



The role of knowledge management on organizational performance with an emphasis on the strategic measures of human resource management in the General Directorate of Sports and Youth of Kerman province

Hamze Salari Kiskani

PhD student in sports management, Department of Sports Management, Jahrom Branch, Islamic Azad University, Iran

Mohammad Hassan Solhjoo

Assistant Professor, Marketing Sports Management, Department of Sports Management, Jahrom Branch, Islamic Azad University, Iran

Hossein Zareian

Assistant Professor, Department of Sports Management, Research Institute of Physical Education and Sports Sciences, Tehran, Iran

Abstract

The main purpose of the research was the role of knowledge management on organizational performance with an emphasis on the strategic measures of human resource management in the General Directorate of Sports and Youth of Kerman province. The research was carried out in terms of applied purpose and descriptive correlation. The statistical population of the research was all the employees of the General Directorate of Sports and Youth of Kerman province (736 people) and 402 people were selected using the Cochran formula by stratified random method. The data collection tool was a questionnaire. In the strategic management of human resources, Niknejad questionnaire (2015) organizational performance (Hersi and Goldsmith, 2014) and Nonaka and Takeuchi knowledge management questionnaire (2010) were used. Its content validity and its reliability were calculated by Cronbach's alpha and respectively for strategic management Human resources were calculated as 0.831, organizational performance as 0.82 and knowledge management as 0.798. The collected data was analyzed using structural equation modeling. The findings of the research showed that knowledge management directly and indirectly through strategic measures of human resources has an effect on the organizational performance of the General Directorate of Sports and Youth in Kerman province.

Key words: Knowledge Management; Human Resources; Organizational Performance

* Corresponding Author: salaryhmzh11@gmail.com

How to Cite: Salari Kiskani H., Solhjoo MH., Zareian H. The role of knowledge management on organizational performance with an emphasis on the strategic measures of human resource management in the General Directorate of Sports and Youth of Kerman province, Journal of Innovation in Sports Management, 2022;1(1):89-104.



نوآوری در مدیریت ورزشی
دوره ۱، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱، ۱۰۴-۸۹
<https://jism.srbiau.ac.ir/>

نقش مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با تأکید بر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی در اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان

حمزه سالاری کیسکانی	دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، واحد جهرم، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران
محمد حسن صلح جو	استادیار، مدیریت ورزشی بازاریابی، گروه مدیریت ورزشی، واحد جهرم، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران
حسین زارعیان	استادیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران ایران

چکیده

هدف اصلی پژوهش نقش مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با تأکید بر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی در اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان بود. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و به صورت توصیفی-همبستگی اجرا شد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان (۷۳۶) نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۴۰۲ نفر به روش تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسش نامه بود. در بخش مدیریت راهبردی منابع انسانی از پرسش نامه نیک نژاد (۱۳۹۵) عملکرد سازمانی، هرسی و گلداسمیت (۲۰۱۴) و پرسش نامه مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (۲۱۰) استفاده شد. روایی آن به صورت محتوایی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ محاسبه و به ترتیب برای مدیریت راهبردی منابع انسانی ۰/۸۳۱، عملکرد سازمانی ۰/۸۲۳ و مدیریت دانش ۰/۷۹۸ محاسبه شد. اطلاعات جمع آوری شده با استفاده مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. یافته های تحقیق نشان داد مدیریت دانش به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق اقدامات راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان تأثیر دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، منابع انسانی، عملکرد سازمانی

* نویسنده مسئول: salaryhmzh11@gmail.com

سالاری کیسکانی حمزه، صلح جو محمدحسن، زارعیان حسین، نقش مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با تأکید بر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی در اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، بهار ۱۴۰۱، (۱): ۱۰۴-۸۹

مقدمه

با سرعت گرفتن روند تغییرات در دانش و فناوری، بنگاه‌ها و سازمان‌ها پیچیده‌تر می‌شوند و همگام با این تحولات، مدیریت سازمان‌های ورزشی نیز رو به پیچیدگی بیشتری گذارد. امروزه با توجه به تحولات جهانی در ورزش به ویژه تجاری شدن ورزش‌ها و رشد باشگاه‌های خصوصی اداره سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی با روش‌ها و شیوه‌های سنتی امکان‌پذیر نیست، چراکه مدیریت بر انسان‌ها که سرمایه‌های اصلی سازمان‌های ورزشی را تشکیل می‌دهند، کار آسانی نیست و مدیران ارشد به ویژه مسئولان منابع انسانی، باید دانش و مهارت لازم را برای این امر مهم کسب کنند و به طور مؤثر آنها را به کار گیرند (عبدلی و ابزاری، ۲۰۱۳). امروزه یکی از مهم‌ترین چالش‌های مطرح در حوزه منابع انسانی، برقراری ارتباط و هماهنگی بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد‌های بالادستی مانند راهبرد توسعه خصوصی سازی است. تحقیقات کاربردی و بنیادی در سه دهه اخیر برای پاسخ‌گویی به چالش‌های فوق، حوزه جدید و نوپایی شامل مفاهیم، نظریه‌ها و الگوهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و راهبرد منابع انسانی در ورزش را به وجود آورده است. مطالعات اخیر، مدیریت راهبردی منابع انسانی را به عنوان عاملی برای افزایش مزیت رقابتی مطرح می‌کند و کارکنان نیز به طور گسترده رویکرد، فرایند و دیدگاه خودشان را با برنامه ریزی راهبردی سازمان محک می‌زنند. مدیریت راهبردی منابع انسانی، روشی برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان است که به مسائل زیر مربوط است روابط اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش‌ها و سیاست‌ها و روش‌های مرتبط با روابط کارکنان. هم‌چنین مدیریت راهبردی منابع انسانی به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی در اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان می‌پردازد و هم به نیازهای سرمایه‌ای انسانی توجه دارد و هم به توسعه قابلیت‌های فرایند یعنی توان انجام امور به شیوه اثربخش. به عبارتی مدیریت راهبردی منابع انسانی به هر مسئله انسانی عمده توجه دارد که یا بر طرح راهبردی سازمان تأثیر می‌گذارد و یا از آن تأثیر می‌پذیرد (نادریان جهرمی، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، دانش در دنیای کنونی یکی از مهم‌ترین عناصر کسب مزیت رقابتی است و مزیت رقابتی یک سازمان، از دانش منحصربه‌فرد آن سرچشمه می‌گیرد (عبدلی و ابزاری، ۲۰۱۳). دانش، ابزاری بسیار مهم برای کاهش پیچیدگی محیطی است و عامل مهمی است که به یک کارآفرین توان می‌دهد که خود را از رقبایش متمایز کند (فرقانی و خوبشانی، ۲۰۱۳). در شرایط تجاری امروز سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که دارایی‌های مبتنی بر دانش را شناسایی کنند و ارزش دهند (هبه، رامون، روٹ و مارک، ۲۰۱۸). در اقتصاد دانشی به جای تمرکز افراطی بر فرایند ورودی و خروجی داده‌ها، تأکید زیادی بر استعدادها و توان‌مندی‌های افراد می‌شود و تأکید بر این دارد که کدام سازمان‌ها توانایی استفاده و به کارگیری ظرفیت‌های کارکنان‌شان را دارند. در عصر حاضر مدیریت دانش، بخشی ضروری از فعالیت‌های تجاری سازمان‌هاست که با اهداف کوتاه مدت و بلندمدت آنها درهم تنیده شده و به عنوان ابزاری برای ایجاد مزیت رقابتی مطرح می‌شود (احمدی، ۲۰۱۲). مدیریت دانش و ابعاد مختلف آن برای مدت‌ها، موضوع مورد مناقشه بین صاحب‌نظران مدیریت بوده است البته پایه و اساس مدیریت دانش، کارکنان دانشی هستند که خلق، انتشار و استفاده از دانش را تسهیل می‌کنند؛ بنابراین، تعاملات و کنش متقابل بین افراد می‌تواند به عنوان عامل تسریع‌کننده و تعیین‌کننده اجرای مدیریت دانش عمل کند. با این حال، ایجاد و تدوین دانش، لزوماً به بهبود عملکرد سازمانی و یا ایجاد ارزش در سازمان منجر نمی‌شود، بلکه نیازمند آن است تا منابع انسانی به عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، به صورت کارآمد و اثربخش و با نگرش راهبردی مدیریت شود، تا بتواند با تکیه بر رویکردی راهبردی در مدیریت

منابع انسانی سازمان در برابر محیط ناپایدار، واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند. پیچیدگی نهفته در تعریف مدیریت دانش تاحدی به دلیل چالش های موجود در تعریف خود دانش است. تعاریف بسیار و متنوع از مدیریت دانش در متون، ارائه شده است. مدیریت دانش شامل فعالیت ها و فرایندهایی سازمانی است که ترکیبی از ظرفیت پردازش سازمان در زمینه داده ها و اطلاعات را با توان مندی سازمان در زمینه خلاقیت و نوآوری کارکنان، جستجو می کند. (فرقانی و خوبشانی، ۲۰۱۳). مدیریت دانش شامل کلیه فعالیت هایی است که برای در دسترس قرار دادن دانش، به نحوی که دانش درست و کاربردی، در اختیار افراد مناسب قرار گیرد، ضروری هستند. هدف مدیریت دانش، مهارت و به کارگیری دانش و اطلاعات و ایجاد کامل برای همه کارکنان است که وظایف شان را بهتر انجام دهند. مدیریت دانش را ترکیبی از دو عامل ابزار پایگاه داده ها، اسناد و فناوری برای مشارکت دانش و فرایند آموختن و حل مشکل گروهی تبیین می کند. نکته ای که باید همواره مورد توجه قرار گیرد، این است که چگونه اطلاعات به دانش تبدیل شده و سپس به آموختن منجر می شود. در فرایند تبدیل دانش با ایجاد تعاملی پویا بین این دو نوع از دانش چهار راهبرد اساسی مطرح است اجتماعی کردن از دانش ضمنی به دانش ضمنی تبادل تجربیات، وقتی که دانش شخصی به صورت مدل های ذهنی ایجاد می شود. مثل روابط پیشرفته همکاران، آموزش ضمن کار، روش آزمون و خطا، تقلید از دیگران، جلسات طوفان مغزی، تمرین و آموزش، تبادل عقاید و گفتگوی بسیار. اجتماعی شدن فراگردی است که به واسطه آن هر فرد، دانش و مهارت های اجتماعی لازم برای مشارکت مؤثر و فعال در زندگی گروهی و اجتماعی را کسب می کند (سهرابی، جعفری، میدانداز، ۲۰۱۶).

بیرونی سازی از دانش ضمنی به دانش تصریحی دانش شخصی یا ضمنی، به صورت استعاره ها، تشبیه ها، فرضیه ها و مدل ها به دانش صریح تبدیل می شود. زمانی که شخص، از تبدیلات و توجهات جمعی جهت این فرایند طراحی استفاده می کند، اغلب به برونی کردن اقدام می کند. (سیدعامری، سواره و ابراهیمی، ۲۰۱۴). از برونی سازی به عنوان فرایندی کلیدی در تبدیل دانش یاد می کند؛ زیرا در اینجا است که دانش ضمنی تجدید می شود و طراحی های آشکار ظهور می کند.

ترکیب از دانش تصریحی به دانش تصریحی، عقاید در این مرحله با یک نظام دانش ترکیب می شوند. افراد به تبادل دانش می پردازند و این دانش از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق رسانه هایی مانند شبکه های رایانه ای ترکیب می شوند. دانش جدید نیز می تواند از طریق ساختاردهی مجدد اطلاعات کنونی به وسیله ذخیره سازی، افزودن، ترکیب و طبقه بندی دانش صریح ایجاد شود.

درونی سازی، فرایندی است که در آن، دانش صریح به عنوان بخشی از دانش ضمنی درمی آید. این امر می تواند از طریق یادگیری حین عمل صورت گیرد و دانش مستندسازی شده، نقش حیاتی را در این فرایند بازی می کند. درونی سازی زمانی رخ می دهد که کارگران جدید دانش، یک پروژه را با مطالعه بایگانی های آن، احیا کنند. هم چنین درونی سازی را زمانی می توان مشاهده کرد که مدیران یا متخصصین باتجربه سخنرانی کنند و یا نویسندگان تصمیم به نوشتن شرح حال از یک کارآفرین یا مؤسسه را داشته باشند.

عملکرد سازمانی

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف ترین تعریف عملکرد توسط (هبه و همکاران، ۲۰۱۸) ارائه شده است، فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات

گذشته. مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون دادها برای تولید برون دادهای معین اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است.

این اهداف معمولاً در قالب مناسبت درجه انطباق برون دادها با نیازهای مشتریان در دسترس بودن جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه میان گروه‌های اولویت دار و فاصله فیزیکی و کیفیت درجه تحقق استانداردهای مورد نیاز تبیین می‌شوند (فرقانی و خوبشانی، ۲۰۱۳).

در تعریف خود از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی به شرح زیر تأکید دارد: ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش آفرینی آنها برای مشتریان و دیگر ذی‌نفعان. زیرا واژه ارزشیابی هم کیفیت و هم کمیت را پوشش می‌دهد. در ضمن، همان‌طور که (احمدی، ۲۰۱۲) نیز اشاره می‌کند، ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان در موفقیت سازمانی نقش کلیدی دارد. بی‌شک، مدیران نیاز دارند بدانند ذی‌نفعان کلیدی سازمان آن‌ها را چگونه ادراک می‌کنند و تصریح این امر در تعریف عملکرد، سازمان‌ها را به سنجش ادراک ذی‌نفعان ترغیب می‌کند. سنجش عملکرد، عنوانی است که بیشتر مورد بحث قرار می‌گیرد، اما کمتر تعریف می‌شود (گرام و آدامز، ۲۰۱۶). نظام‌های سنجش عملکرد به عنوان ابزاری برای پایش و اعمال نظارت طراحی شده‌اند. سنجش عملکرد، عبارت است از فرایند حصول اطمینان از اینکه یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می‌شود. اگرچه اندازه‌گیری عملکرد در بخش دولتی نسبتاً جدید است، اما تحقیقات قابل توجهی در خصوص عملکرد از اواخر دهه ۱۹۷۲ در قالب واژگانی چون اندازه‌گیری عملکرد، شاخص‌های عملکرد، ارزیابی عملکرد و تأمین سازمان‌های بخش دولتی در مقایسه با کیفیت تولید شده است (سید عامری، سواره و ابراهیمی، ۲۰۱۴). سنجش عملکرد را یک وظیفه پیچیده، مشکل، چالش برانگیز و مهم می‌داند. سطح عملکرد یک سازمان تابعی است از کارایی و اثربخشی عملیات سازمانی، بنابراین، سنجش عملکرد، عبارت است از فرایند تعیین کمیت کارایی و اثربخشی یک سازمان. بی‌شک، سنجش عملکرد، یک هدف نیست، اما ابزاری است. (قربانی، معظمی، صفری و جعفرلو، ۲۰۱۹).

(زردتشیان و بهرامی، ۲۰۲۰) با قیاس فعالیت‌های ورزشی با عملکرد سازمان اشاره می‌کند تا زمانی که شما امتیازها را پنهان کرده‌اید، تشخیص اینکه در مسابقه شکست خورده‌اید یا پیروز شده‌اید، دشوار است. امروزه اهمیت اندازه‌گیری عملکرد واضح است. فلسفه اصلی اندازه‌گیری عملکرد آگاهی از سطح عملکردی است که سازمان در آن قرار دارد. مطمئناً تا زمانی که وضعیت موجود را نشناسیم، نمی‌توانیم آن را بهبود دهیم. در یک مسابقه فوتبال برای اینکه به پیروزی برسیم ابتدا باید ببینیم چند گل خورده ایم و چند گل زده ایم. اندازه‌گیری عملکرد در واقع، همان مشخص کردن امتیازهایی است که سازمان در عرصه فعالیت‌ها و کسب و کار خود به دست آورده است. اندازه‌گیری عملکرد مشخص می‌کند در چه جاهایی کارها به خوبی پیش می‌رود تا براساس آن بتوان مبانی موفقیت را فراهم کرد و روشن می‌کند در چه جاهایی کارها به خوبی پیش نمی‌رود تا بتوان اقدامات اصلاحی را در آن موارد به کار گرفت (قربانی و همکاران، ۲۰۱۹).

برای اینکه بتوانیم امتیازهای کسب شده توسط سازمان را محاسبه و نمایش دهیم، نیاز است ابتدا به بررسی اهداف و مقاصد سازمان بپردازیم و پس از میزان دست‌یابی به اهداف، اولویت‌ها را مشخص کنیم. در عین حال نیز باید بررسی کنیم از چه طریقی به این اهداف دست پیدا کرده ایم؟ آیا در این راه منابع زیادی را به هدر داده ایم؟ آیا از رویه‌های مناسب و بدیعی استفاده کرده ایم؟ از دو بخش فوق می‌توانیم

تحت عنوان مفاهیم کارایی و اثربخشی یاد کنیم. به اعتقاد (شکراللهی و کریمی، ۲۰۱۵) عملکرد هر سازمان از همین دو بعد تشکیل شده است. کارایی همه کارهایی که انجام می دهد کارها را درست انجام دادن و اثربخشی آنچه که انجام می دهد کارهای درست انجام دادن، ارزش ها. بنابراین باید برای مشخص کردن امتیازهای سازمان یا همان مشخص کردن سطح عملکرد فعلی باید این دو بعد را مورد سنجش قرار دهیم. برای سنجش این ابعاد نیاز به معیارهایی داریم که مشخص کننده اولویت های سازمان است. از این معیارهای تحت عنوان شاخص های عملکرد سازمان یاد می شود. این شاخص ها یا به صورت کمی هستند و یا کیفی که باید در نهایت برای نمایش تحت عنوان یک امتیاز به عدد تبدیل شده و کمی شوند. پس می توان عنوان داشت: اندازه گیری عملکرد، فرایند کمی سازی کارایی و اثربخشی است.

مدیریت راهبردی منابع انسانی

مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت راهبردی منابع انسانی و بر یکپارچه شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان تأکید می کند (نادریان، ۲۰۱۶). مدیریت راهبردی منابع انسانی الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت های مورد نظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش است. مدیریت راهبردی منابع انسانی، روشی است برای تصمیم گیری درباره مقاصد و طرح های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می شوند. در واقع مدیریت راهبردی منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی سازمان می پردازد در محیط کسب و کار امروزی، مدیریت مؤثر سرمایه انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار شد. از این رو، سازمان ها، اقدامات مختلفی از مدیریت منابع انسانی و نظام ها را برای دستیابی به توانمندی های بالقوه کارکنان و تقویت مزیت رقابتی به کار می گیرند (احمدی، ۲۰۱۲). پژوهش های انجام شده نشان می دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهارت ها، رفتار و نگرش کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد، به طوری که، دست یابی به اهداف سازمانی از این راه میسر می شود (گرام و آدامز، ۲۰۱۶).

مطالعات انجام شده در خصوص مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان نشان می دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و کسب مزیت رقابتی یک سازمان اثر گذار است (مهدیان راد و فضلی، ۲۰۱۹). پژوهش های انجام شده نشان می دهد که بین اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. سنجش عملکرد رویکردی یکپارچه در به کارگیری اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی، موجبات افزایش رضایت مندی و تعهد کارمندان را فراهم خواهد کرد و نتیجه این اقدامات ارتقای سطح عملکردی فردی و گروهی است. بررسی مطالعات انجام شده نشان می دهد که اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی از راه های مختلفی همانند افزایش درگیری شغلی، ارتقای سطح نوآوری، ایجاد تعهد در کارکنان زمینه بهبود عملکرد را فراهم می کند (نادریان، ۲۰۱۶). شانزده گامی را که می توان برای بهبود مزیت رقابتی سازمان های ورزشی به کار بست، مورد شناسایی قرار داد. از جمله این اقدامات می توان به امنیت کارکنان، گزینش در استخدام، تسهیم اطلاعات، مشارکت و توانمندسازی کارکنان، آموزش و رشد مهارت، جبران خدمات، افزایش حقوق و ارتقای کارکنان اشاره کرد. تحقیقات نشان می دهد که تأثیر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به پاسخ کارکنان به اقدامات به کار گرفته شده مدیریت منابع انسانی وابسته است. اگر کارکنان دارای اداری مثبت باشند، عملکرد افزایش خواهد یافت و برعکس، اگر کارکنان، دارای اداری منفی باشند، عملکرد سازمانی کاهش خواهد یافت (زرگر، رین، ۲۰۲۱). پژوهش های (قربانی و همکاران، ۲۰۱۹) نشان داد که اثربخشی کارکنان، وابستگی زیادی به اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رفتار کارکنان دارد. یافته های (حسینی

و حییبی، ۲۰۱۰) نشان می‌دهد که استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، مشارکت و جبران خدمات به عنوان اقدامات راهبردی منابع انسانی محسوب می‌شوند. از طرف دیگر پژوهش‌های انجام شده توسط (مساده، شنک، مقبله و ترهینی^۱، ۲۰۱۷) انجام شد نشان داد که آموزش و رشد، کار گروهی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات پاداش، برنامه ریزی منابع انسانی و امنیت کارکنان در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کارکنان مؤثر بوده و در انعطاف پذیری سازمان نقش بسزایی دارد (زرتشتیان، بهرامی، ۲۰۲۰) به عبارت دیگر به طبقه بندی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی شامل نظام گزینش، آموزش، نظام ارزیابی عملکرد، نظام جبرات خدمات و مشارکت کارکنان می‌پردازد. بنابراین، برای دستیابی به اهداف این مطالعه، ابعاد مختلفی از جمله استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان و جبران خدمات به عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده اند (مدهوشی و ساداتی، ۲۰۱۱).

اقدامات راهبردی منابع انسانی و مدیریت دانش

پرسش این است که اقدامات راهبردی منابع انسانی چگونه بر توانایی‌های کارکنان و انگیزش آنها اثر می‌گذارد و فرصت آمیخته شدن با مدیریت دانش را فراهم می‌کند یا باعث اشتراک، نگهداری و ایجاد دانش در درون سازمان می‌شود. انتظار می‌رود اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر توانایی‌های کارکنان شامل یادگیری و بالندگی تأثیر بگذارد و با اقدامات مدیریت منابع انسانی بر انگیزش از طریق پاداش و شیوه‌های ارزشیابی تأثیر بگذارد. در حقیقت انتظار می‌رود اقدامات منابع انسانی، ارتباط مثبتی با ایجاد دانش از طریق تأثیرگذاری بر اشتراک دانش در سازمان داشته (چی هسینگ و تینگو^۲، ۲۰۱۵). (مدهوشی و ساداتی، ۲۰۱۱) معتقدند بهره‌برداری از دخالت و مشارکت کارکنان از طریق مدیریت دانش برای سازمان‌ها مهم است و اقدامات منابع انسانی رویکردهای اصلی به استنباط و تقویت دانش کارکنان و تخصصی کردن نیازهای اصلی سازمان است (دامنی، صادقی، ذوالفقار، منفردی و سالاری، ۲۰۱۲). مشارکت به عنوان یکی از اقدامات منابع انسانی راهبردی، ممکن است باعث جذب کارکنان و درگیر شدن آنها در مدیریت دانش و فعالیت‌های یادگیری شود. افراد با داشتن مهارت‌ها، تجربه‌ها و مسئولیت پذیری بیشتر، استقلال بیشتری دارند و کارها را خودشان تنظیم می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که آموزش کارکنان بر ظرفیت مدیریت دانش (گرین وود و وینسام^۳، ۲۰۱۵). ارزیابی عملکرد و جبران خدمت زمینه لازم جهت تقویت رفتار کارکنان و ترغیب آن‌ها به همراهی با اهداف سازمان تأثیر مثبت دارد (حسینی و حییبی، ۲۰۱۰). پژوهش‌های انجام شده توسط (فرقانی، خبوشانی، ۲۰۱۳) حاکی از آن است که اقدامات منابع انسانی بر انگیزش، اشتراک گذاری دانش و نگهداری منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. منتظری، پسندی پورو علیرضایی، ۲۰۱۵) بیان کردند که اقدامات منابع انسانی راهبردی به طور مثبتی با ظرفیت مدیریت دانش مرتبط است و این خود نیز بر عملکرد نوآوری اثر مثبت دارد. یافته‌های پژوهش آنان شواهدی را نشان داد که مدیریت دانش، نقش واسطه‌ای بین اقدامات منابع انسانی راهبردی و عملکرد نوآوری دارد.

1. Masadeh, Shannak.,Maqableh&Tarihini
2. Chih-Hsing&Tingko
3. Greenwood&Winsome

مدیریت دانش و عملکرد سازمانی

مدیریت دانش به فرایند نظام مند و منسجم هماهنگ سازی فعالیت های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره سازی، تسهیم و کاربرد دانش، به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد. مدیریت دانش نظریه ها، فرایندها، فناوری ها و مدل هایی را شامل می شود که از پشتیبانی، توسعه و بهره برداری از دارایی های دانشی حمایت می کند. با مدیریت کردن سرمایه های فکری که در دانش ضمنی و آشکار وجود دارد، می توان به سازمان کمک کرد تا از محیطش یاد بگیرد و از این دانش در فرایندهای کسب و کار خود استفاده کند (گرام و آدامز، ۲۰۱۶). (اسدی و مرادی، ۲۰۱۲) در پژوهشی تأثیر فرایند دانش را بر عملکرد سازمانی بررسی کردند. آنها برای تأیید تجربی توانایی مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تلاش کردند. نتایج حاصل نشان می دهد جمع آوری و تسهیم دانش جدید می تواند برای سازمان مزیت رقابتی فراهم کرده و در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان شود.

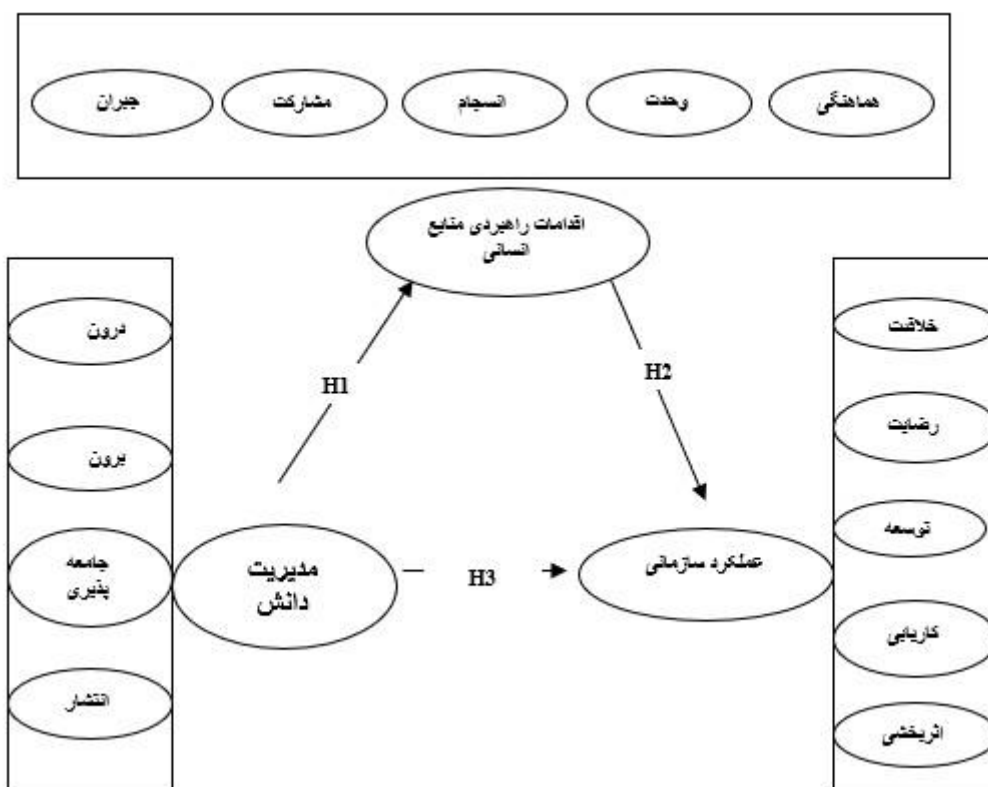
میانجی راهبرد اقدامات منابع انسانی

بررسی ادبیات موجود نشان می دهد که مدیریت دانش در ابتدا بر پایه موضوعات فناوری بوده ولی به مرور زمان ابعاد فناورانه جای خود را به ابعاد انسانی داده است (دامنی و همکاران، ۲۰۱۲). اگرچه برای یک سازمان، برخورداری فناوری از اولویت ها است، ولی مدیریت دانش و ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی مکفی نیست. اگر مدیریت منابع انسانی متغیری ارزشمند و در جهت مدیریت کارا و مؤثر افراد است، پس مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش باید ارتباط متقابل داشته باشند تا بتوان در دست یابی به اهداف سازمانی از آنها بهره برد. یافته های (لیوی و کلیا، ۲۰۱۹) نشان می دهد که مدیریت دانش می تواند افراد را مدیریت نماید و بر عکس، افراد هم می توانند مدیریت دانش را مدیریت نمایند. (مهدیان راد و فضلی، ۲۰۱۹) معتقدند موثرترین روش برای مدیریت دانش، رویکردی است که در آن از روش های مختلف استفاده شود. البته اقدامات منابع انسانی بایستی در جهت نظارت، انتشار و خلق دانش، مورد استفاده قرار گیرد تا سازمان بتواند در پرتو آن به سطح مناسبی از دانش، مهارت، تجربه و خلاقیت دست یابد. براین اساس، راهبرد مدیریت دانش باید به عنوان عاملی کلیدی در سطح سازمان ها مدنظر قرار گیرد (منتظری، پسندی پورو علیرضایی، ۲۰۱۵). برخی از محققان شروع به مفهوم پردازی مدیریت منابع انسانی و جهت گیری از شیوه های اقدامات منابع انسانی از نقطه نظر اهداف سازمان و راهبرد دانش نموده اند (فرقانی، خوبشانی، ۲۰۱۳)

اقدامات مدیریت منابع انسانی بازتابی از ظرفیت سازمانی بوده و سازوکاری را برای بهبود کارایی کارکنان در جهت حمایت از فعالیت های کاری کارکنان فراهم می کند (هنری، ۲۰۱۲). به عنوان مثال، هنگامی که یک سازمان، راهبرد مدیریت دانش را برای خود اتخاذ می کند، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی با آن تبیین شده و همسو در جهت ارتقای سطح عملکرد برنامه کاری سازمان تدوین می شود (شکراللهی و کریمی، ۲۰۱۵). بهره برداری از دخالت و مشارکت کارکنان از طریق مدیریت دانش برای سازمان ها مهم است و اقدامات منابع انسانی به خصوص فرایند جذب و انتخاب رویکردهای اصلی به استنباط و تقویت دانش کارکنان و تخصصی کردن نیازهای اصلی سازمان است (ناظم و کریم زاده، ۲۰۱۰).

در حقیقت مشارکت به عنوان یکی از اقدامات منابع انسانی راهبردی، ممکن است باعث جذب مثبت کارکنان و درگیر شدن آنها در مدیریت دانش و فعالیت های یادگیری شود. افراد با داشتن مهارت ها، تجربه ها و مسئولیت پذیری بیشتر، استقلال بیشتری دارند و کارها را خودشان تنظیم کرده و سبب اشتراک گذاری دانش ضمنی و آشکار دانش بین کارکنان سازمان می شوند (ماساده و همکاران، ۲۰۱۷).

با توجه به مبانی نظری و نتایج تحقیقات استفاده از اقدامات مدیریت منابع انسانی زمینه های لازم به منظور استفاده از مدیریت دانش را فراهم نموده و به عنوان کاتالیزوری بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان عمل خواهد نمود. در این تحقیق تلاش بر آن است تا نقش مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با تأکید بر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی در اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان بررسی و تحلیل شوند. لذا فرضیه های پژوهش این است که مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی

تحقیق حاضر از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی و جزو تحقیقات میدانی محسوب می شود. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان (ادارات ورزش و جوانان و هیات های ورزشی در سال) که تعداد آنان ۷۳۶ نفر

بودند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۴۰۲ نفر به روش تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسش نامه بود. در بخش مدیریت راهبردی منابع انسانی از پرسش نامه نیک نژاد (۱۳۹۵) عملکرد سازمانی، (هرسی و گلداسمیت، ۲۰۱۴) و پرسش نامه مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (۲۰۱۰) استفاده شد. روایی آن به صورت محتوایی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ محاسبه و به ترتیب برای مدیریت راهبردی منابع انسانی ۰/۸۳۱، عملکرد سازمانی ۰/۸۲۳ و مدیریت دانش ۰/۷۹۸ محاسبه شد. اطلاعات جمع آوری شده با استفاده مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. جامعه آماری کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان (ادارات ورزش و هیات های ورزشی) در سال ۱۴۰۰ که تعداد آنان ۷۱۸ نفر شامل می شد. در این تحقیق روایی پرسش نامه به دو روش حاصل شده است: در روش اول تأیید روایی پرسش نامه به شیوه متخصصین پرسش نامه محقق ساخته که براساس پیشینه پژوهش طراحی شده است، در اختیار ۶ نفر از متخصصین حوزه مدیریت ورزشی قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر ایشان اعمال شد. در شیوه دوم تأیید روایی پرسش نامه به شیوه روایی صوری، پرسش نامه در اختیار پاسخگویان ها قرار گرفت. با توجه به فهم کلیه عوامل مربوط به پرسش نامه از سوی پژوهشگران و پاسخگویی کامل به سؤالات به دست آمد، روایی پرسش نامه تأیید شد. برای بررسی پایایی ابزار تحقیق، از آلفای کرونباخ استفاده شد. برای پاسخ گویی به سؤالات پرسش نامه از طیف لیکرت و برای ۵ گزینه کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم هستند، به ترتیب ارزش های عددی ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ در نظر گرفته شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از روش های آماری زیر استفاده شده است: برای تحلیل سؤالات جمعیت شناسی پرسش نامه تحقیق از آمار توصیفی استفاده شده است تا برخی از ویژگی های نمونه آماری به صورت توصیفی و با جداول و نمودار ارائه شود. برای آزمون فرضیه ها از روش معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل ۸/۵۴ همراه SPSS نسخه ۲۳ استفاده شد.

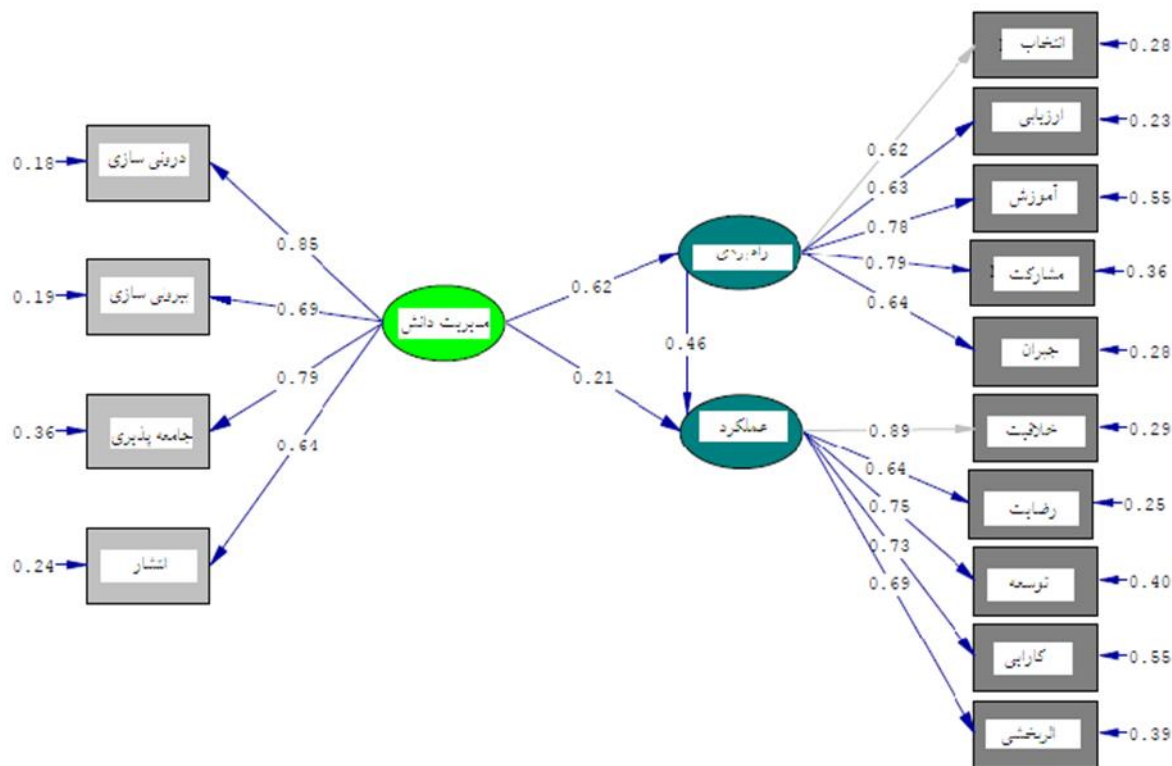
یافته ها

مقایسه میان مقدار شاخص ها با حد مجاز در نظر گرفته شده برای آنها، نشان دهنده برازش مدل در نظر گرفته شده برای متغیرها با داده های جمع آوری شده دارد. اکنون با مدل مفهومی پژوهش و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری، به طور اخص فن تحلیل مسیر، به بررسی فرضیه ها می پردازیم. تحلیل مسیر، فنی است که روابط بین متغیرهای تحقیق را به طور هم زمان نشان می دهد. بدین منظور از نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۵۰ استفاده شده است. دو خروجی مهم نرم افزار، مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضرایب معنی داری است. در حالت تخمین استاندارد میزان تبیین واریانس هر متغیر توسط متغیرهای وابسته به آن مشخص می شود و در خروجی ضرایب معنی داری، معنی دار بودن روابط متغیرها مشخص می شود. اگر ضرایب معنی داری (مقدار آماره t) بیش از ۱/۹۶ یا کم تر از ۱/۹۶- باشد، مقدار واریانس تبیین شده معنی دار است. شکل های ۲ و ۳ دو خروجی نرم افزار را نشان می دهند.

جدول ۱. اطلاعات مربوط برازش کلی مدل تحقیق

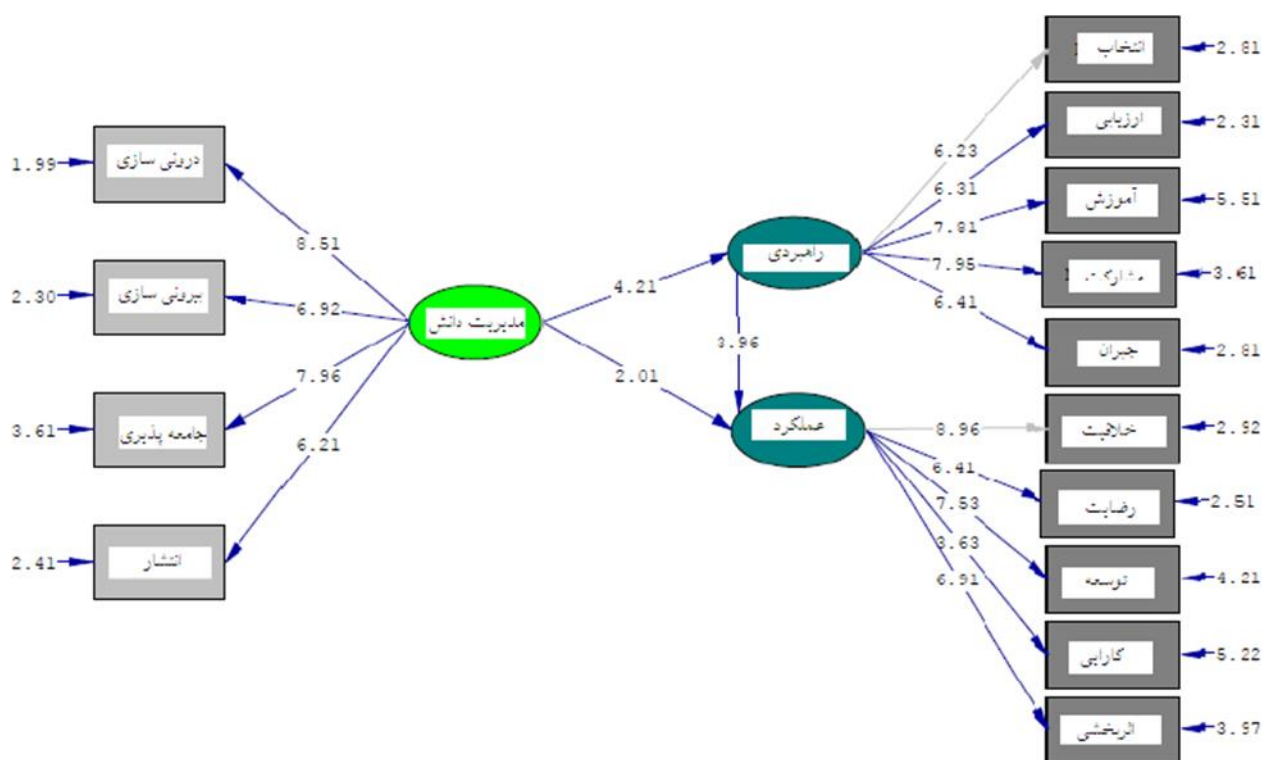
نام پارامتر	مقدار	حدمجاز
نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی	۱/۹۳۰	کوچک تر از ۳
شاخص برازش غیرنرم (NNFI)	۰/۹۷	بزرگ تر از ۰/۹

شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۸	بزرگ تراز ۰/۹
شاخ برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۷	بزرگ تراز ۰/۹
شاخص برازندگی (GFI)	۰/۹۵	بزرگ تراز ۰/۹
شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	۰/۹۱	بزرگ تراز ۰/۹



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

همان طور که در شکل ۳ مشاهده می شود، میزان تأثیر مدیریت دانش بر اقدامات مدیریت منابع انسانی ۰/۶۲ میزان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد ۰/۲۱ و میزان تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی ۰/۴۶ است. شکل ۳ که همان خروجی نرم افزار در حالت ضرایب معنی داری است، میزان معنی داری ضرایب همبستگی روابط مشخص شده در شکل قبل را نشان می دهد. چنانچه آماره t به دست آمده در این خروجی بزرگ تر از ۱/۹۶ و یا کوچک تر از ۱/۹۶- باشد، ضرایب مسیر معنی دار هستند و در غیر این صورت عدد به دست آمده برای ضرایب مسیر، از نظر آماری قابل قبول نیست. با توجه به میزان اثر متغیرها بر یکدیگر و با در نظر گرفتن ضرایب معنی داری این روابط، می توان به تأیید یا رد فرضیات پرداخت. جدول ۵ خلاصه ای از نتایج را نشان می دهد.



شکل ۳. مدل ساختاری در حالت ضرایب معنی داری

نتایج ارائه شده در جدول ۲ نشان دهنده اثر مثبت و معنی دار اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش و عملکرد سازمانی و همچنین اثر مثبت و معنی دار مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی است. لذا این نتایج از فرضیه های اول، دوم و سوم تحقیق حمایت می نماید. از سوی دیگر، نتایج تحلیل مسیر نشان می دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی علاوه بر تأثیر مستقیم، به طور غیرمستقیم و از طریق مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی اثر می گذارد که این تأثیر (۰/۲۵) بیشتر از تأثیر مستقیم (۰/۲۱) است. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که متغیر مدیریت دانش اثر میانجی گری بر رابطه بین اقدامات مدیریت دانش و عملکرد سازمانی دارد که بدین طریق از فرضیه اصلی تحقیق نیز حمایت می شود.

جدول ۲. نتایج آزمون فرضیه های تحقیق

نتیجه	معناداری	میزان تأثیر	فرضیه
تایید	۲/۰۱	۰/۲۱	تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی
تایید	۴/۲۱	۰/۶۲	تأثیر مدیریت دانش بر اقدامات راهبردی منابع انسانی
تایید	۳/۹۶	۰/۴۶	تأثیر اقدامات راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی
تایید	-----	۰/۲۶	تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی اقدامات مدیریت منابع انسانی

بحث و نتیجه گیری

بررسی پیشینه تحقیق نشان داد که مدیریت دانش در ابتدا بر پایه موضوعات فناوری بوده ولی به مرور زمان، ابعاد فناورانه جای خود را به ابعاد انسانی داده است. اگرچه برای یک سازمان، برخورداری فناوری از اولویت هاست، ولی مدیریت دانش و ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی مکفی نیست (ولیکوویچ، رحم، اکسلسون، بوریچک، رایدن، جانسون^۱، ۲۰۲۰). اگر مدیریت منابع انسانی متغیری ارزشمند و درجهت مدیریت کارا و مؤثر افراد است، پس مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش باید در ارتباطی تنگاتنگ با هم بوده و این ارتباط، توان دستیابی به اهداف سازمانی و در نتیجه عملکرد سازمانی را تسهیل می نمایند. یافته های (چانگ، هسیه، چو و هوانگ^۲، ۲۰۲۱) نشان داد که مدیریت دانش می تواند افراد را مدیریت نماید و برعکس، افراد هم می توانند مدیریت دانش را مدیریت نمایند. به زعم مؤثرترین روش برای مدیریت دانش، رویکردی است که در آن از روش های مختلف استفاده شود. یافته های تحقیق با مطالعات انجام شده توسط محققان مختلف از جمله (بیکر و لیتز^۳، ۲۰۱۷) خاطر نشان کردند که اقدامات راهبردی منابع انسانی باید درجهت نظارت، انتشار و خلق دانش مورد استفاده قرار گیرد تا سازمان بتواند در پرتو آن به سطح مناسبی از دانش، مهارت، تجربه و خلاقیت دست یابد. براین اساس، راهبرد مدیریت دانش باید به عنوان عاملی کلیدی در سطح سازمان ها مدنظر قرار گیرد. در این راستا برخی از محققان به مفهوم پردازش مدیریت منابع انسانی و جهت گیری از شیوه های اقدامات منابع انسانی از نقطه نظر اهداف سازمان و راهبرد دانش، اقدام نموده اند (هوانگ و لی^۴، ۲۰۲۱). اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بازتابی از ظرفیت سازمانی بوده و سازوکاری برای بهبود کارایی کارکنان درجهت حمایت از فعالیت های کاری کارکنان فراهم می کند. به عنوان مثال، هنگامی که یک سازمان، راهبرد مدیریت دانش را برای خود اتخاذ می کند، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی با آن تبیین شده و همسو درجهت ارتقای سطح عملکرد نظام کاری سازمان تدوین می شود (هنری، ۲۰۱۹). بهره برداری از دخالت و مشارکت کارکنان از طریق مدیریت دانش برای سازمان ها مهم است و اقدامات منابع انسانی به خصوص فرایند جذب و انتخاب رویکردهای اصلی به استنباط و تقویت دانش کارکنان و تخصصی کردن نیازهای اصلی سازمان است. در واقع مشارکت به عنوان یکی از اقدامات منابع انسانی راهبردی، ممکن است باعث جذب مثبت کارکنان و درگیر شدن آنها در مدیریت دانش و فعالیت های یادگیری شود. افراد با داشتن مهارت ها، تجربه ها و مسئولیت پذیری بیشتر، استقلال بیشتری دارند و کارها را خودشان تنظیم کرده و سبب اشتراک گذاری دانش ضمنی و آشکار دانش بین کارکنان سازمان می شوند (زرگر و رین، ۲۰۲۱). با عنایت به آنچه آمده است، به کارگیری اقدامات مدیریت منابع انسانی، زمینه لازم جهت تسهیل مدیریت دانش را فراهم نموده و به عنوان کاتالیزور بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان عمل خواهد نمود.

1. Velickovic, Rahm, Axelsson, Borrebaeck, Rayden & Johnson
2. Chang, Hsieh, Chou & Huang
3. Bakker & Leiter
4. Huang & Lee

این مقاله به بررسی نقش ظرفیت مدیریت دانش در رابطه با اقدامات راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اقدامات راهبردی منابع انسانی به طور مثبتی با ظرفیت مدیریت دانش و درمقابل به طور مثبتی بر عملکرد سازمانی مؤثر است.

همچنین از نقش و تأثیر تعدیل‌کننده ظرفیت مدیریت دانش در رابطه با اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی حمایت می‌کنند. اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی، تأثیرات مفید خود را بر عملکرد سازمانی از طریق ظرفیت در کسب، تسهیم و کاربرد دانش اعمال می‌کنند. این نتایج بر نقش حیاتی و مهم مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش در فرایند سازمانی تأکید دارند. همچنین نتایج تحقیق در توسعه نظری یک مدل مفهومی برای تشریح روابط بین اقدامات راهبردی منابع انسانی، ظرفیت مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مفید می‌باشد. برای استفاده مناسب از مدیریت دانش و اقدامات راهبردی منابع انسانی در جهت ارتقای عملکرد سازمانی، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- از طریق بازدید از سازمان‌ها و هیات‌های ورزشی موفق در حوزه فعالیت‌های اداره و الگوبرداری از آنها بر دانش سازمانی اداره کل و همچنین هیات‌های ورزشی افزوده شود.

- محیط برون سازمانی همواره مورد پایش مستمر قرار گیرد و براساس آن فرصت‌ها و تهدیدات جدید پیش روی اداره کل و واحدهای تابعه، شناسایی شده و جهت کسب دانش مورد نیاز، بر مطالعه محیط برون سازمانی تأکید شود.

- همواره تلاش شود با استفاده از ایده‌های جدید و به‌کاربردن فناوری‌های نوین، خدمات جدید توسط اداره کل و هیات‌های ورزشی ارائه شود.

- بهبود مستمر همه خدمات ورزشی و مرتبط با ورزش مورد تأکید و حمایت سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان قرار گیرد.

- استفاده از روش‌ها، فرایندهای جدید و فناوری‌های نوین همواره مدنظر اداره قرار گرفته و در ارائه همه خدمات مورد نیاز جامعه تأکید شود.

- مدیران عالی برای حفظ و نگهداشت کارکنان متعهد، تسهیلات ویژه‌ای برای آنان در نظر بگیرند.

- مدیران عالی، دانش کارکنان را از طریق کانالهای ارتباطی دوطرفه، به خصوص ارتباط تک به تک با کارکنان کلیدی برقرار کنند و نیازها و خواسته‌های آنان را درک نمایند.

Reference

- Abdoli, Ghazaleh; Abzari, Mehdi (2013). "Determining the effect of knowledge management on organizational entrepreneurship in Alphas Isfahan M Company", National Conference on Management and Entrepreneurship, Payam Noor Khansar University, Isfahan, Iran, pp. 1-14.
- Ahmadi, Hassan (2012) Examining the relationship between distributed leadership and the organizational performance of public elementary school teachers in Tehran, Master's Thesis, University of Tehran, p. 65
- Asadi, Navid., Moradi, Aram. (2012). The relationship between social capital and organizational entrepreneurial organization in sports and youth. North sports management and physiology. 1 (2) p.: 29-43.
- Bakker AB, Leiter M(2017) Strategic and proactive approaches to work engagement. Organ Dyn.;46(2):67-75.
- Chang C-M, Hsieh H-H, Chou Y-H, Huang H-C.(2021)The Relationship between Physical Education Teachers' Perceptions of Principals' Transformational Leadership and Creative Teaching Behavior at Junior and Senior High Schools: A Cross-Level Moderating Effect on Innovative School Climates. Sustainability.;13(15):81-84.

- Chih-Hsing, L.Tingko, L.(2015). "Promoting Entrepreneurial Orientation through the Accumulation of Social Capital, and Knowledge Management". *International Journal of Hospitality Management*. 46 (3), pp: 138–150
- Damani, Hossein; Sadeghi, Sara; Zulfiqar, Mahnaz; Monfardi, Tobi; Salari, Hojjat (2012). "Explaining the relationship between knowledge management and organizational entrepreneurship in education from the point of view of managers of technical and professional centers and work and knowledge in Darab city", *National Conference of Entrepreneurial University (knowledge-based industry)*, Mazandaran University, Iran, pp. 1-10
- Furqani, Mehdi; Khobushani, Azam(2013). Strategic management of human resources using management information system to achieve organizational agility, *Social Security Quarterly*, Vol. 36 and 37, pp. 157-175
- Ghorbani, Mohammad Hossein, Moazzami Gudarzi, Fatemeh and Safari Jafarlou, Hamid Reza. (2019) The role of employer branding on the individual and organizational performance of human resources in selected sports federations. *Journal of Human Resource Management in Sports*, 7(2), 405-420.
- Graham, K.W., Adams, F. G. (2016). "Knowledge Creation and Firm Performance: The Role of Process Integration in Collaborative Relationships". *In Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era*. Springer, Cham. pp: 215-216
- Greenwood, Winsome (2015). "Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance". *Journal of Sport Management*, 29(3), 366-378
- Hebe Schaillée, Ramón Spaaij, Ruth Jeanes, and Marc Theeboom(2018) "Knowledge Translation Practices, Enablers, and Constraints: Bridging the Research–Practice Divide in Sport Management". *Journal of Sport Management*, 32(3), 366-378
- Henry, Habib (2012). "Designing the Structural Equation Model of Social Capital and Knowledge Management in Sports Organizations", *Contemporary Researches in Sports Management*, Volume 1, pp. 85-105
- Hosseini, Mirza Hassan; Habibi, Rouzbeh (2010). Strategic management of human resources, a strategy for gaining a sustainable competitive advantage, *Iran Rubber Industry Publishing House*, Vol. 6, pp. 73-82
- Huang SY, Lee S-C, Lee Y-S(2021). Why can green social responsibility drive agricultural technology manufacturing company to do good things? A novel adoption model of environmental strategy. *Agronomy*, 11(8):16-73
- Levie, J., Alia, A., Kelley, D. (2019). "Market-driven Entrepreneurship and Institutions". *Journal of Business*, 92(1), pp: 117-128.
- Madhoshi, Mehrdad, Sadati, Abdur Rahim. (2011). "Investigating the effectiveness of the knowledge management process on organizational entrepreneurship (case study: small and medium-sized businesses in East Mazandaran)". *Journal of Entrepreneurship Development*, 3(12), pp. 7-26
- Mahdian Rad, Amir Ahmad; Fazli, Safar (2019). "Investigation of the effect of social capital on the development of knowledge management (case study of the country's tax affairs organization)", *Tax Research Journal*, Vol. 12, pp. 291-321.
- Masadeh, R.E., Shannak, R., Maqableh, M., Tarhini A. (2017). "The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan". *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), pp: 244-262.
- Montazeri. Mohammad., Pasandipour. Nada., Alirezaei. Asadullah. (2015). The effect of social capital on entrepreneurial organization (a case study of small and medium businesses in Sirjan Special Economic Zone)". *Journal of social capital management*. 4(3). pp.: 583-605
- Naderian Jahormi, Masoud (2016) *Human resource management in sports organizations (new edition)*, Jahorm University Press.
- Nazim, Fatah., Karimzadeh, Samad., Qadri, Elham (2010). "Investigation of the relationship between management knowledge and organizational health with employee entrepreneurship in the organization's social security". *Journal of Social Research*. 3 (9). pp: 115-89.
- Seyed Aamiri, Mir Hassan; Saware, Osman and Ebrahimi, Luqman, (2014) The relationship between social capital and the quality of work life of the employees of the general administration of sports and youth of the province of West Azarbayjaz. *Journal of Sports Management*, 7(3), 69-84
- Shokrollahi, Jaleh., Karimi, Fariba. (2015). "The relationship model of social capital and management knowledge with the entrepreneurial tendencies of employees of Isfahan Kashi Industries Company. *Journal of Productivity Management*, 16(36), pp: 125-140

- Sohrabi, Ruhollah., Jafari Sarasht, Daoud, Mayandar Basmanj, Fahima. (2016) Designing a talent management framework through the human resource agility approach, *Journal of Research in Human Resources Management*. 9 (2) 1-20
- Velickovic K, Rahm Hallberg I, Axelsson U, Borrebaeck CA, Rayden L, Johnson P, et al. (2020) Psychometric properties of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) in a non-clinical population in Sweden. *Health and quality of life outcomes.*;18:1-10.
- Zargar, Taibeh Sadat, Rin, Stone (2021) Investigating the social responsibility of sports clubs in the Corona era with regard to human resource management, *Journal of Human Resource Management in Sports*, Year 9 / Number 2 / Pages 300-285
- Zoroashtian, Shirin and Bahrami, Masoumeh (2019)The effect of nepotism on organizational performance with the mediating role of human resources management in the Ministry of Sports and Youth. *Human Resource Management in Sports*, 9(1) 213-226