeling with the partial least squares (PLS) approach. The results showed that the tendency to share employees' knowledge affects the strategic areas of team sports federations. The tendency of employees to share knowledge has a significant effect on culture with a path coefficient of 0.289, on infrastructure with a path coefficient of 0.370, on capability with a path coefficient of 0.457, on resources with a path coefficient of 0.459, on information with a path coefficient of 0.710. The findings also indicate that the value of GOF in this study is equal to 0.257, which indicates that the research model has a higher than average fit. According to the results, managers need to provide conditions in sports federations so that knowledge sharing is well developed among employees.

**Keywords:** Knowledge Sharing, Strategic Areas, Team Sports Federations, Tendency to Knowledge Sharing.

\* Corresponding Author: [h\\_ghorbani91@yahoo.com](mailto:h_ghorbani91@yahoo.com)

**How to Cite:** Ghorbani, Mohammadhosein. (2022). Survey the Effect of Willingness to Share Knowledge of Staff on the Effective Strategic Areas of Team Sports Federations. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 9(31), 61-105.



## بررسی تأثیر تمایل به تسهیم دانش کارکنان بر حوزه‌های استراتژیک مؤثر فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی

محمدحسین قربانی \* ID دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

جواد شهلایی باقری ID دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

فرزانه مظلومی ID دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

میعاد قاسم‌زاده ID دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش تمایل به تسهیم دانش کارکنان بر حوزه‌های استراتژیک مؤثر فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی است. روش پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع پیمایشی بود که براساس هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی کشور (N=350) می‌باشند که تعداد ۱۸۳ نفر با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری این پژوهش با اقتباس از پرسشنامه‌های حوزه‌های استراتژیک سازمان مقیمی (۱۳۹۴) پرسشنامه تمایل به تسهیم دانش تیلور و تاد (۱۹۹۵) است که روایی صوری و محتوایی (CVR) این ابزارهای پژوهش مورد تأیید اساتید و خبرگان دانشگاهی قرار گرفت. ضریب پایایی هر دو پرسشنامه بالای ۰/۷ بوده که نشان از پایایی قابل قبول پرسشنامه‌های مورد استفاده دارد. تحلیل داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی همچون توزیع فراوانی و آمار استنباطی و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) انجام شده است. نتایج نشان داد تمایل به تسهیم دانش کارکنان بر حوزه‌های استراتژیک فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی تأثیرگذار است. تمایل به تسهیم دانش کارکنان بر فرهنگ با ضریب مسیر ۰/۲۸۹، بر زیرساخت با ضریب مسیر ۰/۳۷۰، بر توانمندی با ضریب مسیر ۰/۴۵۷، بر منابع با ضریب مسیر ۰/۴۵۹، بر اطلاعات با ضریب مسیر ۰/۷۱۰ تأثیر معناداری دارد. همچنین یافته‌ها حاکی از آن است مقدار GOF در این پژوهش، برابر با ۰.۲۵۷ است که نشان می‌دهد مدل پژوهش از برازش بالاتر از متوسط برخوردار است.

واژگان کلیدی: اشتراک دانش، تمایل به تسهیم دانش، حوزه‌های استراتژیک، فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی.

## مقدمه

مفهوم دانش از دیرباز وجود داشته است و خواسته قدیمی همه نسل‌ها برای شکوفایی خود بوده است، اما بررسی دانش به صورت مدون از اوایل دهه ۱۹۸۰ شروع شده است. سال‌های ۱۹۹۰-۱۹۹۵ به عنوان اولین نسل مدیریت دانش شناخته می‌شود که در این دوره اقدامات بیشتر بر تعریف مدیریت دانش و بررسی مزایای بالقوه مدیریت متمرکز بود. نسل دوم مدیریت دانش در سال ۱۹۹۶ به وجود آمد. در برخی سازمان‌ها پست‌های جدید سازمانی مانند مدیریت ارشد دانش ایجاد شد و بحث تسهیم دانش به عنوان یکی از رویکردهای مهم مدیریت دانش در این نسل برای اولین بار مطرح شد (خانی و همکاران، ۱۳۹۲). امروزه زندگی افراد در محیط فزاینده متلاطم است، جایی که عدم قطعیت در آن غالب است (Lopolito et al, 2015). عدم قطعیت به این معنی است که دانش نامشخصی درباره آینده و پیامدهای آن وجود ندارد. تلاطم به این معنی است که سازمان‌ها نمی‌توانند به طور کامل همه متغیرهای خارجی را که ممکن است بر کسب و کارشان تأثیر بگذارد را کنترل و پیش‌بینی نمایند (Bolisani, 2008). برای بقا در یک محیط پیچیده و رقابتی، شرکت‌ها باید منابع دانش خود را مدیریت کنند و دانش، کلیدی برای دستیابی به منابع رقابتی پایدار شده است (Storey & Barnet, 2000). این دانش است که توانایی یادگیری آن می‌تواند تمایز ایجاد کند و در تقویت جایگاه رقابتی سازمان‌ها مفید است (Edvinsson, 2002; Bagnoli & Vedovato, 2012). شناخت ارزش دانش و مزایای مدیریت دانش به عنوان بخشی از استراتژی سازمان در حال افزایش است، اما هنوز در برخی سازمان‌ها بهره‌گیری از آن متداول نشده است (Dayan et al, 2017). مدیریت دانش مؤثر تعیین‌کننده کلیدی استراتژی رقابتی شرکت است (Snyman & Kruger, 2004). «استراتژی دانش»<sup>۱</sup> یک ساختار معنایی جدید است که منعکس‌کننده ادغام مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک است. هدف آن، ایجاد ارزش جدید با در نظر گرفتن دانش به عنوان یک منبع استراتژیک در تصمیم‌گیری برای دستیابی به مزیت رقابتی است (Bolisani & Bratianu, 2017). مدیریت دانش در نگاه اول

---

1. knowledge strategy

بسیار ساده به نظر می‌رسد، اما مشکلاتی در مسیر آن وجود دارد. بسیاری اوقات پاسخ صحیحی برای همه مشکلات وجود ندارد و برخی اوقات دستورالعمل خاصی برای اجرای روش‌ها و مفاهیم مختلف و متنوع مدیریت دانش موجود نیست. برای مواجهه با این مسائل، موضوع ایجاد استراتژی برای مدیریت دانش یا استراتژی‌سازی مدیریت دانش به یکی از دغدغه‌های محققان این حوزه تبدیل شده است (Kubo & Saka, 2002).

پژوهش‌ها نشان داده است که مدیریت دانش می‌تواند در مواجهه با فرهنگ سازمانی، ساختار و استراتژی سازمان تأثیرات مثبتی در سازمان داشته باشد (Zheng et al, 2011). یکی از فعالیت‌های اصلی در حوزه مدیریت دانش، فرایند تسهیم دانش است. وسعت و عمق سیستم‌های مدیریت دانش، بستگی به حجم دانش موثق و نظام‌مند دارد که به سیستم تزریق می‌شود. بنابراین تسهیم دانش برای فرآیندهای مدیریت دانش حیاتی است (Al-Busaidi et al, 2010). اهمیت تسهیم دانش در این سال‌ها بیشتر شده است و ایجاد دانش جدید و بهبود عملکرد سازمانی از نتایج تسهیم دانش است (Van Wijk et al, 2008). همچنین تسهیم دانش می‌تواند هزینه‌های سازمان‌ها را کاهش دهد و در صورت غفلت از آن هزینه‌های سازمان به علت تکرار تجربه‌های گذشته افزایش پیدا می‌کند (Wang & Wang, 2012). مدیریت و تسهیم دانش نمی‌تواند فقط با یک رویکرد تکنیکی و فنی مورد توجه واقع شود بلکه باید قادر باشد تا جنبه‌های مختلف سازمان مثل ساختار، فرهنگ و فرایند را نیز پشتیبانی نماید (Spender, 1996). بسیاری از افراد حرفه‌ای که با موضوع نوظهور مدیریت و تسهیم دانش سروکار دارند به این موضوع به عنوان یک پروژه یا حتی به عنوان یک برنامه با یک اعلان برای آغاز آن، یک پایان برنامه‌ریزی شده نگاه می‌کنند و بودجه برای آن در نظر می‌گیرند (Dayan et al, 2017). اما نیاز است دقیق‌تر به فرایند تسهیم دانش و تأثیرگذاری در بخش‌های مختلف سازمانی توجه شود تا استراتژی‌های سازمان به نتایج مثبت ختم شود. در سازمان‌های ورزشی نیز موضوع تسهیم دانش مبحث مهمی تلقی می‌شود. مطالعه و بررسی حوزه‌های استراتژیک، بررسی عوامل تأثیرگذار بر آن‌ها و تجزیه و تحلیل دقیق آن‌ها می‌تواند به توسعه و پیشرفت سازمان‌های ورزشی بسیار کمک کند. جهانی شدن فعالیت‌های ورزشی نه تنها باعث افزایش نقش عملکرد منابع انسانی سازمان‌های ورزشی، بلکه باعث افزایش

توجه به استراتژی‌های در حال توسعه برای یکپارچه‌سازی منابع در کل سازمان شده است (Som, 2008). استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک و توجه به عوامل تأثیرگذار در حوزه‌های استراتژیک به منظور رفع نقص‌ها برای رسیدن به اهداف توسعه پایدار در سازمان‌های ورزشی لازم و ضروری است. مدیریت استراتژیک به سازمان امکان می‌دهد به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل نماید و در مورد آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند (یداله زاده و همکاران، ۱۳۹۳). حوزه‌های استراتژیک به وضوح یکپارچگی عمودی و بهبود هدایت از بالا و پایین را تسهیل می‌کند، پردازش افقی و هماهنگ‌سازی بین بخشی و بهبود عملکرد پایین به بالا را تسهیل می‌نماید (Jorfi, 2011). حوزه‌های استراتژی یکی از ابعاد اصلی شناسایی شده در تجزیه و تحلیل نظام‌های مدیریت و تسهیم دانش است (Heisig, 2009). مدیریت و تسهیم دانش این توانایی را دارد که بر مزیت رقابتی سازمان‌ها و فرموله کردن و پیاده‌سازی استراتژی سازمان تأثیر بگذارد. همچنین یک سازمان، از طریق فرایند ایجاد استراتژی مدیریت دانش و تسهیم دانش در رابطه با نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیداتی از جنس مدیریت دانش برای رسیدن به اهداف خود آگاه می‌گردد. مدیریت دانش در همه فرآیندهای سازمانی حضور دارد و بنابراین باید استراتژی آن به صورت پویا بیان شود. این بدان معنی است که تغییرات در استراتژی مدیریت دانش، تغییرات در استراتژی کسب و کار سازمان را بیان می‌نماید (Abou-Zeid, 2008) و دانش باید به عنوان یک منبع استراتژیک در نظر گرفته شود (Storey & Barnett, 2000). بنابراین، انتظار می‌رود شرکت‌ها برای موفق شدن از دارایی‌های دانش خود استفاده نمایند (Wu & Lin, 2009). مطالعات متعددی نشان می‌دهد که مدیران در سطوح مختلف، دانش را به عنوان یک منبع استراتژیک در نظر می‌گیرند و اعتقاد دارند موفقیت شرکت آن‌ها بستگی دارد که چگونه دانش خود را مدیریت می‌کنند و اطمینان دارند که این دانش بر مبنای سرمایه انسانی آن‌ها است (Heisig, 2014). برخی نویسندگان استدلال کرده‌اند که مدیریت دانش باید ارتباط نزدیکی با استراتژی داشته باشد، زیرا تنها به این طریق می‌توان به یک مزیت رقابتی پایدار دست یافت (Zack, 2005; Bagnoli & Vedovato, 2012). بسیاری از محققان نشان

داده‌اند که استراتژی شرکت خوب به مدیریت دانش خوب بستگی دارد (Matos et al, 2013). رویکردهایی در این زمینه وجود دارد که بر روی هدف، نه تنها فرآیند، تمرکز می‌کند و هدف استراتژیک ابتکارات مدیریت دانش و قابلیت‌های جدید که از عهده این سازمان‌ها بر می‌آید را در بر می‌گیرد (Swan, 2013). ونگر<sup>۱</sup> اشاره کرده است این رویکرد جدید ممکن است به مسائل اصلی توجه کند. شناسایی دامنه‌های حوزه حیاتی کسب‌وکار، پیوند دادن ابتکارات مدیریت دانش و الزامات سازمانی، ایجاد دانش استراتژی رسمی و ارزیابی تأثیر مدیریت دانش بر سطوح سازمانی از مزیت‌های این رویکرد است (Wenger, 2009). برای بیان رابطه میان استراتژی و دانش، سازمان باید هدف استراتژیک خود را بیان نماید، دانش لازم را برای اجرای استراتژی مورد نظر خود را شناسایی و آن را با دانش واقعی خود مقایسه کند، این‌گونه شکاف‌های دانش استراتژیک خود را نشان می‌دهد (Skyrme, 2002). سازمان‌ها باید از یک رویکرد پیشگیرانه برای مدیریت منابع خود و حفظ یک مزیت رقابتی استفاده نمایند. سازمان‌ها باید برای انتخاب استراتژی، از استراتژی ضمنی و نیز استراتژی صریح استفاده کنند که برای تسهیم دانش داخلی و همچنین خارجی در سازمان مفید خواهد بود (Singh & Rao, 2018). با این حال، بسیاری از موانع اجتماعی وجود دارد که می‌تواند مانع از اشتراک و مدیریت دانش شود، مانند اینکه کارکنان ممکن است هیچ مزایایی در به اشتراک گذاشتن دانش، بازجذب کافی برای اجرای اشتراک خود و تعهدی به سازمان نداشته باشند. به نوبه خود رهبری می‌تواند ضعیف باشد و محدود به ارتباط و مهارت‌های بین فردی، و در توانایی آن برای حمایت و تعهد لازم برای به اشتراک گذاری دانش باشد (Wang et al, 2007). همچنین بهتر است که ماهیت هدفمند و بسیار گزینشی دانش نوآورانه را درک کنیم. این ادراک ارزشمند است، با توجه به اینکه مدیران تلاش می‌کنند استراتژی رقابتی تری برای سازمان خود به دست آورند (Chen et al, 2018). ارتباط بین استراتژی سازمان و مدیریت دانش، در حالی که اغلب مورد بحث قرار می‌گیرد، در عمل به طور گسترده‌ای نادیده گرفته شده است (Lee & Choi, 2003).

---

1. Wenger

اگر بخواهیم تسهیم دانش بیشترین تأثیر ممکن را داشته باشد، باید دقت ویژه‌ای به حوزه‌های استراتژی‌های سازمان در این زمینه شود. یکی از چالش‌های اساسی مدیران در سازمان ایجاد تسهیم دانش در بین کارکنان برای یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی است و توجه به حوزه‌هایی که تسهیم دانش می‌تواند در آن تأثیرگذار باشد (مهدیان راد و همکاران، ۱۳۹۷). دارچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهش خود بیان می‌کند که مدیریت دانش باید استراتژی اجرایی داخلی شرکت و مزایای رقابتی را ترکیب کند. کارکنان مهم‌ترین کلید برای به اشتراک گذاشتن دانش در یک سازمان هستند، لذا تسهیم دانش در بین آن‌ها می‌تواند در بخش‌هایی از سازمان اثرگذار باشد. در این راستا نیاز است تسهیم دانش با دقت بیشتری در سازمان‌های ورزشی مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود تسهیم دانش در کدام حوزه‌های استراتژیک تأثیر بهتری می‌تواند داشته باشند و پتانسیل بهتر برای بهبود سازمانی در کدام حوزه‌ها دارند. این فرایند به سازمان‌های ورزشی برای تدوین برنامه‌های آتی و توسعه مطلوب آن‌ها بسیار کمک‌کننده خواهد بود. پژوهش‌هایی که در زمینه تأثیر بر تسهیم دانش بر حوزه‌های استراتژی انجام شده است بسیار محدودند و در زمینه سازمان‌های ورزشی پژوهشی انجام نشده است. در این مقاله تأثیر تسهیم دانش بر حوزه‌های استراتژی بررسی می‌گردد. این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش است که تأثیر تمایل به تسهیم دانش کارکنان بر حوزه‌های استراتژیک مؤثر فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی چگونه است؟

## مبانی نظری

### حوزه‌های استراتژیک

مدیریت استراتژیک، جهت‌گیری‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تعیین و تدوین استراتژی‌ها، بسترسازی در اجرای استراتژی، کنترل استراتژی‌ها، رویکردهای استراتژیک نیاز به توجه اصولی و دقیق به حوزه‌های استراتژیک سازمان دارد. حوزه‌هایی که می‌توانند موفقیت یا عدم موفقیت سازمان را رقم زنند. فرهنگ، منابع، زیرساخت، توانمندی و فناوری اطلاعات از عواملی است که در موفقیت سازمان و استراتژی‌های سازمان نقش کلیدی دارند (یداله‌زاده

---

1. Darroch

و همکاران، ۱۳۹۳؛ Azarian et al, 2013؛ Liu et al, 2009؛ Galbraith؛ Schaap, 2006؛ Kazanjian, 1986) و تسهیم دانش با این حوزه‌ها ارتباط دارد (Uma Mageswari, 2014؛ Jafari et al, 2017؛ Rahman et al, 2017).

فرهنگ: یکی از راه‌های توسعه در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی از لحاظ کمیت و کیفیت توسعه فرهنگ سازمانی است (رضایی و جعفری، ۲۰۱۲). فرهنگ از عوامل کلیدی و گام مهم برای توسعه فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی است (قربانی و رضوی، ۲۰۱۲). موفقیت فعالیت‌های سازمان در گرو فرهنگ سازمانی آن است. فرهنگ، قدرت و توان اجتماعی است که سازمان را به حرکت در می‌آورد یا آن را از حرکت بازمی‌دارد (یداله‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). نتایج پژوهش داویدوینس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نشان می‌دهد فرهنگ نقش مهمی در تسهیم دانش دارد. همچنین ریبیر<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) مدیریت دانش و جهت‌گیری فرهنگ سازمانی را بررسی کرد. نتایج نشان داد سازمان‌های با فرهنگ اشتراکی (اعتماد بالا، همبستگی بالا) با ابتکارات مدیریت دانش احتمال موفقیت بیشتری دارند (Ribiere, 2001). سازمان‌هایی با ارزش‌های فرهنگی قوی‌تر در سطح واحدهای کاری و با تلاش‌های مدیریت دانش موفقیت بیشتری کسب می‌کنند (Román et al, 2004). در مراحل مختلف تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی، سازمان‌ها می‌بایست استراتژی فرهنگی را نیز لحاظ کنند تا به میزان تطابق بیرونی و انسجام درونی اهداف خود بپردازند. با توجه به خصوصیات فرهنگ مانند اکسپانسیو بودن، اشتراکی بودن، قابل انتقال بودن، الگویی بودن، سمبولیک بودن، و تطبیق‌پذیر بودن فرهنگ، مدیران عالی سازمان با اعمال مدیریت فرهنگ سازمان می‌توانند به تشخیص باورها و هنجارهای ناسازگار، تغییر باورهای ناسازگار و تثبیت آن بردارند (زواره، ۱۳۹۴).

تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان در هر شرایطی مستلزم درک فرهنگ سازمانی و تعامل بالقوه آن با تصمیمات مدیریت است. فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش‌های مشترکی است که در یک سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند و می‌تواند نقش بسیار مهمی در انتخاب داشته باشد. اگر فرهنگ سازمان با انتخاب

1. Davidavičienė

2. Ribiere



استراتژی‌هایی که مدیران اتخاذ می‌کنند در تضاد باشد، در فرایند عملیاتی سازمان اختلال شدیدی پیش خواهد آمد و گاهی اوقات در نتیجه ریسک‌های ایجاد شده و عدم مدیریت صحیح، این ریسک‌ها می‌تواند به نابودی و ورشکستگی سازمان منجر شود (مرادی، ۱۳۹۷). اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، منوط به پشتیبانی فرهنگ حاکم بر سازمان است. به همین خاطر است که تقریباً در همه الگوهای استراتژی، فرهنگ به عنوان یکی از عناصر مهم به شمار می‌رود و شناسایی رابطه فرهنگ با استراتژی سازمان اهمیت می‌یابد (قدمی و علی‌نیا، ۱۳۹۴). نوع فرهنگ یک سازمان می‌تواند بر ماهیت و استراتژی سازمان (استراتژی آینده‌نگر، تدافعی، تحلیلی) و همچنین انتخاب استراتژی منابع انسانی سازمان تأثیر بسزایی داشته باشد (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵). در پژوهش رحمان و همکاران (۲۰۱۷) مشخص شد برای تسهیم دانش، عوامل فرهنگ و زیرساخت تأثیرگذار هستند. همچنین بیان شد فناوری اطلاعات برای تسهیم دانش می‌تواند تأثیرگذار باشد.

زیرساخت: منظور از زیرساخت عواملی است که تشکیلات ساختاری سازمان را به وجود می‌آورد و از پشتیبان و حامی فعالیت‌های سازمان است. سازمان برای توسعه و پیشرفت و پیاده‌سازی مناسب استراتژی باید از کلیه منابع به طور مستمر و بهینه در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر استفاده نماید و از دوباره‌کاری‌ها و پرداختن به کارهای موازی جلوگیری کند (زمانی و همکاران، ۱۳۸۶). سوسا و روچا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود بیان می‌کنند که رویکرد متفاوتی برای مدیریت افراد و نظام‌ها و واکنش به تغییرات احتمالی در محیط متغیر وجود دارد و زیرساخت مناسبی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نیاز است. زیرساخت فناوری مانند رسانه‌های اجتماعی، انجمن‌ها، وبلاگ‌ها و شبکه‌های مجازی از متداول‌ترین زیرساخت‌های مهم برای سازمان‌ها است (Sousa & Rocha, 2019). همچنین چنانچه سازمان‌ها بخواهند از منافع بی‌شمار مدیریت دانش بهره‌گیرند بایستی عوامل زیرساختی مناسبی را فراهم آورند. (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۲).

---

1 . Sousa & Rocha

ون‌هونگ و انجیون<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود بیان می‌کنند زیرساخت عاملی است که بیشترین تأثیر را در استراتژی سازمان‌ها دارد (Van Hong & Nguyen, 2020).

**توانمندی:** توانایی بیشتر مدیران سبب تصمیم آگاهانه آنان در حوزه استراتژی و سازمان می‌شود (تاری وردی و همکاران، ۱۳۹۶). یک مدیر توانمند به خوبی می‌داند که با حفظ منابع استفاده نشده در بلندمدت، سبب صرفه‌جویی در منابع شرکت شده که در نهایت سبب افزایش عدم تقارن رفتار هزینه می‌شود (Christos & Vlismas, 2016). البته توانمندسازی به منظور یک استراتژی مدیریتی برای نیل به توسعه پایدار، در عمل بسیار مشکل و زمان‌بر است. توانمندسازی یک فرآیند بوده و مانند سایر فرآیندها نیاز به مدیریت دارد (عقل‌مند و اکبری، ۱۳۸۴) کارکنان سازمان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و توانمندسازی آنان موجب پیشرفت و رشد سازمان می‌شود. بررسی نظریات و مدل‌های توانمندسازی از بابت منشأ ایجاد توانمندسازی می‌توان آن‌ها را در دو بعد فردی و سازمانی دسته‌بندی کرد. در توانمندسازی فردی بیشتر به نقش فرد و خصوصیات روانشناختی آن برای توانمندسازی اشاره شده است، ولی در توانمندسازی سازمانی ضمن پذیرفتن نقش و جایگاه اساسی فرد در توانمندسازی به وجود و مهیا بودن مؤلفه‌های سازمانی به عنوان بسترسازها یا عوامل ایجادکننده توانمندسازی تأکید می‌شود (جزنی و رستمی، ۱۳۹۰). یافته‌های پژوهش آلشرو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نشان می‌دهد تسهیم دانش به طور مثبت بر اعتماد و همکاری بین اعضای تیم در سازمان تأثیر می‌گذارد.

**منابع:** منظور از منابع، دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرایند و هر چیزی است که تحت کنترل سازمان است و به مجموعه کمک می‌کند اثربخشی بیشتری داشته باشد. در زمینه فعالیت‌های ورزشی بین‌المللی مدیریت استراتژیک منابع نقشی کلیدی ایفا می‌کند که باعث تأثیرگذاری در توسعه سازمان ورزشی و استراتژی‌های سازمان می‌شود (یداله زاده و همکاران، ۱۳۹۳). در دسترس بودن منابع مهم‌ترین عامل بر موفقیت استراتژی است (Obeidat et al, 2017). منابع نقش کلیدی در توسعه و پیاده‌سازی استراتژی در بین عوامل داخلی سازمان دارد (Van

---

1. Van Hong & Nguyen

2. Alsharo

(Hong & Nguyenm, 2020). هم‌افزایی و رشد بیشتر سازمان زمانی ایجاد می‌شود که محصولات، خدمات و افراد به همراه منابع و شایستگی‌هایشان، مکمل و تقویت‌کننده یکدیگر باشند و این موضوع باعث می‌شود که عملکرد کل کسب‌وکار و محصولات و خدمات بیشتر از جمع عملکردی تک‌تک باشد. هماهنگی بین منابع مختلف سازمان بسیار مهم است و از عوامل موفقیت سازمان محسوب می‌شود (فیاضی و اعرابی، ۱۳۹۳). زمانی که از ظرفیت و منابع موجود بیشترین استفاده ممکن انجام شود، هزینه‌ها کاهش پیدا کرده و به مزیت رقابتی سازمان دست پیدا می‌کنند. در شرایط رقابتی امروز سازمان‌هایی موفق به ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند که بتوانند با دیدگاهی همه‌جانبه نسبت به فعالیت‌های بخش‌های مختلف خود اقدامات دقیق و حساب‌شده‌ای در حوزه‌های مختلف سازمانی از جمله منابع سازمانی به عمل آورند (روزبهرانی و همکاران، ۱۳۸۷).

**اطلاعات:** امروزه اطلاعات و فناوری اطلاعات به عنوان نیازی رقابتی مطرح است (کیانفر، ۱۳۸۷). یکی از راهبردهای مهم که در سند برنامه ملی ورزش استرالیا بر آن تأکید شده است فراهم‌آوری داده‌های ملی دقیق و روزآمد است (launched & Petti, 2012). اطلاعات صحیحی که از محیط و استراتژی وجود دارد نقش اساسی در اجرای اثربخش استراتژی‌ها می‌تواند داشته باشد. برای کنترل استراتژی نیازمند اطلاعات به‌موقع و به‌روز است. نظام‌های کنترل استراتژیک روشی مناسب در ارزیابی و کنترل استراتژی‌های سازمان داشته و حوزه‌هایی که نیاز به توجه بیشتری دارد را مورد حمایت قرار می‌دهد و عوامل حیاتی و متغیرهای کلیدی که باعث موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف و بینش سازمانی می‌شود را مورد توجه قرار می‌دهد. افزایش بهره‌وری در سازمان یکی از دستاوردهای کنترل استراتژیک بوده که با کمک نظام‌های اطلاعات به عنوان ابزاری کارا، اثربخش و تسهیل‌کننده می‌تواند مدیریت استراتژیک سازمان را به این هدف نزدیک نماید (رحیم‌خان کریمی، ۱۳۹۲). در حوزه منابع انسانی اطلاعات یک ابزار استراتژیک برای جمع‌آوری، پردازش، مدیریت داده‌ها و اطلاعات استراتژیک، به منظور اتخاذ تصمیمات در جهت برنامه‌ریزی، کارمندیابی، ارتقا، ارزشیابی و توسعه منابع انسانی در همه سطوح است (نوروزی

فرد و زمانی، ۱۳۹۵). هدف نظام اطلاعاتی منابع انسانی، گردآوری، پردازش، ذخیره و انتشار اطلاعات به منظور هماهنگ‌سازی، کنترل، تحلیل و رؤیت فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی برای ایفای بهینه وظایف خود و ارتقا از سطح سنتی، ناگزیر به استفاده از ابزارهای پیشرفته است. نظام‌های اطلاعاتی منابع انسانی یکی از ابزارهایی است که به کمک پیشرفت تکنولوژی اطلاعات در خدمت مدیران منابع انسانی قرار گرفته است. (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵).

#### مدیریت دانش

مدیریت دانش یک رویکرد یکپارچه خلق، تسهیم و بکارگیری دانش است به گونه‌ای که منجر به بهبود بهره‌وری، سودآوری و رشد سازمانی شود. دانش و سرمایه‌های فکری سازمان‌ها یکی از مزیت‌های اصلی رقابت محسوب می‌شود و می‌توان اذعان داشت که دانش، قلب اقتصاد جهانی است و این امر مستلزم شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و اقدام عملی بر مبنای این عوامل تأثیرگذار در مراحل مختلف طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش است (رمضانی و سلیمی، ۱۳۹۴). برای مدیریت دانش تعاریف زیادی انجام شده است. مدیریت دانش فرایند خلق و تسهیم دانش است به شکلی که بتوان آن را به شیوه‌های اثربخش در سازمان به کار برد (Hoffman et al, 2005). مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی وارد مباحث سازمانی شد. دوره ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ به عنوان نخستین نسل مدیریت دانش شناخته می‌شود. طی این دوره، اقدامات بسیاری در زمینه تعریف مدیریت دانش، بررسی فواید بالقوه آن و طراحی طرح‌های تخصصی مدیریت دانش انجام شد. نسل دوم مدیریت دانش در سال ۱۹۹۶ پدیدار شد و بسیاری از سازمان‌ها برای مدیریت دانش پست‌های جدید سازمانی ایجاد کردند (حاجی‌زاده و سرداری، ۱۳۹۷). اصول مدیریت دانش حاکی از آن است که مدیریت دانش، خود به خود در سازمان‌ها پانمی‌گیرد و زمینه و مهارتی خاصی را می‌طلبد. بعضی از سازمان‌ها ممکن است وظیفه اجرای مدیریت دانش را به بخشی از مدیران و یا کارکنان خود تفویض نمایند (مجیدی و همکاران، ۱۳۹۵).

### تسهیم دانش

یکی از عوامل کلیدی و مهم در مدیریت دانش، توانایی سازمان‌ها در انتقال و تسهیم دانش است و افراد با به‌کارگیری و انتقال مؤثر دانش، در دستیابی به مزیت رقابتی به سازمان یاری می‌رسانند (Wang et al, 2015). تسهیم دانش، فعالیتی نظام‌مند، به منظور مبادله دانش، اطلاعات و تجربه در میان اعضای یک گروه یا سازمان، یا فرایند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود به منظور حل مطلوب‌تر مسائل سازمان نسبت به گذشته است (Yang & Wu, 2008). تسهیم دانش عبارت است از توانایی کارکنان به عنوان افراد سازمانی در به اشتراک‌گذاری تجربه کاری، تخصص و اطلاعات زمینه‌ای با سایر کارکنان در تعاملات رسمی و غیررسمی در درون تیم‌ها و یا واحدهای کاری (Refoua & Abbasisoorki, 2015). تسهیم دانش یکی از اساسی‌ترین گام‌ها در فعالیتهای مدیریت دانش است. به منظور دستیابی به تسهیم مؤثر دانش، باید کارکنان را تشویق کنیم تا دانش خودشان را تسهیم نمایند. برای حفظ رقابت در بازار کار، دانش و تخصص سازمانی باید به اشتراک گذاشته شود تا بتوان بهره‌وری سازمان را افزایش داد. با وجود این، اعمال موفقیت‌آمیز این تشویق بسیار چالش‌برانگیز است (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌های امروزی برای رقابت در محیط پیچیده، متغیر و متلاطم باید نوآوری را در خود نهادینه کنند تا بتوانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. یکی از راه‌های ایجاد نوآوری ایجاد و تسهیم دانش است (فرازجا و همکاران، ۱۳۹۵). یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های امروزی شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش به منظور تقویت این رفتار در کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان است (سینایی و همکاران، ۱۳۹۶). تسهیم دانش می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد و موجب دستیابی سازمان به مزیت رقابتی گردد (فیلسوفیان و اخوان، ۱۳۹۶). ابزارها و تکنیک‌هایی برای به اشتراک‌گذاری دانش شامل داستان‌سرایی، کارگروه‌ها و انجمن‌های دانشی، پایگاه‌های دانشی، وبلاگ‌ها، پورتال‌های دانشی، شناسایی کارکنان دانشی است. هدف نهایی از تسهیم دانش کارکنان، تلاش برای انتقال و تبدیل تجربیات و دانش همه افراد به دارایی‌ها و منابع سازمانی به منظور افزایش کارایی و پیشبرد

بهرتر امور سازمانی است. تسهیم دانش به عنوان یک فرآیند پیچیده اما ارزش آفرین، بنیاد و زیربنای بسیاری از استراتژی‌های سازمانی است و می‌تواند نقش مهمی در حوزه‌های مختلف سازمانی داشته باشد. باید شرایطی در سازمان فراهم و ایجاد شود تا حوزه‌های کلیدی سازمان بیشترین استفاده را از تسهیم دانش داشته باشند (مهدیان راد و همکاران، ۱۳۹۷).

### پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش شامی‌زنجانی و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد چهار عنصر زیرساختی رهبری و راهبرد، فرهنگ، ساختار، و فناوری اطلاعات در زیرساخت های تسهیم دانش استفاده می‌گردد. زیرساخت تسهیم دانش در بررسی وضعیت زیرساخت های تسهیم دانش متوسط ارزیابی شد. نتایج پژوهش منوریان و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که تمامی عوامل مورد بررسی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، حمایت و تعهد مدیریت ارشد و عوامل فردی) بر تسهیم دانش تأثیر دارند. در نهایت، وزن نهایی و اولویت‌بندی عوامل به ترتیب مربوط به متغیرهای فرهنگ سازمانی (۲۳٪)، عوامل فردی (۱۶٪)، فناوری اطلاعات (۱۳٪)، حمایت و تعهد مدیریت ارشد (۱۲٪) و ساختار سازمانی (۱۱٪) است. نتایج پژوهش امین بیدختی و کیانی‌فر (۱۳۹۴) نشان داد که سطح بکارگیری مدیریت دانش در شرکت‌ها در حد مطلوبی قرار دارد. همچنین رابطه معنی‌داری بین مدیریت دانش و اجزای آن با عملکرد سازمانی وجود دارد. به علاوه نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد که از میان اجزای مدیریت دانش بیشترین ارتباط بین بعد تحصیل دانش با عملکرد سازمانی دیده می‌شود. در حالی که بعد توسعه دانش کمترین همبستگی و ارتباط را با عملکرد سازمانی دارد. نتایج پژوهش رمضان‌ی و سلیمی (۱۳۹۴) نشان داد که بین اجرای بهینه‌تر نظام مدیریت دانش با شاخص‌های: فناوری اطلاعات، شاخص توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی، عنصر توانمندی مدیریتی و عنصر فرایند مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش نشان داد که بین اجرای بهینه‌تر نظام مدیریت دانش با مؤلفه‌های: فناوری اطلاعات، شاخص توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی، عنصر توانمندی مدیریتی و عنصر فرایند مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش فرازجا و همکاران (۱۳۹۵) نشان می‌دهد که

ساختار سازمانی رابطه معنی دار و مثبتی با ایجاد و تسهیم دانش دارد. نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی رابطه معنی دار و مثبتی با ایجاد دانش ندارد، اما رابطه فرهنگ با تسهیم دانش معنی دار و مثبت است. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی سازمانی رابطه معنی دار و مثبتی با ایجاد دانش دارد، اما رابطه استراتژی با تسهیم دانش معنی دار نیست. نتایج همچنین نشان می‌دهد که ایجاد و تسهیم دانش رابطه معنی دار و مثبتی با نوآوری سازمانی دارد. بیر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش خود به رابطه بین مدیریت استراتژیک و یادگیری سازمانی نگاه کرده‌اند. آن‌ها بیان می‌کنند که برای رقابت موفق، یک استراتژی سازمان باید با محیط خود همسو باشد، و در عین حال سازمان باید دارای قابلیت‌هایی باشد که با استراتژی خود همخوانی داشته باشد. آن‌ها ادعا می‌کنند که برای سازگاری با موفقیت، مدیریت ارشد به شجاعت و مهارت نیاز دارد تا یک فرآیند یادگیری سازمانی سیستماتیک را رهبری کند که سازمان را با تغییر بنیادین طراحی، فرهنگ و منظر سیاسی دوباره احیا می‌کند. با افزایش تغییرات در محیط سازمانی، این مسئله مهم‌تر از همیشه می‌شود که تجارب و دانش گسترده سازمان را در استراتژی ادغام کند. نتایج پژوهش ساداتی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد اداره کل آموزش و پرورش نیاز به بهبود و بازنگری مستمر در حوزه‌های استراتژیک سازمانی (فرهنگ، منابع، ساختار، توانمندی و فناوری اطلاعات) خود دارد. یافته‌های پژوهش یداله‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد درجه تحقق حوزه‌های فرهنگ، اطلاعات، منابع ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در حد مطلوب قرار ندارند و این حوزه‌ها نیاز به بهبود دارند.

اوما مگسوار (۲۰۱۴) در پژوهش خود بیان می‌کند فرهنگ، زیرساخت، توانمندی، منابع و اطلاعات و فناوری اطلاعات با مدیریت دانش و تسهیم دانش ارتباط دارند. اسنیمان و کروگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در پژوهش خود با بررسی وابستگی متقابل بین مدیریت استراتژیک و مدیریت دانش استراتژیک بیان کردند که منظور موفقیت شرکت‌ها در بهره‌برداری از دارایی‌های دانش خود، یک تناسب مناسب بین مأموریت و اهداف سازمان و استراتژی

---

1. Beer

2. Snyman & Kruger

مدیریت دانش آن باید پیدا شود. اجماع بین مدیریت استراتژیک و مدیریت دانش استراتژیک نه تنها شامل تجزیه و تحلیل محیط خارجی می‌شود، بلکه یک تحلیل جامع از زمینه‌های برتری شرکت را شامل می‌شود. بنابراین، کلید تدوین مدل سازنده مدیریت استراتژیک و مدیریت دانش استراتژیک، پایه‌ای از دانش، به ویژه دانش‌هایی از زمینه‌های برتر شرکت است. وو و لین<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) استراتژی سازمان و استراتژی مدیریت دانش را دسته‌بندی کردند. آن‌ها استراتژی مدیریت دانش و موضوعات اجرایی مدیریت دانش را طبقه‌بندی کردند و یک همبستگی مثبت بین آن‌ها پیدا کردند. آن‌ها همچنین موضوعات اجرای مدیریت دانش و شاخص‌های عملکرد شرکت را طبقه‌بندی کردند و یک همبستگی مثبت بین آن‌ها یافتند. در پژوهش دایان و همکاران (۲۰۱۷) اکثر متخصصان ارتباط بین استراتژی و مدیریت دانش را در سازمان توصیه کرده‌اند اما تنها ۴۱ درصد آن را مهم دانسته‌اند. نتایج پژوهش باقرزاده و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که به اشتراک‌گذاری دانش و استراتژی نوآوری نقش میانجی بین نوآوری باز و عملکرد نوآوری دارد. نتایج پژوهش کون (۲۰۱۸) نشان می‌دهد تسهیم دانش تحت شرایط اطلاعات ناقص، محافظه‌کارتر و سخت‌تر به نظر می‌رسد و سطح تلاش انتقال دانش به طور استراتژیک به ارزیابی ارزش دریافتی بستگی دارد. نتایج پژوهش جامی‌پور و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که عوامل اصلی موثر بر همسویی استراتژیک بین استراتژی‌های تجاری و مدیریت دانش شامل فرهنگ دانش‌بنیان، حاکمیت مدیریت دانش و رویکرد استراتژیک مدیریت دانش، ارتباط بین مدیریت دانش و تجارت، پشتیبانی مدیریت عالی، قابلیت‌های منابع انسانی، عوامل محیطی و رقابتی و فناوری اطلاعات است.

در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی تسهیم دانش زیربنای بسیاری از استراتژی‌های سازمانی است و می‌تواند نقش مهمی در حوزه‌های مختلف سازمانی داشته باشد. بنابراین نیازمند بررسی است که تسهیم دانش در چه حوزه‌های استراتژیکی تأثیر بهتری دارد. مدیریت استراتژیک در سازمان نیاز به توجه مناسب به حوزه‌های استراتژیک سازمان

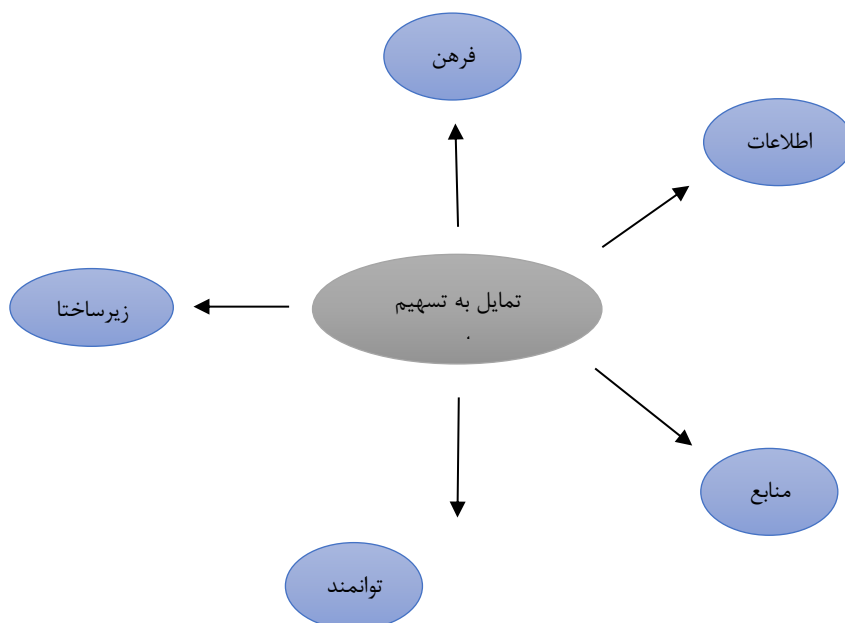
---

1. Wu & Lin



دارد. در پژوهش‌ها مشخص شده است که حوزه‌هایی مانند فرهنگ، منابع، زیرساخت، توانمندی و فناوری اطلاعات نقش مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان می‌توانند داشته باشند؛ بدین خاطر این بخش‌ها نیازمند مدیریت صحیح است. در مدیریت استراتژیک یکی از موضوعات مهم توجه به همسویی استراتژی با این حوزه‌های استراتژیک (فرهنگ، منابع، زیرساخت، توانمندی و فناوری اطلاعات) است. مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهشی حاکی از آن است که در بیشتر پژوهش‌ها بر اهمیت و بررسی تسهیم دانش در سازمان‌ها تمرکز شده است. تأثیر تسهیم دانش بر حوزه‌های استراتژی در سازمان‌های ورزشی مشخص نشده است و حوزه‌های استراتژیک موثر شناسایی نشده است. با توجه به اینکه پیاده‌سازی هر مدل و الگویی در سازمان نیازمند بررسی حوزه‌های تأثیرگذار آن الگو است. برای بررسی تأثیر تسهیم دانش بر حوزه‌های استراتژیک مؤثر در سازمان‌های ورزشی مدل مفهومی پژوهش بدین شکل ارائه شده است.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



## روش‌شناسی پژوهش

هدف کلی از پژوهش حاضر مطالعه تأثیر تمایل به تسهیم‌دانش کارکنان بر حوزه‌های استراتژیک فدراسیون‌های ورزش‌های گروهی جمهوری اسلامی ایرا بوده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی است که به صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان فدراسیون‌های ورزش‌های گروهی جمهوری اسلامی ایران تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها به استناد تعداد اعلام شده توسط واحد کارگزینی فدراسیون‌های مذکور برابر با ۳۵۰ نفر است که در نهایت تعداد ۱۸۳ نفر با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در پژوهش حاضر، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه حوزه‌های استراتژیک سازمان، با اقتباس از پرسشنامه مقیمی (۱۳۹۴) و پرسشنامه تمایل به تسهیم دانش تیلور و تاد<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) استفاده گردیده که شامل ۴ گویه است و روایی آن در پژوهش حسینی سرخوش و همکاران (۱۳۹۴) تأیید شده است. پرسشنامه استاندارد حوزه‌های استراتژیک سازمان مقتبس از مقیمی (۱۳۹۴)، مشتمل بر ۳۲ گویه بوده که حوزه‌های استراتژیک سازمان را در قالب ۵ مؤلفه (فرهنگ، زیرساختار، توانایی، منابع، اطلاعات) اندازه‌گیری می‌کند. پرسش‌های شماره ۱ تا ۹ در پرسشنامه مذکور، مربوط به مؤلفه فرهنگ، پرسش‌های شماره ۱۰ تا ۱۶ مربوط به مؤلفه زیرساختار، پرسش‌های شماره ۱۷ تا ۲۱ مربوط به مؤلفه توانایی، پرسش‌های شماره ۲۲ تا ۲۶ مربوط به مؤلفه منابع و پرسش‌های شماره ۲۷ تا ۳۱ مربوط به مؤلفه اطلاعات است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه حوزه‌های استراتژیک مقیمی توسط ۱۵ نفر از متخصصان و کارشناسان حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت استراتژیک متناسب‌سازی و تأیید شد و ضریب CVR در هر یک از پرسش‌های بیش از ۰/۷ بود. هر دو پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شده و دربرگیرنده ۶ پرسش دموگرافیک مربوط به نمونه آماری است.

---

1. Taylor & Todd

جدول ۱. بخش‌های مختلف پرسشنامه‌ها

پریش‌ها	گویه‌ها	عامل
۹-۱	فرهنگ	حوزه‌های استراتژیک
۱۶-۱۰	زیرساخت	
۲۱-۱۷	توانایی	
۲۶-۲۲	منابع	
۳۱-۲۷	اطلاعات	
۴-۱	تسهیم دانش	تسهیم دانش

به منظور ارزیابی ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر، در یک مطالعه مقدماتی (پیش‌آزمون) تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه بین مدیران ورزشی توزیع و پس از جمع‌آوری مبنای ارزیابی پایایی ابزار مورد نظر قرار گرفت. با توجه به واریانس هر یک از پرسش‌ها و همچنین واریانس کل آزمون که به دست آمد، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه گردید، که مقدار آن برای پرسشنامه حوزه‌های استراتژیک سازمان در فرهنگ سازمانی ۰/۸۶۱، زیرساخت ۰/۸۱۵، توانمندی ۰/۷۶۲، منابع ۰/۸۲۸، اطلاعات ۰/۸۰۵ به دست آمد و برای پرسشنامه تمایل به تسهیم دانش ۰/۸۷ به دست آمده است. با توجه به این که در پژوهش‌های علوم انسانی، ضریب آلفای بالاتر از ۰/۷۰ قابل قبول است، لذا می‌توان پایایی پرسشنامه مذکور را مطلوب ارزیابی نمود. در این پژوهش تعداد ۱۸۳ پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد ۱۵۱ پرسشنامه برگشت داده شد. همچنین ۳۴ مورد به دلیل نقص در تکمیل و بی‌اعتباری حذف گردید و در نهایت تعداد ۱۱۷ پرسشنامه قابل قبول، مبنای انجام پژوهش قرار گرفت. دینگ<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۵)، حداقل نمونه مو نیاز برای انجام پژوهش‌ها در حیطه مدل‌یابی معادلات ساختاری را بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ مورد دانسته‌اند (به نقل از قنبرپور نصرتی، ۱۳۹۳). برای آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش، از تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. نرم‌افزار مورد استفاده بدین منظور smart pls<sup>۲</sup> بود. این نرم‌افزار از روش حداقل مربعات جزئی برای ارائه مدل‌های

1. Ding

معادلات ساختاری استفاده می‌کند. روش حداقل مجذورات جزئی<sup>۱</sup>، به عنوان یک ابزار قدرتمند مدل‌سازی ساختاری مورد توجه است، زیرا به حجم نمونه، توزیع نرمال داده‌ها و بازه مقیاس اندازه‌گیری حساس نیست (Chin et al, 2003).

### یافته‌ها

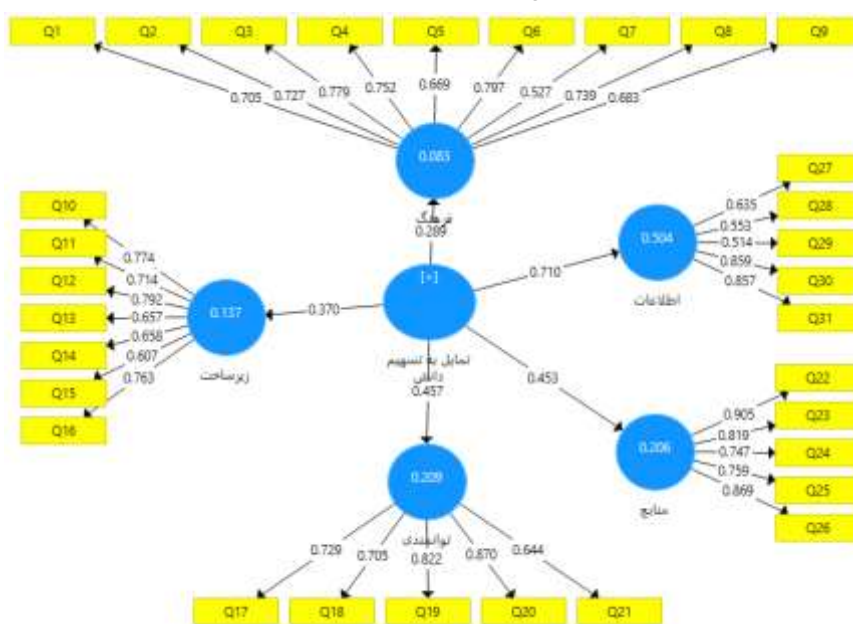
همان‌طور که نتایج آمار توصیفی در جدول (۲) نشان می‌دهد ۱۱۷ آزمودنی در پژوهش حاضر شرکت داشتند، ۶۰ درصد (۷۱ نفر) از آنان مرد و ۴۰ درصد (۱۹ نفر) آنان زن بودند. همچنین ۴۴ درصد (۵۲ نفر) در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بودند و به لحاظ سطح تحصیلات ۶۱ درصد (۷۱ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۴ درصد (۴۰ نفر) دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۲۰ سال بودند. در جدول (۲) هر کدام از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بطور کامل نشان داده شده است.

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۷۱ / ۶۰
	زن	۴۶ / ۴۰
رده سنی	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۲ / ۳۳/۱۰
	۳۰ تا ۴۰ سال	۵۲ / ۳۳/۴۴
	۴۰ تا ۵۰ سال	۳۷ / ۳۳/۳۱
	۵۰ سال به بالا	۱۶ / ۳۳/۱۳
سطح تحصیلات	کارشناسی	۲۲ / ۱۹
	کارشناسی ارشد	۷۰ / ۶۰
	دکتری	۲۵ / ۲۱
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۲۶ / ۲۲
	۵ تا ۱۰ سال	۲۹ / ۲۵
	۱۱ تا ۲۰ سال	۴۰ / ۳۴
	۲۱ تا ۳۰ سال	۲۲ / ۱۹

ضرایب بارهای عاملی<sup>۱</sup>: ضرایب بارهای عاملی هر یک از پرسش‌ها باید برابر یا بیشتر از ۰/۴ باشد (Hulland et al, 1999). ضریب بارهای عاملی در شکل (۲) نشان داده شده است. با توجه به شکل (۲) تمامی بارهای عاملی پرسش‌ها از ۰/۴ بیشتر است. بنابراین روایی سازه که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب‌شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها انجام شد، نشان می‌دهد نشانگرهای باقی‌مانده، ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل پژوهش فراهم می‌آوردند.

شکل ۲. ضرایب بارهای عاملی



با توجه به شکل (۲) تمامی بارهای عاملی پرسش‌های از ۰/۴ بیشتر است. بنابراین روایی سازه که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب‌شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها

انجام شد، نشان می‌دهد نشانگرهای باقی‌مانده، ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل پژوهش فراهم می‌آوردند.

جدول ۳. نتایج پایایی، ضریب پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراجی و ضریب پایایی اشتراکی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر مکنون <sup>۱</sup>	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی <sup>۲</sup> (CR)	میانگین واریانس استخراجی <sup>۳</sup> (AVE)	ضریب پایایی اشتراکی
۱	اطلاعات	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۵۰	۰/۵۰
۲	توانمندی	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۵۰	۰/۵۰
۳	زیرساخت	۰/۸۲	۰/۹۲	۰/۵۷	۰/۵۷
۴	فرهنگ	۰/۸۲	۰/۹۱	۰/۶۷	۰/۶۷
۵	منابع	۰/۷۴	۰/۸۱	۰/۵۰	۰/۵۰
۶	تمایل به تسهیم دانش	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۷۳	۰/۷۳

برای سنجش و بررسی پایایی ابزارها و متغیرهای پژوهش، از ضریب پایایی اشتراکی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که ضریب پایایی اشتراکی تمامی متغیرها بیش از ۰/۵ بود که نشان از تعمیم‌پذیری بالای پرسش‌ها با سازه‌های پژوهش داشت و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۷ بود که این دو معیار نشان‌دهنده پایایی مناسب متغیرهای پژوهش داشت.

همچنین، برای بدست آوردن روایی همگرا و میزان همبستگی، از آزمون‌های پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی ارزیابی شد. با توجه به اینکه دو شرط لازم برای روایی همگرا و همبستگی یک سازه دارا بودن پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۸ همراه با میانگین واریانس استخراجی حداقل ۰/۵ است؛ بنابراین با توجه به نتایج جدول ۳ در مورد سازه‌های مکنون، نشان‌دهنده همبستگی و پایایی بالای داده‌ها می‌باشند و تأیید شدند.

1. latent variable
2. Composite Reliability (CR)
3. Average Variance Extracted (AVE)

جدول ۴. نتایج روایی واگرا

متغیر	اطلاعات	تسهیم دانش	توانمندی	زیرساخت	فرهنگ	منابع
اطلاعات	۰/۷۱					
تسهیم دانش	۰/۶۹	۰/۸۵				
توانمندی	۰/۵۷	۰/۵۵	۰/۷۵			
زیرساخت	۰/۵۳	۰/۴۵	۰/۷۲	۰/۷۵		
فرهنگ	۰/۵۱	۰/۳۷	۰/۳۷	۰/۷۵	۰/۸۳	
منابع	۰/۴۶	۰/۲۸	۰/۲۸	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۸۲

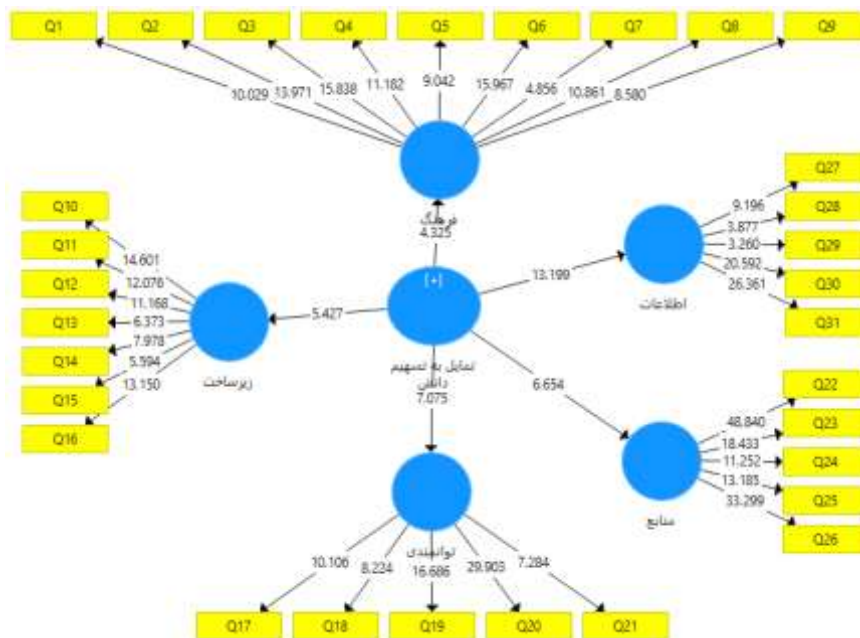
بر اساس جدول (۴) مقدار جذر AVE متغیرها در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی قرار گرفته‌اند، بیشتر یا تقریباً برابر است. بنابراین، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

برازش مدل ساختاری<sup>۱</sup>: برازش مدل ساختاری، شامل آماره  $t$ ، معیار  $R^2$  و معیار  $Q^2$  است.

آماره  $t$ : اولین و اساسی‌ترین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری آماره  $t$  است که باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری را تأیید نمود. در شکل (۳) مقدار آماره  $t$  مسیرها نشان داده شده است.

1. structural model fit

شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش همراه با مقدار آماره t



با توجه شکل (۳)، آماره t تمام مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است که نشان از معنادار بودن مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری دارد.

معیار  $R^2$ : معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان وابسته مدل است. برای این معیار، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  می‌باشد (Chin, 1998). با توجه به جدول (۴)، تمامی مقادیر مربوط به متغیرهای اثرگذاری و نفوذ استراتژیک، اقدام استراتژیک و تفکر استراتژیک بیشتر از سطح متوسط است که نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد.

جدول ۵. نتایج معیار  $R^2$  و  $Q^2$

متغیر	$R^2$	$Q^2$
فرهنگ	۰/۳۴۰	۰/۱۵۲
زیرساخت	۰/۳۷۴	۰/۲۲۰
توانمندی	۰/۴۱۰	۰/۳۲۴



منابع	۰/۴۰۵	۰/۳۱۹
اطلاعات	۰/۶۲۷	۰/۸۲۰

**معیار  $Q^2$** : این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. برای این معیار، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵، و ۰/۳۳ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $Q^2$  است (Henseler et al, 2009). با توجه به جدول (۵) مقدار متغیرهای اثرگذاری و نفوذ استراتژیک، اقدام استراتژیک و تفکر استراتژیک بیشتر از سطح متوسط است. بنابراین مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

**برازش مدل کلی**<sup>۱</sup>: برای بررسی برازش در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (Wetzels et al, 2009). این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{(Comunalitie) \times R^2}$$

بر این اساس، مقدار GOF در این پژوهش، برابر با ۰/۲۵۷ است که نشان می‌دهد مدل پژوهش از برازش بالاتر از متوسط برخوردار است.

جدول ۶. نتایج ضریب مسیر و آماره t متغیرها

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید	۴/۳۲۵	۰/۲۸۹	۱- تأثیر تمایل به تسهیم دانش بر فرهنگ
تأیید	۵/۴۲۷	۰/۳۷۰	۲- تأثیر تمایل به تسهیم دانش بر زیرساخت
تأیید	۷/۰۷۵	۰/۴۵۷	۳- تأثیر تمایل به تسهیم دانش بر توانمندی
تأیید	۶/۶۵۴	۰/۴۵۹	۴- تأثیر تمایل به تسهیم دانش بر منابع
تأیید	۱۳/۱۹۹	۰/۷۱۰	۵- تأثیر تمایل به تسهیم دانش بر اطلاعات

## 1. Goodness of fit

در این بخش پس از بررسی و تأیید مدل، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرند. جدول (۶) خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد. مطابق با جدول (۵)، فرضیه اول مبتنی بر تأثیر تمایل به تسهیم دانش بر فرهنگ با ضریب مسیر  $0/289$  و میزان معناداری  $4/325$  تأیید شده است. فرضیه دوم که تأثیر تمایل به تسهیم دانش بر زیرساخت را می‌سنجد، دارای ضریب مسیر  $0/370$  و معناداری  $5/427$  است که نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار زیرساخت بر تمایل به تسهیم دانش دارد. علاوه بر این فرضیه سوم نیز مبتنی بر تأثیر تمایل به تسهیم دانش بر توانمندی با ضریب مسیر  $0/457$  و معناداری  $7/075$  تأیید شده است. فرضیه چهارم پژوهش نیز که تأثیر تمایل به تسهیم دانش بر منابع می‌باشد با ضریب مسیر  $0/459$  و  $6/654$  مورد تأیید قرار گرفته است. فرضیه پنجم نیز مبتنی بر تأثیر تمایل به تسهیم دانش بر اطلاعات با ضریب مسیر  $0/710$  و معناداری  $13/199$  تأیید شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

موضوع مدیریت و تسهیم دانش به طور مداوم در میان دغدغه‌های اصلی گزارش شده از مدیران بوده است (Gottschalk, 2001). دانش به واسطه نزدیکی به تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی به مراتب بیش از داده‌ها و اطلاعات می‌تواند باعث بهبود عملکرد و کیفیت خدمات سازمان شود. مدیریت و تسهیم دانش مقوله‌ای سیستماتیک است و اجرای موفقیت‌آمیز آن نیازمند شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مختلف سازمانی است (نظری فرخی، ۱۳۹۰). سازمان‌ها با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیم‌های معقول‌تر در موضوع‌های مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را می‌یابند (Lai & Lee, 2007). دارا بودن حوزه‌های استراتژی روشن و به خوبی برنامه‌ریزی شده یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت است اگر با مدیریت و تسهیم دانش همسو باشد (Kubo, 2006).

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر تمایل به تسهیم دانش کارکنان بر حوزه‌های استراتژیک مؤثر فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تمایل به تسهیم دانش بر فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد و متغیر تمایل به تسهیم دانش

به میزان ۲۸ درصد از تغییرات فرهنگ سازمانی تبیین می‌کند. هر چه تمایل به تسهیم دانش بهبود یابد، فرهنگ سازمانی نیز بهبود خواهد یافت. این یافته با نتایج پژوهش‌های وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، منوریان و همکاران (۱۳۹۳)، رضانی و سلیمی (۱۳۹۴)، فرازجا و همکاران (۱۳۹۵)، جامی‌پور و همکاران (۲۰۱۹) همسو است و با پژوهش حق نظر (۱۸۸) همسو نیست. پژوهش منوریان و همکاران (۱۳۹۳) نشان می‌دهد که تسهیم دانش بیشترین ارتباط را با فرهنگ سازمانی دارد. نتایج پژوهش فرازجا و همکاران (۱۳۹۵) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی رابطه معنی‌دار و مثبتی با ایجاد دانش ندارد، اما رابطه فرهنگ با تسهیم دانش معنی‌دار و مثبت است. تسهیم دانش مناسب و تمایل مطلوب، کارکنان فرهنگی را در سازمان به وجود می‌آورد که باعث می‌شود افراد در راستای فعالیت‌های سازمانی بیشتر به یکدیگر کمک کنند. این فرآیند باعث اعتماد، صداقت و همکاری اعضا با یکدیگر می‌شود. تسهیم دانش درک نادرست کارکنان را تصحیح می‌کند و آگاهی آنان باعث می‌شود تبعیت از فرهنگ سازمانی بهتر شود و حتی در جهت بهبود فرهنگ سازمانی تلاش شود. این کار می‌تواند فرهنگ کار تیمی به جای عملکرد فردی را در سازمان ایجاد کند. کارکنان در این فرایند به جای رقابت مخرب با یکدیگر همکاری مسالمت‌آمیزی خواهند داشت و با اشتراک دانش خود به بالندگی سازمان کمک می‌کنند (فضل الهی و نوروزی، ۱۳۹۰). در کشور ما به دلیل وجود فرهنگ‌های مختلف و حضور افراد با فرهنگ‌های متفاوت در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی توجه به این موضوع حائز اهمیت است. چرا که در بسیاری از سازمان‌ها، افراد به مشارکت با عضوی که از قوم و فرهنگ خودش می‌باشد، تمایل بیشتری نشان می‌دهد. به این دلیل برخی اوقات درس‌های آموخته شده<sup>۱</sup> در یک واحد، به سایر واحدها انتقال داده نمی‌شود. برای حل این مسئله نیاز است یک سازمان با فرهنگ سازمانی قوی ایجاد شود که افراد بیشتر از هر چیز دیگر به سازمان خود متعهد باشند. فرهنگ تسهیم دانش می‌تواند موجب ارتباطات باز، احساس اعتماد و آگاهی در میان کارکنان شود و یک سازمان را قادر می‌سازد تا از اشتباهات گذشته یاد بگیرد. سازمان‌های ورزشی برخی اوقات

استراتژی‌هایی تدوین می‌کنند که با فرهنگ سنتی که در سازمان شکل گرفته است، مغایرت دارد و این موضوع مشکلات عدیده‌ای به وجود می‌آورد. لذا برای تسهیم دانش مناسب در سازمان‌های ورزشی نیاز است در وهله اول به فرهنگ سازمان توجه شود و اگر فرهنگ مناسبی وجود ندارد برای ایجاد فرهنگ سازمانی صحیح تلاش شود.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تمایل به تسهیم دانش کارکنان بر زیرساخت سازمان تأثیر معناداری دارد و متغیر تسهیم دانش به میزان ۳۷ درصد از تغییرات زیرساخت سازمان تبیین می‌کند. هر چه تمایل به تسهیم دانش بیشتر شود، زیرساخت سازمان نیز بهبود خواهد یافت. این یافته با نتایج پژوهش‌های اسنیمان و کروگر (۲۰۰۴)، شامی‌زنجانی و همکاران (۱۳۹۰) رحیمی و همکاران، (۱۳۹۲)، و سوسا و روچا (۲۰۱۹) همسو است. سوسا و روچا (۲۰۱۹) در پژوهش خود بیان می‌کنند برای بهبود عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به دانش و مزیت رقابتی پایدار به زیرساخت مناسب نیاز است. نتایج پژوهش شامی‌زنجانی و همکاران (۱۳۹۰) نشان می‌دهد چهار عنصر زیرساختی رهبری و راهبرد، فرهنگ، ساختار و فناوری اطلاعات در زیرساخت‌های تسهیم دانش مهم هستند. آتشک و ماهزاده (۱۳۸۸) استقرار مناسب مدیریت دانش باعث بهره‌برداری از زیرساخت‌های مناسب می‌شود. اگر تسهیم دانش به شکل مناسبی در سازمان جریان داشته باشد باعث بالا رفتن آگاهی و اطلاعات افراد از زیرساخت‌های مناسب می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تسهیم دانش هزینه‌ها و اشتباهات را در فرآیندهای کسب‌وکار سازمانی کاهش می‌دهد (Oyemomi, 2014). زیرساخت سازمان است که مأموریت‌ها، رسالت‌ها، اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های کلی یک سازمان را به بخش‌های مختلف آن منتقل می‌کنند (عبدالملکی و همکاران، ۱۳۹۳) و بهبود آن‌ها کلید موفقیت سازمان است. تسهیم دانش مناسب می‌تواند بر رسمیت، پیچیدگی و تمرکزی که در یک سازمان وجود دارد تأثیرگذار باشد. اگر تسهیم دانش در سازمان با تفکر و تدبیر اجرا شود، می‌تواند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات را بهبود دهد. اسنیمان و کروگر (۲۰۰۴) در پژوهش خود با بررسی وابستگی متقابل بین مدیریت استراتژیک و مدیریت دانش استراتژیک بیان کردند به منظور موفقیت شرکت‌ها در بهره‌برداری از دارایی‌های دانش خود، یک تناسب مناسب بین مأموریت و اهداف سازمان و

استراتژی مدیریت دانش آن باید پیدا شود. زمانی که دانش در سازمان به اشتراک گذاشته شود قابلیت‌های سازمانی افزایش پیدا می‌کند و به زیرساخت‌های مناسب و مطلوب سازمان بیشتر توجه می‌شود. در سازمان‌های ورزشی نیز یکی از دلایلی که تسهیم دانش صورت می‌گیرد این است که بستر و زیرساخت اجرایی بهتری برای مجموعه فراهم و مهیا شود.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تسهیم دانش بر توانمندی سازمانی تأثیر معناداری دارد و متغیر تسهیم دانش به میزان ۴۵ درصد از تغییرات توانمندی سازمان را تبیین می‌کند. هر چه تسهیم دانش در سازمان بهبود یابد توانمندی سازمانی نیز بهبود خواهد یافت. این یافته با نتایج پژوهش‌های رضایی و سلیمی (۱۳۹۴) و وانگ و همکاران (۲۰۰۷) همسو است. در هر سازمانی در ابتدا باید اطلاعات و دانشی در اختیار کارکنان قرار داده شود تا به توانمند شدن آنان در انجام وظایف کمک نماید (مهدیان راد و همکاران، ۱۳۹۶). خلق و به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند توانمندی فردی و جمعی کارکنان سازمان را افزایش دهد. در توانمندسازی فردی نیاز است به خصوصیات و ویژگی‌های فردی بیشتر توجه شود. به هر حال هر فرد دارای ویژگی‌های خاص و متفاوت از سایرین است. در تسهیم دانش فردی ممکن است به خاطر مهارت‌های فن بیان قابلیت بهتری در جلسات رودررو داشته باشد و فردی به خاطر مهارت در زیرساخت‌های فناوری قابلیت بهتری در فضای آنلاین و سیستمی داشته باشد. در توانمندسازی سازمانی بیشتر به مهیا کردن مؤلفه‌های سازمانی به عنوان بستر سازها یا عوامل ایجادکننده توانمندسازی تأکید می‌شود. تسهیم دانش مناسب باعث مهارت بیشتر کارکنان در انجام وظایف و استفاده درست از نظام‌های اطلاعاتی موجود و به روز می‌شود. اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش می‌تواند منجر به احساس اعتماد به نفس بیشتر کارکنان سازمان شود و موجب ادامه فعالیت با روحیه و توانمندی بهتر کارکنان خواهد شد. هر چه نظام‌های پاداش و انگیزشی موجود در سازمان برای مشارکت و توسعه کارکنان در قالب‌های تیمی بهتر فراهم باشد منجر به توسعه توانمندی افراد در زمینه تسهیم دانش خواهد شد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تسهیم دانش کارکنان بر منابع سازمانی تأثیر معناداری دارد و متغیر تمایل به تسهیم دانش کارکنان به میزان ۴۵ درصد از تغییرات منابع سازمانی

تیین می‌کند. هر چه تمایل به تسهیم دانش کارکنان بهبود یابد، منابع سازمانی نیز بهبود خواهد یافت. این یافته با نتایج پژوهش‌های جامی‌پور و همکاران (۲۰۱۹)، بیر و همکاران (۲۰۰۵)، دارچ (۲۰۰۵) همسو است. اگر تسهیم اطلاعات محدود باشد این امر بر روی دسترسی به منابع تأثیر خواهد داشت. جامی‌پور و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود بیان می‌کنند قابلیت‌های منابع یکی از عوامل اصلی مؤثر بر همسویی استراتژیک بین استراتژی‌های تجاری و مدیریت دانش است. شکاری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود منابع، فناوری، انسانی و منابع مالی را عوامل مؤثر بر مدیریت دانش دانسته‌اند. مدیریت و تسهیم دانش زمانی که با منابع داخلی و خارجی سازمان همسو باشد، می‌تواند اثربخش واقع شود (Darroch, 2005) و به ارتقاء و تقویت سرمایه‌های فکری کمک کند. این منابع نه تنها شامل منابع اطلاعاتی بلکه شامل نیروهای فکری و انسانی نیز می‌شود و لازم است با به کارگیری شیوه‌های صحیح مدیریت، شناسایی شده و در تسهیم دانش سازمان مورد استفاده قرار گیرد (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۲). در تسهیم دانش نیاز است که منابعی که در اختیار فدراسیون‌ها قرار دارد توجه شود. منابع انسانی سازمان چه میزان توانمندی در این امر دارند، فدراسیون چه میزان منابع مالی و مادی در اختیار دارد تا زیرساخت و آموزش مناسب برای تسهیم دانش را فراهم کند. با تسهیم دانش می‌توان کارایی بیشتری برای منابع انسانی، قابلیت‌های بهتری برای منابع مالی متصور شد.


یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد تمایل به تسهیم دانش کارکنان بر اطلاعات سازمانی تأثیر معناداری دارد و متغیر تمایل به تسهیم دانش کارکنان به میزان ۷۱ درصد از تغییرات اطلاعات سازمانی را تبیین می‌کند. هر چه تمایل به تسهیم دانش کارکنان بهبود یابد، اطلاعات سازمانی نیز بهبود خواهد یافت. این یافته با نتایج پژوهش‌های مهدیان راد و همکاران (۱۳۹۶)، منوریان و همکاران (۱۳۹۳)، رضانی و سلیمی (۱۳۹۴) و کون (۲۰۱۸) همسو است. با توجه به تغییرات موجود در محیط سازمان‌ها به چرخه سریع‌تری از اطلاعات نیاز دارند تا اطلاعات موردنیاز جهت تصمیم‌گیری به موقع در دسترس افراد سازمان قرار داشته باشد و هر چه تسهیم دانش بهتری در سازمان وجود داشته باشد این فرایند بهتر در سازمان جریان پیدا خواهد کرد. تسهیم دانش به دلیل تأثیر مثبت بر آگاهی از امنیت اطلاعات کارکنان، نقش مهمی در حوزه

امنیت اطلاعات دارد (Safa & Von Solms, 2016). آگاهی از امنیت مهم‌ترین عامل کاهش ریسک نقض امنیت اطلاعات در سازمان است. عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۳) بیان می‌کنند فراهم نمودن سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای ذخیره‌سازی، انتقال و تبادل دانش مانند اینترنت، اینترنت، گروه‌افزار، فراهم نمودن امکانات لازم جهت دسترسی آسان به سخت‌افزارهای مناسب، فراهم نمودن امکانات لازم جهت دسترسی آسان به نرم‌افزارهای مناسب زمانی تأثیر دارد که تسهیم دانش مناسبی در سازمان وجود داشته باشد و مهارت‌های لازم در استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی برای همکاران از طریق برگزاری آموزش‌های موردنیاز در بخش زیرساخت‌ها باید مورد توجه قرار گیرد (عبدالملکی و همکاران، ۱۳۹۳). چنانچه سازمانی بتواند هر چه بیشتر تعامل اثربخش را در میان کارکنان خویش در داخل گروه‌ها و واحدهای سازمانی افزایش دهد، بیشتر می‌تواند نسبت به اثربخشی مبادلات اطلاعاتی میان افراد خویش و در نتیجه مدیریت اثربخش دانش سازمانی اطمینان حاصل کند (مهدیان راد، ۱۳۹۶). مدیریت اطلاعات برای جمع‌آوری، پردازش، مدیریت داده‌ها و اطلاعات استراتژیک بسیار مهم است و اگر تسهیم دانش در کارکنان سازمان برقرار باشد در سازمان مسیر ساده‌تری برای مدیریت اطلاعات طی خواهد کرد (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵). اهمیت اطلاعات در عصر حاضر مهم‌تر نیز شده است، چرا که با وجود اطلاعات بی‌شمار و انفجار اطلاعات بسیار مهم است که با تسهیم اطلاعات صحیح فقط اطلاعات مناسب در سازمان به اشتراک گذاشته شود. باید دقیق مشخص شود چه اطلاعاتی بیشتر مناسب فدراسیون‌های ورزشی و چه اطلاعاتی مخرب و غیرقابل استفاده است. می‌توان چنین بیان کرد که مدیریت اطلاعات صحیح با تسهیم دانش مناسب صورت می‌گیرد.

به طور کلی، تسهیم دانش بر حوزه‌های استراتژیک و موفقیت نظام‌های سازمانی تأثیرگذار است (موسی‌پور، ۱۳۸۹؛ Yang, 2007). البته هر سازمان نظام و استراتژی منحصر به فردی دارد که نیاز است تسهیم دانش در آن نظام بررسی شود و ارتباطی برای عملکرد صحیح و ضمنی مدیریت دانش فراهم شود. تسهیم اطلاعات و دانش در سطح کلان و خرد بستگی به افرادی دارد که این تسهیم را آسان و تسریع می‌کنند (مهدیان راد و همکاران، ۱۳۹۶). ابتکارات مدیریت دانش برای به اشتراک‌گذاری بهتر دانش می‌تواند به حوزه‌های

استراتژیک سازمان کمک کند و این موضوع می‌تواند به عملکرد مناسب و پایدار سازمان منجر شود (Rehman et al, 2015). دانش حیاتی و مهم هنگامی در اختیار سازمان قرار می‌گیرد که کارکنان تمایل به همکاری و اشتراک‌گذاری دانش داشته باشند و افزون بر آن تمهیدات و سازوکارهای مؤثری نیز توسط سازمان در این رابطه فراهم شده باشد. البته نیاز است همان‌طور که به عوامل مؤثر در تسهیم دانش توجه می‌شود، موانع پیاده‌سازی تسهیم دانش در حوزه‌های استراتژیک سازمان نیز مورد توجه قرار گیرد.

## ORCID

Mohammadhosein Ghorbani		<a href="https://orcid.org/0000-0002-9885-1035">https://orcid.org/0000-0002-9885-1035</a>
Javad Shahlai Bagheri		<a href="https://orcid.org/0000-0003-4811-1837">https://orcid.org/0000-0003-4811-1837</a>
Farzaneh Mazloomi		<a href="https://orcid.org/0000-0001-9256-4222">https://orcid.org/0000-0001-9256-4222</a>
Miad Ghasemzadeh		<a href="https://orcid.org/0000-0002-5970-2715">https://orcid.org/0000-0002-5970-2715</a>

## منابع

- اسماعیل پور، رضا؛ کاشانی، سید حسام و نیکوکار، هانی. (۱۳۹۳). تسهیم دانش، بررسی نقش عوامل مؤثر بر آن و بهره‌وری سازمان. *مدیریت بهره‌وری*، ۴(۳۱)، ۵۱-۷۴.
- امین بیدختی، علی‌اکبر و کیانی فر، فرنوش. (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در شرکت‌های بین‌المللی شده ایرانی. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۵(ویژه نامه چهارمین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی)، ۶۳-۷۸.
- تاری وردی، یداله؛ نیک‌کار، جواد و ملک‌خدایی حسنونند، الهه. (۱۳۹۶). تأثیر استراتژی شرکت و توانایی مدیریت بر عدم تقارن رفتار هزینه. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۲۴(۴)، ۵۰۳-۵۲۶.
- جزنی، نسرین و رستمی، علی. (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱(۳)، ۲۳-۵۴.



حاجی‌زاده، پیمان و سرداری، احمد. (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت دانش بر بهبود عملکرد نوآورانه سازمان با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: هولدینگ تولید محصولات پتروشیمی قائد بصیر). فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱(۴)، ۶۳-۹۳.

حسینی سرخوش، سیدمهدی؛ اخوان، پیمان؛ کیا، علی و امین‌پور، علیرضا. (۱۳۹۴). بررسی رفتار تسهیم دانش کارکنان در یک سازمان با فناوری پیشرفته مبتنی بر نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده. مدیریت نوآوری، ۴(۴): ۶۱-۸۰.

خانی، حامد؛ محمدی‌مهر، مژگان و هاشمی، ماجد. (۱۳۹۲). مروری بر مفاهیم مدیریت دانش. مطالعات آموزشی نما آجا، ۲(۱)، ۱۸-۲۵.

رحیم خان کریمی، علیرضا. (۱۳۹۲). بررسی نقش سیستم اطلاعات استراتژیک در کنترل استراتژیک سازمان، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران، [https://www.civilica.com/Paper-ICSM10-ICSM10\\_110.html](https://www.civilica.com/Paper-ICSM10-ICSM10_110.html)

رحیمی قاضی کلایه، امیر؛ امیرافشاری، مهدی و رضوانی، علی. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی زیرساخت به منظور استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور بررسی موردی پروژه‌های پیمانکاری هولدینگ معدنکاری توسعه فدک ایرانیان، ۴(۱)، ۴۱-۶۰.

رضوانی، قباد و سلیمی، جمال. (۱۳۹۴). شناسایی شاخص‌های مدیریت دانش و وضعیت پیاده‌سازی آن‌ها؛ (مطالعه موردی: دانشگاه کردستان). مطالعات دانش‌شناسی، ۲(۵)، ۱-۲۴.

روزبهنی، سینا؛ حاتمی‌نسب، سید حسن و و طالعی‌فر، رضا. (۱۳۸۷). بکارگیری اصول مدیریت استراتژیک در برنامه‌ریزی منابع سازمانی، اولین کنفرانس سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان، تهران، دانشگاه علم و صنعت ایران، <https://www.civilica.com/Paper-IRERP01-IRERP01->

زمانی، بی‌بی‌عشرت؛ حسینی، قاسم و یارمحمدزاده، پیمان. (۱۳۸۶). مطالعه زیرساخت‌های استقرار مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیئت علمی، ۱(۲)، ۴۹-۶۶.

زواره، خسرو. (۱۳۹۴). نقش فرهنگ در مدیریت استراتژیک، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و سامانه‌های مالی، دبی، شرکت پنداران‌دیش رهپو، [https://www.civilica.com/Paper-MEFS01-MEFS01\\_017.html](https://www.civilica.com/Paper-MEFS01-MEFS01_017.html)

ساداتی، سیدابراهیم؛ صالحی، محمد و صالحی، علی. (۱۳۹۶). ارائه برنامه راهبردی مطلوب بر اساس تجزیه و تحلیل برنامه استراتژیک موجود سازمان (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران). *مجله مهندسی فرآیندها*، ۴(۸)، ۳۴-۵۰.

سینایی، حسنعلی؛ فریسات، حمیده و نداف، مهدی. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و تأثیر آن بر عملکرد فرد در صنعت مالی و بانکداری. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۹(۱۸)، ۱۶۸-۱۴۳.

شامی زنجانی، مهدی؛ مهرگان، محمدرضا؛ مانیان، امیر و رحیمیان، حمید. (۱۳۹۰). رویکردی کیفی در بررسی وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۲۷(۱)، ۶۷-۹۱.

شکاری، محمدرضا؛ اسمعیلی گیوی، محمدرضا و کشاورز، حمید. (۱۳۹۵). بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش و تأثیر آن بر هوش سازمانی در پژوهشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۱(۴)، ۱۰۷۵-۱۰۹۷.

عبدالملکی، حسین؛ میرزازاده، زهرا سادات و علیدوست، ابراهیم. (۱۳۹۳). بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۲(۱)، ۹۷-۱۰۴.

عقل‌مند، سیامک و اکبری، فیض‌الله. (۱۳۸۴). *توانمندسازی: یک استراتژی مدیریتی برای نیل به توسعه پایدار*، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا، [https://www.civilica.com/Paper-IRIMC03-IRIMC03\\_154.html](https://www.civilica.com/Paper-IRIMC03-IRIMC03_154.html)

فرازجا، مهدی؛ نعمتی، روح‌الله، علی. (۱۳۹۵). *بررسی نقش میانجی ایجاد و تسهیم دانش در روابط بین ساختار، فرهنگ و استراتژی سازمانی با نوآوری سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک های استان بوشهر)*، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد، تربت حیدریه، دانشگاه تربیت حیدریه، [https://www.civilica.com/Paper-MCED03-MCED03\\_005.html](https://www.civilica.com/Paper-MCED03-MCED03_005.html)

فضل‌الهی، سیف‌اله و نوروزی، عباس‌علی. (۱۳۹۰). *زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی و دولتی قم از دیدگاه اعضای هیئت علمی. آموزش و ارزشیابی*، ۴(۱۵)، ۱۲۹-۱۴۹.

فیاضی، مرجان و اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۹۳). الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، ۹(۲)، ۲۶۲-۲۸۶.

فیلسوفیان، مریم و اخوان، پیمان. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رفتار تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان فضایی ایران). *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۲(۳): ۷۱۳-۷۳۰. قدمی، محسن و علی نیای لاکانی، پریرسا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی با استفاده از مدل گلوب. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۲۲(۲)، ۲۹-۳۶.

قنبرپور نصرتی، امیر؛ خبیری، محمد؛ پورسلطانی زرنندی، حسین و آقای، نجف. (۱۳۹۳). نقش رضایت شغلی در ارتباط با عدالت سازمانی با تمایل به ترک شغل در کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۶(۴)، ۶۹۶-۶۸۳.

مجیدی کوهبنانی، مرضیه؛ نورالله، صالح و پورکیانی، مسعود. (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک دانش در سازمان‌ها، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز، [https://www.civilica.com/Paper-MEAHBTM01-MEAHBTM01\\_468.html](https://www.civilica.com/Paper-MEAHBTM01-MEAHBTM01_468.html)

مرادی، مجید. (۱۳۹۷). نقش فرهنگ سازمانی در انتخاب استراتژی‌های مالی توسط مدیران مالی. *مطالعات حسابداری و حسابرسی*، ۷(۲۶)، ۷۷-۹۲.

مقیمی، محمد و رمضان، مجید. (۱۳۹۴). *پژوهشنامه مدیریت ۱۱: مدیریت صنعتی*. انتشارات مهربان، تهران.

منوریان، عباس؛ فضل، فاطمه و یگانه، خدیجه. (۱۳۹۳). بررسی استراتژی‌های مؤثر بر فرآیند تسهیم دانش (عوامل پیش برنده و بازدارنده) در سازمان دولتی. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۰(۵۵)، ۱۰۵-۱۳۱.

مهدیان راد، امیر احمد؛ الوانی، مهدی و فضل، صفر. (۱۳۹۷). طراحی مدل تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور و نقش آن در ارتقاء اثربخشی و محبوبیت سازمانی. *پژوهشنامه مالیات (نشریه علمی)*، ۲۶(۳۸)، ۱۹۵-۲۳۷.

موسی‌خانی، محمد؛ حسنتقی‌پور، طهمورث و وظیفه، زهرا. (۱۳۹۲). ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی در آموزش عالی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۶(۲۲)، ۴۹-۷۰.

نظری فرخی، ابراهیم. (۱۳۹۰). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های استراتژیک تأثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در آجا. *علوم و فنون نظامی*، ۸(۲۱)، ۶۳-۷۸.

نوروزی فرد، محمد و زمانی، علی. (۱۳۹۵). مدیریت اثربخش از طریق شناخت چالش‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی سازمان، دومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری در علوم و تکنولوژی. *یداله‌زاده، رباب؛ کاشف، میرمحمد و محمدزاده، حسن*. (۱۳۹۳). ارزیابی حوزه‌های مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی، ۶(۲۴)، ۲۲۳-۲۳۷.

## References

- Abou-Zeid, E-S. (2008). Alignment of business and Knowledge Management strategies, in Abou-Zeid, E. (Ed.), *Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research, Information Science Reference (IGI Global)*, Hershey, 357-363.
- Akhavan P, Jafari, M., Fathian M. (2006). Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis, *Eur. Bus. Rev*, 18(2), 97-113.
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490.
- Azarian, A., Ebrahimi, E., & Feizi, M. (2013). evaluating of improving in strategic areas at electricity distribution company in ardabil province. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(9), 3402.
- Bagherzadeh, M., Markovic, S., Cheng, J., & Vanhaverbeke, W. (2019). How does outside-in open innovation influence innovation performance? Analyzing the mediating roles of knowledge sharing and innovation strategy. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 67(3), 740-753.
- Bagnoli, C. and Vedovato, M. (2012), The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance, *Journal of Management Governance*, 18, 615-647.
- Beer, M., Voelpel, S.C., Leibold, M. and Tekie, E.B. (2005). Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process, *Long Range Planning*, 38, 445-465.

- Bolisani, E. (Ed.). (2008). Building the Knowledge Society on the Internet: Sharing and Exchanging Knowledge in Networked Environments: Sharing and Exchanging Knowledge in Networked Environments. IGI Global.
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233-253.
- Chen, M. H., Wang, H. Y., & Wang, M. C. (2018). Knowledge sharing, social capital, and financial performance: the perspectives of innovation strategy in technological clusters. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 89-104.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects, *Information systems research*, 14(2), 189-217.
- Chin, W.W., (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling, *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Christos, V. N., & Vlismas, O. (2016). Strategy, managerial ability and stick behavior of selling, general and administrative expenses. Conference: 11th EIASM Interdisciplinary Workshop on Intangibles, Intellectual Capital & Extra-Financial Information.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), 101-115.
- Davenport, T.H., De Long, D.W., Beers, M.C. (1998). Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T.H., Volpel, S.C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *J. Knowledge Manage.*, 5, 212-222.
- Davidavičienė, V., Al Majzoub, K., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Sustainability*, 12(17), 6917.
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329.
- Edvinsson, L. (2002). Corporate longitude: what you need to know to navigate the knowledge economy. Financial Times, Prentice Hall.
- Galbraith, J. R., & Kazanjian, R. K. (1986). Strategy implementation, structure systems, and process. St. 12 Paul, MN: West Publishing.
- Gottschalk, P. (2001). Key issues in is management in Norway: an empirical study based on q-methodology, *Information Resources Management Journal*, 14(2), 37-45.
- Hasanali, F. (2002). Critical success factors of knowledge management, available at:

[www.kmadvantage.com/docs/km\\_articles/Critical\\_Success\\_Factors\\_of\\_KM](http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM).

- Heisig, P. (2014). Future Research about Knowledge and Knowledge Management – Results from the Global Knowledge Research Network study, in Bolisani, E., and Handzic, M. (Eds.), *Advances in Knowledge Management – Celebrating Twenty Years of Research and Practice*, Springer.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in international Marketing*, 20, 277-320.
- Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. *Journal of knowledge management*. 9(3), 93-100.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Jafari, S. M., Irani, H. R., & Rezaei, D. (2017). Identifying organizational factors affecting individual knowledge creation. In *2017 International Conference on Nascent Technologies in Engineering (ICNTE)*, 1-6
- Jami Pour, M., Hasan Zarei, M., Yazdani, H.R., Kouchak Zadeh, Z. (2019). A comprehensive investigation of the critical factors influencing knowledge management strategic alignment. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 11(2), 215-232.
- Jorfi, H. Jorfi, S. (2011). *Strategic Operations Management: Investing the Factors Impacting IT-Business Strategic Alignment*, 7th International Strategic Management Conference, 1606-1614
- Kubo, I., & Saka, A. (2002). An inquiry into the motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 262-271.
- Kun, L. I. (2018). Multi-context research on strategy characteristics of knowledge sharing in organization based on dynamic cooperative game perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 850-866.
- Lai, M. F., & Lee, G. G. (2007). Relationships of organizational culture toward knowledge activities. *Business process management journal*, 13(2), 306-322.
- Lee, H., and Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy, *Knowledge and process Management*, 6(1), 37-40.

- Liu, J., Baskaran, A., & Li, S. (2009). Building technological-innovation-based strategic capabilities at firm level in China: a dynamic resource-based-view case study. *Industry and Innovation*, 16(4-5), 411-434.
- Lopolito, A., Prosperi, M., Sisto, R., & De Meo, E. (2015). Translating local stakeholders' perception in rural development strategies under uncertainty conditions: An application to the case of the bio-based economy in the area of Foggia (South Italy). *Journal of Rural Studies*, 37, 61-74.
- Obeidat, B.Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A. and Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east, *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.
- Oyemomi, O., Liu, S., & Neaga, I. (2014). The contribution of knowledge sharing to organizational performance and decision making: A literature review. In *Decision support systems iv-information and knowledge management in decision processes*, 1-12.
- Rahman, S., Islam, M.Z. and Abdullah, A.D.A. (2017), Understanding factors affecting knowledge sharing: A proposed framework for Bangladesh's business organizations, *Journal of Science and Technology Policy Management*, 8(3), 275-298.
- Rehman, M., Mahmood A (2010). Implementation Of Knowledge Management In Small And Medium Enterprises, Rehman, M., Mahmood, A. K., Sugathan, S. K., & Amin, A. (2010). Implementation of knowledge management in small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(1), 234-259.
- Rehman, W. U., Ilyas, M., & Asghar, N. (2015). knowledge sharing, knowledge management strategy and performance A Knowledge Based View. *Pakistan Economic and Social Review*, 177-202.
- Ribiere, V. M. (2001). *Assessing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture* (Doctoral dissertation, George Washington University).
- Román, J. A., Ribière, V. M., & Stankosky, M. (2004). Organizational culture types and their relationship with knowledge flow and knowledge management success: An empirical study in the US government and nonprofit sectors. *Journal of Information & Knowledge Management*, 3(02), 167-178.
- Safa, N. S., & Von Solms, R. (2016). An information security knowledge sharing model in organizations. *Computers in Human Behavior*, 57, 442-451.
- Schaap, J. I. (2006). Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 2.

- Singh, P. K., & Rao, M. K. (2018). Examining the effect of KM strategy on knowledge performance: the mediating role of sharing behaviour and enablers. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 9(4), 309-324.
- Skyrme, D.J. (2002). Developing a knowledge strategy: From management to leadership, in Morey, D., Maybury, M.T., and Thuraisingham, B. (Eds.), *Knowledge management – Classic and contemporary works*, First MIT Press.
- Snyman, R. and Kruger, C. J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 5–19.
- Som, A. (2008). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1278-1297.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Strategic knowledge management in the digital age: JBR special issue editorial. *Journal of Business Research*, 94, 223-226.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.
- Storey J. and Barnett E. (2000). Knowledge Management Initiatives: Learning from Failure, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145–156.
- Swan, J. (2013). Managing Knowledge Work, in Currie, W. L. and Galliers, R. D., (Eds), *The Oxford Handbook of Management Information Systems: Critical Perspectives and New Directions*, Available from Oxford Handbooks Online ([www.oxfordhandbooks.com](http://www.oxfordhandbooks.com)), Oxford University Press.
- Taylor, S., & Todd, P. A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information systems research*, 6(2), 144-176.
- Uma Mageswari, S. D. (2014). *Knowledge Management Practices In Manufacturing Companies In Thiruvallur District, Tamil Nadu* (Doctoral dissertation).
- Valmohammadi, C (2010). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts' view, *African Journal of Business Management*, 4(6), 915-924.
- Van Hong, P., & Nguyen, T. T. (2020). Factors affecting marketing strategy of logistics business—Case of Vietnam. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 242, 1-11.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and



- assessment of its antecedents and consequences. *Journal of management studies*, 45(4), 830-853.
- Wang, C-Y., Yang, H-Y., and Chou, S.T., (2007). Using peer-to-peer technology for knowledge sharing in communities of practice, *Decision Support Systems*, 45, 528–540.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- Wenger, E. (2009). *Communities of Practice*, presentation at the Knowledge and Innovation Quarterly Workshop, University of Warwick.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Wong K.Y., Aspinwall E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector, *J. Knowl. Manage.*, 9(3), 64-82.
- Wu, I-L. and Lin, H-C., (2009), A Strategy-Based Process for Implementing Knowledge Management: An Integrative View and Empirical Study, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(4), 789–802.
- Yang, H.L., and Wu, T.C.T. (2008). Knowledge Sharing in an Organization. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(8), 1128-1156.
- Zack, M. H., (2005). The strategic advantage of knowledge and learning, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 2(1), 1–20.
- Zheng, W., Yang, B. and McLean, G., (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research*, 63, 763–771.
- Abdolmaleki, Hossein; Mirzazadeh, Zahra Sadat and Alidost, Ebrahim . (2014). Investigating and prioritizing factors affecting the establishment of knowledge management system in the Ministry of Sports and Youth, *Scientific-Research Quarterly Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 2(1), 97-104. [In Persian].
- Amin Bidokhti, Ali Akbar; Kianifar, Farnoosh. (2014). Investigating the relationship between knowledge management and organizational performance in internationalized Iranian companies. *New Marketing Research*, 5 (Special Issue of the 4th National Conference on Management and Entrepreneurship), 63-78. [In Persian].
- Aqlmand, Siamak and Feizollah Akbari. (2004). *Empowerment: A Management Strategy to Achieve Sustainable Development*, Third International Management Conference, Tehran, Ariana Research Group, [https://www.civilica.com/Paper-IRIMC03-IRIMC03\\_154.html](https://www.civilica.com/Paper-IRIMC03-IRIMC03_154.html). [In Persian].

- Farazja, Mehdi; Nemati, Ruhollah and Ali Ahmadi. (2015). *Investigating the mediating role of knowledge creation and sharing in the relationship between organizational structure, culture and strategy with organizational innovation (case study: employees of banks in Bushehr province)*, the third international conference on management and economics, Torbat Heydarieh, Tarbiat Heydarieh University, [https://www.civilica.com/Paper-MCED03-MCED03\\_005.html](https://www.civilica.com/Paper-MCED03-MCED03_005.html) [In Persian].
- Fayazi, Marjan; Arabi, Seyed Mohammad. (2013). Coordination model of human resource strategy with organization elements and its effect on performance improvement. *Police Management Studies (Police Management Studies)*, 9(2), 262-286. [In Persian].
- Fazlollahi, Seifollah and Norouzi, Abbas Ali. (2010). Knowledge management infrastructures in the Islamic Azad University of Qom from the point of view of faculty members. *Scientific Research Journal of Education and Evaluation (Quarterly)*, 4(15), 129-149. [In Persian].
- Gadami, Mohsen; Aliniay-e Lakani, Parisa. (2014). Examining the relationship between organizational culture and strategy using the Globe model. *Development and Transformation Management Quarterly*, (22), 29-36. [In Persian].
- Ghanbarpour Nosrati, Amir; Khobeiri, Mohammad; Poursoltani Zarandi, Hossein and Aghaei, Najaf. (2013). The role of job satisfaction in connection with organizational justice and the desire to leave the job in experts of sports federations. *Journal of sports management*. 6. [In Persian].
- Hajizadeh, Peyman, Sardari, Ahmad. (2017). The effect of knowledge management on improving the innovative performance of the organization with an emphasis on the mediating role of organizational learning (case study: Qaed Basir Petrochemical Products Manufacture Holding). *Strategic Management of Organizational Knowledge Quarterly, Imam Hossein University (AS)*, 1(4), 63-93. [In Persian].
- Hosseini Sarkhosh, Seyyed Mahdi; Akhavan, Peyman; Kia, Ali; Aminpour, Alireza. (2014). Examining knowledge sharing behavior of employees in an organization with advanced technology based on the theory of planned behavior. *Innovation Management*, 4(4), 61-80. [In Persian].
- Ismailpour, Reza; Kashani, Seyyed Hesam; Nikoukar, Hani. (2013). Sharing knowledge, examining the role of factors affecting it and the organization's productivity. *Productivity Management*, 8(4(31) Winter), 51-74. [In Persian].
- Jazni, Nasreen; Rostami, Ali. (1390). Designing and developing a strategic model of human resource empowerment in knowledge-based

- organizations. *Organizational resource management research*. 1(3), 23-54. [In Persian].
- Khani, Hamed; Mohammadi Mehr, Mozghan; Hashemi, Majed. (2012). An overview of knowledge management concepts. *Nama Aja Educational Studies Quarterly*, 2(1), 18-25. [In Persian].
- Majidi Kohbanani, Marzieh; Nourollah Saleh and Masoud Pourkiani. (2015). The role of knowledge management and strategic knowledge management in organizations, World Conference on Management, Economics, Accounting and Humanities at the beginning of the third millennium, Shiraz, *Idea Bazaar Sanat Sabz Research*, [https://www.civilica.com/Paper-MEAHBTM01-MEAHBTM01\\_468.html](https://www.civilica.com/Paper-MEAHBTM01-MEAHBTM01_468.html) [In Persian].
- Mehdian Rad, Amir Ahmad; Elwani, Mehdi; Fazli, Safar. (2017). Designing a knowledge sharing model in the country's tax affairs organization and its role in improving organizational effectiveness and popularity. *Tax research paper (scientific journal)*, 26(38), 195-237. [In Persian].
- Moghimi, Mohammad and Ramezan, Majid. (2014). *Management Research Journal 11: Industrial Management*, Mehraban Publications, Tehran. [In Persian].
- Mohammad Reza Shekari, Mohammad Reza Esmaili Givi and Hamid Keshavarz. (2015). Investigating knowledge management infrastructure and its impact on organizational intelligence in research institutes affiliated to the Ministry of Science, Research and Technology. *Information processing and management research paper*. 31(4), 1097-1075. [In Persian].
- Monavarian, Abbas; Fazli, Fatemeh, Yeganeh Khadijeh. (2013). Investigating effective strategies on knowledge sharing process (promoting and inhibiting factors) in government organization. *Strategic Management Research*, 20(55), 105-131. [In Persian].
- Moradi, Majid. (2017). The role of organizational culture in the choice of financial strategies by financial managers. *Accounting and Auditing Studies*, 7(26), 77-92. [In Persian].
- Mousakhani, Mohammad; Hasanqolipour, Tahmoures; Vazifeh, Zahra (1392). Presenting a model for explaining the relationship between knowledge management processes and the development of human resources in higher education. *Public Management Research*, 6(22), 49-70. [In Persian].
- Nazari Farrokhi, Ebrahim. (1390). Identifying and prioritizing strategic indicators affecting the implementation of knowledge management in Aja. *Military Sciences and Techniques*, 8(21), 63-78. [In Persian].
- Norouzifard, Mohammad; Ali Zamani, Ali. (2015). *Effective management through recognizing the challenges and capabilities of the*

- organization's human resources*, the second international conference on innovation in science and technology. [In Persian].
- Philsoophian, Maryam; Akhavan, Peyman. (2016). Investigating the effect of knowledge-sharing behavior on organizational performance (case study: Iran Space Organization). *Information processing and management research paper*; 32(3), 713-730. [In Persian].
- Rahim Khan Karimi, Alireza. (2012). *Investigating the role of strategic information system in the strategic control of the organization*, 10th International Strategic Management Conference, Tehran, Iran Strategic Management Association, [https://www.civilica.com/Paper-ICSM10-ICSM10\\_110.html](https://www.civilica.com/Paper-ICSM10-ICSM10_110.html) [In Persian].
- Rahimi Ghazi Kalayeh, Amir; Amirafshari, Mehdi; Ramezani, Ali. (2012). Identification and prioritization of key infrastructure factors in order to establish a knowledge management system in project-oriented organizations, a case study of the Fadak development mining holding contracting projects, *Iranian*, 4(1), 41-60. [In Persian].
- Ramezani, Qobad; Salimi, Jamal. (2014). Identifying knowledge management indicators and their implementation status; (Case study: University of Kurdistan). *Quarterly Journal of Scientific Studies*, 2(5), 1-24 [In Persian].
- Rouzbahani, Sina; Seyyed Hasan Hatami Nesab and Reza Taleifar. (2008). *Applying strategic management principles in organizational resource planning*, the first conference on organization resource planning systems, Tehran, Iran University of Science and Technology, <https://www.civilica.com/Paper-IRERP01-> [In Persian].
- Sadati Seyedebrahim, Salehi Mohammad, Salehi Ali. (2016). Presentation of the desired strategic plan based on the analysis of the organization's existing strategic plan (case study: General Department of Education of Mazandaran province). *Process Engineering Journal*, 4(8), 34-50. [In Persian].
- Shami Zanjani, Mehdi; Mehregan, Mohammadreza; Manian, Amir; Rahimian, Hamid. (2011). A qualitative approach in examining the status of knowledge sharing infrastructures in the comprehensive tax plan of the country. *Information processing and management research paper*, 27(1), 67-91. [In Persian].
- Sinaei, Hassan Ali; Farisat, Hamideh; Nadaf, Mehdi. (2016). Investigating factors affecting knowledge sharing and its impact on individual performance in the financial and banking industry. *Research Journal of Executive Management*, 9(18), 143-168. [In Persian].
- Tariverdi, Yadollah; Nikkar, Javad; Malek Khodayei Hassanvand, Elaheh. (2016). The effect of corporate strategy and management ability on cost

- behavior asymmetry. *Accounting and Auditing Reviews*, 24(4), 503-526. [In Persian].
- Yadollahzadeh, Robab, Kashef, Mirmohammed and Mohammadzadeh, Hassan. (2014). Evaluation of strategic management areas of sports and youth departments of West Azarbaijan Province, 6(24), 223-237. [In Persian].
- Zamani, Bibi Eshrat; Hosseini, Qasem; Yarmohammadzadeh, Peyman. (2006). A study of knowledge management infrastructure in Isfahan University from the perspective of faculty members, 1(2), 49-66. [In Persian].
- Zavareh, Khosrow, (2014). *The Role of Culture in Strategic Management*, International Conference on Management, Economy and Financial Systems, Dubai, Pandar Andish Rahpo Company, [https://www.civilica.com/Paper-MEFS01-MEFS01\\_017.html](https://www.civilica.com/Paper-MEFS01-MEFS01_017.html) [In Persian].

---

استناد به این مقاله: قربانی، محمدحسین. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر تمایل به تسهیم دانش کارکنان بر حوزه‌های استراتژیک مؤثر فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی. *بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۹(۳۱)، ۶۱-۱۰۵.



Knowledge Retrieval and Semantic is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.