

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی  
دورهٔ ۲، شماره ۵، تابستان ۱۳۹۳  
ص ص : ۶۲ - ۴۹

## تحلیل رگرسیونی ارتباط بین اجزای مدیریت دانش و اقتصاد دانش محور در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی

مهدی غفوری یزدی<sup>\*</sup> - احمد محمدی<sup>۲</sup> - محمد خبیری<sup>۳</sup> - ایوب اسلامی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، ۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، ۴. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۲ / ۰۹ / ۱۳۹۳ ، تاریخ تصویب: ۱۶ / ۱۲ / ۱۳۹۴)

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و اجزای آن با اقتصاد دانش محور در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. تعداد نمونه آماری ۸۲ نفر و برابر با جامعه آماری بود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه مدیریت دانش شرون لاوسون (۲۰۰۳) و پرسشنامه اقتصاد دانش محور زاھدی و خیراندیش (۱۳۸۶) بود. برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از آزمون‌های کولموگروف اسپیرنوف، پیرسون، دوربین واتسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج نشان داد بین مدیریت دانش و اجزای آن با اقتصاد دانش محور رابطه مثبت معنادار وجود دارد ( $P=0.001$ ). همچنین نتایج آزمون دوربین واتسون نشان داد که مدیریت دانش  $68/8$  درصد از اقتصاد دانش محور را تبیین می‌کند. از طرفی مؤلفه‌های خلق دانش ( $P=0.001$ ) و سازماندهی دانش ( $t=2/667$ )  $t=3/470$  ارتباط معنادار و شرایط پیش‌بینی‌کنندگی برای تحقق اقتصاد دانش محور در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی را دارند. پیشنهاد می‌شود به منظور تسهیل و تسريع استقرار مؤلفه‌های اقتصاد دانش محور در سازمان‌های ورزشی ابتدا سازوکار مناسب برای تحقق دو بعد مدیریت دانش از جمله خلق و سازماندهی دانش در سازمان متبع طراحی و اجرا شود.

### واژه‌های کلیدی

اداره کل ورزش و جوانان، اقتصاد دانش محور، خراسان رضوی، خلق دانش، سازماندهی دانش، مدیریت دانش.

## مقدمه

یک رشته علمی حاصل تفکر متخصصانی چون پیتر دراکر<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۷۰، کارل - اریک اسویبی<sup>۲</sup> در دهه ۱۹۸۰ و نوناکا و تاکاچی<sup>۳</sup> در دهه ۱۹۹۰ بوده است (۸). در این راستا، ان مکینتاش<sup>۴</sup> رئیس مؤسسه کاربرد هوش مصنوعی در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت دارایی دانش»، در زمینه اهمیت مدیریت دانش به موارد زیر اشاره کرده است (۲۹) :

۱. بازارهای جهانی به شکل فزاینده‌ای در حال رقابتی تر شدن هستند و میزان نوآوری به طور چشمگیری در حال افزایش است؛
۲. کاهش جذب نیروی انسانی نیاز به جایگزینی دانش غیررسمی از طریق روش‌های رسمی را به وجود آورده است؛
۳. فشارهای رقابتی حجم و اندازه نیروی کار را کاهش داده که این امر دانش تجاری را ارزشمند ساخته است؛
۴. میزان زمان برای خلق و کسب دانش کاهش یافته است؛
۵. بازنیستگی‌های زودتر از موعد و افزایش فزاینده جایه‌جایی نیروی کار به فقدان دانش منجر شده است؛
۶. تغییرات در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان ممکن است به از دست رفتن دانش در یک حوزه خاص منجر شود.

مدیریت دانش راهبردی است که طی آن دستیابی به توسعه درون‌زا، پایدار و پویا را در قالب ساختار مبتنی بر علم و دانایی میسر می‌شود. در جامعه مبتنی بر این ساختار تولید دانش و ذخایر آن سیر فزاینده داشته و به عنوان سرمایه اساسی، قابل اندازه‌گیری و به عنوان رکن

در عصر کنونی دانش در مقایسه با دیگر عوامل تولید، از جمله پول، زمین و تجهیزات مادی، از اهمیت بیشتری برخوردار شده است، به طوری که امروزه ماده اولیه اقتصاد و مهم‌ترین پیامد آن یاد می‌کنند. در حدود دویست سال قبل، در عصر کشاورزی و ماقبل صنعتی، دو عامل کار و زمین نقش مهمی در زندگی بشر داشتند. پس از شروع عصر صنعتی و تا اواخر قرن بیستم، دو عامل کار و سرمایه عوامل اصلی تولید به شمار می‌رفتند. اما اکنون اطلاعات و دانش جای خود را در اقتصاد جهانی پیدا کرده و در کنار کار و سرمایه، از جمله عوامل مهم تولید به شمار می‌آید (۲۱). پر واضح است در دوره‌ای که آن را عصر اطلاعات می‌خوانند، سازمان‌هایی که با سرعت بیشتری خود را با وضع موجود سازگار می‌کنند گوی سبقت را از سایرین خواهند ربود و در پیشبرد اهداف سازمانی موفق‌تر خواهند بود. از جمله ویژگی‌های دانش سرعت بالای تغییر، گسترش روزافزون و در پاره‌ای موارد وابستگی آن به افراد و موقعیت‌ها در سازمان است، در نتیجه به نظر می‌رسد با توجه به روند تغییرات و در برخی موارد کاهش نیروی انسانی در سازمان‌های معاصر باید روش و ساختاری برای کسب، خلق، ثبت و کاربرد دانش بدون وابستگی به افراد و موقعیت‌ها در سازمان در نظر گرفته شود که در علم مدیریت از آن به عنوان مدیریت دانش نام می‌برند. همزمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمام ابعاد و ارکان سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده و انتظارات جدیدی را پدید آورده است، نقش و وظایف مدیران و رهبران نیز به شدت دگرگون شده است. طی دهه‌های اخیر تحولات بنیادی در سازمان‌ها به وجود آمده و این تحولات موجب ظهور فنون، روش‌ها و مهارت‌های مدیریتی نوینی شده است که یکی از مهم‌ترین آنها مدیریت دانش است (۳۰). مدیریت دانش به عنوان

- 
1. Peter Draker
  2. Karl-Erik Sveiby
  3. Nonaka and Takachi
  4. Ann Macintosh

یک رویداد بزرگ ورزشی مثل بازی‌های المپیک، آسیایی و غیره برای سایر کشورهای میزبان که برای بار اول میزبانی یک رویداد بین‌المللی را به‌عهده می‌گیرند، بسیار حائز اهمیت است. در این راستا عزیز عبدالغفار<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در بازی‌های ورزشی مالزی در سطح دانشجویان از روش مدیریت دانش بهره گرفتند و در پایان رویداد ارتقا کمی و کیفی سطح برگزاری نسبت به دوره‌های قبل را گزارش کردند (۱۵). ون هوی و ژن<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهش‌های خود نتیجه گرفتند که مدیریت رویدادهای ورزشی براساس مدیریت دانش یکی از نوین‌ترین شیوه‌های پیشرفت کارایی و ادراک مدیریتی در سازمان‌های ورزشی در سازماندهی و برگزاری رویدادهای ورزشی مختلف است (۲۸). به‌نظر می‌رسد استقرار و به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی با توجه به وسعت و تنوع فعالیت‌ها، اهمیت آنها و پیچیدگی سازمان و غیره نیز ضروری باشد. بر همین اساس، اریلی و نایت<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش بهترین روش برای سازمان‌های ورزشی» مطرح کردند که سازمان‌های ملی ورزش علاوه‌بر اینکه مسئول رشد و توسعه ورزش در کشور خویش هستند، اهداف سودآوری نیز دارند. این سازمان‌ها با بهره‌گیری از دانش نوین و تجربیات کشورهای موفق از طریق مدیریت دانش می‌توانند زمینه‌های رشد و شکوفایی سازمان ورزشی تحت مدیریت خود را فراهم آورند (۲۲).

در این پژوهش نیز مطابق با پژوهش لاوسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) که ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را بررسی کرده بود، فرایند مدیریت دانش مشتمل بر شش مؤلفه زیر در نظر گرفته شد (۱۷):

3. Ghaffar et al.

4. Wenhui and Zhen

5. O'Reilly and Knigh

6. Lawson

بنیادین در رقابت بین ملت‌ها ایفا ن نقش خواهند کرد (۱۲). مدیریت دانش همچنین شیوه جدید تفکر در مورد سازمان و تسهیم خلاقانه منابع فکری در سازمان و شیوه‌ای برای افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها (۲۵) و بهینه‌سازی دانش سازمانی برای افزایش عملکرد از طریق روش‌های متفاوت است (۳۱).

باتی، زهیر و رحمان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مدیریت دانش را ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها در تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمان و افراد می‌دانند (۱۳). مالهوترا<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) مدیریت دانش را انجام کارهای درست می‌داند تا درست انجام دادن کارها که تأکید بر اثربخشی دارد تا کارایی (۱۹).

به‌عبارت دیگر مدیریت دانش مجموعه‌ای از مفاهیم سازمانی برای خلق، کسب، توزیع، ارتقا و بهاستراک‌گذاری دانش در داخل سازمان و محیط پیرامون آن است (۱۰). مدیریت مؤثر دانش، سازمان‌ها را از زیان‌های ناشی از خاتمه ارتباط مدیران و کارکنان با شرکت حفظ کرده و گسترش دانش و مفاهیم کلیدی را در سطح واحدهای سازمان تسهیل می‌کند (۲۳). بدري آذرین و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی» نشان دادند که بین پیاده‌سازی اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی رابطه مثبت معنادار وجود دارد (۳).

رئیسی و همکاران (۱۳۹۲) نیز در پژوهشی نشان دادند که مؤلفه‌های به‌کارگیری دانش، ذخیره دانش، کسب دانش و انتقال دانش بهتری بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی تغییرات اثربخشی سازمانی دارند (۶). همچنین نقش مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی به‌خصوص ذخیره و انتقال تجربیات و دانش کسب شده در

1. Bhatti, Zaheer and Rehman

2 . Malhotra

۵. انتشار دانش<sup>۵</sup>: دانش موجود درونی‌سازی و اختصاصی شده و در یک قالب منطقی برای حل نیازهای خاص کاربران در اختیار آنها قرار می‌گیرد. در این قسمت دانش به زبان رایج بیان می‌شود و برای انتقال آن از ابزاری استفاده می‌شود که برای همه کاربران قابل فهم و در دسترس باشد (۱۷).

۶. کاربرد دانش<sup>۶</sup>: توجه مدیریت دانش به این نکته است که دانش موجود در سازمان‌ها به کار برده شود، به‌گونه‌ای که برای سازمان منفعت ایجاد کند و مزیت رقابتی داشته باشد. متأسفانه مهم بودن دانش تضمین‌کننده بهره‌گیری از آن در فعالیت‌های سازمان نیست. در این امر باید مراحلی برای اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارت‌های در دسترس، موجود باشد. در این مرحله حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی مؤثر خواهد بود (۱۸).

با تغییرات سریع و مداوم فناوری اطلاعات و اینترنت، مدل‌های سنتی کسب‌وکار مجبورند برای بقا با محیط کسب‌وکار جدید سازگاری یابند (۱۱) و بهمنظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی، سازمان‌های امروزی نیاز دارند به شکلی مؤثر بهسوی منابع دانش حرکت کنند، چراکه امروزه دانش یکی از حیاتی‌ترین منابع رقابت‌های سازمانی است (۲۷). امروزه خلق دانش و تکیه بر یادگیری از مهم‌ترین عوامل افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها محسوب می‌شود و دستیابی به اقتصاد دانش‌محور به عنوان آرزویی بزرگ در جوامع مختلف بشری مطرح می‌شود (۱۶). جهان پس از گذار از انقلاب‌های مختلف شاهد انقلاب اطلاعاتی بوده است که در آن منبع ارزشمند خلق ثروت و درآمد، دانش است و اهمیت یافتن روزافزون آن در عصر دنایی موجب

۱. تولید دانش<sup>۱</sup>: در این مورد سازمان‌ها تلاش آگاهانه‌ای را برای جست‌وجو، پالایش و خلق دانش مرتبط با اهداف سازمانی خود، در منابع داخلی و خارجی انجام می‌دهند (۱۷).

۲. کسب دانش<sup>۲</sup>: این امر با استفاده از ابزاری چون تلفن، ویدئوکنفرانس، اینترنت و اینترنت تسهیل می‌شود. سازمان‌ها در برخی موارد می‌توانند دانش جدیدی را که خود نمی‌توانند توسعه دهنند خریداری کنند یا اینکه با استخدام کارشناسان مهرب و خبره از تخصص و دانش آنها برای رسیدن به اهداف سازمانی بهره بگیرند. یکی از راههای دیگر برای به دست آوردن دانش جدید، همکاری و مشارکت با سایر رقبا در حیطه کاری سازمان است، در این صورت می‌توانیم از قوه ابتکارات سایر سازمان‌ها و مؤسسات استفاده کنیم. البته در این مورد رابطه دوسویه وجود دارد، یعنی به همان میزان رقبا نیز می‌توانند از دانش سازمان شما در حوزه‌های مشترک استفاده کنند. برای مثال برگزاری اردوهای ورزشی مشترک در رشته‌های ورزشی مانند شمشیربازی، ژیمناستیک و غیره می‌تواند نمونه‌ای از این حالت باشد (۱۸).

۳. سازماندهی دانش<sup>۳</sup>: در این قسمت دانش جدید پالایش شده و سازماندهی می‌شود. برای این کار با توجه به خدمات و تولیدات سازمان ابعاد کاربردی و مفید دانش جدید کسب شده، شناسایی و دسته‌بندی می‌شوند (۱۷).

۴. ذخیره دانش<sup>۴</sup>: دانش مدون و رمزگذاری شده در چارچوبی منطقی ذخیره می‌شود، به‌گونه‌ای که برای سایر افراد سازمان نیز قابل دسترسی باشد. استفاده از مدیریت پایگاه داده‌ها و فناوری‌های انبار داده‌ها در این قسمت می‌تواند مفید باشد.

1. Creation Knowledge
2. Capture Knowledge
3. Organization Knowledge
4. Storage Knowledge

نسبت به تغییرات محیطی سازگار و دارای تعامل سازنده باشد. بر این اساس استفاده از اقتصاد دانش محور اهمیت بیش از پیش پیدا می‌کند، چراکه براساس متون علمی مرز زدودگی (رهایی از محدودیت مرزهای جداگانه و ایجاد چارچوب فکری مشترک)، سیالیت (ساختار سازمانی که جریان دانش را تسهیل کند)، تعامل (تأکید بر تعاملات بین فردی در سازمان برای کسب دانش ضمنی) و انعطاف‌پذیری (ساختار منعطف و پویا با تأکید بر روابط غیررسمی) از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های دانش محور است (۲۶).

امروز در سازمان‌های ورزشی قوانین و فنون ورزشی به سرعت وصفناپذیری در حال پالایش و تغییرنند، رقابت برای کسب میزانی رویدادهای مهم زیاد و سازمان‌ها به صورت خصوصی اداره می‌شوند، به طوری که در بسیاری از کشورهای پیشرفته کمک دولت مرکزی در سازمان ورزشی به کمترین میزان گرایش پیدا کرده است. از طرفی در کشور ایران نیز به واسطه تحریم‌های اقتصادی موجود، استفاده از روش‌های نوین اقتصادی که اقتصاد دانش محور از مهم‌ترین های آنهاست، دارای اهمیت است. بررسی ادبیات علمی نیز بیانگر تأثیر مثبت اقتصاد دانش محور بر مؤلفه‌های اقتصادی کشورها و سازمان‌ها بوده است.

امجدی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تأثیر شاخصه‌های اقتصاد دانش محور بر تولید ناخالص داخلی کشورها را بررسی کردند و در پایان به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های اقتصاد دانش محور مانند توسعه انسانی، ابداع و نوآوری، آموزش، منابع انسانی و غیره بر رشد تولید ناخالص کشورها تأثیر دارند (۱). باصری و همکاران (۱۳۹۰) نیز در پژوهشی اثر مثبت معنادار مؤلفه‌های اقتصاد دانش محور را روی رشد اقتصادی ایران و برخی کشورهای با شاخص اقتصاد دانشی همتراز با ایران گزارش

شکل‌گیری اقتصاد دانش محور شده است. اقتصاد دانش محور اقتصادی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت است (۷). در واقع در اقتصاد دانش محور کار فکری جایگزین کاری یدی شده است و تغییرات سریع، تحول و نوآوری ویژگی ثابت تولیدات جدید محسوب می‌شود.

بررسی اقتصاد جهانی نشان می‌دهد امروزه کشورهایی که از رشد اقتصادی بیشتر و پایدارتری برخوردارند، به گسترش و صادرات کالاهای دانش محور توجه بیشتری داشته‌اند. رشد اقتصادی و صنعتی روزافزون کشورهای جنوب شرق آسیا نیز مرهون توجه بیش از پیش آنها به فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات است. اقتصاد دانش محور این فرصت را برای کشورهای در حال توسعه فراهم می‌کند تا بدون پشت سر گذاشتن مراحل سنتی توسعه و اجرای فرایند زمان‌بر تغییرات ساختاری از اقتصاد کشاورزی به صنعتی و سرانجام اقتصاد دانش محور، فرایند توسعه خود را تسریع کنند (۲).

کووان و پال<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) مدیریت دانش را از ارکان اصلی توسعه اقتصاد دانش محور برشمردند، آنها برای این ادعای خود دلایلی را برشمردند که برخی از آنها شامل پیشرفت فوق العاده سریع فناوری‌های مختلف در قرن جدید، سرعت خلق نوآوری‌ها و رقابت شدید در بازاریابی، کاهش اندازه نیروی کار تحت تأثیر عنصر رقابت در اقتصاد جهانی و کاهش طول زمان برای کسب دانش و تجربه است (۱۴). امروزه در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های ورزشی علاوه‌بر مدیریت دانش، استقرار اقتصاد دانش محور نیز حائز اهمیت و رو به گسترش است. برخلاف سازمان‌های گذشته که محیطی ثابت و پیش‌بینی‌پذیر داشتند، سازمان‌های امروزی محیطی متلاطم و متغیر دارند، به طوری که سازمان باید همچون موجودی زنده بتواند

1. Cowan and Paal

بین مدیریت دانش و اجزای آن با اقتصاد دانش محور در نظر گرفته شد.

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بود که در آن گردآوری اطلاعات به صورت مقطعی و به شکل میدانی انجام گرفت.

جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی ( $N=82$ ) بودند که با توجه به محدود بودن حجم جامعه، نمونه آماری برابر با حجم جامعه در نظر گرفته شد. بعد از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و جدا کردن پرسشنامه‌های مخدوش و ناقص، تجزیه و تحلیل آماری بر روی ۷۴ پرسشنامه انجام گرفت. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه به شرح ذیل استفاده شد:

(الف) پرسشنامه مدیریت دانش شرون لاوسون (۲۰۰۳) که مشتمل بر ۲۴ سؤال است و از مؤلفه‌های ایجاد دانش، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش تشکیل شده است، به طوری که هر مؤلفه ۴ سؤال را به خود اختصاص می‌دهد (۱۷). ثبات درونی این ابزار در پژوهش پورسلطانی و ایرجی (۱۳۹۲) از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ بدست آمد که نشان‌دهنده اعتبار خوب این ابزار است (۴).

(ب) پرسشنامه اقتصاد دانش محور زاهدی و خیراندیش (۱۳۸۶) که دارای ۱۸ سؤال است و متشکل از چهار مؤلفه سیالیت و انعطاف‌پذیری<sup>۲</sup> (۶ سؤال)، روابط مبتنی بر اعتماد<sup>۳</sup> (۴ سؤال)، روابط تعاملی فراگیر<sup>۴</sup> (۴ سؤال) و روابط عاطفی فراگیر<sup>۵</sup> (۴ سؤال) است. پایایی پرسشنامه توسط این محققان ۰/۸۶ گزارش شد.

2 . Fluidity and Flexibility

3 . Trust- Based Relationship

4 . Externally – Oriented Interactive Relationship

5 . Collective - Emotional Relationship

کردند (۲)، سابائو<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «دانش و زندگی تعریف دوباره‌ای از اقتصاد دانش محور و رابطه آن با توسعه پایدار»، تعاریف و رویکردهای مختلف در موضوع اقتصاد دانش محور و چگونگی اندازه‌گیری آن را نیز بررسی کرد (۳۴).

بررسی ادبیات علمی در چند سال اخیر، نقش و جایگاه مدیریت دانش در سازمان‌های معاصر را به خوبی نشان می‌دهد. به طور ویژه در حوزه ورزش در چند سال اخیر شاهد انجام پژوهش‌های مختلفی در راستای استقرار مؤلفه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها و نهادهای متولی ورزش کشور بوده‌ایم. در این میان می‌توان به پژوهش‌های گودرزی و همکاران (۱۳۸۸) در زمینه نقش فرهنگ سازمانی در استقرار مؤلفه‌های مدیریت دانش در سازمان تربیت بدنی (۱۱)، رئیسی و همکاران (۱۳۹۲) با موضوع میزان پیش‌بینی‌کنندگی و اثربخشی مؤلفه‌های مدیریت دانش بر اثربخشی در سازمان‌های ورزشی (۶) و همچنین پورسلطانی و ایرجی (۱۳۹۲) با موضوع نقش استقرار مدیریت دانش در افزایش خلاقیت در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد اشاره کرد (۴). به این منظور با توجه به نقش مدیریت دانش در تغییرات سازمان و گرایش سازمان‌های معاصر برای حرکت به سمت اقتصاد دانش محور و عقب‌ماندگی کشور ایران در شاخص‌های اقتصاد دانشی نسبت به کشورهای پیشرفته و برخی کشورهای منطقه و همچنین تأثیر مثبت آن بر رشد اقتصادی و سایر مؤلفه‌های اقتصادی در سازمان‌ها (۲) و فقدان پژوهشی در زمینه موضوع اقتصاد دانش محور در حوزه ورزش اجرای پژوهشی در زمینه بررسی ارتباط مدیریت دانش و اجزای آن با اقتصاد دانش محور ضروری به نظر می‌رسید. به همین منظور با توجه به مطالب بیان شده هدف از پژوهش حاضر تحلیل رگرسیونی رابطه

1. Sabau

Spss Version 18 بر متغیر ملاک با استفاده از نرم افزار  $P < 0.05$  استفاده شد.

### نتایج و یافته های تحقیق

آمار توصیفی به منظور بررسی ویژگی های جمعیت شناختی نشان داد که از ۷۴ آزمودنی که در این پژوهش شرکت داشتند، ۶۴/۹ درصد (۴۸ نفر) مرد و ۳۵/۱ درصد (۲۶ نفر) زن بودند. علاوه بر این ۸۵/۱ درصد (۶۳ نفر) از نمونه ها متأهل و ۱۴/۹ درصد (۱۱ نفر) مجرد بودند.

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می شود حدود ۷۱ درصد کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی دارای تحصیلات کارشناسی و بالاترند و حدود ۵۰ درصد آزمودنی ها نیز تا پانزده سال آینده بازنیسته خواهند شد. همچنین به منظور بررسی منحنی توزیع داده ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد.

همان طور که از نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف در جدول ۲ مشخص است هر دو متغیر مدیریت دانش و اقتصاد دانش محور دارای منحنی توزیع نرمال بودند.

مقیاس اندازه گیری سوالات در این پرسشنامه ها براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت و شامل گزینه های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد بود. روش امتیاز گذاری آنها نیز به ترتیب ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ است. روایی صوری و محتوایی هر دو ابزار در پژوهش های پیشین تأیید شده بود و پایایی ابزار در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر مدیریت دانش ( $\alpha = 0.94$ ) و برای مؤلفه ایجاد دانش ( $\alpha = 0.82$ )، جذب دانش ( $\alpha = 0.79$ )، سازماندهی دانش ( $\alpha = 0.80$ )، ذخیره دانش ( $\alpha = 0.75$ )، انتشار دانش ( $\alpha = 0.71$ ) و برای کاربرد دانش ( $\alpha = 0.80$ ) به دست آمد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر اقتصاد دانش محور ( $\alpha = 0.89$ ) به دست آمد که نشان دهنده مطلوب بودن این ابزار است.

همچنین به منظور بررسی و مقایسه توصیفی داده ها از شاخص های توصیفی (فراآنی، درصد فرا آنی و ...) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده های پژوهش از آزمون های آماری کولموگروف اسمیرنوف (K-S) به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده ها، از آزمون پارامتریک همبستگی مک پیرسون برای بررسی همبستگی و ارتباط میان عوامل پژوهش و از آزمون رگرسیون خطی چندگانه به روش همزمان (Enter) برای بررسی تأثیر و سهم نسبی هر کدام از متغیر های پیش بین

جدول ۱. توصیف ویژگی های دموگرافیک کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی

متغیر	فراآنی	درصد فرا آنی
سن	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۷/۶
تحصیلات	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۵/۹
کارشناسی	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۷
دیپلم	۵۱ تا ۶۰ سال	۹/۵
کاردانی	۸	۱۰/۸
کارشناسی	۱۳	۱۷/۶
کارشناسی ارشد و دکتری	۳۸	۵۱/۴
	۱۵	۲۰/۳

## ادامه جدول ۱. توصیف ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی

متغیر	فراآنی	درصد فرااآنی
۱۳/۵	۱۰	۱ تا ۵ سال
۱۶/۲	۱۲	۶ تا ۱۰ سال
۲۱/۶	۱۶	۱۱ تا ۱۵ سال
۲۷	۲۰	۱۶ تا ۲۰ سال
۱۳/۵	۱۰	۲۱ تا ۲۵ سال
۸/۱	۶	۲۶ تا ۳۰ سال

## جدول ۲. نتایج آزمون کولموفروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه آزمون
مدیریت دانش	۲/۶۶	۰/۶۹۶	۰/۶۴۳	۰/۷۱۸	۰/۷۱۸	داده‌ها نرمال است
ایجاد دانش	۲/۶۵	۰/۶۲۵	۰/۷۹۷	۰/۸۲۹	۰/۸۲۹	داده‌ها نرمال است
جذب دانش	۲/۶۶	۱/۰۶۸	۰/۷۴۰	۰/۲۰۴	۰/۲۰۴	داده‌ها نرمال است
سازماندهی دانش	۲/۶۷	۱/۱۳۱	۰/۸۰۲	۰/۱۵۵	۰/۱۵۵	داده‌ها نرمال است
ذخیره دانش	۲/۶۸	۱/۱۱۱	۰/۷۳۹	۰/۱۶۹	۰/۱۶۹	داده‌ها نرمال است
انتشار دانش	۲/۷۲	۱/۲۴۵	۰/۷۱۷	۰/۰۹۰	۰/۰۹۰	داده‌ها نرمال است
کاربرد دانش	۲/۵۸	۰/۸۱۲	۰/۷۲۷	۰/۵۲۵	۰/۵۲۵	داده‌ها نرمال است
اقتصاد دانشمحور	۲/۵۵	۱/۲۳۹	۰/۷۱۱	۰/۰۹۳	۰/۰۹۳	داده‌ها نرمال است

در ادامه نتایج آزمون همبستگی مک پیرسون در استفاده از آزمون رگرسیون، آزمون دوربین واتسون به کار گرفته شد.

در ادامه نتایج آزمون همبستگی مک پیرسون در جدول ۳ نشان داد که بین متغیر مدیریت دانش با اقتصاد دانشمحور در بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

## جدول ۳. نتایج آزمون همبستگی مک پیرسون بین مدیریت دانش و ابعاد آن با اقتصاد دانشمحور

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. مدیریت دانش	۱							
۲. ایجاد دانش		۱						
۳. جذب دانش			۱					
۴. سازماندهی دانش				۱				
۵. ذخیره دانش					۱			
۶. انتشار دانش						۱		
۷. کاربرد دانش							۱	
۸. اقتصاد دانشمحور								۱

\*\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است.

را در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی تبیین می‌کند. همچنین نمودار هیستوگرام میانگین را  $0/000$  و انحراف  $0/99$  را نشان داد که به کارگیری آزمون رگرسیون را تأیید کرد.

براساس نتایج جدول ۴ مقدار آزمون دوربین واتسون  $1/805$  به دست آمد که انجام آزمون با رگرسیون را تأیید می‌کند. ضریب تعیین به دست آمده از خروجی آزمون نشان داد که مدیریت دانش  $0/688$  از اقتصاد دانش محور

جدول ۴. نتیجه آزمون دوربین واتسون برای عدم وابستگی خطها

متغیر	مجذور R	مجذور R تنظیم شده	خطای معیار	سطح معناداری (P)	دوربین واتسون
مدیریت دانش	$0/829$	$0/688$	$0/414$	$0/001$	$1/805$

شناسایی متغیرهای پیش‌بینی کننده اقتصاد دانش محور در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از آزمون رگرسیون چندمتغیره استفاده شد.

مطابق نتایج جدول ۵، نتایج آزمون معناداری F برای بررسی معناداری معادله رگرسیون نشان داد که رابطه خطی بین دو متغیر مدیریت دانش با اقتصاد دانش محور در سطح  $0/05 < P$  معنادار است. در نهایت بهمنظور

جدول ۵. آزمون آنوا (F) برای بررسی معناداری معادله رگرسیون

سطح معناداری (Sig)	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات
$0/001$	$24/589$	$0/172$	$6$	$25/394$

هستند. نتایج ضریب معیاری (BETA) نیز نشان داد که مؤلفه خلق دانش با ضریب  $0/571$  و سپس مؤلفه سازماندهی دانش با مقدار  $0/415$  به ترتیب دارای بیشترین تأثیر بر متغیر ملاک (اقتصاد دانش محور) هستند.

همان‌طور که نتایج آزمون رگرسیون در جدول ۶ نشان می‌دهد از بین ابعاد مدیریت دانش، خلق دانش ( $P=0/001$ ،  $t=3/470$ ) و سازماندهی دانش ( $P=0/101$ ،  $t=2/667$ ) به ترتیب دارای معنادار و پیش‌بین قوی‌تری برای متغیر ملاک هستند. به عبارت دیگر، این دو مؤلفه واحد شرایط پیش‌بینی کنندگی اقتصاد دانش محور در بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی

جدول ۶. ضرایب رگرسیون چندگانه به روش همزمان بین ابعاد مدیریت دانش با اقتصاد دانش محور

معادله رگرسیون	همزمان	ضرایب غیرمعیاری	ضرایب معیاری	آماره آزمون	سطح معناداری (P)
		b	Std.Eror	BETA	(T)
ضریب ثابت		$0/316$	$0/220$	-	$1/440$
خلق دانش		$0/331$	$0/095$	$0/571$	$3/470$
جذب دانش		$-0/044$	$0/118$	$-0/045$	$-0/368$
سازماندهی دانش		$0/368$	$0/138$	$0/415$	$2/667$
ذخیره دانش		$-0/013$	$0/115$	$-0/013$	$-0/110$
انتشار دانش		$0/159$	$0/102$	$0/160$	$1/552$
کاربرد دانش		$0/036$	$0/117$	$0/037$	$0/307$

## بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت دانش می‌تواند مزایای بسیار زیادی برای سازمان‌های ورزشی بهمراه داشته باشد؛ به طوری که علاوه‌بر بهبود کیفیت کاری، برخورداری از اطلاعات به‌روز و بهبود تصمیم‌گیری، مدیریت دانش می‌تواند با توجه به تسهیل استقرار مؤلفه‌های اقتصاد دانش‌محور در سازمان به رشد اقتصادی (۲)، بهبود عملکرد منابع انسانی (۳)، افزایش بهره‌وری در هزینه‌ها و ارتقای عملکردهای مالی (۵) در سازمان‌های ورزشی کمک شایانی کند.

براساس نتایج این پژوهش از بین ابعاد مدیریت دانش، خلق دانش پیش‌بین قوی‌تری برای اقتصاد دانش‌محور در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی بود. در نتیجه به مدیران ورزش توصیه می‌شود در برنامه‌ریزی خود برای استقرار ابعاد مدیریت دانش مؤلفه خلق دانش را بیشتر مدنظر قرار دهند. افزایش سرمایه تحقیق و توسعه در راستای تداوم حمایت از خلاقیت و نوآوری، گسترش زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط نهادهای ذی‌ربط، حمایت از فعالیت‌هایی که به افزایش سهم دانش در تولیدات و خدمات سازمان منجر می‌شود و ارائه مشوق‌ها و قوانین مؤثر بهمنظور افزایش انگیزه کارکنان برای استفاده کارا از دانش و خلق دانش جدید از جمله اقداماتی است که می‌توان برای بهبود مؤلفه خلق دانش از ابعاد مدیریت دانش در سازمان ورزشی معرفی کرد.

سازماندهی دانش ویژگی دیگری بود که به عنوان پیش‌بین قوی برای استقرار اقتصاد دانش‌محور در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی شناسایی شد. بحث سازماندهی دانش بیشتر جنبه سخت‌افزاری داشته و به قابلیت‌های سازمان و ساختار آن برای جمع‌آوری دانش ضمنی و آشکار سازمان و در دسترس قرار دادن آن برای کارکنان و مدیران اشاره دارد. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش میلیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) همسو بود. او یکی از

هدف از پژوهش حاضر، بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و اجزای آن با اقتصاد دانش‌محور در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود. علاوه‌بر این بررسی نوان پیش‌بینی اقتصاد دانش‌محور به‌وسیله مؤلفه‌های مدیریت دانش از دیگر اهداف مورد نظر محققان در این پژوهش بود. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری بیانگر این مطلب است که بین مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن با اقتصاد دانش‌محور رابطه مثبت معنادار وجود دارد ( $P=0.001$ ). همچنین بررسی نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که مدیریت دانش  $68/8$  درصد از اقتصاد دانش‌محور را تبیین می‌کند و این بیانگر اهمیت زیاد استقرار مؤلفه‌های مدیریت دانش بهمنظور تحقق اقتصاد دانش‌محور در سازمان‌های ورزشی است. از طرفی ابعاد خلق دانش ( $P=0.001$ )، ( $t=3/470$ ) و سازماندهی دانش ( $P=0.010$ ،  $t=2/667$ ) به عنوان پیش‌بین متغیر ملاک در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی شناسایی شدند.

از آنجا که سازمان‌های ورزشی برای تأمین منافع اجتماعی، ارتقای سلامت و نشاط در جامعه، رشد و شکوفایی استعدادها و کسب عنوانی گوناگون قهرمانی، در سطوح مختلف تأسیس می‌شوند، به‌نظر می‌رسد با توجه به نتایج پژوهش حاضر و سایر مطالعات علمی باید دارای کارکنان دانش‌پذیر باشند تا بتوانند نیازهای مورد نیاز سازمان متبوع خویش را برآورده سازند. از طرفی با توجه به اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ در ورزش کشور و گرایش سازمان‌ها و نهادهای ورزشی برای تأمین هزینه‌های خود به‌وسیله سیاست‌ها و فعالیت‌های اقتصادی گوناگون تمایل سازمان‌های ورزشی برای پیاده‌سازی و به کارگیری روش‌های نوین اقتصادی رو به افزایش است.

1. Mills

شده است که در آن منبع ارزشمند خلق ثروت و درآمد، دانش است که اهمیت روزافرون آن در عصر دانایی موجب شکل‌گیری اقتصاد دانش محور شده است (۷). از آنجا که با استفاده از فناوری‌های جدید بهره‌وری و بازده تولید زیاد می‌شود، دولتهای جهان اعم از صنعتی و در حال توسعه مصمم شده‌اند تا آموزش و کسب مهارت‌ها را به سمت اقتصاد دانش محور متتحول سازند. چراکه اقتصاد دانش محور نه تنها اشتغال را افزایش می‌دهد، بلکه به کمک ارتقای بهره‌وری از تورم می‌کاهد و درآمد سازمان‌ها را افزایش می‌دهد (۹). در نتیجه با توجه به افزایش روزافرون هزینه‌ها در سطوح مختلف ورزش مانند همگانی، آموزشی، قهرمانی و حرфه‌ای برنامه‌ریزی سازمان‌های ورزشی برای استقرار مؤلفه‌های اقتصاد دانش محور و به کارگیری روش‌های نوین آن اجتناب‌ناپذیر خواهد بود و برای این منظور همه عوامل سازمانی از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری و منابع انسانی باید براساس سیاست‌های دانایی محوری بازنگری و سازماندهی مجدد شوند. بنابراین پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش که نشان داد مدیریت دانش ۶۸/۸ درصد از اقتصاد دانش محور را تبیین می‌کند، سازمان‌های ورزشی با توجه به رقابت فزاینده ملی و بین‌المللی در حوزه‌های مختلف به خصوص درآمدزایی و تأمین هزینه‌های مورد نیاز، برنامه‌ای جامع و فراگیر برای اجرای ابعاد مدیریت دانش به منظور تسهیل استقرار شاخصه‌های سازماندهی دانش به منظور تسهیل استقرار شاخصه‌های اقتصاد دانش محور در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی داشته باشند.

راهکارهای اثربخش افزایش رویکردهای دانش‌مدار و تسلط فraigیر مدیریت دانش بر فعالیت‌های سازمانی را تغییرات در ساختار سازمان‌ها و گرایش به سمت سازمان‌های هموارتر به جای سلسه‌مراتب سازمانی برای انتقال، کسب و خلق دانش نشان می‌دهد که توجه به این امر برای سازمان‌های ورزشی نیز می‌تواند حائز اهمیت باشد (۲۰). از ویژگی‌های مهم سازماندهی دانش، شناسایی و کسب دانش مفید آشکار و پنهان سازمان و نگهداری و طبقه‌بندی آن به منظور استفاده بهینه و بلندمدت برای کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان است. به طور مثال در پژوهش حاضر نزدیک به ۵۰ درصد از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی تا پانزده سال آینده و کمتر از آن بازنشسته خواهند شد. اگر در این اداره سازماندهی و رویکردی مناسب برای کسب دانش از تجربیات این کارکنان اتخاذ نشود، در آینده‌ای نزدیک خسارت مادی و معنوی فراوانی برای اداره مذکور به بار خواهد آمد، چراکه ۳۰ سال هزینه و تجربه از سازمان خارج خواهد شد و این هزینه و زمان بار دیگر برای دیگری انجام خواهد گرفت. براساس نتایج این پژوهش علاوه‌بر توصیه سازمان‌های ورزشی به بهره‌گیری از اقتصاد دانش محور به عنوان روش نوین برای بهبود اوضاع اقتصادی سازمان از طریق استقرار ابعاد مدیریت دانش، پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج پژوهش حاضر و طولانی بودن استقرار کامل ابعاد مدیریت دانش در یک سازمان ورزشی، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و عملیاتی برای نهادینه و اجرایی کردن دو بعد خلق دانش و سازماندهی دانش به منظور حرکت به سوی اقتصاد دانش محور در سازمان متبوع خویش، داشته باشند.

در پایان باید این نکته را مورد توجه قرار داد که جهان پس از گذر از انقلاب‌های مختلف شاهد انقلاب اطلاعاتی

## منابع و مأخذ

۱. امجدی، کاظم؛ غلامرضا، بنایان رهبری و سلطانی فسقندیس، غلامرضا. (۱۳۹۱). "تحلیل تأثیر شاخص‌های اقتصاد دانش‌محور بر تولید ناخالص داخلی کشورها". نشریه فراسوی مدیریت، سال ششم، ش ۲۱، صص ۸۳-۱۰۴.
۲. باصری، بیژن؛ اصغری، ندا و کیا، محمد. (۱۳۹۰). "تحلیل تطبیقی نقش مؤلفه‌های اقتصاد دانش‌محور بر رشد اقتصادی". فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی ایران، ش ۴۷، صص ۱-۲۹.
۳. بدی آذرین، یعقوب؛ سید حسن و ایمان‌پور، حسن. (۱۳۹۱). "تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی". نشریه مدیریت ورزشی، ش ۱۵، صص ۳۵-۵۰.
۴. پورسلطانی زرندی، حسین و ایرجی نقדר، رامین. (۱۳۹۲). "ارتباط بین مدیریت دانش با خلاقیت کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فردوسی مشهد". نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۱، ش ۱، صص ۷۳-۶۳.
۵. رادفر، رضا؛ رضایی ملک، نرگس و رضایی ملک، محمد. (۱۳۹۳). "ارزیابی میزان بهبود عملگرهای مالی سازمان با پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش". فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، سال هفتم، ش ۲۱، صص ۳۳-۴۶.
۶. رئیسی، مجتبی؛ حسینی، عمامد؛ طالب‌پور، مهدی و نظری، وحید. (۱۳۹۲). "برآش معادله رگرسیونی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور". نشریه مدیریت ورزشی، ش ۴، صص ۴۷-۶۵.
۷. زاهدی، شمس‌السادات و خیراندیش، مهدی. (۱۳۸۶). "تبیین عوامل ساختاری در اقتصاد دانش‌محور؛ یک مطالعه موردی". فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، ش ۶، صص ۴۹-۶۸.
۸. شفیع‌زاده، حمید. (۱۳۸۶). "مدیریت دانش، نظریه‌ها، فناوری‌ها و روابردها". رشد فناوری فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ش ۱۳، صص ۳۸-۴۴.
۹. صادقی، مسعود و آذربایجانی، کریم. (۱۳۸۵). "نقش و جایگاه اقتصاد دانش‌محور در تقاضای نیروی کار ایران". پژوهش‌های اقتصادی ایران، ش ۲۷، صص ۱۹۷-۱۷۵.
۱۰. عسگری، ناصر. (۱۳۸۴). "بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، فناوری) وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۱. گودرزی، محمود؛ ابوترابی، مجتبی؛ دستی‌گردی، مهدی و دستی‌گردی، کاظم. (۱۳۸۸). "ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت‌بدنی". نشریه مدیریت ورزشی، ش ۲، صص ۲۰۱-۲۱۴.
۱۲. متقی‌طلب، مجید و بلاطی، فاطمه. (۱۳۸۱). "مدیریت دانش، مؤلفه کلیدی در نظام ملی نوآوری و کسب توانایی رقابت در اقتصاد دانش‌بنیان". دسترسی در [http://www.civilica.com/Paper-CKBD01-CKBD01\\_014.html](http://www.civilica.com/Paper-CKBD01-CKBD01_014.html)
- 13.Bhatti, W. Z., Zaheer, A., Rehman, K. (2011). "The effect of knowledge management practices on organizational performance: a conceptual study". African Journal of Business Management, 5(7), pp: 2847-2853.
- 14.Cowan, R., Van de Paal, G. (2000). "Innovation policy in a knowledge-based economy". Brussels: European Commission DG-Enterprise.
- 15.Ghaffar, A. R. A., Beydoun, G., Shen, J., Tibben, W., Xu, D. (2012). "A synthesis of a knowledge management framework for sports event management". Proceedings of the 7th

- International Conference on Software Paradigm Trends, University of Wollongong (UOW) - New South Wales, Australia, Scite Press, pp: 494-499.
16. Kessels, J. (2004). "The knowledge revolution and the knowledge economy. The challenge for HRD". In: J. Woodall, M. Lee, J. Stewart (Eds.). *New frontiers in HRD*. London: Routledge, pp: 165-179.
  17. Lawson, Sh. (2003). "Examining the relationship between organizational culture and knowledge management". Dissertation, United States: International Nova Southeastern University.
  18. Liebowitz, J., Ayyavoo, N., Nguyen, H., Carran, D., Simien, J. (2007). "Cross generational knowledge flows in edge organizations". *Industrial Management and Data Systems*, 107(8), pp: 1123-1153.
  19. Malhotra, Y. (2005). "Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real enterprises to deliver real business performance". *Journal of Knowledge Management*, 9(1), pp: 7-28.
  20. Mills, M. A., Smith, T. A. (2011). "Knowledge management and organizational performance: a decomposed view". *Journal of Knowledge Management*, 15(1), pp: 156-171.
  21. Ndlela, L. T., Toit, A. S. A. (2001). "Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise". *International Journal of Information Management* 21, pp: 151-165.
  22. O'Reilly, N. O., Knigh, P. (2007). "Knowledge management best practices in national sport organizations". *International Journal of Sport Management and Marketing Issue*, 2(3), pp: 264-280.
  23. Robey, D., Ross, J. W., Boudreau, M. C. (2002). "Learning to implement enterprise systems: An exploratory study of the dialectics of change". *Journal of Management Information Systems*, 19(1), pp: 17-46.
  24. Sabau, G. L. (2010). "Know, live and let live: Towards a redefinition of the knowledge-based economy- sustainable development nexus". *Ecological Economics*, 69(6), pp: 1193-1201.
  25. Syed-Ikhsan, S. O. S., Rowland, F. (2004). "Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer". *Journal of Knowledge Management*, 8(2), pp: 95-111.
  26. Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2003). "Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations". *Measuring Business Excellence*, 7(1), pp: 51-62.
  27. Wang, E., Klein, G., Jiang, J. J. (2007). "IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance". *International Journal of Production Research*, 45(11), pp: 2419-2434.

28. Wenhui, H., Zhen, Z. (2011). "Innovation of management model of sport event based on knowledge management". Product Innovation Management (ICPIM), 6th International Conference on Wuhan, China, pp: 644-649.
29. Wiig, K. M. (1997). "Knowledge management: where did it come from and where will it go?". Expert Systems with Applications, 13(1), pp: 1-14.
30. Wilson, T. D. (2002). "The nonsense of knowledge management". Information Research, 8(1), paper no. 144, available from: <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>.
31. Wu, W. W., Lee, Y. (2007). "Selecting knowledge management strategies by suing analytic network process". Expert System with Applications, 32(2), pp: 841-847.