

Presenting a Knowledge Management Deployment Model with a Metacombination Approach (Case Study: Rowing Federation)

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Arad Soleymanpour Safar¹
Nematolah Nemati^{2*}
Tahereh Bagherpoor³

How to cite this article

Arad Soleymanpour Safar, Nematolah Nemati, Tahereh Bagherpoor, Presenting a Knowledge Management Deployment Model with a Metacombination Approach (Case Study: Rowing Federation). *Islamic Life Style*. 2023; 6(4):176-186

1. PhD student, Department of Physical Education and Sports Sciences, Damghan Branch, Islamic Azad University, Damghan, Iran.

2. Associate Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Damghan Branch, Islamic Azad University, Damghan, Iran (Corresponding Author).

3. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Damghan Branch, Islamic Azad University, Damghan, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: nnemati258@gmail.com

Article History

Received: 2022/09/24

Accepted: 2023/01/18

ABSTRACT

Purpose: This research was done with the aim of establishing knowledge management and designing its optimal model.

Materials and methods: Therefore, by using a mixed approach and by using metacomposition methods and interpretive structural modeling, it has measured the state of maturity and designed the optimal model of knowledge management deployment in the rowing federation. The meta-combination results led to the identification of 98 sub-indices (codes), 14 indicators and 3 main dimensions in the establishment of knowledge management, which were localized and screened with the opinion of academic experts and organizational process consultants and the use of the Delphi method, and by using them the level of maturity The knowledge management of the rowing federation was measured. In the following, with the interpretive structural modeling method, the leveling of knowledge management establishment indicators has been done.

Findings: Also according to the results, the state of knowledge management maturity in the sailing federation was evaluated as unfavorable.

Conclusion: Knowledge management as a scientific field in Iran is still in its infancy, so there are still many unknown issues in this field. Although organizations, especially the case study of this research, namely the Rowing Federation, are gradually realizing the importance of knowledge management in their various units, there is still a long way to operationalize it. Most of Iran's sports organizations, like other government organizations, in order to achieve organizational goals in order to improve service delivery, implement government policies and policies, and ultimately promote the country's sports, need to make the best possible use of individual and organizational knowledge capitals that have a plan and strategy in this field. It will make actions with double effectiveness. Finally, suggestions were made to improve and improve the maturity level of knowledge management of the sailing federation.

Keywords: Sports Federations, Optimal Management, Knowledge Management, Organizational Transformation

ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش با رویکرد فرا ترکیب (مطالعه موردی: فدراسیون قایق رانی)

مقدمه

امروزه دانش به عنوان یک عامل پیش برنده و کلیدی برای سازمان-ها تبدیل گردیده و یک رشته تحقیقاتی است که در جامعه علمی و ادبیات مدیریت پذیرفته شده است. دانش عاملی تعیین کننده برای موفقیت و تداوم سازمان ها است و تنها دارایی در سازمان است که فناوری راهبرد فرایند و ساختار را تکمیل می کند. در محیط پیچیده و آشفته دانش مهمترین منبع برای سازمان هاست. در چنین محیطی سازمان ها باید از دانش خود برای بهبود موقعیت شان استفاده کنند. مدیریت دانش یکی از مهمترین منابع حیاتی سازمانها محسوب میشود به طوری که بسیاری بر این باورند سازمان هایی که میتوانند دانش را دریافت کرده و سریعتر اجرا کنند، در بازار رقابتی موفق تر خواهند بود. مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد منظم و با برنامه برای به دست آوردن، خلق به اشتراک گذاری ذخیره، توسعه سرمایه گذاری انتشار و به کارگیری دانش در سازمان برای بهبود کیفیت خدمات مؤثر است. راهبرد مدیریت دانش هماهنگی برنامه ریزی شده و واقعی از اهداف اصلی سازمان و یادگیری در زمان است که به طور مداوم منابع دانشی را با محیط هماهنگ می کند و شیوه های مدیریت دانش مؤثر در سازمانها بر ایجاد دانش و فعالیت های انتقال دانش متمرکزند (۱). سازمان های ورزشی، نقش مهمی در توسعه، ترویج و رشد ورزش در هر دو بعد ورزش همگانی و قهرمانی بر عهده دارند. لازمه رسیدن به این اهداف آن است که این نوع سازمانها به طور مؤثر عمل نمایند که در این صورت، خواهند توانست سیستم ورزشی کشور را به طور موفقیت آمیزی مدیریت نمایند و به اثربخشی مطلوب نزدیک شوند و مدیریت دانش سازمانی از عوامل اصلی و کلیدی تأثیرگذار در این زمینه است (۲). استفاده خلاقانه از دانش و توجه بیشتر به حوزه های مختلف مدیریت دانش، می تواند فراهم کننده حضور و عملکرد پویای سازمان های ورزشی در عرصه های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی باشد (۳). و این امر در مورد سازمان های بزرگ ورزشی همچون وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی، به عنوان متولی اصلی ورزش کشور، اهمیتی دو چندان دارد. دانش مخلوط سیالی از تجربه ها، ارزش ها و اطلاعات جدید است و در سازمانها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می شود (۴). در بیشتر تحقیقات انجام شده، دانش در دو بعد پنهان و آشکار مورد توجه قرار گرفته است. دانش آشکار، دانشی است که به روشنی در کلمات، اعداد و ارقام، مدون و کد گذاری شده و در کتابها، اسناد، طرح ها، گزارش ها و مستندات قابل دستیابی و ذخیره است (۵) و دانش پنهان، دانش مبتنی بر تجربه افراد است و به شکل نگرش ها، دیدگاه ها، ارزشیابی ها، تعهدات، انگیزه ها ابراز می شود در پژوهش الوسمی (۶)، با عنوان «طراحی مدل مدیریت دانش برای ارتقای و حمایت از آموزش نتایج نشان داد که مدل اندازه گیری پیشنهادی و مدل ساختاری شرایط مناسب لازم را برآورده می کنند. بنابراین چهار فرضیه برای مسئله تحقیق مورد آزمایش قرار گرفتند. شواهد بررسی تجربی تأیید می کند که این مدل در زمینه آموزشی عملی است. یافته ها حاکی از این است که قابلیت مدیریت دانش

آراد سلیمانپور صفار^۱

دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران.

نعمت الله نعمتی^{۲*}

دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران (نویسنده مسئول).

طاهره باقرپور^۳

استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران.

چکیده

هدف: این تحقیق با هدف استقرار مدیریت دانش و طراحی الگوی بهینه آن انجام شده است.

مواد و روش ها: از این رو با به کارگیری یک رویکرد آمیخته و با بهره گیری از روش های فرا ترکیب و مدل سازی ساختاری تفسیری به سنجش وضعیت بلوغ و طراحی الگوی بهینه استقرار مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی پرداخته است. نتایج فرا ترکیب منجر به شناسایی ۹۸ زیر شاخص (کد)، ۱۴ شاخص و ۳ بعد اصلی در استقرار مدیریت دانش شد که با نظر خبرگان دانشگاهی و مشاورین فرآیندهای سازمانی و استفاده از روش دلفی به بومی سازی و غربالگری آنها پرداخته شد و با استفاده از آنها سطح بلوغ مدیریت دانش فدراسیون قایقرانی اندازه گیری شد. در ادامه با روش مدل سازی ساختاری تفسیری، سطح بندی شاخص های استقرار مدیریت دانش انجام شده است.

یافته ها: همچنین مطابق با نتایج، وضعیت بلوغ مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی نامطلوب ارزیابی شد.

نتیجه گیری: مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی در ایران هنوز دوران طفولیت خود را سپری می کند، از این رو هنوز مسائل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد. هر چند سازمان ها به خصوص مطالعه موردی این پژوهش یعنی فدراسیون قایقرانی، به تدریج به اهمیت مدیریت دانش در واحدهای مختلف خود پی می برند، اما هنوز فاصله زیادی برای عملیاتی کردن آن وجود دارد. بیشتر سازمان های ورزشی ایران همانند دیگر سازمان های دولتی، برای دستیابی به اهداف سازمانی در جهت بهبود ارائه خدمات، اجرای سیاست ها و خط مشی های دولتی و در نهایت اعتلای ورزش کشور نیازمند استفاده هر چه بهتر از سرمایه های دانشی فردی و سازمانی است که داشتن برنامه و راهبرد در این حوزه اقدامات را با اثربخشی مضاعفی همراه خواهد ساخت. در نهایت نیز پیشنهادهایی برای بهبود و ارتقای سطح بلوغ مدیریت دانش فدراسیون قایقرانی ارائه شد.

کلمات کلیدی: فدراسیون های ورزشی، مدیریت بهینه، مدیریت دانش، تحول سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۸

*نویسنده مسئول: nnemati258@gmail.com

مدیریت دانش در فدراسیون، چگونگی استقرار مدیریت دانش با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری نیز بیان نمود.

مطالعات نشان می دهد که اولین ارجاع دهی به مدیریت دانش از سال 1987 در تحقیقات بوده است و علی رغم مقالات زیادی که در این حوزه به چاپ رسیده است، توافقی در مورد اینکه هسته اصلی این رشته چیست و یا پارادایم ها و متدولوژی هایی که اعضای جامعه مدیریت دانش را متحد می سازد چیست؟ وجود ندارد (۱۴). بسیاری از محققان رویکردهای مختلفی را در مواجهه با مدیریت دانش به کار می گیرند که رایج ترین این دیدگاه ها عبارتند از دیدگاه کارکرد گرای و دیدگاه تفسیر گرای. سرنا بیان می کند که در حیطه مدیریت دانش، مفهوم دانش در پارادایم های مختلف که هر کدام منعکس کننده دیدگاه های تحقیقاتی متفاوتی است تعریف میشود. بیشتر تعاریف به یکی از دو دسته زیر تعلق دارد: 1) دانش را از طریق بیان تفاوت آن با داده و اطلاعات تعریف کرده اند 2) به تعریف خود دانش بدون ارتباط آن با داده و اطلاعات پرداخته اند.

به علت گسترده بودن حوزه مدیریت دانش، غالب تحقیقات با توجه به زمینه های تحقیقاتی محقق، دارای جهت گیری های خاص خود می باشد. یکی از انتقادات وارده بر مدل های بلوغ در حوزه مدیریت دانش، همانند مدل های بلوغ در حوزه کلی تر سیستم های اطلاعاتی، مشکلات مربوط تحقیقات مفهومی و فقدان ارزیابی مدل های توسعه یافته با استفاده از روش های تحقیقاتی دقیق و مناسب می باشد. دیگر اینکه، برخی از مدل ها دارای روش ارزیابی کلی و مبهمی، بدون ارائه نقشه راه بهبود هستند و در واقع، به توصیف بهبود تدریجی سطوح محدود می شوند بدون تاکید بر مدل ارزیابی برای تعیین سطح بلوغ در رابطه با هر یک از ابعاد بلوغ. بر این اساس محقق در این پژوهش سعی در ارائه یک مدل کامل و جامع از استقرار مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی دارد تا بتواند بر کلیه مشکلات گفته شده غلبه کند.

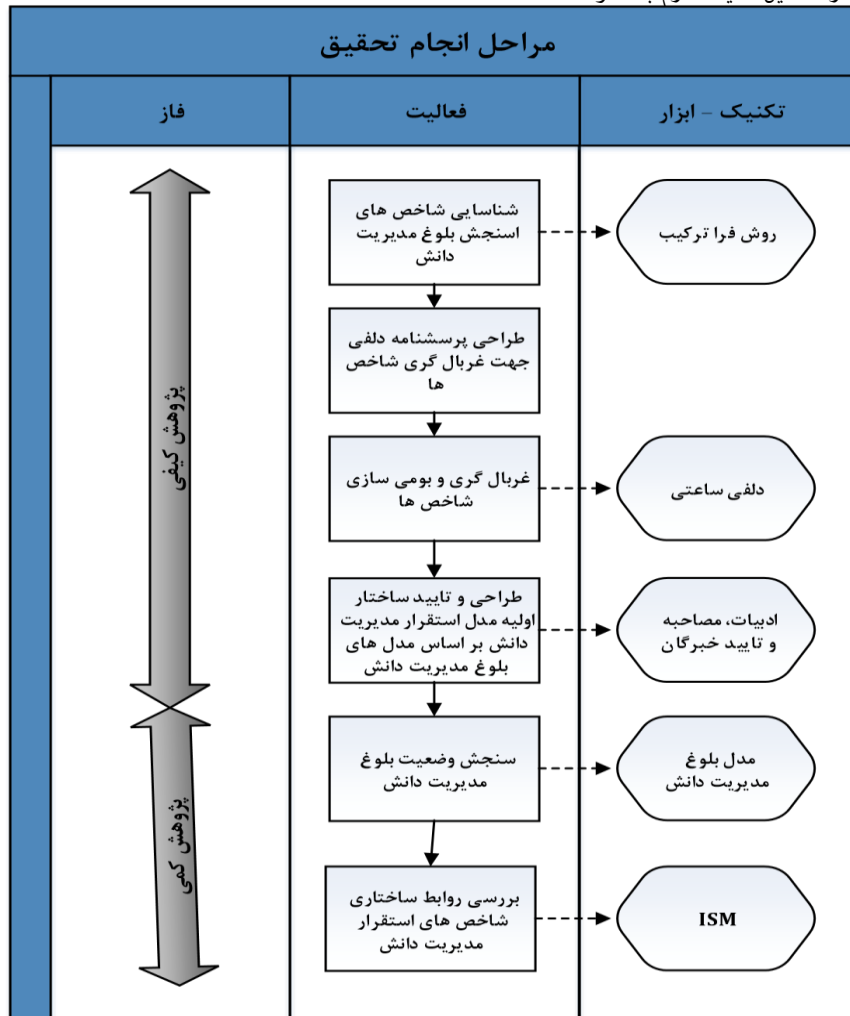
مواد و روش ها

هدف اصلی این تحقیق ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی می باشد. این تحقیق قصد دارد تا مدلی برای استقرار مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی ارائه دهد که چندوجهی باشد، علی-معلولی باشد و عوامل مرتبط با پیش زمینه ها را نیز شامل شود. در گام نخست، هدف توصیف و اکتشاف پدیده مورد بررسی است. از این رو می توان رویکرد پژوهش آمیخته را از نوع دوم دانست. بنابراین در فاز نخست به پژوهش کیفی پرداخته می شود. در فاز پژوهش کیفی از رویکرد فراترکیب استفاده شده است. همچنین برای ارزیابی و تبیین مدل توصیفی احصاشده از روش های پژوهش کمی بهره برده خواهد شد. در مراحل مختلف این تحقیق از چند تیم خبرگی استفاده شده است. در مرحله اول و در تعیین سطوح و شاخص های سنجش مدل بلوغ مدیریت دانش از 10 خبره (5 خبره فدراسیون ی عضو هیأت علمی و 5 مشاور در حوزه مدیریت دانش و فرآیندهای سازمانی) که بعد از تعیین مدل بلوغ به تکمیل پرسش نامه دلفی پرداختند. در مرحله دوم که مربوط به

یک ساختار چند بعدی است که شامل قابلیت های زیربنایی مدیریت دانش به وسیله سه بعد تعیین می شوند. فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و افراد یا (مهارت های T شکل). اگرچه دانش سازمان ها نقش مهمی در موفقیت آنها ایفا می کند، اما صرفاً پردازش دانش نمی تواند تضمینی برای کسب مزیت رقابتی باشد، بلکه باید دانش را مدیریت کرد (۷). در آینده سازمان هایی که دانش جدید خلق می کنند و به طور مؤثر و کارآمد آن را به کار می گیرند، در ایجاد مزیت رقابتی موفق خواهند بود (۸). مدیران و محققان دریافته اند که مزیت رقابتی پایدار سازمان، از منابع کمیاب و با ارزشی چون اطلاعات، دانش و رویه های سازمانی که به طور کامل قابل تقلید نیستند، نشأت می گیرد. سازمان هایی قادر هستند بهترین موقعیت را در عرصه رقابتی آینده به دست آورند که دارای دانش نوآورانه باشند، بیشترین دانش را کسب، به روز و به کارگیری کنند (۹). همچنین نتایج پژوهش نظریان مادوانی و مختاری دینانی نشان داد مدیریت دانش به عنوان عامل پیشین مهمی برای عملکرد سازمانی در سازمان های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان مطرح است (۱۰). بیشتر سازمان های ورزشی ایران همانند دیگر سازمان های دولتی، برای دستیابی به اهداف سازمانی در جهت بهبود ارایه خدمات، اجرای سیاست ها و خط مشی های دولتی و در نهایت اعتلای ورزش کشور نیازمند استفاده هرچه بهتر از سرمایه های دانشی فردی و سازمانی است که داشتن برنامه و راهبرد در این حوزه اقدامات را با اثربخشی مضاعفی همراه خواهد ساخت. در این راستا نتایج پژوهش قلی پور و همکاران نشان داد یکی از ابزارهای اصلی که می تواند به صورت مستقیم بر توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار باشد، "تدوین برنامه راهبردی مدیریت دانش" در این وزارتخانه است (۱۱). سازمان های بسیاری به معرفی فرآیندهای مدیریت دانش و سرمایه گذاری فراوان فناوری برای پشتیبانی از این فرایندها به منظور استفاده از منابع دانش پرداختند؛ اما بیشتر پروژه های مدیریت دانش شکست خورده اند. نرخ بالای این شکست ها تا حد زیادی به دلیل تمرکز سازمان ها بر روی فناوری است. بنابراین، موفقیت مدیریت دانش مستلزم شناسایی نیازهای دانشی سازمان ها و به کارگیری روش های مؤثر برای رفع این نیازها است (۱۲). این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در طی زمان شکل می گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می شود، به عبارتی، لازم است مدیریت دانش به بلوغ رسیده و از یک حالت جمود به یک کارکرد بین بخشی که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است، تبدیل شود (۱۳). هر سازمانی با توجه به فعالیت - هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام داده، در سطحی از بلوغ قرار میگیرد که این سطوح نشان دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است. یکی از مشکلات مهم فدراسیون قایقرانی به عنوان فدراسیون مادر و بزرگترین مرکز آموزش عالی در سطح استان مازندران با سابقه ای بالغ بر 35 سال، نداشتن الگوی مناسب استقرار مدیریت دانش است. پژوهش حاضر، در پی تحقق دو هدف بررسی وضعیت سطح بلوغ فدراسیون قایقرانی از منظر مدیریت دانش و تدوین الگوی مناسب جهت استقرار مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی می باشد. با توجه به تحقیقات گذشته می توان نوآوری تحقیق حاضر ارائه چارچوبی علاوه بر سنجش بلوغ

نفر از این مدیران از اعضای هیأت علمی ۵ نفر دیگر دارای مدرک کارشناسی ارشد و بودند. در بخش کمی نیز از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری برای طراحی الگوی استقرار استفاده شد. مراحل اجرایی تحقیق را می توان در شکل زیر مشاهده کرد.

تعیین سطح بلوغ مدیریت دانش فدراسیون قایقرانی بود، طی دو جلسه (چهار ساعت) با ۲۰ نفر از مدیران ارشد و میانی که دارای حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی در واحدهای مختلف فدراسیون قایقرانی بودند، اصول کلی مدیریت دانش و فرآیند تحقیق حاضر تشریح شد و سپس از آنها خواسته شد پرسش نامه مربوط به تعیین سطح و نیز پرسش نامه را تکمیل نمایند. لازم به ذکر است که ۱۵



شکل ۱- مراحل مختلف پژوهش و خروجی های آن

چه کسی: منظور از این پارامتر معرفی جامعه مورد مطالعه میباشد. در این پژوهش " پایگاههای داده و مجلات داخلی و خارج از کشور" مدنظر میباشد.

چه زمانی: چارچوب زمانی مقالات مورد بررسی را تعیین می کند. در این پژوهش بازه زمانی از سال ۱۹۹۵ تا کنون مدنظر است.

چگونه: منظور از این پارامتر، بررسی روشهای گردآوری دادههای تحقیق است. در این پژوهش دادههای ثانویه که آن را اسناد و مدارک گذشته نیز مینامند، مورد استفاده قرار میگیرند. این اسناد شامل کلیه مقالات پژوهشی و مروری و نیز فصول کتابهای مرتبط با سؤال پژوهش میباشد. در فراترکیب متن این مقالات جز دادهها محسوب میشود. پس از اتمام مراحل ارزیابی مقالات، مطالعه دقیقی مقالات منتخب آغاز میگردد. در این مرحله، محقق مفاهیمی را جستجو می کند که در میان کدهای مطالعات موجود در فراترکیب ظاهر شدند. به محض اینکه مفاهیم مشخص شدند، محقق یک طبقهبندی ایجاد

یافته ها

برای شناسایی شاخصهای استقرار مدیریت دانش از روش فراترکیب استفاده شد. در این پژوهش از روش هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو استفاده شد. این منبع در پژوهشهای فراترکیب بیشترین استفاده را دارد. مراحل این روش به ترتیب شامل تنظیم سؤال تحقیق، جستجوی نظام مند تئوری تحقیق، جستجو و انتخاب متون مناسب، استخراج اطلاعات مقاله، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافتههای کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته هاست.

بر اساس مراحل ذکر شده، فرایند فراترکیب با تنظیم سؤالات زیر آغاز شد.

چه چیزی: اولین گام در فراترکیب تعیین "چه چیزی" مطالعه است. در این پژوهش سؤال " شاخصهای استقرار مدیریت دانش کدامند؟" چه چیزی مطالعه را تشکیل میدهد.

مدل بلوغ پیشنهادی در این تحقیق، که در جدول 1 آمده است. در این مدل یکپارچگی مدل بلوغ و سطوح مدیریت دانش برای ارتقای اثربخشی و کارایی در توسعه پروژههای سازمانی لحاظ شده است (۱۵، ۱۶). مدل در 5 سطح ساختار یافته است و نامگذاری مدل تحقیق حاضر نیز بر مبنای آن مدل میباشد. برای روایی و اطمینان از اینکه این مدل می تواند برای اندازهگیری سطوح بلوغ مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد، در مرحله اول گویه های مورد نظر در هر یک از سطوح و ابعاد متناسب با شرایط سازمانی منطبق گردید و سپس مدل استخراج شده از منظر خبرگان حوزه مدیریت دانش و فرآیندهای سازمانی مورد تایید قرار گرفت. در نهایت مدل شکل ۲ به عنوان مدل سطح بلوغ مدیریت دانش فدراسیون قایقرانی مد نظر قرار گرفت.

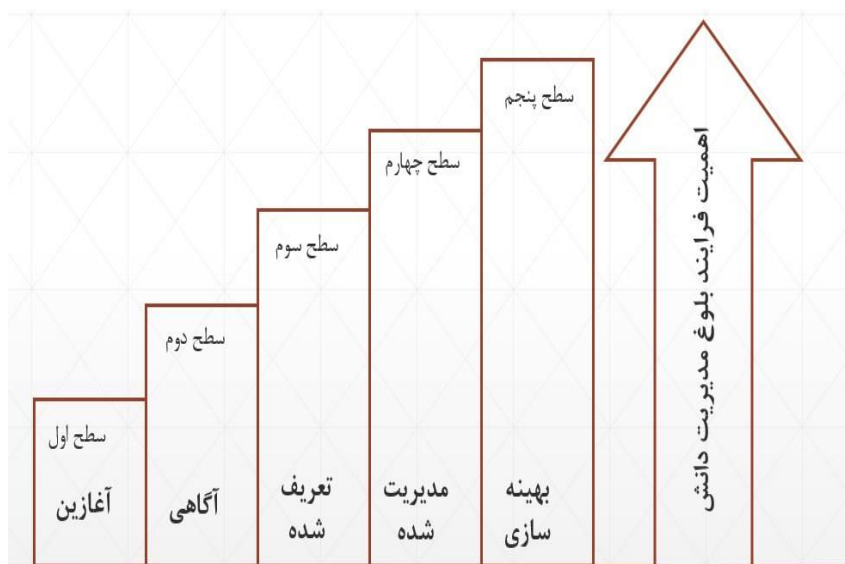
می کند و طبقات مشابه و مرتبط را در گروهی قرار می دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می کند. به این گروه "مقوله" گفته میشود. در این پژوهش شاخص های استقرار مدیریت دانش که از متن مقالات منتخب استخراج گردید، به عنوان کد در نظر گرفته شد. به این ترتیب کدها یعنی همان شاخصهای اصلی و زیر شاخصها شناسایی شدند که ۱۰۰ کد در قالب ۱۴ مفهوم کلی شناسایی شدند. این شاخصها در اختیار خبرگان قرار گرفت و با استفاده از روش روش دلفی مورد تایید خبرگان قرار گرفت که شاخصهای نهایی در جدول ۳ آمده است. در روش دلفی، از خبرگان خواسته شده که میزان اهمیت هر یک از شاخصها در استقرار مدیریت دانش را با اعداد ۱ تا ۱۰ امتیاز دهی نمایند. سپس با میانگین گرفتن از نظرات ۱۰ خبره، شاخصهایی که میانگین نمرات آنها بالاتر از ۷ بودند در ادامه فرآیند تحقیق مورد ارزیابی قرار می گیرند.

جدول ۱. تجزیه و تحلیل کدها

درک کارکنان از اهمیت مدیریت دانش	درک و پیش کارکنان	نیروی انسانی
درک کارکنان از اجرای مدیریت دانش		
درک کارکنان از تفکر حاکم		
درک کارکنان از نیاز به ارتقا دانش		
وجود کارکنان نیازمند به ارتقا دانش		
بررسی مدیریت دانش به عنوان پایه سازمان	کارکرد کارکنان	
در نظر داشتن مدیریت دانش برای بهره‌وری		
استفاده از راه‌های گوناگون یادگیری دانش		
نیاز به آپدیت بودن در سازمان‌های ورزشی		
فعالیت در اجرا مدیریت دانش		
تمایل به بهبود شرایط مالی سازمان‌های ورزشی	تعهد مدیریت	
ابتکارات کارکنان در گسترش کارکرد آنان		
وجود سیستم‌های آموزش کارکنان		
شفافیت نقش و قدرت مدیران ارشد دانش		
تعهد مدیریت ارشد سازمان به سیستم مدیریت دانش		
تشکیل جلسات منظم برای برنامه اشتراک گذاری دانش	انگیزه کارکنان	
وجود مدیریت دانش در استراتژی کلی سازمان ورزشی		
تخصیص بودجه جهت اجرای سیستم مدیریت دانش		
وجود سیستم‌های انگیزشی و پاداش برای به اشتراک گذاری دانش		
جذابیت سیستم‌های محرک در استفاده از مدیریت دانش		
هماهنگی مدیریت در اجرای مدیریت دانش	مدیریت دانش	
وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان		
وجود شاخص‌های کلیدی عملکردی در ارزیابی مدیریت دانش		
وجود شاخص بازگشت سرمایه در ارزیابی مدیریت دانش		
وجود ابزارهایی همچون کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی مدیریت دانش		
وجود استراتژی رسمی مدیریت دانش	فرایند	
وجود چشم انداز شفاف مدیریت دانش		
وجود فرایند های مدیریت دانش در فعالیتهای روزانه کارکنان		
طبقه بندی دانش سازمانی توسط کارکنان		
آگاهی کارکنان از مکان کسب دانش مورد نیاز		
وجود مأموریت، چشم انداز و شرح وظایف سازمانی	تخصص در فرایند مدیریت دانش	

توانایی افراد برای به کارگیری دانش بیرونی در فعالیت های سازمانی	فرایندهای استراتژیک
وجود واحد یا کمیته‌ای برای برنامه‌ریزی و ارتقا مدیریت دانش	
وجود برنامه اجرای آزمایشی یا رسمی مدیریت دانش	
وجود واحد یا بخش پیاده سازی مدیریت دانش	
انجام ممیزی دانش	
وجود ارتباط بین مأموریت، چشم انداز و شرح وظایف با استراتژی مدیریت دانش	توانیهای فناورانه
توانایی کارکنان در استفاده از ایمیل، اینترنت و سایت‌های جستجو	
وجود زیرساخت و فناوری برای پشتیبانی از مدیریت دانش مانند پرتال و شبکه‌های مجازی	
ذخیره و ارسال فایل‌ها به صورت الکترونیکی	
وجود پروژه‌های آزمایشی در پشتیبانی از مدیریت دانش	
وجود پایگاه‌های اطلاعاتی به روز شده و دارای محتوای قابل اعتماد	
وجود فرایندی برای اشتراک گذاری دانش ضمنی و صریح با سازمان‌های خارجی	
به کارگیری داده کاوی، متن کاوی و دیگر فناوری های هوش مصنوعی برای کسب هوش سازمانی	
وجود سیستم یادگیری الکترونیکی و یا سیستم‌های آموزشی مرتبط	
وجود سیستم‌های مرتبط با انجمن‌های خبرگی	
وجود ارتباط سیستمی در کارهای روزانه	ارتباط فناورانه
وجود ارتباط سیستمی با دیگر سیستم‌های سازمان	
پشتیبانی سیستم مدیریت دانش از بخش‌های سازمان	
آماده سازی سیستم‌های پایه‌ای دانش	
بهبود مستمر سیستم‌های موجود	
به کارگیری سیستم‌های مدیریتی عقلایی	

فناوری



شکل ۲- مدل سنجش ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش

همانگی هستند. این مرحله نتایج خاصی را در بر ندارد زیرا توسط یک برنامه‌ی مدیریت دانش منسجم حمایت نمی‌شود. سطح دوم؛ آگاهی: در این مرحله واحد تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری سازمان آماده‌ی اجرای پروژه‌ی مدیریت دانش هستند. سطوح اولیه‌ی

این مدل دارای پنج سطح بوده که هر کدام از این سطوح دارای ویژگی‌هایی می‌باشند که در ادامه به تشریح آنها پرداخته میشود. سطح اول؛ آغازین: در این مرحله مجموعه‌ای از برنامه‌های مدیریت دانش به طور سیستماتیک اجرا میشوند ولی فاقد هرگونه هدف و

تا برنامه‌های در حال اجرا با استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت مقایسه شده و اقداماتی به منظور بهبود اتخاذ شود.

سطح پنجم؛ بهینه سازی: در این مرحله، سازمان دانش تکامل یافته ی خود را حفظ کرده و به منظور توسعهی آن تلاش می کند و با بررسیهای مداوم، برنامه‌های اصلاحات فرایندها را اتخاذ می کند. این مرحله بالاترین سطح بلوغ سازمانی است که بر روی فرهنگ تمرکز دارد.

حال با توجه به ساختار مدل بلوغ مدیریت دانش و همچنین ابعاد و شاخصهای آن که در بخش های قبل شناسایی شده‌اند، می توان سطح بلوغ هر یک از معیارها را در چارچوب جدول ۲ تبیین نمود. برای تعیین دامنه امتیاز از روش وز و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شد.

بدین ترتیب که در ابتدا حد بالای طیف لیکرت (۷) را از حد پایین آن (۱) کسر کرده (۶ و سپس بر تعداد سطوح (۵) تقسیم می‌شود. عدد حاصل به عنوان فاصله دامنه تعیین میشود

و پایینی سازمان هم در اجرای برنامه‌ی مدیریت دانش دخیل هستند. اهداف و استراتژیها و جنبه‌های گوناگون پروژه‌ی مدیریت دانش به طور واضح تعریف میشوند. در این مرحله به منظور حفظ اجرای پروژه در مسیر خود، بایستی سیستم تشویق و پاداش باید ایجاد شود تا کارکنان را در مراحل اجرای پروژه تشویق کند.

سطح سوم؛ تعریف شده: مطالعات به منظور تعیین نیازهای فنی پروژه در این مرحله انجام میشود. در این مرحله تمام تمرکز شامل منابع انسانی و استراتژی می‌شود. سیاست‌ها، ابزارها و استانداردها به طور دقیق مستندسازی و ادغام می‌شوند. همچنین ساختار سازمانی مناسب برای اجرای پروژه‌ی مدیریت دانش طراحی میشود. به منظور اطمینان از توانمندیهای کارکنان و مدیران، آموزشهای لازم برای اجرای پروژه به آنها داده میشود.

سطح چهارم؛ مدیریت شده: در این مرحله، تمرکز سازمان بر روی تعیین شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری داده‌های حاصل از بازخورد می‌باشد. در این مرحله تمام ارزیابی‌ها و اندازه‌گیری‌ها انجام می‌شود

جدول ۲. تبیین سطوح بلوغ شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش

سطوح بلوغ	سطح ۱: آغازین	سطح ۲: آگاهی	سطح ۳: تعریف شده	سطح ۴: مدیریت شده	سطح ۵: بهینه سازی
دامنه امتیاز	(۱-۲.۲)	(۲.۲-۳.۴)	(۳.۴-۴.۶)	(۴.۶-۵.۸)	(۵.۸-۷)

ارزیابی نمایند. بر این اساس نظرات هریک از ۲۰ خبره بر اساس طیف هفت تایی (بسیار بد تا بسیار خوب) جمع آوری گردید و با میانگین‌گیری از نظرات آن‌ها و به کمک نمودار عنکبوتی سطح فعلی بلوغ مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی سنجیده شد.

در قسمت بعدی با استفاده از شاخص‌های احصا شده، به سنجش وضعیت فعلی مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی پرداخته شد. به همین منظور با استفاده از شاخص‌های بومی شده پرسشنامه‌ای را طراحی نمود و از اعضای تیم خبرگان خواسته شده تا وضعیت فدراسیون قایقرانی را از منظر بلوغ مدیریت دانش در هر شاخص

جدول ۳. امتیاز ابعاد اصلی سطح بلوغ KM در فدراسیون قایقرانی

ابعاد	امتیاز نهایی
نیروی انسانی	۳.۰۸
فرایند	۳.۱۸
فناوری	۲.۷۷
کل	۳.۰۱

برای تعیین روابط مفهومی میان شاخصهای استقرار مدیریت دانش از نظرات ۲۰ خبره استفاده شد.

پس از جمع آوری نظرات خبرگان و تشکیل ماتریس اولیه، ماتریس دسترسی نهایی نیز محاسبه شد. به منظور سازگار کردن ماتریس اولیه و دستیابی به ماتریس دسترسی نهایی، باید آن را به توان رساند تا سازگار گردد. در این پژوهش ماتریس دسترسی اولیه پس از رسیدن به توان ۷ سازگار گشت. ماتریس دریافتی نهایی با اعمال روابط تعدی موجود در بین متغیرها تشکیل شد. به این ترتیب می توان فاز بعدی از مراحل اجرای متدولوژی ISM را به انجام رساند. همچنین در جدول بالا نیروهای محرک هر متغیر و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است. نیروی محرک هر متغیر عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی که می تواند در ایجاد آنها

همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود فدراسیون قایقرانی از نظر فرایندهای مدیریت دانش دارای وضعیت مطلوب‌تری نسبت به سایر ابعاد خود می‌باشد. همچنین بعد نیروی انسانی نیز در رتبه دوم از نظر مطلوبیت قرار دارد و در بعد فناوری در جایگاه آخر قرار دارد. به طور کلی نیز وضعیت بلوغ مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی دارای امتیاز نسبتاً پایینی (۳.۰۱) میباشد که نشان دهنده سطح بلوغ نسبتاً کم مدیریت دانش در این سازمان میباشد.

حال پس از آنکه وضعیت فعلی بلوغ مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی سنجیده شد، در این قسمت به کمک تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری روابط میان عوامل شناسایی و الگوی استقرار مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی ترسیم گشت. در تحقیق حاضر

نهایی استخراج شد. در جدول شماره 6 نتایج سطح‌بندی مشخص شده است.

نقش داشته باشد. میزان وابستگی عبارت است از تعداد متغیرهایی که باعث ایجاد متغیر مذکور میشوند. سپس مجموع دریافتی و نیز مجموع مقدماتی برای هر یک از متغیرها از روی ماتریس دریافتی

جدول شماره 6. نتایج سطح‌بندی شاخص‌ها

شاخص	مجموعه مشترک	مجموعه مقدماتی	مجموعه دستیابی	سطح
درک و بینش کارکنان	۱	۱، ۶، ۹	۱	۳
تخصص کارکنان	۲، ۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴ ۲،	۲
مدیران متعهد	۳	۳، ۶	۳	۳
مشارکت کارکنان	۲، ۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴ ۲،	۲
انگیزش نیروی انسانی	۵	۵	۵	۳
تخصص در فرایندهای مدیریت دانش	۶	۶	۶، ۹	۵
فرایندهای استراتژیک	۲، ۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴ ۲،	۲
شاخص	مجموعه مشترک	مجموعه مقدماتی	مجموعه دستیابی	سطح
قوانین و فرایندهای داخلی	۲، ۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴ ۲،	۲
فرایندهای عملکردی	۹	۶، ۹	۹	۴
فرایندهای نوآورانه	۱۰	۶، ۹، ۱۰	۱۰	۳
توانمندیهای فناورانه	۱۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱۱	۱
زیرساخت های فناوری	۲، ۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴ ۲،	۲
ارتباطات فناورانه	۲، ۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴ ۲،	۲
شناخت فناوریهای مدیریت دانش	۲، ۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴ ۲،	۲

جای گرفتند که از نظر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در حد وسط قرار دارند. بنابراین فدراسیون قایقرانی نیز در وهله سوم باید توجه بسیار زیادی به نیروی انسانی خود در راستای استقرار مدیریت دانش نماید. در سطح اول نیز شاخص توانمندیهای فناورانه جای گرفت که از نظر تأثیرپذیری شاخص بسیار مهمی به شمار میرود و در واقع فدراسیون قایقرانی می تواند با استقرار مدیریت دانش، سطح توانمندیهای فناورانه خود را به طور منظم بهبود بخشد.

نتیجه گیری

مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی در ایران هنوز دوران طفولیت خود را سپری می کند. از این رو هنوز مسائل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد. هرچند سازمان ها به خصوص مطالعه موردی این پژوهش یعنی فدراسیون قایقرانی کم کم به اهمیت مدیریت دانش در واحدهای مختلف خود پی برده است، اما هنوز راه زیادی برای عملیاتی کردن آن وجود دارد. واحدهای مختلف فدراسیون قایقرانی باید به صورت آگاهانه وارد این مقوله

حال می توان مدل ساختاری مورد نظر مساله را از روی ماتریس دریافتی نهایی ایجاد کرد. اگر بین متغیر I و متغیر J ارتباط وجود داشته باشد، آنرا به وسیله یک پیکان جهتدار نشان می دهیم. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخشبندی سطوح به دست آمده است، در شکل 3 نشان داده شده است.

همان طور در مدل استخراج شده مشاهده میشود، شاخص سطح پنجم (تخصص در فرایندهای مدیریت دانش) بر سایر شاخصها تأثیر می گذارند و تسلط دارد و فدراسیون قایقرانی برای استقرار مدیریت دانش در وهله اول باید به صورت کاملا تخصصی در فرایندهای مدیریت دانش خود سرمایه گذاری نماید. شاخص فرایندهای عملکردی نیز یکی از شاخصهای تأثیر گذار در استقرار مدیریت دانش شناخته شد که از تخصص در فرایندهای مدیریت دانش تأثیر میگذرد و بر سایر شاخصها تأثیر میگذارد. درک و بینش کارکنان، مدیران متعهد و انگیزش نیروی انسانی که مربوط به بعد نیروی انسانی بودند و همچنین شاخص فرایندهای نوآورانه در سطح سوم

جهت اجرای موفقیت آمیز سطح سوم مدل پیشنهادی به خصوص فرایندهای استراتژیک باید خط مشی و رویه هایی جهت خلق، ذخیره سازی و انتشار دانش در فدراسیون مازندران تعیین شود، در چشم انداز فدراسیون قایقرانی، به اشتراک دانش اهمیت داده شود و برنامه ها و رویههایی جهت ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین شود. با توجه به بررسی صورت گرفته می توان گفت که عوامل ساختار سازمانی، توانمندیهای فناورانه، مدیران متعهد و استراتژی دانش میبایست به طور موفقیت آمیز در فدراسیون قایقرانی اعمال شوند. پیشنهادهای جهت اجرای موفقیت آمیز ساختار سازمانی مناسب مدیران سازمان میبایست مأموریتها، رسالات و اهداف سازمان را به صورت روشن و شفاف مشخص نموده و راهبردها و برنامه های کلی سازمان را و الگوی روابط بین بخش های مختلف فدراسیون را به روشنی تعریف کنند تا کارکنان بتوانند وظایف خود را به درستی اعمال کنند. پیشنهاد میشود برای ایجاد هماهنگی بین استراتژیهای سازمان و استراتژیهای ساختار مناسب با استفاده از نقاط مرجع، گونیهایی از استراتژی و ساختار که به صورت هماهنگ می توانند موجب هم افزایی و افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان استفاده شوند.

با توجه به مناسب نبودن وضعیت بلوغ مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی تهیه راهنماها و نقشه دانش و ایجاد فرایندهای دانشی و توجه بیشتر به مشارکت کارکنان در حل مسائل و تصمیمگیریها، برگزاری دورههای ضمن خدمت و برنامههای آموزشی مناسب (استفاده از مشوقهای مادی) افزایش حقوق، ترفیع شغلی (و غیرمادی) ترفیع، احترام (پیشنهاد میشود. همچنین پیشنهاد میشود برنامه ریزی در زمینه روزآمد کردن منابع دانشی، بهره‌گیری از شاخصهای الگوی پیشنهادی برای حذف موارد بدون کاربرد و ایجاد مکانیهای جهت تبادلات غیررسمی و دوستانه صورت پذیرد. در حوزه فناوری نیز شرکت باید به دنبال فراهم کردن بستری برای ذخیره مناسب اطلاعات و دانش باشد. در این حوزه مواردی چون اینترنت داخلی، گروههای گفت و گو، کنفرانسهای صوتی و ویدیویی، برگزاری دورههای آموزشی به صورت داخل سازمانی، ایجاد پایگاه داده و اطلاعات در شرکت را می توان پیشنهاد کرد.

در حوزه فرایندهای دانشی سازمان می تواند با ارزش گذاری به افراد تسهیم کننده دانش، افزایش تبادل تجربه‌های مدیران هر دانشکده با کارکنان خود، گسترش جلسه‌های طوفان فکری، تقویت پایگاههای اطلاعاتی سازمان و برگزاری جلسات هفتگی میان مدیران و کارکنان برای رفع ابهام ها و مشکلات به ارتقای این حوزه در فدراسیون قایقرانی کمک می کند. ایجاد سامانه نقشه دانش از طریق ایجاد بانک اطلاعاتی که مشخص کند کدام یک از کارکنان در چه موضوعی و در چه بخشی از سازمان دانش خاصی را دارا هستند تا در صورت

نیاز بتوان به آن دسترسی یافت و از آنها برای حل مشکلات فدراسیون استفاده نمود، می تواند مثرتر واقع شود. همچنین با توجه به امتیاز کلی بلوغ مدیریت دانش فدراسیون قایقرانی پیشنهاد میشود که سازمان باید شروع به جمع آوری دادههای الگو برای تجزیه و تحلیل تطبیقی عملکرد خود نماید.

شده و به صورت پیشگیرانه عمل کنند تا از این موقعیت و فرصت حداکثر استفاده را ببرند. از بعد سازمانی مدیریت دانش را دارای حوزه های سه گانه فرایند، انسان و فناوری میدانند که نتایج این تحقیق هم مؤید همین موضوع اساسی است. در بعد اجرا رویکرد کاربردی و رویکرد فرایندی دو رویکرد معتبر در پروژه‌های مدیریت دانش هستند که اولی برای مدیریت دانشهای ضمنی و دومی بر مدیریت دانشهای آشکار تمرکز دارد. در به کارگیری سیستمهای مدیریت دانش می توان از ابعاد مختلف به موضوع نگریست و از این سیستمها برای دست یابی به اهداف تعیین شده بهره گرفت که البته با توجه به رویکردهای مورد نظر در انتخاب هر بعد می توان از نتایج به بهره‌های مورد نظر دست یافت. در صورتی که فدراسیون قایقرانی نتواند زیرساخت های لازم را برای پیاده سازی مدیریت دانش مهیا کند، قطعاً با چالشهای مختلفی روبه رو خواهد شد. این پژوهش در پی ارائه الگویی برای استقرار مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی میباشد. برای تعیین سطح بلوغ فدراسیون قایقرانی از منظر مدیریت دانش، در وهله اول نیاز به شاخصهایی میباشد که با استفاده از آنها بتوان وضعیت فعلی مدیریت دانش و بلوغ سازمان در زمینه مدیریت دانش را سنجید. به همین منظور محقق با به کارگیری رویکرد فراترکیب به شناسایی شاخصها و ابعاد مدل های بلوغ سازمانی در زمینه مدیریت دانش پرداخت. نتایج فراترکیب منجر به شناسایی ۹۸ زیر معیار (کد) شد که محقق با استفاده از فن دلفی به بومی سازی و غربال گری آنها پرداخت. نتایج این قسمت منجر به ایجاد ۳ بعد اصلی و ۱۴ معیار فرعی در استقرار مدیریت دانش شد. در گام بعد با استفاده از پرسش نامه‌های محقق وضعیت هر یک از عوامل شناسایی شده را از منظر خبرگان پژوهش سنجید و وضعیت بلوغ سازمانی فدراسیون قایقرانی از منظر مدیریت دانش مشخص گردید. نتایج نشان دهنده وضعیت نامطلوب مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی بود. به عبارت دیگر نمره بلوغ مدیریت دانش فدراسیون قایقرانی) ۰.۱۳ از ۷ (محاسبه شد که وضعیت مطلوبی به شمار نمیرود. سپس با استفاده از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری الگوی مناسب مدیریت دانش فدراسیون قایقرانی بر اساس ارائه شد که در شکل ۳ آورده شده است.

یافته های حاصل از تحقیق حاضر نشان می دهد که جهت اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش، مدیران باید از الگوی پیشنهادی این پژوهش و به ترتیب سطوح مختلف آن عمل نمایند. به همین منظور باید مأموریتها، رسالات و اهداف سازمانی را به طور روشن و شفاف مشخص نمایند و راهبردها و برنامه های کلی سازمان و همچنین الگوی روابط بین واحدها را به روشنی تعریف نمایند و حیطه نظارت را در سازمان و مشخص کنند تا کارکنان بتوانند وظایف خود را به درستی اعمال نمایند. جهت اجرای موفقیت آمیز عامل فرایندهای استراتژیک و مشارکت کارکنان در فدراسیون قایقرانی میبایست محیط قابل اعتماد در میان کارکنان ایجاد نمود. جهت اجرای موفقیت آمیز بعد نیروی انسانی نیز باید افراد متخصص با توجه به رشته تحصیلی شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند و مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه نمایند تا جهت ارتقا دانش خود کوشش کنند.

- Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10(1), 1-14.
7. Gibbert, M., Gilbert, J. B., & Davenport, T. H. (2011). Sidestepping Implementation Traps When Implementing Knowledge Management: Lessons Learned From Siemens. *Behaviour & Information Technology*, 30(1), 63-75.
8. López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509.
9. Kruger, C. J., & Snyman, M. M. M. (2007). Guidelines for Assessing the Knowledge Management Maturity of Organizations. *South African Journal of Information Management*, 3(9), 1-11
10. Serna, E. (2012). Maturity Model of Knowledge Management in the Interpretivist Perspective. *International Journal of Information Management*, 32, 365-371.
11. Dorasamy, M., Raman, M., & Kaliannan, M. (2013). Knowledge Management Systems in Support of Disasters Management: A Two Decade Review. *Technological Forecasting and Social Change*, 9(08), 1834-3581
12. Gumus, M. (2007). The Effect of Communication on Knowledge Sharing in Organizations. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(3), 1-10.
13. Hsieh, P. J., Lin, B., & Lin, C. (2009). The Construction and Application of Knowledge Navigator Model (KNM™): An Evaluation of Knowledge Management Maturity. *Expert Systems with Applications*, 2(63), 4087-0014
14. Ebrahimi, Sh., & Ghelichli, B. (2016). Feasibility of Deploying Knowledge Management with Asian Productivity Organization Approach. *Public management vision Quarterly*, 7(1), 95-114, (In Persian).
15. Lin, C., Wu, J. C., & Yen, D. C. (2012). Exploring Barriers to Knowledge Flow at

یافته های تحقیق حاضر، فرصت های تحقیقاتی متعددی را برای محققین پیشنهاد می کند. برخی از پیشنهادها برای انجام تحقیقات آتی، دربرگیرنده موارد زیر می باشد:

- ✓ تقویت کفایت الگوی پیشنهادی تحقیق حاضر: بررسی متغیرها و روابط بین آنها با استفاده از تحقیقات پیمایشی در فدراسیون های مشابه برای افزایش تعمیم پذیری بسیار سودمند است.
- ✓ تعریف مقیاسهای سنجش برای عناصر الگوی تحقیق: برای کمی کردن الگوی پیشنهادی، می توان از مقیاسهای سنجش برای هر یک از متغیرها و ابعاد مدل و توسعه مدل استقرار مدیریت دانش در فدراسیون قایقرانی استفاده کرد.
- ✓ بررسی مدل سازی ساختاری تفسیری با الگوی فازی: استفاده از روش فازی در تحلیل و بررسی مدل ساختاری تفسیری به دلیل وجود متغیرهای زبانی و توصیفی نیز می تواند موضوع مناسبی برای تحقیقات آتی باشد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند.

References

1. Baron, A., & Mc Gurk. J. (2012). Knowledge Management Time to Focus on Purpose and Motivation. *Strategic HR Review*, 11, 316-321.
2. Mannor, M. (2008). The Hidden Deception of Knowledge Management Systems: Search, Rigidity, and Declining Radical Innovation. *Knowledge Management Strategies: A Handbook of Applied Technologies*, 268-288.
3. Popovski, V., & Nikolic, S. (2015). The Crucial Factors of the Knowledge Management Implementation and Effectiveness on the Telecommunication Market in the Republic of Macedonia. *Economic Development*, 1(2), 37- 54.
4. Zhao, J., Ordonez de Pablos, P., & Qi, Z. (2012). Enterprise Knowledge Management Model Based on China's Practice and Case Study Computers in Human Behavior, 28(2), 324-033
5. McGurk, J., & Baron, A. (2012). Knowledge Management Time to Focus on Purpose and Motivation. *Strategic HR Review*, 11(6), 316-321.
6. Albers, J. A. (2009). A Practical Approach to Implementing Knowledge

Different Knowledge Management Maturity Stages. *Information & Management*, 49(1), 10-23.

16. Pee, L. G., Teah, H. Y., & Kankanhalli, A. (2006). Development of a General Knowledge Management Maturity Model. Korean Knowledge Management Society Conference.