



## Sport Management Studies

Journal homepage: <https://smrj.ssric.ac.ir>



### Original Article

## Developing a Conceptual Model of Knowledge Management in International Sports Events

Leila Moslehi<sup>1</sup>, Maryam Mokhtari Dinani<sup>2</sup> 

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran
2. Sport management Department, Physical Education Faculty, Alzahra university

**Received:** 04/06/2023, **Revised:** 11/09/2023, **Accepted:** 13/03/2024

\* Corresponding Author: Maryam Mokhtari Dinani, E-mail: [m.mokhtaridinani@alzahra.ac.ir](mailto:m.mokhtaridinani@alzahra.ac.ir)

**How to Cite:** Moslehi, L; Mokhtari Dinani, M. (2024). Developing a Conceptual Model of Knowledge Management in International Sports Events. *Sport Management Studies*, 16(86), 43-62. In Persian.

### Extended Abstract

#### Background and Purpose

Sports events are complex, large-scale projects that involve multiple stages and require coordinated efforts from diverse teams to achieve success. These events generate valuable knowledge throughout their lifecycle, which can serve as a critical legacy for future events. Knowledge management—the systematic process of identifying, capturing, transferring, and utilizing knowledge—plays a vital role in improving the performance and quality of sports events. Effective knowledge management prevents the reinvention of systems and ideas and reduces the repetition of past errors, thereby enhancing efficiency and outcomes.

In Iran, numerous sports events are held annually at various levels by different sports organizations. During the phases before, during, and after these events, a wealth of knowledge is accumulated from hosting experiences. However, this knowledge often remains unmanaged, leading to its underutilization and, consequently, missed opportunities for improving subsequent events. The largely voluntary nature of the sports sector in Iran further accentuates the need for knowledge management to maximize limited resources and optimize event outcomes.

Despite the critical importance of knowledge management in sports events, there is currently no organized or systematic process for managing this intangible asset in Iran's national or international sports events. A review of the existing literature reveals a significant research gap in the field of knowledge management specific to sports events within the country. Given this deficiency and the strategic importance of international sports events—those monitored by international organizations and capable of influencing Iran's global sports standing—there is an urgent need to develop a conceptual framework that addresses knowledge management in this context.

This study aims to answer the central research question: What are the components of a quality knowledge management model for Iran's international sports events based on the systematic grounded theory approach of Strauss and Corbin?



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Materials and Methods

The research employed a qualitative design using the systematic grounded theory methodology developed by Strauss and Corbin. This approach was selected for its ability to generate theory grounded in empirical data, particularly suited for exploring complex social phenomena such as knowledge management in sports events.

Recognizing that variables such as event scale and host characteristics influence knowledge management strategies, the study focused on a specific international sports event to ensure validity and accuracy. The International Fajr Cup—a single-sport event hosted annually in Tehran by the National Badminton Federation—was chosen as the case study. This event's consistent location and sport type provided a controlled environment for investigation.

The study population comprised two groups: sports managers involved in organizing the International Fajr Cup and academic faculty members specializing in sports management with research and practical experience in knowledge management and sports event management. Participants were selected purposively, and data collection continued until theoretical saturation was reached, culminating in fourteen in-depth interviews.

Data analysis followed the three-stage coding process characteristic of grounded theory: open coding to identify initial concepts, axial coding to explore relationships among categories, and selective coding to integrate categories into a coherent theoretical model.

## Findings

During the open coding phase, 148 concepts were initially identified, which were refined to 117 after removing duplicates. Axial coding grouped these concepts into 33 categories, revealing relationships and hierarchies among them. Finally, selective coding synthesized these categories into 14 overarching components that constitute the conceptual model.

The model identifies several key dimensions:

- **Causal Conditions:** These include managerial factors such as managers' support and their personal characteristics, as well as human resources factors encompassing knowledge, awareness, motivation, and commitment. These conditions are foundational drivers that influence the success of knowledge management efforts.
- **Contextual Conditions:** Technology and legal frameworks form the environmental backdrop for knowledge management. Technological factors include software and hardware infrastructure necessary for knowledge capture and dissemination. Legal frameworks encompass supportive policies and regulatory requirements that facilitate or constrain knowledge management practices.
- **Intervening Conditions:** Cultural factors—such as a culture of individualism and a weak learning culture—and project characteristics, including the nature of the event and the human resources involved, act as moderators that affect how knowledge management is implemented.
- **Central Phenomenon:** The core of the model is the management of tacit and explicit knowledge. Tacit knowledge management involves the handling of knowledge held by organizing managers, executive agents, and participants, often informal and experiential. Explicit knowledge management relates to managing formal documents, including management and non-management records.
- **Strategies:** The model outlines three primary strategies for effective knowledge management: planning, human resource management, and monitoring and evaluation. Planning involves macro-level event knowledge management, defining actionable measures, allocating resources, and creating enabling environments. Human resource management focuses on

training, motivation, cultural promotion, and job-related actions. Monitoring and evaluation encompass assessing both the implementation process and outcomes of knowledge management activities.

- Consequences: The anticipated outcomes of successful knowledge management include improved quality of sports events (in terms of organization, services, and processes), enhanced human resources (development of managers and employees), and an improved international image and position of the country from the perspectives of participants and sports organizations.

## Conclusion

This study represents the first comprehensive investigation into knowledge management in sports events within Iran, offering a qualitative model grounded in expert opinions and empirical data. The model provides a scientific framework that can serve as a foundation for implementation and future research.

The findings emphasize the pivotal role of managers in knowledge management success. Managerial factors emerged as key causal conditions, and the identified strategies largely fall within managerial responsibilities, underscoring the necessity of strong leadership and commitment to knowledge management practices in international sports events.

By adopting this model, sports organizations can systematically capture, transfer, and utilize knowledge gained from hosting international events, thereby enhancing event quality, human capital, and the country's global sports reputation.

Future research should build upon this framework to develop quantitative measures, test the model in diverse sports contexts, and explore the integration of emerging technologies in knowledge management for sports events.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Transfer, Learning Culture, Project-Oriented Organization, Sports Event.



## طراحی مدل پارادایمی مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی بین‌المللی

لیلا مصلحی<sup>۱</sup>، مریم مختاری دینانی<sup>۲</sup> 

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. بخش مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه الزهرا

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۴، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۲/۰۶/۲۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۳

\* Corresponding Author: Maryam Mokhtari Dinani, E-mail: [m.mokhtaridinani@alzahra.ac.ir](mailto:m.mokhtaridinani@alzahra.ac.ir)

**How to Cite:** Moslehi, L; Mokhtari Dinani, M. (2024). Developing a Conceptual Model of Knowledge Management in International Sports Events. *Sport Management Studies*, 16(86), 43-62. In Persian.

### چکیده

مدیریت دانش می‌تواند به عملکرد بهتر پروژه‌هایی همچون رویدادهای ورزشی کمک کند؛ به‌طوری‌که از اختراع مجدد سیستم‌ها، ایده‌ها و همچنین از تکرار خطاها جلوگیری می‌کند؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل پارادایمی مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی بین‌المللی در کشور انجام شد. روش تحقیق از لحاظ نوع و تحلیل داده‌ها، کیفی با رویکرد نظریه‌سازی داده‌بنیاد بود که با استفاده از رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین انجام گرفت. مدیران ورزشی و اعضای هیئت علمی آگاه به حیطه پژوهش، جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند. برای انتخاب افراد نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله‌برفی استفاده شد. تعداد ۱۴ مصاحبه عمیق به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام شد و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شد. براساس نتایج پژوهش، شرایط علی شامل عوامل مدیریتی و منابع انسانی، شرایط زمینه‌ای شامل فناوری و بستر قانونی، شرایط مداخله‌گر شامل فرهنگ و ویژگی‌های پروژه، راهبردها شامل برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی و نظارت و ارزیابی و پیامدها شامل ارتقای کیفی رویدادها، ارتقای منابع انسانی و ارتقای وجهه و جایگاه بین‌المللی کشور بود. در انتها مدل مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی در کشور ارائه شد. نتایج پژوهش حاضر ارائه‌دهنده مدلی جامع و مبتنی بر نظر خبرگان برای ارتقای سطح مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی است.

**واژگان کلیدی:** انتقال دانش، داده‌بنیاد، رویداد ورزشی، مدیریت دانش.



## مقدمه

در عصر رقابتی و پویای امروزی، دانش به عنوان یک منبع راهبردی ارزشمند مطرح است که اگر به درستی مدیریت شود، می تواند منبع مزیت رقابتی در نظر گرفته شود. دانش تنها منبع سازمانی است که در صورت استفاده شدن نه تنها کاهش پیدا نمی کند، بلکه ارزشمندتر خواهد شد (هاشمی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). رشد فردی، سازمانی و ملی وابسته به دانش است؛ بنابراین سیستم سازی، مدیریت و حفظ دانش در یک سازمان بسیار مهم است و می توان آن را از طریق رویکردهای فرایندمحور اتخاذ کرد (رودلیونین و متار<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). دانش مخلوط سیالی از تجربه ها، ارزش ها و اطلاعات جدید است و نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرایندها، اعمال و هنجارها مجسم می شود. تعاریف متعددی از دانش و مفاهیم مربوط به آن صورت گرفته است، اما همگان معتقدند دانش باید مدیریت و سازمان دهی شود تا دسترسی و بازیابی آن با سهولت صورت گیرد (مصلحتی و همکاران، ۲۰۲۱).

مدیریت دانش به اقداماتی اشاره دارد که به طور نظام مند برای یافتن، سامان دهی و در دسترس کردن سرمایه های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تقسیم دانش در سازمان به کار گرفته می شود (نظریان مادوانی و مختاری دینانی، ۲۰۱۶) و به عنوان فرایند جامع شناسایی، سازمان دهی، انتقال و استفاده از اطلاعات و مهارت ها تعریف می شود (ادریس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در طی این فرایند کارکنان یک سازمان تخصص، تجربه، دانش و اطلاعات خود را در مشاغل روزمره به اشتراک می گذارند (لوبیشستانی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). رویه ها و فرایندهایی که در مدیریت دانش دخیل هستند، در نهایت بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی از طریق راهبردهای دانش محور را به همراه خواهند داشت (الیاماهی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). از طریق مدیریت دانش، سازمان می تواند اطلاعات مورد نیاز خود را زودتر به دست آورد، اشتباهات کمتری مرتکب شود، قضاوت های بهتری انجام دهد، فرایندها را استاندارد کند و خدمات بهتری را به ذی نفعان ارائه دهد (انشاری<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). یکی از زمینه های کاربرد مدیریت دانش که می تواند مزایای فراوانی به همراه داشته باشد، پروژه ها و سازمان های پروژه محور در حوزه های مختلف است (لی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

سازمان های پروژه محور<sup>۸</sup> همواره متأثر از پروژه هایشان مدیریت می شوند و حیاتشان وابسته به آن ها است. از آنجاکه موقتی بودن یکی از شاخصه های اصلی یک پروژه به شمار می رود، سازمان پروژه نیز موقتی به شمار می رود. سازمان های پروژه محور دارای چهار ویژگی اصلی زمان محدود، منابع محدود، فشار، حجم زیاد و پیچیدگی و همچنین تیم جدید هستند که بر نحوه تسهیم و به کارگیری دانش بسیار اثرگذار است (رحیمزاده و همکاران، ۲۰۱۸). سازمان های پروژه محور علاقه شدیدی به استقلال و تمرکز نداشتن دارند و از انفعال و جزیره ای بودن استقبال می کنند. درمورد مدیریت دانش در سازمان های مذکور نیز چنین موضوعی وجود دارد. بخش اعظمی از دانش در ذهن افراد است و دانش کسب شده در طول پروژه به طور مؤثر منتقل نمی شود و به وسیله دیگر افراد به کار گرفته نمی شود و هنگامی که پروژه جدیدی شروع می شود، به جای استفاده از

- 
1. Hashemi
  2. Raudeliuniene & Matar
  3. Idrees
  4. Lubishtani
  5. Alyammahi
  6. Anshari
  7. Li
  8. Project-Oriented Organizations

دانش کسب‌شده در پروژه‌های قبلی، فرایند یادگیری مجدد به وقوع می‌پیوندد (زاهدی و همکاران، ۲۰۰۲). هنگامی که پروژه‌ای متلاشی می‌شود، اشکال دانشی آن نیز متلاشی شده و از بین می‌رود. پس از اتمام یک پروژه، مجموعه افرادی که با هم کار می‌کنند، از سازمان جدا می‌شوند و این امر دانش پروژه را تکه‌تکه می‌کند. برخلاف سازمان‌های دائمی که سیستم‌ها و افراد به‌عنوان سیلوهای دانش عمل می‌کنند، در سازمان‌های موقت معمولاً فرایند و حافظه سازمانی پدیدار نمی‌شود (استوارت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)؛ این در حالی است که تأثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد پروژه‌ها در مطالعات انجام‌شده مشهود است (امام و زهیر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱؛ تودوروویچ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ سرات<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). به اشتراک گذاری دانش از یک پروژه به پروژه‌های دیگر چندین مزیت دارد؛ به عنوان مثال می‌توان به کاهش زمان و هزینه مربوط به ایجاد دانش تکراری اشاره کرد (اکامبرام<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). دانش تولیدشده از یک پروژه می‌تواند در دو گروه گنجانده شود: بهترین شیوه‌های فراگرفته‌شده درمورد چگونگی انجام وظایف به کارآمدترین شکل ممکن و آموخته‌های منفی که از شیوه‌های زیان‌آور و کاهش‌دهنده سرعت پیشرفت پروژه، به دست آمده‌اند؛ بنابراین توانایی مدیریت دانش تولیدشده از پروژه‌ها که کسب دانش پروژه و انتقال متعاقب آن را در بر می‌گیرد، نه تنها می‌تواند به جلوگیری از انجام کارهای تکراری و تکرار خطاهای مشابه کمک کند، بلکه به‌عنوان مبنایی برای خلاقیت و بهبود کلی نیز به کار گرفته می‌شود (محمدی، ۲۰۱۷). یک شرکت نمی‌تواند ریسک‌های پروژه را بدون مدیریت دانش خود مدیریت کند، اما پروژه‌ها به دلیل فقدان درس‌های آموخته‌شده یا فقدان به اشتراک گذاری دانش ممکن است شکست بخورند؛ این در حالی است که هر دو نوع دانش، ضمنی و صریح، به شدت با موفقیت پروژه‌ها مرتبط هستند (فاورتو و کارولهو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱).

یکی از زمینه‌های کاربرد مدیریت دانش که می‌تواند مزایای فراوانی به همراه داشته باشد، حوزه علوم ورزشی است؛ این در حالی است که اهمیت دانش به‌عنوان منبعی ارزشمند در ادبیات پژوهشی در حوزه مدیریت سازمان‌های ورزشی پذیرفته شده است، اما در ادبیات رویدادها کمتر مدنظر بوده است (بلک من<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). به طور سنتی، رویدادهای ورزشی پروژه‌های بزرگ با مراحل متعددی در نظر گرفته می‌شوند که توسط تیم پروژه تلاش می‌شود به یک رویداد موفقیت‌آمیز تبدیل شود (ویفلر و فیسلسر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). می‌توان انتظار داشت جریان کسب دانش در یک رویداد ورزشی بزرگ، در مقایسه با فرایندهای عملیاتی و عادی در یک سازمان متفاوت باشد (ورنر<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). در حوزه ورزش، اهمیت دانش به‌عنوان منبعی ارزشمند به طور گسترده در ادبیات مدیریت سازمان پذیرفته شده است، اما در ادبیات رویدادها به‌عنوان پروژه‌هایی در مقیاس‌های مختلف، کمتر مدنظر بوده است (بلک من و همکاران، ۲۰۱۷)؛ این در حالی است که دانش میراثی ارزشمند از برگزاری رویدادهای ورزشی در نظر گرفته می‌شود (پروس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷). مدیریت رویدادهای ورزشی برای همگام شدن با مدیریت در سطح و محیط پیچیده و جهانی نیازمند تطبیق خود با تغییرات، مدیریت مؤثر ریسک و ادغام‌سازی پیشرفت‌های فناوری

- 
1. Stewart
  2. Imam & Zaheer
  3. Todorovic
  4. Serrat
  5. Ekambaram
  6. Favoretto and Carvalho
  7. Blackman
  8. Waeffle & Pfister
  9. Werner
  10. Preuss

است، اما این امر لزوماً شامل استفاده از اطلاعات به طور پیچیده و ماهرانه و همچنین فرایندها و عملیات اطلاعاتی فراوانی است. مدیریت دانش می‌تواند در برگزاری رویدادهای ورزشی برای دستیابی به بهترین عملکرد در محیط پیچیده و در حوزه‌هایی همچون کسب حامی مالی، مدیریت اماکن ورزشی، هماهنگی افراد، تسهیلات و منابع و سازمان‌دهی رویدادهای بزرگ ورزشی، مدیران برگزاری را حمایت کند (توهی و هالبرویرث<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴)؛ به عنوان مثال، دانش درمورد نحوه دریافت میزبانی و آماده‌سازی یک رویداد بزرگ ورزشی می‌تواند دانشی ارزشمند برای برگزارکنندگان آن رویداد به‌منظور برگزاری باکیفیت‌تر در دوره‌های بعدی و همچنین برگزارکنندگان دیگر رویدادهای ورزشی باشد (پروس، ۲۰۱۵).

مدیریت دانش در رویدادهای بزرگ ورزشی همچون المپیک به صورت سازمان‌یافته اجرایی می‌شود (بلک من و همکاران، ۲۰۱۷). معرفی مفهوم مدیریت دانش در رویدادهای بزرگ ورزشی برای اولین بار در بازی‌های المپیک سیدنی (۲۰۰۰) صورت گرفت (پرن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)؛ به این‌صورت که دو سال قبل از برگزاری بازی‌های المپیک سیدنی در سال ۱۹۹۸، برنامه مدیریت دانش بازی‌های المپیک<sup>۳</sup> توسط کمیته بین‌المللی المپیک ایجاد شد که هدف آن مدیریت انتقال دانش و تجربیات از یک دوره بازی به دوره بازی بعدی بود (استوارت، ۲۰۱۲). انتقال دانش در رویدادهای ورزشی می‌تواند به سه مرحله تقسیم شود: (۱) قبل از رویداد، (۲) فعالیت‌های رویداد و (۳) پس از رویداد. هر مرحله ویژگی‌های مشخصی دارد که فرایندهای مدیریت دانش را تعیین می‌کند. نوع دانش منتقل‌شده و در دسترس برای هر مرحله متفاوت است. در مرحله آماده‌سازی قبل از رویداد، برگزارکنندگان تمرکز خود را بر اطلاعات مستند شده از جمله چک‌لیست‌ها، کتابچه‌های راهنمای رفتار، دستورالعمل‌ها و نقشه‌ها قرار می‌دهند. در فاز رویداد-عملیات، کارکنان رویداد نیاز به اطلاعات موقت و انتقال سریع دانش دارند؛ درحالی‌که در مرحله بعد از رویداد، زمان انعکاس و اشتراک‌گذاری تجربیات فرامی‌رسد (موسکات و دیری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). اسپامیکر و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) بیان کردند که حجم زیادی از دانش در ارتباط با رویدادهای ورزشی وجود دارد که شامل دو دسته کلی می‌شود: دانش مرتبط با اتفاقات ورزشی (به طور مثال، مرتبط با ورزشکاران و مربیان) و دانش مرتبط با سازمان‌دهی رویداد ورزشی (برای مثال، مرتبط با اماکن، بازاریابی و هزینه‌ها) که توجه به هر دو نوع دانش برای تصمیم‌گیری ذی‌نفعان مختلف همچون مدیران، سازمان‌دهندگان و مربیان بااهمیت است؛ اما به‌طورکلی افراد و سازمان‌های درگیر در فرایند سازمان‌دهی رویدادهای بزرگ ورزشی، منبعی از مقدار انبوهی از دانش ضمنی و آشکار مثل دانش حاصل از برنامه‌ریزی و اجرای رویداد ورزشی هستند که می‌تواند منتقل شود و مزایایی برای اجراهای بعدی فراهم آورد (وارنر و همکاران، ۲۰۱۵). دانش پنهان، دانشی شخصی است که شامل طیف وسیعی از اطلاعات و تصاویر مفهومی و حسی است که افراد برای درک یک چیز آن را استفاده می‌کنند. این دانش نانوشته، غیرشفاهی و درونی است؛ بنابراین توضیح دادن و تشریح آن برای دیگران مشکل است. دانش پنهان براساس تجربیات، مشاهدات و احساسات شخصی هر فرد است و اغلب از طریق به اشتراک گذاری و تجربیات مشترک در مشارکت و اجرا آموخته می‌شود (بلک من و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۳۵). در رویدادهای ورزشی دانش پنهان حاصل تجربیات افراد درگیر در برگزاری رویداد ورزشی است و چارچوب‌بندی و ساختاردهی آن، ذهنی، درونی و دشوار است (عبدالغفار<sup>۶</sup> و همکاران،

1. Toohey & Halbwirth
2. Parent
3. The Olympic Games Knowledge Management (OGKM)
4. Muskat & Deery
5. Schumaker
6. Abdul Ghaffar

۲۰۱۱). دانش آشکار، شفاهی، کدگذاری شده، ذخیره شده و آسان برای انتقال به دیگران است. تولید و استفاده از دانش آشکار به نوعی در سازمان دهی بازی های المپیک انجام می پذیرد؛ از جمله می توان به کتابچه راهنمایی اشاره کرد که به کمیته های برگزاری هر دوره از بازی های المپیک ارائه می شود. این کتابچه حاوی همه اطلاعات لازم برای برگزاری رویداد ورزشی براساس تجربیات به دست آمده از برگزاری بازی های دوره قبلی با هدف برگزاری موفق رویداد فعلی است (بلک من و همکاران، ۲۰۱۷)؛ این در حالی است که براساس نتایج پژوهش کشاورز و همکاران (۲۰۱۵) فقدان کتب و منابع ویژه میزبانی و برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی در کشور، یکی از ضعف های اخذ و میزبانی رویدادهای بزرگ بین المللی ورزشی در ایران معرفی شد (کشاورز و همکاران، ۲۰۱۵، ۱۷).

تحقیقات حوزه مدیریت دانش رویداد به گستردگی تحقیقات در حوزه سازمان های ورزشی نیست، اما محققان در پژوهش هایی مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی را مطالعه کرده اند؛ برای مثال، ژو<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی نظام مند انتقال دانش در رویدادهای بزرگ بین المللی پرداختند. براساس نتایج، مهم ترین موانع انتقال دانش شامل دسترسی به دانش، فقدان ظرفیت جذب و تنگناها و سختی های اشتراک و حفاظت از دانش در رویدادهای ورزشی شناسایی شد. شین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) از طریق مرور سیستماتیک، مدیریت دانش در رویدادهای بزرگ ورزشی را مطالعه کردند. نتایج نشان داد، بیشتر مطالعات بر اهمیت دانش ضمنی و افراد و همچنین نیازهای گروه های مختلف ذی نفع تأکید داشتند. یافته های این مطالعه نشان داد که تفاوت های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و تاریخی بین میزبان ها تأثیر مدیریت دانش را تضعیف می کند. گریم یفسا و بوچر<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) با علم به اینکه میزبانی رویدادهای ورزشی مستلزم آن است که سازمان دهندگان از رویدادهای گذشته درس بگیرند تا اشتباهات را تکرار نکنند، نقش مدیریت دانش در میراث رویدادهای ورزشی را بررسی کردند. در این راستا، ابتدا مدلی برای ارتقای دانش رویدادهای ورزشی ارائه کردند و در ادامه سیستمی برای مدیریت میراث رویدادهای ورزشی پیشنهاد دادند تا به فرایند جمع آوری داده ها و سرمایه گذاری دانش در رویدادهای ورزشی کمک کند. در مطالعه ای، مدیریت دانش در بازی های دوسالانه مالزی بررسی شد که چهار عامل در زمینه از دست دادن دانش آشکار و پنهان در برگزاری رویدادهای ورزشی شناسایی شد. اولین عامل، پایدار نبودن وظایف و مسئولیت ها بود که این امر به دلیل تغییر میزبانی در المپیادهای مختلف به وقوع می پیوندد. وابستگی شدید واحد انفورماتیک به برون سپاری امور مربوط به این بخش، دومین عاملی بود که می تواند در از دست دادن دانش نقش داشته باشد. توسعه سیستم های رایانه ای یکی از اولویت های هر دوره از رویدادهای بزرگ ورزشی است، اما اداره امور مربوط به این بخش نیاز به تخصص و مهارت کافی دارد که کارمندان داخلی از عهده آن بر نمی آیند و نیاز به برون سپاری وجود دارد که این امر نیاز به زمان برای آشنایی با فرایند، قوانین و ملزومات هر رشته ورزشی دارد. سومین مورد، مشکلات مربوط به مالکیت سیستم های مدیریت بازی ها بود. این سیستم منبع اصلی دانش برای به روزرسانی کاربران از طریق آخرین اخبار بازی ها و اطلاعاتی همچون مقام های کسب شده، رکوردهای زده شده و اطلاعات مربوط به ورزشکاران است. این سیستم پس از بازی ها در دسترس همگان قرار نمی گیرد و هزینه راه اندازی این سیستم هزینه بر است. آخرین عامل، فقدان آگاهی و تجربه در زمینه فرایندهای مدیریت دانش معرفی شد (عبدالغفار و همکاران، ۲۰۱۱). مدیریت رویدادهای ورزشی مختلف در هدف و چشم انداز مشابه است، ولی از ابعادی با هم تفاوت دارد که می توان به ساختار و عملیات، فناوری،

1. Zhou

2. Qin

3. Grim-Yefsah &amp; Bucher



وضعیت سیاسی و فرهنگ اشاره کرد (عبدالغفار و همکاران، ۲۰۱۲). رویدادهای ورزشی داخلی در سطوح ملی یا بین‌المللی، رویدادهایی در مقیاسی بسیار کوچک‌تر از بازی‌های المپیک هستند؛ در نتیجه پیچیدگی‌های مربوط به فرایندهای مدیریت دانش در آن‌ها کمتر است؛ اما در مورد بازی‌هایی در مقیاس کوچک‌تر، اقدامات انگیزشی در جهت انتقال و آشکارسازی دانش توسط افراد وجود ندارد و کارکنان و دست‌اندرکاران درگیر در برگزاری رویداد، اطلاعات لازم را باید از روش‌های غیررسمی و براساس تجربه پیشکسوتان دریافت کنند (عبدالغفار و همکاران، ۲۰۱۱).

مدیریت دانش از طریق کسب، توسعه، اشتراک و استفاده مؤثر از دانش موجود، نتایج ارزشمندی در برگزاری موفقیت‌آمیز رویدادهای ورزشی خواهد داشت. با توجه به ماهیت عمدتاً داوطلبانه بخش ورزش، مدیریت دانش می‌تواند برای مدیریت و به حداکثر رساندن منابع محدود ضروری باشد؛ با وجود این اهمیت، ادبیات مدیریت دانش در ورزش همچنان یک موضوع نوظهور است (موستکاس و ایسیک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)؛ این در حالی است که بررسی پیشینه پژوهشی نشان از خلأ تحقیقاتی در حوزه مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی در مطالعات داخلی دارد؛ به‌طوری‌که تاکنون پژوهشی به مباحث مدیریت دانش در ارتباط با رویدادهای ورزشی توجهی نکرده است؛ بنابراین برای دستیابی به دانش نظری و داشتن چارچوبی مفهومی مبتنی بر تجربه در این حوزه، انجام مطالعات کیفی مبتنی بر دانش نظری و تجربی خبرگان ضروری به نظر می‌رسد تا از این طریق بتوان گام‌های ابتدایی و در عین حال محکم و علمی برای کاربرد مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی و دستیابی به مزایای آن برداشته شود؛ بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی بین‌المللی در کشور انجام شد.

## روش پژوهش

با توجه به نوظهور بودن موضوع مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی به ویژه در مطالعات داخلی، لازم است تحلیل این موضوع به روش کیفی صورت پذیرد؛ بنابراین در پژوهش حاضر برای طراحی مدل مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی بین‌المللی در کشور از روش کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شد که از بین رهیافت‌های مختلف نظریه‌سازی داده‌بنیاد، از رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) بهره گرفته شد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام پذیرفت. در مطالعات مرتبط با مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی با توجه به اینکه مقیاس برگزاری رویداد (تنوع رشته، تعداد شرکت کنندگان و...) و تنوع میزبانی (در هر دوره میزبان متنوع است یا خیر) و... می‌تواند بر راهبردهای مدیریت دانش رویداد مؤثر باشد یا خیر، لازم است رویداد از منظر متغیرهای مذکور مشخص باشد تا نتایج معتبرتر و دقیق‌تری حاصل شود. با توجه به اینکه مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی در سطح کشور دارای سابقه تحقیقاتی و عملیاتی نیست، در پژوهش حاضر، رویداد ورزشی تک‌رشته‌ای با میزبان ثابت در نظر گرفته شد؛ چراکه این متغیرها پیچیدگی عملیات در حوزه مدیریت دانش را کاهش می‌دهند. در پژوهش حاضر رویدادهای ورزشی بین‌المللی دهه فجر که به صورت تک‌رشته‌ای و با میزبان ثابت (در سال‌های متوالی یک شهر میزبان رویداد است) برگزار می‌شوند، انتخاب شد. در این رویدادها که مسابقات در سطح بین‌المللی انجام می‌پذیرد، فدراسیون مربوطه عمدتاً متولی برگزاری رویداد است و با توجه به ثابت بودن شهر میزبان، فرایندهای مدیریت دانش و انتقال آن به کمیته‌های برگزاری دوره‌های بعدی برگزاری رویداد آسان‌تر است (نسبت به متنوع بودن شهر میزبان).

1. Moustakas & Işık

با توجه به این امر، مدیران ورزشی و اعضای هیئت علمی آگاه به حیطه پژوهش، جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند. در بخش مدیران ورزشی، مدیرانی که در برگزاری رویدادهای ورزشی مدنظر حداقل در یک دوره در سطوح بالا، میانی یا عملیاتی دارای سابقه بودند و در بخش اعضای هیئت علمی، اساتید برجسته مدیریت ورزشی با پیشینه تحقیقاتی در حوزه مدیریت دانش در سازمانهای ورزشی مدنظر، در پژوهش شرکت کردند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، هدفمند بود که پس از انجام ۱۴ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. مصاحبه‌ها مبتنی بر شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر اثرگذار بر پدیده محوری پژوهش و همچنین بیان راهبردها و پیامدهای مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی بود که در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به‌منظور کدگذاری داده‌ها انجام پذیرفت.

معیارهای ارزشیابی گوبا و لینکن (۱۹۸۵) به‌منظور بررسی روایی نتایج پژوهش، مدنظر قرار گرفتند که شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری هستند. برای دستیابی به معیار اعتبار از منابع و ابعاد گوناگونی در فرایند جمع‌آوری داده‌ها، همچنین انتخاب نمونه پژوهش و طراحی سؤالات مصاحبه استفاده شد (ارزیابی چندجانبه). در راستای دستیابی به معیار انتقال‌پذیری، تمام مراحل تحقیق برای استفاده احتمالی سایر محققان مستند شده است. به‌منظور دستیابی به معیار اطمینان‌پذیری، بررسی فرایند پرس و جو از منظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها، نحوه نگهداری داده‌ها و دقت داده‌ها بررسی و ارزیابی شد. درنهایت تأییدپذیری با استانداردسازی روش‌ها تا حد امکان و بررسی شد و تأیید پشتیبانی یافته‌ها، تفاسیر و توصیه‌ها توسط داده در فرایند پژوهش مدنظر قرار گرفت. در بررسی پایایی نیز از روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد که نتایج آن در جدول (۱) ملاحظه می‌شود.

جدول ۱- میزان درصد پایایی بازآزمون  
Table 1- Test-retest reliability percentage

| عنوان مصاحبه<br>Interview title | درصد پایایی<br>Reliability percentage | تعداد توافقی‌ها<br>Number of agreements | تعداد کل کدها<br>Total number of codes |
|---------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| M2                              | 29                                    | 12                                      | 83%                                    |
| M8                              | 31                                    | 11                                      | 71%                                    |
| M13                             | 25                                    | 9                                       | 72%                                    |
| کل                              | 85                                    | 32                                      | 75%                                    |

براساس نتایج جدول (۱) که نشان از بیشتر بودن میزان پایایی از مقدار ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته مناسب است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای<sup>۱</sup> نسخه ۱۰ استفاده شد.

## نتایج

برمبنای اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه با چهار تن از اعضای هیئت علمی و ۱۰ تن از مدیران ورزشی، تجزیه و تحلیل داده‌ها صورت پذیرفت. بررسی و تحلیل داده‌ها در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. بخشی از تحلیل که

### 1. MAXQDA

به طور مشخص به نام گذاری و دسته بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده ها مربوط می شود، کدگذاری باز است که در این بخش به هریک از اجزا عنوان و برجستگی داده شد. در این مرحله ۱۴۸ مفهوم شناسایی شد که پس از حذف موارد تکراری به ۱۰۲ مفهوم کاهش یافت. هدف از کدگذاری محوری، ایجاد رابطه بین مفاهیم تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است که در این مرحله، زمینه ظهور ابعاد مشترک مفاهیم امکان پذیر می شود. تعداد مقوله های کشف شده در این مرحله ۲۸ مورد بود. در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی، وجوه مشترک مقوله های به دست آمده از مرحله قبلی، شناسایی شد و با توجه به اشتراک ها، آن ها در دسته بندی کلی تر و محدودتری سازمان دهی شدند که در نهایت ۱۲ قضیه شناسایی شد. در این مطالعه شرایط علی به عواملی اشاره دارد که به مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی منجر می شود. مفاهیم، مقولات و قضیه های مرتبط با شرایط علی پدیده محوری پژوهش در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- مفاهیم، مقولات و قضیه های مرتبط با شرایط علی

Table 2 - Concepts, categories and theorems related to causal conditions

| کدگذاری انتخابی<br>(کشف قضیه ها) | کدگذاری محوری<br>(کشف مقولات)     | کدگذاری باز<br>(کشف مفاهیم)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل مدیریتی                    | حمایت مدیران                      | <p>اختصاص بودجه و منابع (حمایت های مادی)</p> <p>ارائه تسهیلات و پاداش (حمایت های مادی)</p> <p>اولویت فرایندهای مدیریت دانش رویداد از دیدگاه مدیران (حمایت های معنوی)</p> <p>سطوح نظارت بر اجرای فرایندهای مدیریت دانش در رویداد ورزشی (حمایت های معنوی)</p> <p>سطح مشارکت و حمایت در برنامه ریزی و هدف گذاری در حوزه مدیریت دانش رویداد (حمایت های معنوی)</p> <p>میزان تعهد مدیران در اجرای فرایندهای مدیریت دانش به رویداد مورد نظر (حمایت های معنوی)</p>                    |
|                                  | ویژگی های مرتبط با مدیران         | <p>میزان تعهد مدیران در انتقال دانش به رویداد بعدی (حمایت های معنوی)</p> <p>اولویت فرایندهای مدیریت دانش رویداد از دیدگاه مدیران (حمایت های معنوی)</p> <p>سطح آگاهی مدیران در سطوح مختلف از مزایای مدیریت دانش رویداد</p> <p>دانش تخصصی مدیران در اجرای فرایندهای مدیریت دانش</p> <p>تحصیلات دانشگاهی مرتبط مدیران رویداد</p> <p>نتیجه گرا نبودن مدیران (نتایج مدیریت دانش رویداد در رویداد بعدی مشخص می شود)</p> <p>تجربه مدیران ارشد در حوزه مدیریت دانش</p>                |
| منابع انسانی                     | دانش و آگاهی<br><br>انگیزه و تعهد | <p>سطح آگاهی کارکنان عملیاتی رویداد از مزایای مدیریت دانش رویداد</p> <p>سطح دانش و تخصص منابع انسانی در اجرای فرایندهای مدیریت دانش</p> <p>سطح تجربه منابع انسانی در اجرای فرایندهای مدیریت دانش</p> <p>سطح انگیزه منابع انسانی در اجرای فرایندهای مدیریت دانش در رویداد جاری</p> <p>سطح انگیزه منابع انسانی برای انتقال دانش به رویداد بعدی</p> <p>میزان تعهد منابع انسانی در اجرای فرایندهای مدیریت دانش</p> <p>میزان تعهد منابع انسانی برای انتقال دانش به رویداد بعدی</p> |

براساس دیدگاه مشارکت کنندگان پژوهش، عوامل مدیریتی و عوامل مرتبط با منابع انسانی به عنوان عوامل علی مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی شناسایی شد. شرایط زمینه ای بیانگر مجموعه خاصی از عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در رویدادهای

ورزشی است که شرایط اجرای آن را فراهم می‌آورد. مفاهیم، مقولات و قضیه‌های مرتبط با شریط زمینه‌ای مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی، در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳- مفاهیم، مقولات و قضیه‌های مرتبط با شرایط زمینه‌ای

Table 3 - Concepts, categories and theorems related to background conditions

| کدگذاری انتخابی<br>(کشف قضیه‌ها) | کدگذاری محوری<br>(کشف مقولات) | کدگذاری باز<br>(کشف مفاهیم)                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فناوری                           | نرم‌افزار                     | وجود پایگاه‌های داده و اطلاعات<br>وجود نرم‌افزارهای به اشتراک گذاری دانش<br>وجود نرم‌افزارهای با سهولت استفاده کاربر                                                                                               |
|                                  | سخت‌افزار                     | وجود نرم‌افزارهای قابل نصب در سخت‌افزارهای در دسترس<br>وجود امکانات سخت‌افزاری برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش<br>امکان استفاده از سخت‌افزارهای در دسترس (تلفن همراه، تبلت و...) برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش |
| بستر قانونی                      | حمایت‌های قانونی              | قوانین حمایتی از انتشار دانش برای انتقال دانش بین رویدادها<br>قوانین حمایتی در حوزه مالکیت دارایی‌های دانشی در هر رویداد برای امنیت اطلاعات                                                                        |
|                                  | ویژگی‌های مرتبط با مدیران     | الزامات قانونی در حوزه حفظ اطلاعات خصوصی افراد<br>الزامات قانونی در حوزه نشر و انتقال دانش ضمنی و آشکار تولیدشده در هر رویداد                                                                                      |

جدول (۴) بیانگر مفاهیم، مقولات و قضیه‌های مرتبط با شرایط مداخله‌گر در مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی است.

جدول ۴- مفاهیم، مقولات و قضیه‌های مرتبط با شرایط مداخله‌گر

Table 4- Concepts, categories and theorems related to intervening conditions

| کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری             | کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فناوری          | فرهنگ فردگرایی            | فرهنگ عامه فردگرایی در کشور<br>فرهنگ فردگرایی در سازمان‌ها (در سازمان‌ها دانش به عنوان یک قدرت تلقی می‌شود)                                                                                                        |
|                 |                           | ضعف در فرهنگ کار تیمی                                                                                                                                                                                              |
| بستر قانونی     | سخت‌افزار                 | وجود نرم‌افزارهای قابل نصب در سخت‌افزارهای در دسترس<br>وجود امکانات سخت‌افزاری برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش<br>امکان استفاده از سخت‌افزارهای در دسترس (تلفن همراه، تبلت و...) برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش |
|                 | حمایت‌های قانونی          | قوانین حمایتی از انتشار دانش برای انتقال دانش بین رویدادها<br>قوانین حمایتی در حوزه مالکیت دارایی‌های دانشی در هر رویداد برای امنیت اطلاعات                                                                        |
|                 | ویژگی‌های مرتبط با مدیران | الزامات قانونی در حوزه حفظ اطلاعات خصوصی افراد<br>الزامات قانونی در حوزه نشر و انتقال دانش ضمنی و آشکار تولیدشده در هر رویداد                                                                                      |

راهبردها و اقدامات، طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که به مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی کمک می‌کنند. در مرحله کدگذاری، ۴۰ مفهوم در قالب ۹ مقوله و درنهایت سه قضیه در حوزه راهبردهای مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی شناسایی شد که در جدول (۵) ملاحظه می‌شود.

جدول ۵- مفاهیم، مقولات و قضیه‌های مرتبط با راهبردها

Table 5 - Concepts, categories and theorems related to strategies

| کدگذاری<br>انتخابی | کدگذاری<br>محوری                                                               | کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | برنامه‌ریزی<br>کلان مدیریت<br>دانش رویداد                                      | تعیین چشم‌انداز مدیریت دانش رویداد مدنظر در دوره‌های متوالی<br>تعیین راهبردهای مدیریت دانش رویداد (شخصی‌سازی و کدگذاری)<br>برنامه‌ریزی مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی به‌عنوان پروژه‌های موقتی (با محوریت انتقال مؤثر دانش بین رویدادها)<br>تعیین اقدامات قابل‌اجرا برای شناسایی دانش (آشکار یا پنهان) در راستای جاری‌سازی راهبردهای مدیریت دانش                                                                                                          |
|                    | تعیین اقدامات<br>قابل اجرا برای<br>اجرای<br>فرایندهای<br>مدیریت دانش<br>رویداد | تعیین اقدامات قابل‌اجرا برای کسب دانش (آشکار یا پنهان) در راستای جاری‌سازی راهبردهای مدیریت دانش<br>تعیین اقدامات قابل‌اجرا برای ثبت و ذخیره‌سازی دانش (آشکار یا پنهان) در راستای جاری‌سازی راهبردهای مدیریت دانش<br>تعیین اقدامات قابل‌اجرا برای به اشتراک گذاری و انتقال دانش (آشکار یا پنهان) بین رویدادها در راستای جاری‌سازی راهبردهای مدیریت دانش<br>تعیین اقدامات قابل‌اجرا برای کاربرد (آشکار یا پنهان) در راستای جاری‌سازی راهبردهای مدیریت دانش |
|                    | اختصاص منابع<br>و فراهم‌سازی<br>محیط                                           | اختصاص منابع مالی<br>اختصاص منابع مرتبط با فناوری اطلاعات<br>ایجاد محیط تعاملی برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش<br>ایجاد محیط‌های غیر رسمی برای تولید و به اشتراک گذاری دانش<br>ایجاد محیط‌های رسمی برای تولید و به اشتراک گذاری دانش<br>وجود فضای تعامل باز برای خلاقیت و رشد نوآوری                                                                                                                                                                     |
|                    | آموزش و<br>اطلاع‌رسانی<br>مدیریت<br>منابع انسانی                               | ارتقای آگاهی مدیران رویداد در حوزه منافع مدیریت دانش<br>ارتقای آگاهی کارکنان عملیاتی رویداد (موقت و ثابت) در حوزه منافع مدیریت دانش<br>ارتقای آگاهی داوطلبان در حوزه منافع مدیریت دانش<br>ارتقای دانش تخصصی مدیران (ایجاد سیستم آموزش و یادگیری) در حوزه مدیریت دانش رویداد<br>ارتقای دانش تخصصی کارکنان عملیاتی (موقت و ثابت) (ایجاد سیستم آموزش و یادگیری) در حوزه مدیریت دانش رویداد                                                                   |
|                    | ارتقای انگیزه                                                                  | ارتقای دانش تخصصی داوطلبان (ایجاد سیستم آموزش و یادگیری)<br>نیازسنجی دوره‌های آموزش و یادگیری در هر سطح از منابع انسانی<br>ارتقای انگیزه مدیران از طریق سیستم‌های ارزیابی عملکرد مدیران<br>ارتقای انگیزه کارکنان عملیاتی از طریق سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد                                                                                                                                                                                         |

جدول ۵- مفاهیم، مقولات و قضیه‌های مرتبط با راهبردها

Table 5 - Concepts, categories and theorems related to strategies

| کدگذاری<br>انتخابی | کدگذاری<br>محوری            | کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | ارتقای فرهنگ                | ارتقای انگیزه داوطلبان از طریق سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد<br>سازوکارهای تشویق و تمایل به تغییر (کاهش مقاومت در برابر تغییر)<br>تشویق به کار تیمی<br>تشویق به توسعه فرهنگ یاددهی/یادگیری<br>توسعه فرهنگ مشارکتی<br>توسعه فرهنگ تسهیم دانش<br>توسعه فرهنگ نوآور<br>وجود شرح شغل<br>وجود شرایط احراز شغل                                                                                                                                                             |
|                    | اقدامات مرتبط<br>با مشاغل   | نظارت بر اجرای فرایندهای مدیریت دانش<br>مقایسه فرایندهای اجرا در پروژه با پروژه‌های قبلی<br>تعیین شاخص‌های کیفی عملکرد در حوزه اجرای فرایندهای مدیریت دانش<br>تعیین شاخص‌های کمی عملکرد در حوزه اجرای فرایندهای مدیریت دانش<br>نظارت بر نتایج اجرای فرایندهای مدیریت دانش<br>ارزیابی پروژه بر مبنای نتایج پروژه‌های قبلی<br>تعیین شاخص‌های کیفی عملکرد در حوزه نتایج اجرای فرایندهای مدیریت دانش<br>تعیین شاخص‌های کمی عملکرد در حوزه نتایج اجرای فرایندهای مدیریت دانش |
|                    | ارزیابی و نظارت<br>اجرا     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                    | نظارت و<br>ارزیابی          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                    | ارزیابی و نظارت<br>بر نتایج |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

پیامدها شامل نتایج مشهود یا نامشهودی است که در نتیجه مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی به حاصل می‌شوند. پیامدهای مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی در قالب قضیه‌های ارتقای کیفی رویدادها، ارتقای منابع انسانی و ارتقای وجهه و جایگاه بین‌المللی کشور در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶- مفاهیم، مقولات و قضیه‌های مرتبط با پیامدها

Table 6 - Concepts, categories and theorems related to consequences

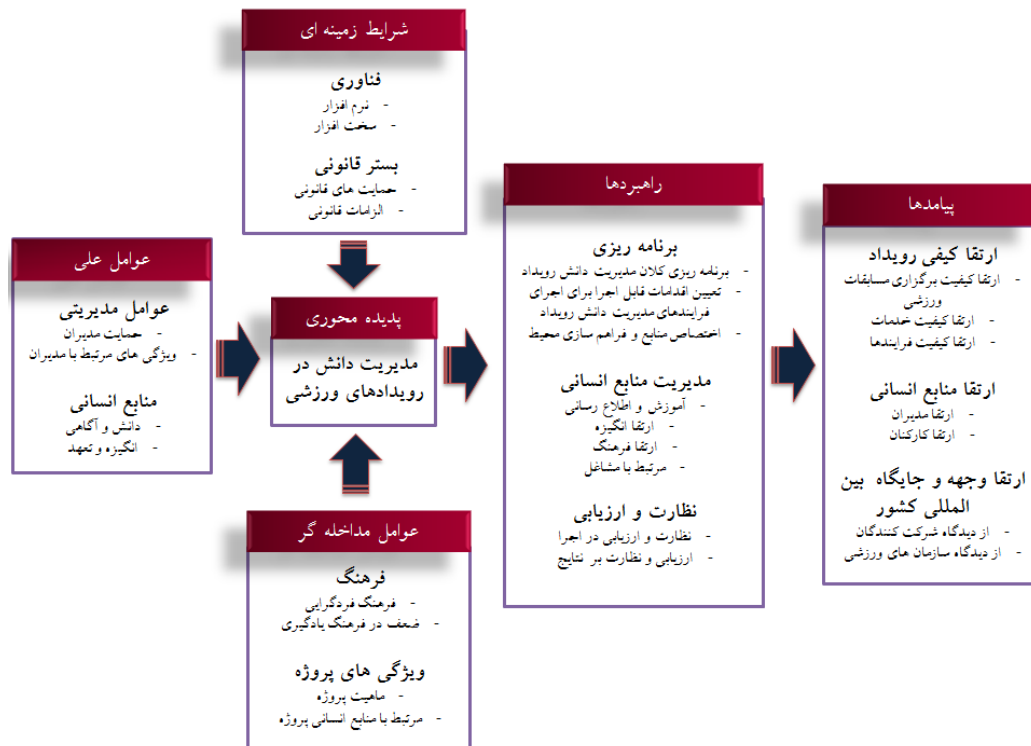
| کدگذاری<br>انتخابی | کدگذاری<br>محوری               | کدگذاری باز                                                                  |
|--------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                    | ارتقای کیفیت<br>برگزاری رویداد | ارتقای کیفیت برگزاری مراسم مختلف افتتاحیه، اختتامیه و...                     |
|                    | ورزشی                          | ارتقای کیفیت برگزاری مسابقات ورزشی                                           |
|                    | ارتقای کیفیت<br>رویدادها       | ارتقای کیفیت خدمات‌رسانی به ورزشکاران در حوزه اسکان، حمل و نقل، تغذیه و...   |
|                    | ارتقای کیفیت<br>خدمات          | ارتقای کیفیت خدمات‌رسانی به تماشاگران در حوزه بلیت‌فروشی، ارائه امکانات و... |
|                    |                                | ارتقای کیفیت خدمات‌رسانی به سایر ذی‌نفعان                                    |

جدول ۶- مفاهیم، مقولات و قضیه‌های مرتبط با پیامدها

Table 6 - Concepts, categories and theorems related to consequences

| کدگذاری<br>انتخابی      | کدگذاری<br>محوری                 | کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | ارتقای کیفیت<br>فرایندها         | افزایش اثربخشی و کارایی فرایندهای جذب و به کارگیری ذی‌نفعان و مشارکت‌کنندگان همچون حامیان مالی، داوطلبان، نیروهای کاری ثابت و موقت و...<br>افزایش اثربخشی و کارایی فرایندهای کاری                                                                                                                                                                    |
| ارتقای منابع<br>انسانی  | ارتقای مدیران                    | ارتقای دانش تخصصی مدیران در حوزه مدیریت دانش رویداد<br>ارتقای انگیزه مدیران در حوزه مدیریت دانش رویداد<br>ارتقای تعهد مدیران در حوزه مدیریت دانش رویداد                                                                                                                                                                                              |
|                         | ارتقای کارکنان                   | ارتقای دانش تخصصی کارکنان اجرایی (رسمی، غیررسمی، داوطلبان) در حوزه مدیریت دانش رویداد<br>ارتقای انگیزه کارکنان اجرایی (رسمی، غیررسمی، داوطلبان) در حوزه مدیریت دانش رویداد<br>ارتقای تعهد کارکنان اجرایی (رسمی، غیررسمی، داوطلبان) در حوزه مدیریت دانش رویداد                                                                                        |
| ارتقای وجهه و<br>جایگاه | از دیدگاه<br>شرکت‌کنندگان        | ارتقای وجهه و جایگاه بین‌المللی کشور از دیدگاه شرکت‌کنندگان با توجه به بالا بودن سطح کیفیت برگزاری مسابقات در سطح بین‌المللی                                                                                                                                                                                                                         |
| بین‌المللی<br>کشور      | از دیدگاه<br>سازمان‌های<br>ورزشی | ارتقای وجهه و جایگاه بین‌المللی کشور از دیدگاه شرکت‌کنندگان با توجه به بالا بودن سطح کیفیت میزبانی در سطح بین‌المللی<br>ارتقای وجهه و جایگاه بین‌المللی کشور از دیدگاه فدراسیون‌های جهانی با توجه به بالا بودن سطح کیفیت برگزاری مسابقات<br>ارتقای وجهه و جایگاه بین‌المللی کشور از دیدگاه فدراسیون‌های جهانی با توجه به بالا بودن سطح کیفیت میزبانی |

سازه نهایی مدل پارادایمی مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱- مدل پارادایمی مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی بین‌المللی

Figure 1- Paradigmatic model of knowledge management in international sporting events

## بحث و نتیجه‌گیری

بر مبنای نتایج حاصل از تحلیل داده‌بنیاد مصاحبه‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت دانش رویداد در مسابقات بین‌المللی دهه فجر، عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت دانش رویداد شناسایی شدند که در ادامه هر بخش به تفکیک تحلیل می‌شود.

در ادبیات مدیریت، وظایف اصلی مدیران عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی؛ سازمان‌دهی؛ هدایت؛ نظارت؛ کنترل و تصمیم‌گیری. هریک از این وظایف در حوزه مدیریت دانش رویداد تأثیرات انکارناپذیری خواهد داشت؛ بنابراین حمایت مدیران می‌تواند به‌عنوان عاملی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی تلقی شود؛ همان‌طور که نتایج پژوهش حاضر نشان داد، شرایط علی مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی در دو بخش عوامل مدیریتی و منابع انسانی استخراج شد. در بخش عوامل مدیریتی دو مقوله حمایت مدیران در دو بعد مادی (اختصاص بودجه و منابع، تسهیلات و پاداش) و معنوی (سطوح نظارت، مشارکت و حمایت، تعهد و سطح اولویت) و ویژگی‌های مرتبط با مدیران مدنظر بود. در این راستا، نتایج پژوهش رونقی و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش است. در بخش عوامل مرتبط با منابع انسانی، دو قضیه دانش و آگاهی منابع انسانی و همچنین انگیزه و تعهد آن‌ها مدنظر قرار گرفت. همان‌طور که نتایج پژوهش زندیان و زادولی (۲۰۱۹) نشان می‌دهد، منابع انسانی از جمله زیرساخت‌های مدیریت دانش است، ویژگی‌های مرتبط با آن‌ها می‌تواند تأثیر مستقیم بر موفقیت مدیریت دانش رویداد داشته باشد.



در بخش عوامل زمینه‌ای، دو عامل فناوری و بستر قانونی استخراج شد. فناوری اطلاعات بر قابلیت‌های فرایندی دانش تأثیر مهم دارد؛ زیرا موجب ایجاد و به اشتراک گذاری دانش با هزینه‌های کمتر می‌شود و مؤلفه‌ای کلیدی در مدیریت دانش به شمار می‌رود. فرایندهای مدیریت دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات، باعث افزایش گستردگی و عمق ایجاد، ذخیره، انتقال و بهره‌برداری از دانش می‌شود و گستره وسیع‌تر زیرساخت فناوری اطلاعات و قابلیت‌های قدرتمندتر فرایندهای مدیریت دانش را در پی خواهد داشت (لی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). فناوری اطلاعات، فرایندهای مدیریت دانش را از طریق مهیا کردن ابزارهایی مانند پایگاه‌های داده، سامانه‌های مدیریت اسناد، موتورهای جستجو، گروه‌افزار، سامانه‌های پشتیبانی تصمیم، اینترانت و مخازن داده بهبود می‌بخشد که این امر به نوبه خود بر یادگیری و عملکرد تأثیر می‌گذارد (حکیمی، ۲۰۱۹). در پژوهش حاضر، مقوله‌های عامل فناوری اطلاعات در دو بخش نرم افزار و سخت افزار مدنظر است؛ به‌طوری‌که پایگاه‌های داده و اطلاعات، نرم افزارهای به اشتراک گذاری دانش، نرم‌افزارهای با سهولت استفاده کاربر و با قابلیت نصب در سخت‌افزارهای موجود از بعد نرم‌افزاری و امکانات سخت‌افزاری تخصصی و همچنین در دسترس (تلفن همراه، تبلت و...) از بعد سخت‌افزاری، می‌توانند زمینه لازم برای مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی را فراهم آورند. لازم است مدیران رویداد و کارکنان عملیاتی بتوانند به راحتی (سخت‌افزار در دسترس و نرم‌افزار با سهولت استفاده) به ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری دانش بپردازند؛ چراکه در رویدادهای ورزشی زمان عامل بسیار مهمی است؛ به‌طوری‌که افراد زمان کافی برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش ندارند؛ بنابراین لازم است به آسان‌ترین و سریع‌ترین شکل ممکن این فرایندها قابل اجرا باشند؛ همان‌طور که نتایج پژوهش شفيعی و جعفری (۲۰۲۲) نشان می‌دهد، فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از عوامل تسهیلگر در پیاده‌سازی مدیریت دانش به شمار می‌رود؛ همچنین در پژوهش زندیان و زادولی (۲۰۱۹)، فناوری اطلاعات از جمله زیرساخت‌های مدیریت دانش شناسایی شد. بستر قانونی به‌عنوان دومین عامل زمینه‌ای برای مدیریت دانش رویدادهای ورزشی در پژوهش حاضر شناسایی شد. مدیران و کارکنان در رویدادهای ورزشی اگر این اطمینان را داشته باشند که اطلاعات و دانش آن‌ها به خوبی محافظت می‌شود، به شکل کنترل‌شده‌ای در اختیار افراد قرار می‌گیرد و با تمایل و انگیزه بیشتری به اشتراک دانش می‌پردازند که در این میان حمایت‌ها و الزامات قانونی می‌تواند مؤثر باشد.

در بخش شرایط مداخله‌گر، دو قضیه فرهنگ و ویژگی‌های پروژه شناسایی شد؛ همان‌طور که اسلامی و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند، فرهنگ می‌تواند نیروی محرک یا مانعی در فرایند اشتراک دانش باشد. در پژوهش حاضر، فرهنگ با دو مقوله فرهنگ فردگرایی و ضعف فرهنگ یادگیری به‌عنوان عاملی منفی بر سر راه مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی مطرح است؛ این در حالی است که نتایج پژوهش لم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد فرهنگی که در آن اعتماد متقابل، همکاری و یادگیری توسط رهبران حامی و مشارکتی ترویج می‌شود، احتمالاً کارایی شیوه‌های مدیریت دانش را افزایش می‌دهد که نشان از اهمیت مدیران در ارتقای فرهنگ برای تسهیل اجرای فرایندهای مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی دارد. ویژگی‌های پروژه با دو قضیه ماهیت پروژه و ویژگی‌های مرتبط با منابع انسانی در پروژه‌ها، دومین عامل مداخله‌گر در مدیریت دانش رویدادهای ورزشی شناسایی شد؛ همان‌طور که زاهدی و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کنند، موقتی بودن پروژه‌ها باعث ضعف حافظه، فراموشی تجارب ارزشمند و درس‌های آموخته‌شده از پروژه می‌شود. در پروژه‌هایی همچون رویدادهای ورزشی هیچ ضمانتی وجود ندارد، افرادی که در این پروژه مشارکت می‌کنند در پروژه بعدی نیز همکاری داشته باشند. تغییرات مدیریتی امری

1. Lee

2. Lam

اجتناب‌ناپذیر است و به احتمال زیاد، منابع انسانی در دو بخش داوطلب و غیرداوطلب تغییرات عمده‌ای در پروژه‌های متوالی دارند. از طرفی سطح تحصیلات و سطح ادارک سودمندی مدیریت دانش منابع انسانی در رویداد مدنظر متفاوت است که خود می‌تواند چالش‌هایی را در اجرای فرایندهای مدیریت دانش به همراه آورد. همچنین منابع انسانی و عمدتاً نیروی داوطلب، سطح بالایی از مهارت برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش ندارند.

راهبردهای مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی در سه حوزه برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی و نظارت و ارزیابی خلاصه شد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، سه حوزه مذکور از وظایف مدیران به شمار می‌رود که نشان از اهمیت و نقش مدیران در سطوح مختلف در این حوزه دارد. در بخش برنامه‌ریزی، سه مقوله برنامه‌ریزی کلان مدیریت دانش، تعیین اقدامات قابل اجرا برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش رویداد و اختصاص منابع و فراهم‌سازی محیط شناسایی شد. با توجه به اینکه مسابقات بین‌المللی دهه فجر توسط فدراسیون مربوط سازمان‌دهی می‌شود، می‌توان فدراسیون را در رابطه با این رویداد ورزشی سازمان پروژه‌محور در نظر بگیریم. لازم است برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش رویدادها به تعیین چشم‌انداز، تعیین راهبردها (اعم از شخصی‌سازی یا کدگذاری) و برنامه‌ریزی کلان بپردازند؛ به‌طوری‌که دانش ارزشمند در رویداد مدنظر شناسایی و ذخیره‌سازی گشود. همان‌طور که نتایج پژوهش فاورتو و کارولهو (۲۰۲۱) نشان می‌دهد، هر دو نوع دانش، ضمنی و صریح، به شدت با موفقیت پروژه مرتبط است. در ادامه لازم است، دانش پس از شناسایی و ذخیره‌سازی برای انتقال به رویداد بعدی سازمان‌دهی شود تا بتوان به نحو صحیحی دانش مدنظر را به کار برد که لازم است اقدامات قابل اجرا در هر بخش به صورت جزئی و هدفمند تعیین شوند؛ این در حالی است که اختصاص منابع (اعم از مالی و غیرمالی) و ایجاد فضایی مساعد برای اجرای اقدامات امری اساسی است. در این راستا، در پژوهش رفوآ و همکاران (۲۰۲۱) آماده‌سازی زیرساخت مدیریت دانش به‌عنوان یکی از راهبردهای ارتقای مدیریت دانش شناسایی شد. با توجه به ویژگی‌های خاص منابع انسانی در پروژه‌های ورزشی، لازم است راهبردهای مدیریت منابع انسانی به صورت ویژه با هدف تسهیل مدیریت دانش رویداد صورت پذیرد. این راهبردها در چهار حوزه آموزش و اطلاع‌رسانی، ارتقای انگیزه، ارتقای فرهنگ و اقدامات مرتبط با مشاغل در پژوهش حاضر مدنظر است. برای ادراک سودمندی مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی، لازم است آگاهی منابع انسانی از مدیران و کارکنان رویداد در حوزه منافع مدیریت دانش ارتقا یابد. از طرفی از طریق سیستم‌های آموزش و یادگیری، باید دانش تخصصی مدیران و کارکنان در حوزه اجرای فرایندهای مدیریت دانش ارتقا یابد که نیازسنجی در این حوزه الزامی است. همچنین سیستم‌های نظارتی و ارزیابی عملکرد و سیستم‌های پاداش برای ارتقای انگیزه منابع انسانی موردنیاز است. برای ارتقای فرهنگ لازم است، فرهنگ کار تیمی، فرهنگ یاددهی/یادگیری، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ نوآور ارتقا یابد. در رابطه با اقدامات مرتبط با مشاغل، ایجاد شرح شغل و وجود شرایط احراز شغل امری ضروری است تا هر فرد با دانش و تخصص کافی به انجام وظیفه‌ای مشخص بپردازد تا درنهایت دانشی ارزشمند ایجاد شود. در بخش نظارت و ارزیابی لازم است که این فرایند در دو بخش ارزیابی و نظارت بر اجرا و همچنین نتایج صورت پذیرد تا ارزیابی همه‌جانبه و مفیدی بر اجرای صحیح و موفق مدیریت دانش در رویداد مدنظر شود. همان‌طور که نتایج درباره شناسایی راهبردها نشان می‌دهد، نقش مدیران در ارتقای مدیریت دانش رویدادها، اساسی و محوری است؛ چراکه برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی و نظارت و ارزیابی، از وظایف مدیران رویدادها است.

مدیریت دانش از طریق کسب، توسعه، اشتراک و استفاده مؤثر از دانش موجود، نتایج ارزشمندی در برگزاری موفقیت‌آمیز رویدادهای ورزشی خواهد داشت. به‌طورکلی، ایجاد بانک اطلاعاتی از تجربیات پروژه‌های گذشته موجب شده است تا برای حل مشکلات تکراری نیازی به صرف انرژی و وقت دوباره (اختراع مجدد چرخ) و یافتن راه‌حل نباشد و مسئولان و کارکنان

بتوانند قبل از اقدام به هر عمل از تجارب مشابه بیاموزند. نتایج پژوهش‌های پیرا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، ریچ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، پورجباری خامنه (۲۰۱۹) و محمدی (۲۰۱۷) می‌تواند نتایج ارزشمندی در بهبود عملکرد پروژه‌ها داشته باشد. پیامدهای مدیریت دانش در رویدادهای ورزشی در سه حوزه ارتقای کیفی رویدادها، ارتقای منابع انسانی و ارتقای وجهه و جایگاه بین‌المللی کشور مدنظر قرار گرفت. منابع انسانی رویداد فعلی می‌توانند از تجربیات به‌دست‌آمده از رویداد قبلی در برگزاری مراسم مختلف اعم از افتتاحیه و اختتامیه، رویدادهای فوق‌برنامه و مسابقات ورزشی استفاده کنند. از طرفی کمیته‌های برگزاری که به ارائه خدمات به شرکت‌کنندگان و تماشاگران و سایر ذی‌نفعان در رویداد ورزشی می‌پردازند، می‌توانند اقدامات خود را با کیفیت سطح بالایی براساس تجربیات رویدادهای قبلی انجام دهند. از طرفی فرایندها با اثربخشی و کارایی بیشتری قابل‌اجرا هستند؛ چراکه چالش‌ها و مشکلات اجرای فرایندها تاحدی بر مبنای تجربه به‌دست‌آمده، پیش‌بینی‌شدنی و قابل‌پیشگیری می‌شوند. در این شرایط، مدیران و کارکنان ارتقا می‌یابند؛ چراکه با کسب دانش از رویداد قبلی اقدامات سطح بالاتری را اجرا می‌کنند و دانش ایجادشده غنی‌تر از قبل ایجاد می‌شود؛ بنابراین به سطحی بالاتر از دانش و تجربه دست می‌یابند. با توجه به اینکه در رویدادهای بین‌المللی حضور شرکت‌کنندگان در سطح جهانی است، افزایش کیفیت برگزاری رویداد می‌تواند موجب ارتقای وجهه و جایگاه کشور از نظر شرکت‌کنندگان با توجه به سطح برگزاری مسابقات و میزبانی رویداد شود. همچنین از دیدگاه فدراسیون‌های جهانی که ناظر بر اجرای رویداد مدنظر در کشور هستند، بر مبنای سطح بالای کیفیت برگزاری مسابقات و میزبانی و خدمت‌رسانی به شرکت‌کنندگان، ارتقای جایگاه و وجهه فدراسیون ملی و کشور صورت خواهد گرفت که مزایا و منافع ویژه‌ای به همراه دارد.

## تشکر و قدردانی

از همه افراد نمونه پژوهش شامل مدیران ورزشی و اعضای هیئت‌علمی که دانش خود را بی‌دریغ در اختیار نویسندگان این پژوهش قرار دادند، کمال تشکر را داریم.

## References

1. Abdul Ghaffar, A.R., Beydoun, Gh., Shen, J., & Tibben, W. (2011). Towards knowledge management in sports event management: context analysis of Malaysian biannual games with Commonkads. Paper presented at the 6<sup>th</sup> International Conference on Software and Data Technologies, Spain.
2. Abdul Ghaffar, A.R., Beydoun, Gh., Shen, J., & Tibben, W., & Xu, D (2012). A synthesis of a knowledge management framework for sports event management. Paper presented at the 7<sup>th</sup> International Conference on Software Paradigm Trends, Rom, Italy.
3. Alyammahi, A., Hilmi, M., Abudaqa, A., & Almujaani, H. (2022). The effect of knowledge management and organizational learning on the organizational performance. International Journal of Accounting, Finance and Business, 7(43), 63-73.
4. Anshari, M., Syafrudin, M., Tan, A., Fitriyani, N., Alas, Y. (2023). Optimisation of Knowledge Management (KM) with Machine Learning (ML) Enabled. Information, 14(10), 35.
5. Blackman, D., Benson, A., & Dickson, T. (2017). Enabling event volunteer legacies: A Knowledge Management Perspective. Event Management, 21, 233–250.

---

1. Pereira  
2. Reich

6. Ekambaram, A., Sorensen, A., Bull-Berg, H., Olsson, N. (2018). The role of big data and knowledge management in improving projects and project-based organizations. *Procedia Computer Science*, 138, 851-858.
7. Favoretto, C., & Carvalho, M. (2021). An analysis of the relationship between knowledge management and project performance: literature review and conceptual framework. *Gestão & Produção*, 28(1), e4888.
8. Grim-Yefsah, M., & Bucher, B. (2019). Towards improving knowledge capitalization system for sport events legacy. In *Proceedings of the 11th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management (IC3K 2019)*, 264-270.
9. Hakimi, I. (2019). An investigation of the effects of information technology support of knowledge management on business performance: The mediating role of power dynamics. *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 2(5), 147-172. (Persian)
10. Hashemi, M. (2019). Using the SWOT approach for the codification of knowledge management strategy in the shoulder faucets corporation. *Humanities & Innovation Magazine*, 6(13): 294-301.
11. Idrees, H., Xu, J., Haider, S.A., & Tehseen, Sh. (2023). A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100350.
12. Imam, H., Zaheer, M. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 39(5), 1-20.
13. Islamy, F., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020). The role of organizational culture, knowledge sharing and job satisfaction in higher education. *Management Science Letters*, 10: 3957-3966.
14. Keshavarz, L., Farahani, A., Rezaie Soufi, M., & Zokaee, H. (2015). Factor Analysis of strengths, weaknesses, opportunities, and threats of bidding and hosting international Mega sporting events in Iran. *Applied Research in Sport Management*, 4(1), 11-24. (Persian)
15. Lam, L., Nguyen, Ph., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: It's implication for open innovation. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 7(1), 66.
16. Lee, S., Gon Kim, B., & Kim, H. (2012). An integrated view of knowledge management for performance. *Knowledge Management*, 16(2), 183-203.
17. Li, Q., Lee, C., Jin, H., & Chong, H. (2022). Effects between information sharing and knowledge formation and their impact on complex infrastructure projects' performance. *Buildings*, 12, 1201.
18. Lubishtani, E., Beka, E., & Jahja, A. (2022). The Impact of knowledge management and knowledge transfer in growth and innovation a study of business start-ups, business incubators and business accelerators. *IFAC-PapersOnLine*, 55(39), 54-59.
19. Mohammadi, R. (2017). Investigating the relationship between knowledge management and organizational performance in project-oriented organizations. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2(1), 1-20. (Persian)
20. Moslehi, L., Goodarzi, M., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Khadivar, A. (2021). Identifying the knowledge management strategy in the Ministry of Sport and Youth using the dynamic approach. *Research on Educational Sport*, 9(24), 17-42. (Persian)
21. Moustakas, L., & Işık, A. (2021). Knowledge management in Botswana Sport: Current status and future directions. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 92(1), 1-8.
22. Muskat, B., & Deery, M. (2017). Knowledge transfer and organizational memory: An events perspective. *Event Management*, 21(4), 431-447.
23. Nazarian Madavani, A., & Mokhtari Dinani, M. (2016). The prediction of organizational performance through knowledge management in sports organizations. *Sport Management Studies*, 8(36), 73-92. (Persian)
24. Parent, M.M., Macdonald, D., & Goulet, G. (2014). The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport Management Review*, 17, 205-218.

25. Pereira, L., Santos, J., Costa, R., & Dias, A. (2021). Knowledge Management in projects. *International Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1-14.
26. Pourjabari Khameneh, A. (2019). The impact of knowledge management on improving project performance. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(18), 40-54. (Persian)
27. Preuss, H. (2007). The conceptualization and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3), 207-228.
28. Preuss, H. (2015). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. *Leisure Studies*, 34(6):1-22.
29. Qin, Y., Rocha, C., & Morrow, S. (2022). Knowledge management in sport mega-events: A systematic literature review. *Front Sports Act Living*, 4, 1056390.
30. Rahimzadeh, M., Khalil Zadeh, M., & Soltani, R. (2018). Identification of factors affecting the implementation of knowledge management in project- based organizations (structural equation modelling approach). *Journal of Industrial Technology Development*, 16(32), 57-72. (Persian)
31. Raudeliuniene, J., & Matar, I. (2022). Knowledge management practice for sustainable development in higher education institutions: Women managers' perspective. *Sustainability*, 14(19), 12311.
32. Refoua, SH., Riahinia, N., Farajpahlou, A., Mahmoudi, H., Akhshik, S. (2021). Presenting a Conceptual Model of Knowledge Management for the Dana Insurance Company. *Library and Information Science Research*, 10(2), 140-160. (Persian)
33. Reich, B., Gemino, A., & Sauer, C. (2014). How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 32(4), 590-602.
34. Schumaker, R., Solieman, O.K., & Chen, H. (2010). Sports knowledge management and data mining. *Annual Review of Information Science and Technology*, 44(1), 115-157.
35. Serrat, O. (2017). *Managing knowledge in project environments*. Knowledge solutions. Cham: Springer.
36. Shafee, S., & Jafari, M. (2022). Investigating the facilitating factors of knowledge management implementation according to the role of mediator variable of organizational structure (Research sample: Public libraries of Kermanshah province). *Library and Information Science Research*, 12(1), 142-165. (Persian)
37. Stewart, A.D. (2012). *Knowledge games: The achievement of ignorance in managing olympic and commonweal mega-events* (PhD dissertation). Worcester College.
38. Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772-783.
39. Toohey, K., & Halbwirth, S. (2005). Sport event management and knowledge management: A useful partnership. Paper presented at the Impact of Event: Event Management Research Conference, Queensland, Australia.
40. Waeffler, Ph., & Pfister, E. (2008). Successful project management in today's sport. Paper presented at the 22<sup>nd</sup> Ipma World Congress of Project Management to Run, Roma, Italy.
41. Werner A., Dickson G., & Hyde K.F. (2015). Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup. *Tourism Management*, 48, 174-187.
42. Zahedi, M., Akhavan, P., Naghdi Khanachah, Sh. (2020). Identifying the key barriers to knowledge management and lessons learned in the project-based military organizations. *Military Management Quarterly*, 19(76), 29-68. (Persian)
43. Zhou, J. (2023). Systematic review for knowledge transfer at international sport mega-events. *Sustainability*, 15(6), 4902.