

۱۵۴۷۲۸  
۱۴/۱۲ اعلامیه

# مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی

تألیف

دکتر ابراهیم علی دوست قهفرخی (عضو هیأت علمی دانشگاه تهران)

وحید زارع (موسسه تحقیقات واکسن و سرم‌سازی رازی)

با همکاری سجاد دوستداری (موسسه تحقیقات واکسن و سرم‌سازی رازی)



شماره مسلسل ۹۰۴۴

شماره انتشار ۳۸۱۴

## انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه  
عنوان و نام پدیدآور : علی دوست، ابراهیم، ۱۳۶۰-  
مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی / تألیف ابراهیم علی دوست قهفرخی،  
وحید زارع، سجاد دوستداری.  
تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۵.  
۳۲۲ ص: مصور (بخشی رنگی)، جدول.  
انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۸۱۴.  
978-964-03-7012-4 : شابک  
رشته تربیت‌فیزیکی : فیها  
بداشت : کتابنامه: ص. [۲۹۱]-۳۱۲  
موضوع : مدیریت دانش  
موضوع : ورزش - مدیریت  
شناخت افزه : زارع، وحید، ۱۳۵۹-  
شناسه افزوده : دوستداری، سجاد، ۱۳۶۴-  
شناسه افزوده : دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات  
رده‌بندی کنتره : HD ۳۰/۱۲/ع۸م۴ ۱۳۹۶  
رده‌بندی دیویی : ۶۸۱/۴۰۲۰:  
شماره کتابشناسی : ۴۶۰ - ۳۲ :

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان، مصنفان و نشریات است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده یا به هر روش دیگر در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

ISBN:978-964-03-7012-4



9 789644 037012

عنوان: مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی  
تألیف: دکتر ابراهیم علی دوست قهفرخی - وحید زارع  
با همکاری: سجاد دوستداری  
ویرایش ادبی: مرضیه ثمره حسینی  
نوبت چاپ: اول  
تاریخ انتشار: ۱۳۹۶  
شمارگان: ۵۰۰ نسخه  
ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران  
چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلف است»

بها: ۲۰۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران  
پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: http://press.ut.ac.ir  
پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲



## فهرست

پیشگفتار ..... ذ

### فصل اول - کلیات مدیریت دانش ..... ۱

مقدمه ..... ۲

مدیریت دانش چیست؟ ..... ۳

تعاریف مدیریت دانش ..... ۴

سلسله مراتب دانش ..... ۵

انواع دانش ..... ۹

ارتباط دانش با تصمیم‌گیری و اجرا ..... ۱۳

به‌دست‌آوردن ارزش از دانش ..... ۱۵

دانش و مزیت رقابتی ..... ۱۵

کاربردهای مدیریت دانش ..... ۱۶

زنجیره دانش ..... ۱۷

نظام دارایی فکری و مالکیت معنوی ..... ۱۹

دانش؛ ثروت جدید کشورها ..... ۲۴

### فصل دوم - رویکردهای مدیریت دانش ..... ۲۹

مقدمه ..... ۳۰

رویکردهای مختلف مدیریت دانش ..... ۳۰

مدل‌های مدیریت دانش ..... ۳۴

مراحل مدیریت دانش ..... ۴۴

فرایند مدیریت دانش ..... ۴۶

فرایند چرخه مدیریت دانش ..... ۵۰

وظایف مدیر دانش در برابر فرایند چرخه حیات دانش ..... ۵۲

چهار ستون اصلی مدیریت دانش ..... ۵۳

اصول مدیریت دانش ..... ۵۴

۵۵ ..... معرفی چارچوب مفهومی مدیریت دانش

## ۶۱ ..... فصل سوم - مفاهیم و نقش‌های کلیدی مدیریت دانش

۶۲ ..... مقدمه

۶۲ ..... دوره‌های مدیریت دانش و هدایت دانش

۶۳ ..... کار دانشی

۶۶ ..... تعاریف کار دانشی

۶۹ ..... کارایی دانش و مدیریت دانش

۷۰ ..... نقش‌های کلیدی مدیریت دانش

۷۲ ..... کارشناس ارشد دانش

۷۶ ..... نقش مدیر ارشد دانش در سازمان

۷۶ ..... شایستگی‌ها و توانایی‌ها برای مدیر ارشد دانش

۷۷ ..... کارکنان دانشی

۸۰ ..... مدیریت ارتباط کارکنان دانشی

۸۱ ..... وفاداری کارکنان دانشی

۸۲ ..... آموزش کارکنان دانشی

۸۵ ..... وظایف مدیران در برابر گروه‌های دانش

## ۸۷ ..... فصل چهارم - نقشه دانش

۸۸ ..... مقدمه

۸۸ ..... اصول نقشه دانش

۸۹ ..... انواع نقشه‌های دانش

۹۰ ..... اهداف نقشه‌های دانش

۹۰ ..... مزایای نقشه‌های دانش

۹۱ ..... نقشه راهبرد مدیریت دانش

۹۵ ..... معایب نقشه دانش

۹۵ ..... پیاده‌سازی نقشه‌های دانش

۹۷ ..... اجتماع عمل در فرایند مدیریت دانش

## فصل پنجم - معرفت‌شناسی دانش ..... ۱۰۳

|       |                                             |     |
|-------|---------------------------------------------|-----|
| ..... | مقدمه                                       | ۱۰۴ |
| ..... | دیدگاه عینیت‌گرا درباره دانش                | ۱۰۴ |
| ..... | دیدگاه عمل‌گرا درباره دانش                  | ۱۰۴ |
| ..... | دیدگاه عینیت‌گرا درباره تسهیم و مدیریت دانش | ۱۰۶ |
| ..... | فرایندهای مدیریت دانش                       | ۱۰۷ |
| ..... | دیدگاه عمل‌گرا درباره تسهیم دانش            | ۱۰۸ |
| ..... | مهارت‌ها، اشتراک دانش                       | ۱۰۹ |
| ..... | انگیز و تمایل افراد برای تسهیم دانش         | ۱۱۲ |
| ..... | عوامل مؤثر بر انگیزه افراد برای تسهیم دانش  | ۱۱۳ |

## فصل ششم - راهبرد مدیریت دانش ..... ۱۱۹

|       |                                           |     |
|-------|-------------------------------------------|-----|
| ..... | مقدمه                                     | ۱۲۰ |
| ..... | دانش به‌عنوان یک راهبرد                   | ۱۲۰ |
| ..... | پیوند دانش با راهبرد                      | ۱۲۲ |
| ..... | چارچوب راهبرد دانش                        | ۱۲۳ |
| ..... | انواع راهبردهای مدیریت دانش               | ۱۲۶ |
| ..... | اهداف راهبردی مدیریت دانش                 | ۱۳۰ |
| ..... | مدیریت دانش و مزیت راهبردی                | ۱۳۱ |
| ..... | برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش           | ۱۳۲ |
| ..... | ترسیم چشم‌انداز دانش                      | ۱۳۳ |
| ..... | رابطه راهبرد مدیریت دانش با عملکرد سازمان | ۱۳۴ |
| ..... | هماهنگی راهبردی و عملکرد سازمانی          | ۱۳۶ |
| ..... | گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش          | ۱۳۷ |

## فصل هفتم - مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی ..... ۱۴۱

|       |                    |     |
|-------|--------------------|-----|
| ..... | مقدمه              | ۱۴۲ |
| ..... | فرهنگ سازمانی      | ۱۴۲ |
| ..... | سطوح فرهنگ سازمانی | ۱۴۳ |

|     |       |                                    |
|-----|-------|------------------------------------|
| ۱۴۴ | ..... | انواع فرهنگ سازمانی                |
| ۱۴۶ | ..... | نقش فرهنگ در موفقیت انجام پروژه‌ها |
| ۱۴۶ | ..... | فرهنگ گشودگی                       |
| ۱۴۷ | ..... | فرهنگ تسهیم                        |
| ۱۴۸ | ..... | فرهنگ اعتمادمحور                   |
| ۱۴۹ | ..... | ایجاد فرهنگ‌های مناسب دانش         |
| ۱۵۱ | ..... | اثرات فرهنگ بر فرایند مدیریت دانش  |

## فصل هشتم - ۵- مدیریت دانش و یادگیری سازمانی ..... ۱۵۹

|     |       |                                                        |
|-----|-------|--------------------------------------------------------|
| ۱۶۰ | ..... | مقدمه                                                  |
| ۱۶۰ | ..... | یادگیری سازمانی                                        |
| ۱۶۱ | ..... | پویایی‌های یادگیری سازمانی                             |
| ۱۶۴ | ..... | سازمان یادگیرنده                                       |
| ۱۶۶ | ..... | نقش احساس و نگرش‌ها در یادگیری                         |
| ۱۶۶ | ..... | سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی                     |
| ۱۶۶ | ..... | عوامل مؤثر یادگیری در سازمان‌ها                        |
| ۱۶۷ | ..... | یادگیری سازمانی: یک محیط مفید و سودمند برای تولید دانش |
| ۱۶۹ | ..... | ایجاد محیطی برای یادگیری                               |
| ۱۶۹ | ..... | فرهنگ یادگیری                                          |
| ۱۷۰ | ..... | مفهوم فرهنگ سازمانی یادگیرنده                          |
| ۱۷۱ | ..... | سازوکار تغییر فرهنگ از طریق یادگیری                    |
| ۱۷۲ | ..... | ویژگی‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده                      |

## فصل نهم - مدیریت اطلاعات و بازارهای دانش ..... ۱۷۵

|     |       |                                    |
|-----|-------|------------------------------------|
| ۱۷۶ | ..... | مقدمه                              |
| ۱۷۶ | ..... | سیر تحول مدیریت اطلاعات            |
| ۱۷۷ | ..... | تعریف مدیریت اطلاعات               |
| ۱۷۸ | ..... | تفاوت مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش |
| ۱۸۰ | ..... | بازارهای دانش                      |

|     |                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------|
| ۱۸۳ | پیوند دادن مدیریت دانش و فرایندهای تجاری                  |
| ۱۸۶ | راهبردهای مدیریت دانش برای طراحی مجدد فرایندهای تجاری     |
| ۱۸۸ | ارتباط بین مدیریت دانش و سرمایه انسانی در فرایندهای تجاری |
| ۱۸۹ | مسائل در حال ظهور و راهتمایی‌های آینده                    |

## فصل دهم - سازمان‌های دانش‌محور ..... ۱۹۳

|     |                                            |
|-----|--------------------------------------------|
| ۱۹۴ | مقدمه                                      |
| ۱۹۴ | ساختار سازمانی                             |
| ۱۹۵ | سیر تکامل عوامل ساختار سازمانی             |
| ۱۹۶ | ایجاد یک سازمان دانش‌محور                  |
| ۱۹۸ | اشاعه مدیریت دانش در سازمان                |
| ۱۹۸ | الزامات ساختاری برای مدیریت دانش           |
| ۱۹۹ | توسعه ابعاد ساختاری برای سازمان دانش‌محور  |
| ۲۰۰ | ساختار مناسب سازمان‌های دانش‌محور          |
| ۲۰۳ | عوامل کلیدی موفقیت در سازمان‌های دانش‌محور |
| ۲۰۵ | مؤلفه‌های اصلی سازمان‌های دانش‌محور        |
| ۲۰۹ | فرهنگ در سازمان‌های دانش‌محور              |
| ۲۱۰ | تفاعلات اجتماعی در فرهنگ دانش‌محور         |
| ۲۱۰ | تعهد در سازمان دانش‌محور                   |
| ۲۱۱ | قدرت در سازمان‌های دانش‌محور               |

## فصل یازدهم - پیاده‌سازی مدیریت دانش ..... ۲۱۳

|     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| ۲۱۴ | مقدمه                               |
| ۲۱۴ | گام‌های اصلی مدیریت دانش            |
| ۲۱۶ | روش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش      |
| ۲۱۶ | مدل مرحله‌ای پیاده‌سازی مدیریت دانش |
| ۲۱۹ | اجرای مدیریت دانش                   |
| ۲۲۰ | چارچوب اجرایی مدیریت دانش           |
| ۲۲۳ | نکات مهم اجرای سیستم مدیریت دانش    |

|     |       |                                                                |
|-----|-------|----------------------------------------------------------------|
| ۲۲۴ | ..... | ذی‌نفعان اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها                        |
| ۲۲۶ | ..... | اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان‌ها                            |
| ۲۲۷ | ..... | گام‌های رهبران در مسیر مدیریت دانش سازمانی                     |
| ۲۳۵ | ..... | <b>فصل دوازدهم - مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی</b>           |
| ۲۳۶ | ..... | مقدمه                                                          |
| ۲۳۷ | ..... | اهمیت مدیریت دانش برای سازمان‌ها چیست؟                         |
| ۲۴۰ | ..... | مدیریت دانش در بازی‌های المپیک                                 |
| ۲۴۲ | ..... | دلایل حرکت سازمان‌های دولتی به سمت مدیریت دانش                 |
| ۲۴۳ | ..... | چارچوب برای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی                    |
| ۲۴۴ | ..... | عناصر و ابعاد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی                  |
| ۲۴۶ | ..... | نحوه شکل‌گیری مدیریت دانش در سازمان‌ها                         |
| ۲۴۸ | ..... | تفاوت سازمان‌های دولتی با سازمان‌های دیوان‌سالاری              |
| ۲۴۸ | ..... | سازمان دانشی                                                   |
| ۲۵۱ | ..... | اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌ها                                 |
| ۲۵۳ | ..... | مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش                              |
| ۲۵۴ | ..... | شیوه‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی                       |
| ۲۵۹ | ..... | <b>فصل سیزدهم - موفقیت و شکست مدیریت دانش</b>                  |
| ۲۶۰ | ..... | مقدمه                                                          |
| ۲۶۰ | ..... | عقایدی که مدیریت دانش را غیرممکن می‌سازند                      |
| ۲۶۱ | ..... | محورهای موفقیت مدیریت دانش                                     |
| ۲۶۶ | ..... | مزایای مدیریت دانش                                             |
| ۲۷۰ | ..... | عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش                                 |
| ۲۷۲ | ..... | عوامل موفقیت مدیریت دانش در سطح ملی                            |
| ۲۷۳ | ..... | چالش‌های مدیریت دانش                                           |
| ۲۷۷ | ..... | چالش‌های فراروی سازمان‌ها در استقرار سیستم یکپارچه مدیریت دانش |
| ۲۷۷ | ..... | تقویت‌کننده و تضعیف‌کننده‌های سیستم‌های مدیریت دانش            |
| ۲۸۵ | ..... | <b>منابع و مآخذ</b>                                            |



## پیشگفتار

حمد و سپاس بیکران بر درگاه یزدان بی‌همتا که توفیق عنایت کرد تا پس از ماه‌ها سعی و تلاش، از عهده انجام این کار دشوار برآییم. سلام و درود فراوان بر آخرین فرستاده الهی حضرت ختمی مرتبت، محمد مصطفی (صلی الله علیه و آله) و خاندان پاک و مطهرش، به‌ویژه بقیه‌الله الاعظم حضرت مهدی (عج الله تعالی فرجه الشریف).

اگرچه در سال‌های اخیر رشته‌های علوم انسانی شاهد رشد فزاینده‌ای بوده‌اند، متأسفانه بیشتر متون مورد استفاده در این حوزه، حاصل ترجمه آثار و کتب محققان، مؤلفان، پژوهشگران و دانشمندان سایر کشورهاست. پس از چندین دوره تدریس درس مدیریت دانش در دوره‌های کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، مصمم شدیم تا تهیه کتابی جامع و مرتبط با سرفصل‌های مصوب در حوزه علوم ورزشی، خدمتی به جامعه دانشگاهی ارائه کنیم. کتاب پیش‌رو، حاصل زحمات چندین ساله مؤلفان در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌ها، ورزش و دارای مطالب کاربردی فراوان و مفیدی در زمینه‌های مختلف مدیریت دانش و مثال‌های فراوان در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور است.

این کتاب در سیزده فصل تدوین شده است. فصل اول نگاهی اجمالی به کلیات مدیریت دانش دارد. در فصل دوم رویکردهای مدیریت دانش بررسی شده و در فصل سوم به بررسی مفاهیم و نقش‌های کلیدی مدیریت دانش پرداخته شده است. نقشه دانش موضوعی است که در فصل چهارم کتاب بحث شده و در ادامه معرفت‌شناسی دانش در فصل پنجم بیان شده است. در فصل ششم، راهبرد مدیریت دانش؛ در فصل هفتم مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی و در فصل هشتم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بررسی شده است. مدیریت اطلاعات و بازارهای دانش موضوع فصل نهم بوده و در ادامه این بحث، در فصل دهم سازمان‌های دانش‌محور بررسی شده است. در فصل یازدهم پیاده‌سازی مدیریت دانش؛ و در فصل دوازدهم، مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بیان شده است. در نهایت، در فصل آخر کتاب، موفقیت و شکست مدیریت دانش بررسی شده است.

در خلال هر یک از این مباحث سعی شد با بیان مثال‌ها و نمونه‌های عینی در سازمان‌های ورزشی، کاربرد این مفاهیم در امور جاری سازمان‌ها و ادارات مختلف کشور، بیان شود و از نتایج تحقیقات و پژوهش‌های در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی بهره‌برداری لازم صورت پذیرد.

امید است این مختصر مورد توجه استادان، صاحب‌نظران، و به‌ویژه محققان و دانشجویان محترم قرار گیرد و در پیشبرد اهداف آموزشی مدنظر اثرگذار باشد. همچنین از همه خوانندگان عزیز و محترم استدعا داریم، نقایص، کاستی‌ها، اشکالات و یا پیشنهادهای خود را با ناشر محترم در میان گذارند و ما را از نظرهای ارزنده خویش آگاه کنند.

والسلام علی من اتبع الهدی