

Explaining the Relationship Model Between Knowledge Management and Organizational Performance in the Directorate of Sports and Youth of Diyala Province, Iraq

Hiba Abdulelah Abdulmajeed Albayati^{1*}, Yaghouh Badri Azarin^{2*}, Fatemeh Abdavi^{2*}

1. PhD Student, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran

2. Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran

ABSTRACT

Received: 13 Jun 2026

Accepted: 07 Oct 2026

First Available: 08 Oct 2026

Final Publication: 22 May 2027

Keywords

Knowledge Management,
Organizational Performance,
Knowledge Socialization,
Knowledge Internalization, Sport
Management, Diyala Province

This study aimed to explain the relationship model between knowledge management and organizational performance in the Directorate of Sports and Youth of Diyala Province, Iraq. This applied study employed a descriptive-correlational, field-based, and cross-sectional design. The statistical population consisted of all employees of the Directorate of Sports and Youth of Diyala Province, Iraq, and 120 employees participated through a census approach. Data were collected using a knowledge management questionnaire based on the Nonaka and Takeuchi model, covering knowledge socialization, externalization, combination, and internalization, together with the Winand Organizational Performance Questionnaire. Face and content validity were confirmed by nine sport management experts. Cronbach's alpha coefficients were 0.981 for knowledge management and 0.982 for organizational performance. After assessment of data normality, the research model was tested using partial least squares structural equation modeling in SmartPLS. The measurement model showed that all factor loadings exceeded 0.40. Cronbach's alpha coefficients for the constructs ranged from 0.910 to 0.982, while composite reliability values ranged from 0.937 to 0.983. Average variance extracted values ranged from 0.671 to 0.848, confirming satisfactory internal consistency and convergent validity. Structural model analysis demonstrated that knowledge management had a positive and statistically significant effect on organizational performance ($\beta=0.845$, $t=78.125$, $p<0.001$). Accordingly, the main research hypothesis concerning a significant relationship between knowledge management and organizational performance was supported. The findings indicate that knowledge management is an important factor associated with improved organizational performance in the Directorate of Sports and Youth of Diyala Province. Strengthening knowledge creation, sharing, combination, and internalization processes can contribute to better coordination, decision-making, organizational learning, and overall effectiveness. Accordingly, establishing formal knowledge-sharing mechanisms, documenting organizational experience, and systematically utilizing employee knowledge may provide an effective managerial strategy for enhancing organizational performance.

How to cite:

Abdulmajeed Albayati, H. A., Badri Azarin, Y., & Abdavi, F. (2027). Explaining the Relationship Model Between Knowledge Management and Organizational Performance in the Directorate of Sports and Youth of Diyala Province, Iraq. *Study and Innovation in Education and Development*, 7(2), 1-27.

* Corresponding Author:

Yaghouh Badri Azarin

E-mail: badriazarin@tabrizu.ac.ir



© 2027 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Knowledge has increasingly become one of the most strategic organizational resources for improving decision quality, strengthening organizational learning, enhancing adaptability, and achieving sustainable performance. Contemporary organizations operate in environments characterized by rapid technological change, increasing complexity, intensified stakeholder expectations, and growing demands for efficiency and accountability. In such conditions, the ability to generate, acquire, share, integrate, and apply knowledge is no longer a peripheral managerial function but a central organizational capability. Knowledge management provides the mechanisms through which individual experiences, professional expertise, organizational routines, and explicit information can be transformed into collective organizational assets. Recent studies have emphasized that knowledge management infrastructure can enhance sustainable performance by strengthening organizational capabilities and facilitating more effective use of internal resources (1). Knowledge management has also been linked to improved organizational effectiveness from ethical, cultural, and managerial perspectives, particularly when knowledge is converted into action, learning, and coordinated decision-making (20). In addition, the growing use of digital technologies, artificial intelligence, and data-intensive management systems has increased the importance of knowledge integration because organizations must transform large volumes of information into usable knowledge if they are to improve operational outcomes (12, 13). The literature further suggests that knowledge management can improve employee and organizational performance by facilitating knowledge sharing, reducing duplication of effort, preserving experiential knowledge, and supporting innovation (6, 8). From the perspective of organizational learning, knowledge creation and transfer are particularly important because tacit knowledge residing in employees can contribute to organizational performance only when it is socialized, articulated, combined with other forms of knowledge, and internalized into practice. Studies on tacit knowledge management indicate that effective knowledge processes can improve task efficiency, innovation, trust, and organizational outcomes (4). Similarly, knowledge creation has been shown to strengthen dynamic capabilities and enhance firm performance (5). Research has also demonstrated that knowledge absorption from customers and other external stakeholders can improve operational and innovation performance when organizations possess the capacity to integrate such knowledge into their processes (9), while customer knowledge management can contribute to innovation

capability and business performance (10). Effective knowledge governance may also strengthen innovative employee performance by shaping access to information, decision authority, and incentives for knowledge use (11). Leadership constitutes another important contextual factor, as effective leadership of knowledge management can facilitate knowledge exchange, trust, and alignment of knowledge resources with organizational objectives (7). The combined effects of knowledge management, transformational leadership, and change management have also been associated with sustainable organizational performance (14). In public-sector contexts, knowledge management becomes particularly significant because organizational performance encompasses service quality, responsiveness, stakeholder relations, financial and administrative efficiency, and the achievement of public objectives. Studies have shown that integrating knowledge management with smart technologies can improve decision-making and organizational effectiveness in public organizations (2), while knowledge management may also mediate the relationship between advanced technologies and organizational performance (3). Broader studies of organizational performance have further highlighted the importance of integrated managerial systems, financial information, environmental management, and organizational decision support in improving performance outcomes (16-18). Moreover, inclusive leadership and supportive organizational climates can strengthen employee creativity and contribute to sustainable performance (15), while workforce readiness and future-oriented capability development have been identified as important conditions for organizational responsiveness (19). Despite this growing body of evidence, relatively limited attention has been given to the direct relationship between knowledge management and organizational performance in governmental sport and youth organizations, particularly in the Iraqi context. Such organizations depend heavily on the circulation of experiential knowledge, coordination among administrative and operational units, and the efficient use of human expertise in delivering sport and youth services. Accordingly, the present study aimed to explain the relationship model between knowledge management and organizational performance in the Directorate of Sports and Youth of Diyala Province, Iraq.

METHODS AND MATERIALS

This applied study employed a descriptive-correlational, cross-sectional, and field-based design. The statistical population consisted of all employees working in the Directorate of Sports and Youth of Diyala Province, Iraq. Because the total population was limited and accessible, a census approach was used, and all 120 employees were included

in the study. Data were collected through standardized questionnaires distributed directly among the employees. Knowledge management was assessed using a questionnaire based on the Nonaka and Takeuchi knowledge-creation model, which measures four dimensions: knowledge socialization, externalization, combination, and internalization. Socialization reflects the transfer of tacit knowledge through interaction and shared experience; externalization refers to the conversion of tacit knowledge into explicit and communicable forms; combination concerns the organization and integration of explicit knowledge; and internalization refers to the incorporation of explicit knowledge into individual skills, routines, and practical experience. Organizational performance was measured using the Winand organizational performance questionnaire, which covers sport performance, customer-related performance, communication and image, financial performance, and organizational performance dimensions. Face and content validity were evaluated by nine experts in sport management, who reviewed the relevance, clarity, comprehensiveness, and appropriateness of the items. Internal consistency was assessed using Cronbach's alpha. The alpha coefficients were 0.981 for the knowledge management questionnaire and 0.982 for the organizational performance questionnaire, indicating excellent reliability. Data analysis was conducted at descriptive and inferential levels. Frequencies and percentages were used to describe demographic characteristics, while means, medians, modes, standard deviations, variances, skewness, kurtosis, ranges, minimums, and maximums were calculated for the research variables. Normality was examined using the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests. Because the distributions significantly deviated from normality, partial least squares structural equation modeling was conducted using SmartPLS. The measurement model was evaluated through factor loadings, Cronbach's alpha, rho_A, composite reliability, and average variance extracted, and the structural model was examined using path coefficients, bootstrapped t-values, and significance levels. A significance threshold of 0.05 was adopted.

FINDINGS

The demographic results showed that, among the reported responses, 65 participants were men and 52 were women. Men therefore represented 54.2% of the total sample and women 43.3%. Regarding age, the largest group consisted of employees aged 31 to 40 years, with 50 participants representing 41.7% of the sample. Employees younger than 30 years and those aged 41 to 50 years each comprised 26 participants, or 21.7%, while 9 participants, or 7.5%, were older than 51 years. In terms of education, 54 employees, representing 45.0%, held bachelor's degrees, 37 employees, or 30.8%, held high-school

diplomas, 17 employees, or 14.2%, held master's degrees, 7 employees, or 5.8%, held associate degrees, and 1 employee, or 0.8%, held a doctoral degree. Regarding work experience, the largest category was 5 to 10 years, with 41 employees representing 34.2%. Employees with 11 to 15 years of experience accounted for 23 cases, or 19.2%; those with less than 5 years accounted for 15 cases, or 12.5%; those with more than 21 years accounted for 13 cases, or 10.8%; and those with 16 to 20 years accounted for 11 cases, or 9.2%. Descriptive analysis showed that knowledge internalization had the highest mean among the knowledge management dimensions, with a mean of 2.7895 and a standard deviation of 1.02136. Knowledge combination had a mean of 2.6176 and a standard deviation of 1.19401, socialization had a mean of 2.4675 and a standard deviation of 1.09068, and externalization had the lowest mean, at 2.4188 with a standard deviation of 1.06025. Overall knowledge management had a mean of 2.6320 and a standard deviation of 1.03013, while organizational performance had a mean of 2.6458 and a standard deviation of 1.05136. The Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests were significant for all variables, with all p-values below 0.05, indicating that the distributions did not fully satisfy the normality assumption. The measurement model showed that all item factor loadings exceeded 0.40. Cronbach's alpha values ranged from 0.910 to 0.982, and composite reliability coefficients ranged from 0.937 to 0.983, demonstrating strong internal consistency. The average variance extracted ranged from 0.671 to 0.848, exceeding the recommended minimum of 0.50 and confirming adequate convergent validity. Specifically, AVE values were 0.788 for socialization, 0.788 for externalization, 0.848 for combination, 0.671 for internalization, 0.737 for organizational performance, and 0.686 for overall knowledge management. The structural model revealed a positive and statistically significant relationship between knowledge management and organizational performance. The standardized path coefficient was 0.845, the t-value was 78.125, and the significance level was below 0.001. Therefore, the research hypothesis was supported, indicating that higher levels of knowledge management were associated with higher organizational performance in the Directorate of Sports and Youth of Diyala Province.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings demonstrated that knowledge management has a strong positive relationship with organizational performance in the Directorate of Sports and Youth of Diyala Province. This result indicates that organizations that are better able to generate, share, articulate, combine, and internalize knowledge are more likely to achieve higher levels of organizational effectiveness. The relatively high path coefficient suggests that

knowledge management is not merely an auxiliary administrative practice but may represent a central organizational capability that contributes to improved coordination, service delivery, decision-making, and operational effectiveness. In practical terms, knowledge management can help employees gain faster access to relevant organizational experience, reduce repeated errors, improve communication among departments, and support more informed managerial decisions. The results also showed that internalization had the highest mean among the dimensions of knowledge management. This suggests that employees may be relatively more capable of converting explicit organizational knowledge into practical experience and work-related skills. By contrast, externalization had the lowest mean, which may indicate that tacit knowledge possessed by employees is not always sufficiently documented, articulated, or transformed into explicit organizational resources. This pattern has important managerial implications because organizations may possess valuable individual expertise that remains inaccessible to others unless appropriate mechanisms are established for documentation, mentoring, knowledge repositories, and experience-sharing. The strong relationship between overall knowledge management and organizational performance further implies that organizational effectiveness is likely to improve when all knowledge processes function in an integrated manner. Socialization can facilitate learning through interaction, externalization can preserve experiential knowledge, combination can organize and integrate existing information, and internalization can convert organizational knowledge into practical capability. Together, these processes may support both routine performance and organizational adaptability. The findings therefore suggest that managers in the Directorate of Sports and Youth of Diyala Province should treat knowledge management as a strategic management priority. Practical measures may include creating formal knowledge repositories, documenting successful administrative and sport-related practices, establishing regular experience-sharing sessions, strengthening internal communication systems, developing mentoring arrangements between experienced and less experienced employees, and integrating knowledge-sharing behaviors into performance evaluation systems. Particular attention should be given to externalization because the descriptive findings suggest that the conversion of tacit knowledge into explicit forms may represent a relative weakness. Developing structured reporting procedures, lessons-learned databases, digital archives, and internal training materials could help address this limitation. Overall, the study concludes that effective knowledge management is strongly associated with improved organizational performance in the Directorate of Sports and Youth of Diyala Province, Iraq, and that strengthening

knowledge creation, sharing, integration, and application can provide a practical pathway for improving organizational effectiveness, service quality, and managerial responsiveness.

تبیین مدل ارتباطی بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق

هبه عبدالاله عبدالمجید البیاتی^۱، یعقوب بدری آذرین^{۲*}، فاطمه عبدوی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین مدل ارتباطی بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی و به صورت میدانی و مقطعی انجام شد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق بود که با استفاده از روش کل شماری، ۱۲۰ نفر در پژوهش مشارکت کردند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه مدیریت دانش مبتنی بر مدل نوناکا و تاکوچی شامل ابعاد اجتماعی سازی، بیرونی سازی، ترکیب سازی و درونی سازی دانش و پرسشنامه عملکرد سازمانی ویناند گردآوری شد. روایی صوری و محتوایی ابزارها با نظر ۹ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی تأیید شد. پایایی پرسشنامه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی بر اساس ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰.۹۸۱ و ۰.۹۸۲ به دست آمد. پس از بررسی نرمالیتی داده‌ها، برای آزمون مدل پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم افزار SmartPLS استفاده شد. نتایج مدل اندازه گیری نشان داد که بارهای عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰.۴۰ بود. مقادیر آلفای کرونباخ سازه‌ها بین ۰.۹۱۰ تا ۰.۹۸۲ و پایایی ترکیبی بین ۰.۹۳۷ تا ۰.۹۸۳ قرار داشت. همچنین، میانگین واریانس استخراج شده برای تمامی سازه‌ها بین ۰.۶۷۱ تا ۰.۸۴۸ بود که پایایی و روایی همگرایی مناسب مدل را تأیید کرد. نتایج مدل ساختاری نشان داد که مدیریت دانش دارای اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی است ($\beta=0.845$, $t=78.125$, $p<0.001$). بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدیریت دانش یکی از عوامل مهم مرتبط با ارتقای عملکرد سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان دیالی است. تقویت فرایندهای ایجاد، انتقال، ترکیب و درونی سازی دانش می‌تواند به بهبود هماهنگی، تصمیم گیری، یادگیری سازمانی و اثربخشی عملکرد کمک کند. بر این اساس، توسعه سازوکارهای رسمی اشتراک دانش، مستندسازی تجربیات و بهره گیری نظام مند از دانش کارکنان می‌تواند به عنوان راهبردی مؤثر برای بهبود عملکرد سازمانی مورد توجه مدیران قرار گیرد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۱۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۷/۱۶

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۶/۰۳/۰۱

کلیدواژه‌ها

مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، اجتماعی سازی دانش، درونی سازی دانش، مدیریت ورزشی، استان دیالی

شیوه ارجاع دهی:

عبدالمجید البیاتی، هبه عبدالاله، بدری آذرین، یعقوب، و عبدوی، فاطمه. (۱۴۰۶). تبیین مدل ارتباطی بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۷(۲)، ۱-۳۷.

نویسنده مسئول:

یعقوب بدری آذرین

پست الکترونیکی: badriazarin@tabrizu.ac.ir

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در محیط سازمانی معاصر، دانش به یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی برای ایجاد مزیت رقابتی، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی تبدیل شده است. برخلاف نگرش‌های سنتی که منابع مادی، سرمایه مالی و نیروی انسانی را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان در نظر می‌گرفتند، در رویکردهای جدید، توانایی سازمان در ایجاد، کسب، ذخیره‌سازی، تسهیم و به‌کارگیری دانش به‌عنوان یکی از پایه‌های اصلی اثربخشی و پایداری سازمانی شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که قادرند دانش موجود در میان کارکنان، فرایندها، شبکه‌های ارتباطی و تجربیات سازمانی را به‌طور هدفمند مدیریت کنند، معمولاً ظرفیت بیشتری برای سازگاری با تغییرات محیطی، حل مسائل پیچیده، پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان و ارتقای کیفیت خدمات خود دارند. مدیریت دانش در این معنا صرفاً به گردآوری اطلاعات محدود نیست، بلکه مجموعه‌ای از فرایندهای به‌هم‌پیوسته را شامل می‌شود که از طریق آن دانش فردی و سازمانی ایجاد، تبدیل، انتقال و در فعالیتهای عملیاتی و تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. مطالعات جدید نیز نشان داده‌اند که زیرساخت‌های مناسب مدیریت دانش می‌توانند از طریق تقویت قابلیت‌های سازمانی و ایجاد ظرفیت برای استفاده بهتر از منابع، زمینه ارتقای عملکرد پایدار را فراهم سازند (1). از این منظر، مدیریت دانش نه یک فعالیت جانبی، بلکه جزئی از سازوکار اصلی مدیریت سازمان و یکی از پیش‌شرط‌های دستیابی به عملکرد مطلوب در محیط‌های پیچیده و پویا محسوب می‌شود.

اهمیت مدیریت دانش زمانی بیشتر آشکار می‌شود که عملکرد سازمانی به‌عنوان مفهومی چندبعدی در نظر گرفته شود. عملکرد سازمانی تنها به دستیابی به نتایج مالی یا تحقق اهداف کمی محدود نیست، بلکه شاخص‌هایی مانند کیفیت خدمات، کارایی فرایندها، رضایت ذی‌نفعان، نوآوری، پاسخ‌گویی، توانایی سازگاری، اثربخشی ارتباطات و دستیابی به اهداف راهبردی را نیز در بر می‌گیرد. در چنین شرایطی، دانش سازمانی می‌تواند به‌عنوان حلقه اتصال میان منابع سازمان، توانمندی کارکنان و نتایج عملکردی عمل کند. مطالعات انجام‌شده در محیط‌های مختلف نشان داده‌اند که بهره‌گیری از نظام‌های مدیریت دانش، به‌ویژه زمانی که با فناوری‌های نوین، رهبری مؤثر و ساختارهای مناسب سازمانی همراه باشد، می‌تواند آثار چشمگیری بر عملکرد کارکنان و سازمان داشته باشد. برای نمونه، پژوهش‌های مرتبط با سازمان‌های عمومی نشان داده‌اند که ادغام مدیریت دانش با فناوری‌های هوشمند می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری، دسترسی به اطلاعات، سرعت پاسخ‌گویی و کارایی سازمانی را افزایش دهد (2). همچنین شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد مدیریت دانش می‌تواند در رابطه میان به‌کارگیری فناوری‌های جدید و عملکرد سازمانی نقش میانجی داشته باشد و از طریق تسهیل جریان اطلاعات و تبدیل داده به دانش قابل استفاده، اثر فناوری بر عملکرد را تقویت کند (3). این یافته‌ها نشان می‌دهد که هرچه سازمان در مدیریت منظم و هدفمند دانش موفق‌تر باشد، احتمال دستیابی به سطوح بالاتری از عملکرد نیز افزایش می‌یابد.

یکی از رویکردهای مهم در تبیین مدیریت دانش، توجه به فرایندهای ایجاد و تبدیل دانش است. در این دیدگاه، دانش موجود در سازمان می‌تواند به صورت ضمنی یا صریح وجود داشته باشد و ارزش واقعی آن زمانی آشکار می‌شود که میان افراد و سطوح مختلف

سازمان جریان پیدا کند. اجتماعی سازی دانش، بیرونی سازی دانش، ترکیب سازی دانش و درونی سازی دانش از جمله فرایندهایی هستند که امکان انتقال تجربیات فردی به سطح سازمانی و تبدیل دانش سازمانی به قابلیت های اجرایی را فراهم می کنند. اجتماعی سازی از طریق تعامل، مشاهده و تجربه مشترک به انتقال دانش ضمنی کمک می کند؛ بیرونی سازی، تجربیات و ادراکات کارکنان را به دانش قابل بیان و مستندسازی تبدیل می سازد؛ ترکیب سازی، دانش صریح موجود را سازمان دهی و تلفیق می کند؛ و درونی سازی سبب می شود دانش رسمی و ثبت شده به بخشی از مهارت و توانایی عملی کارکنان تبدیل شود. مطالعات اخیر درباره فرایندهای دانش ضمنی نشان می دهند که مدیریت مؤثر این نوع دانش می تواند با بهبود نوآوری محصول، افزایش کارایی وظایف و تقویت اعتماد عاطفی، عملکرد سازمانی را ارتقا دهد (4). همچنین پژوهش های مربوط به خلق دانش و قابلیت های پویا نشان داده اند که دانش زمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد دارد که به توانایی سازمان برای بازآرایی منابع و واکنش به تغییرات تبدیل شود (5). بنابراین، مدیریت دانش را می توان فرایندی پویا دانست که از سطح تعاملات فردی آغاز می شود و در نهایت به بهبود ظرفیت سازمان برای اقدام، یادگیری و عملکرد منجر می شود.

در سال های اخیر، ارتباط میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در چارچوب های متنوعی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج برخی مطالعات نشان داده اند که محیط کار و مدیریت دانش به طور هم زمان می توانند عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند و سازمان هایی که فضای کاری مناسب تری برای تبادل دانش فراهم می کنند، از ظرفیت بیشتری برای استفاده از مهارت ها و تجربیات کارکنان برخوردارند (6). در همین راستا، نقش رهبری نیز در اثربخشی مدیریت دانش اهمیت اساسی دارد؛ زیرا رهبری سازمانی می تواند از طریق ایجاد اعتماد، تشویق به اشتراک دانش، کاهش موانع ارتباطی و جهت دهی منابع دانشی به سوی اهداف سازمان، نتایج عملکردی را تقویت کند. یافته های پژوهشی حاکی از آن است که رهبری اثربخش مدیریت دانش، زمانی که با فرایندهای مناسب سازمانی همراه شود، می تواند ارتباط معناداری با بهبود عملکرد سازمان داشته باشد (7). از سوی دیگر، مدیریت دانش در کنار رهبری دیجیتال و فرهنگ سازمانی نیز می تواند به افزایش عملکرد کارکنان منجر شود و این امر نشان می دهد که دانش در خلأ عمل نمی کند، بلکه اثربخشی آن تحت تأثیر ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی سازمان است (8). این مجموعه شواهد تأکید می کند که مدیریت دانش باید به عنوان بخشی از نظام مدیریتی یکپارچه سازمان در نظر گرفته شود و نه صرفاً به عنوان مجموعه ای از فعالیت های فنی یا اطلاعاتی.

یکی دیگر از ابعاد مهم مدیریت دانش، نقش آن در نوآوری، یادگیری و توسعه قابلیت های سازمانی است. سازمان هایی که قادرند دانش مشتریان، کارکنان و سایر ذی نفعان را به درستی جذب و پردازش کنند، معمولاً در نوآوری و عملکرد عملیاتی نیز وضعیت مطلوب تری دارند. شواهد نشان داده است که جذب دانش از مشتریان، در تعامل با سازگاری تأمین کنندگان، می تواند عملکرد عملیاتی و نوآوری را افزایش دهد (9). همچنین مدیریت دانش مشتری به عنوان یکی از اشکال تخصصی مدیریت دانش می تواند ظرفیت نوآوری سازمان را تقویت کرده و از این طریق بر عملکرد کسب و کار اثر مثبت بگذارد (10). در سطح کارکنان نیز سازوکارهای حاکمیت دانش

می‌توانند بر رفتارهای نوآورانه و عملکرد خلاقانه اثرگذار باشند، زیرا نحوه توزیع اختیار، دسترسی به اطلاعات، تشویق به اشتراک دانش و نظام‌های پاداش می‌تواند انگیزه کارکنان را برای استفاده از دانش در فعالیت‌های نوآورانه افزایش دهد (11). بر این اساس، مدیریت دانش فقط با کارایی روزمره سازمان ارتباط ندارد، بلکه می‌تواند ظرفیت سازمان برای یادگیری، نوآوری و انطباق بلندمدت را نیز تقویت کند؛ ظرفیت‌هایی که در سازمان‌های ورزشی و جوانان به دلیل تنوع مأموریت‌ها، گستردگی ذی‌نفعان و تغییر مستمر انتظارات اجتماعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

تحولات دیجیتال و گسترش کاربرد هوش مصنوعی، داده‌های بزرگ و فناوری‌های هوشمند نیز اهمیت مدیریت دانش را بیش از پیش افزایش داده است. داده به‌تنهایی نمی‌تواند موجب بهبود عملکرد شود، مگر آنکه سازمان بتواند آن را به اطلاعات معنادار و سپس به دانش قابل استفاده تبدیل کند. پژوهش‌های مرتبط با کلان‌داده نشان داده‌اند که چارچوب‌های دانشی مبتنی بر داده‌های بزرگ می‌توانند پیش‌بینی ریسک، تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی عملکرد را در سازمان‌های پیچیده تقویت کنند (12). از سوی دیگر، شواهد نشان می‌دهد که قابلیت‌های هوش مصنوعی زمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد پایدار دارند که با یکپارچگی دانش و نوآوری همراه باشند (13). این مسئله در سازمان‌های عمومی نیز اهمیت دارد؛ زیرا تحول دیجیتال بدون سازوکارهای مناسب مدیریت دانش ممکن است صرفاً به افزایش حجم داده‌ها منجر شود، بدون آنکه به بهبود واقعی کیفیت تصمیم‌گیری و خدمات منجر گردد. مدیریت دانش می‌تواند میان فناوری، تجربه انسانی و تصمیم‌گیری مدیریتی پیوند برقرار کند و امکان بهره‌برداری اثربخش‌تر از سرمایه اطلاعاتی سازمان را فراهم سازد. بنابراین، حتی در سازمان‌هایی که مأموریت اصلی آنها مستقیماً فناورانه نیست، توسعه ظرفیت مدیریت دانش می‌تواند زمینه استفاده مطلوب‌تر از فناوری‌های نوین، سامانه‌های اطلاعاتی و داده‌های مدیریتی را فراهم کند.

رابطه میان دانش و عملکرد در مطالعات مرتبط با پایداری سازمانی نیز مورد توجه قرار گرفته است. عملکرد پایدار مستلزم آن است که سازمان علاوه بر دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت، ظرفیت خود را برای پاسخ‌گویی به تحولات آینده، حفظ منابع و سازگاری با انتظارات ذی‌نفعان نیز تقویت کند. در این چارچوب، مدیریت دانش می‌تواند از طریق حمایت از یادگیری مستمر، بهبود کیفیت تصمیمات و کاهش ائتلاف منابع، به پایداری عملکرد کمک کند. مطالعات نشان داده‌اند که مدیریت تغییر و رهبری تحول‌آفرین، از طریق سازوکارهای مدیریت دانش، می‌توانند عملکرد پایدار سازمان‌ها را ارتقا دهند (14). همچنین پژوهش‌های مرتبط با رهبری فراگیر و فضای روان‌شناختی سازمان نشان می‌دهند که عملکرد پایدار می‌تواند تحت تأثیر شرایطی قرار گیرد که خلاقیت کارکنان و مشارکت آنان در فرایندهای دانشی را تسهیل می‌کند (15). از سوی دیگر، مدیریت دانش در کنار مسئولیت اجتماعی و زیرساخت‌های سازمانی می‌تواند از طریق تقویت دوسوتوانی سازمانی، ظرفیت بهره‌برداری هم‌زمان از دانش موجود و کشف فرصت‌های جدید را افزایش دهد (1). این رویکرد برای سازمان‌های دولتی فعال در حوزه ورزش و جوانان نیز قابل توجه است، زیرا این سازمان‌ها باید هم‌زمان پاسخ‌گوی نیازهای جاری جامعه باشند و ظرفیت‌های خود را برای مواجهه با تغییرات جمعیتی، اجتماعی، فناوری و مدیریتی آینده توسعه دهند.

عملکرد سازمانی خود تحت تأثیر مجموعه‌ای از متغیرهای مالی، مدیریتی، محیطی و دانشی قرار دارد و در نتیجه، بررسی آن نیازمند رویکردی چندبعدی است. برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شیوه‌های نوین مدیریت و حسابداری می‌توانند از طریق بهبود تصمیم‌گیری، کنترل منابع و افزایش شفافیت بر عملکرد مالی و پایداری سازمان‌ها اثرگذار باشند (16). همچنین مدیریت هزینه‌های محیطی و توجه به شاخص‌های مالی می‌تواند در ارزیابی بهتر عملکرد و هدایت تصمیم‌های مدیریتی نقش داشته باشد (17). در سطح گسترده‌تر، طراحی الگوهای مدیریتی که ملاحظات پایداری را در کنار اطلاعات مدیریتی و حسابداری قرار می‌دهند، می‌تواند امکان ارزیابی دقیق‌تر عملکرد سازمان را فراهم آورد (18). این یافته‌ها هرچند در محیط‌های متفاوتی حاصل شده‌اند، بر یک اصل مشترک تأکید دارند: عملکرد سازمانی نتیجه تعامل میان اطلاعات، دانش، منابع، ساختارها و تصمیم‌های مدیریتی است. در نتیجه، بررسی نقش مدیریت دانش در عملکرد سازمانی می‌تواند به روشن شدن یکی از مهم‌ترین سازوکارهای درونی مؤثر بر اثربخشی سازمان کمک کند. در سازمان‌های ورزشی، اهمیت مدیریت دانش می‌تواند حتی بیش از بسیاری از سازمان‌های سنتی باشد. فعالیت‌های این سازمان‌ها معمولاً ترکیبی از برنامه‌ریزی ورزشی، مدیریت منابع انسانی، ارتباط با ورزشکاران و باشگاه‌ها، توسعه فعالیت‌های جوانان، اجرای برنامه‌های اجتماعی، مدیریت رویدادها، تخصیص منابع و پاسخ‌گویی به نهادهای عمومی را شامل می‌شود. چنین تنوعی موجب می‌شود حجم زیادی از دانش تجربی، حرفه‌ای و مدیریتی در سطوح مختلف سازمان شکل گیرد. اگر این دانش صرفاً در اختیار افراد باقی بماند و سازوکار مناسبی برای انتقال، مستندسازی و استفاده مجدد از آن وجود نداشته باشد، سازمان در معرض از دست دادن تجربه، تکرار خطاها و کاهش کیفیت تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد. برعکس، ایجاد سازوکارهایی برای اشتراک دانش می‌تواند به تسریع یادگیری سازمانی، بهبود هماهنگی واحدها و ارتقای کیفیت خدمات کمک کند. مطالعات مربوط به آمادگی نیروی انسانی نیز نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی آینده‌نگر و توجه به قابلیت‌های دانشی نیروی کار می‌تواند آمادگی سازمان برای پاسخ‌گویی به تحولات آینده را افزایش دهد (19). از این رو، در اداره ورزش و جوانان، مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای حفظ تجربه کارکنان، انتقال دانش میان واحدهای تخصصی و تقویت انسجام در اجرای برنامه‌های سازمانی عمل کند.

در کنار دیدگاه‌های مدیریتی جدید، دانش در بسیاری از رویکردهای فرهنگی و ارزشی نیز به‌عنوان عامل اساسی رشد فردی و سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. از منظر برخی رویکردهای اسلامی، دانش زمانی ارزش سازمانی پیدا می‌کند که به عمل مؤثر، مسئولیت‌پذیری، یادگیری و بهبود عملکرد منجر شود و از این جهت، مدیریت دانش می‌تواند با بهره‌گیری هدفمند از تجربه و آگاهی افراد به افزایش اثربخشی سازمان کمک کند (20). چنین نگرشی برای مطالعه سازمان‌های عمومی در جوامع اسلامی اهمیت دارد؛ زیرا رفتار سازمانی در این محیط‌ها تنها تحت تأثیر سازوکارهای رسمی نیست، بلکه ارزش‌های اجتماعی، فرهنگی و اخلاقی نیز می‌توانند بر تمایل کارکنان به اشتراک دانش، همکاری و استفاده جمعی از تجربیات تأثیر بگذارند. بنابراین، بررسی مدیریت دانش در یک سازمان دولتی در عراق باید علاوه بر کارکردهای فنی آن، به ماهیت اجتماعی و تعاملی دانش نیز توجه داشته باشد؛ زیرا بخش زیادی از دانش سازمانی در روابط میان کارکنان، تجربه‌های انباشته و تعاملات غیررسمی شکل می‌گیرد.

با وجود گسترش مطالعات مرتبط با مدیریت دانش و عملکرد، هنوز بخش قابل توجهی از پژوهش‌های موجود در محیط‌های تجاری، تولیدی، آموزش عالی، مالی و زنجیره تأمین انجام شده‌اند. برای نمونه، تحقیقات مرتبط با مؤسسات آموزش عالی بر نقش مدیریت دانش در تبدیل ظرفیت‌های فناوری و مدیریت تغییر به عملکرد پایدار تأکید کرده‌اند (3، 14)، مطالعات حوزه خدمات مالی ارتباط مدیریت دانش مشتری را با قابلیت نوآوری و عملکرد نشان داده‌اند (10) و پژوهش‌های مرتبط با بنگاه‌ها نیز نقش خلق دانش و قابلیت‌های پویا را در ارتقای عملکرد تأیید کرده‌اند (5). با این حال، سازمان‌های دولتی حوزه ورزش و جوانان از نظر ساختار، مأموریت، ذی‌نفعان و شیوه ارائه خدمات با بسیاری از این سازمان‌ها تفاوت دارند. عملکرد در چنین سازمان‌هایی علاوه بر کارایی داخلی، شامل کیفیت خدمات ورزشی، ارتباط با جامعه هدف، اعتبار و وجهه سازمانی، مدیریت منابع و توان پاسخ‌گویی به نیازهای جوانان و ورزشکاران است. از این رو، نمی‌توان بدون بررسی تجربی فرض کرد که یافته‌های سایر بخش‌ها به‌طور کامل در این محیط سازمانی نیز قابل تعمیم هستند.

همچنین بررسی ادبیات نشان می‌دهد که بخش مهمی از پژوهش‌های اخیر، مدیریت دانش را همراه با متغیرهای دیگری مانند رهبری، فرهنگ سازمانی، فناوری، نوآوری، راهبرد سبز یا قابلیت‌های پویا مطالعه کرده‌اند (7، 8، 13). این رویکردها اگرچه شناخت ارزشمندی از سازوکارهای پیچیده سازمانی فراهم کرده‌اند، اما بررسی مستقیم رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در برخی محیط‌های دولتی و ورزشی همچنان ضروری است. مطالعه این رابطه می‌تواند مشخص کند که آیا ارتقای فرایندهای اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب‌سازی و درونی‌سازی دانش به‌طور مستقیم با سطوح بالاتر عملکرد سازمانی همراه است یا خیر. چنین تحلیلی از نظر مدیریتی نیز اهمیت دارد، زیرا مدیران اداره ورزش و جوانان در صورت وجود رابطه معنادار میان این دو سازه می‌توانند سرمایه‌گذاری در نظام‌های اشتراک دانش، مستندسازی تجارب، آموزش درون‌سازمانی، تعامل بین واحدها و استفاده نظام‌مند از دانش کارکنان را به‌عنوان بخشی از سیاست‌های بهبود عملکرد دنبال کنند.

در نهایت، مدیریت دانش می‌تواند چارچوبی برای تبدیل تجربه‌های پراکنده کارکنان به سرمایه سازمانی فراهم کند و از طریق افزایش دسترسی به دانش، کاهش دوباره‌کاری، بهبود هماهنگی، توسعه نوآوری و تقویت کیفیت تصمیم‌گیری، عملکرد سازمان را ارتقا دهد. در شرایطی که سازمان‌های عمومی با فشار فزاینده برای افزایش اثربخشی، پاسخ‌گویی و بهره‌وری مواجه هستند، شناسایی عواملی که می‌توانند عملکرد را بدون اتکای صرف به افزایش منابع مالی بهبود بخشند، اهمیت زیادی دارد. شواهد اخیر در محیط‌های گوناگون نیز بر این موضوع تأکید دارند که مدیریت دانش، زمانی که با قابلیت‌های سازمانی و سازوکارهای مناسب استفاده از اطلاعات همراه شود، می‌تواند به پیامدهای عملکردی مطلوب منجر شود (9، 12). افزون بر این، ارتباط میان دانش، نوآوری و عملکرد نشان می‌دهد که مدیریت دانش می‌تواند هم بر اثربخشی جاری و هم بر ظرفیت آینده سازمان اثرگذار باشد (4، 11). با توجه به نقش اداره ورزش و جوانان استان دیالی در برنامه‌ریزی، هماهنگی و ارائه خدمات مرتبط با ورزش و جوانان و نیز ضرورت استفاده مؤثر از تجربیات و دانش

کارکنان، بررسی تجربی این رابطه می‌تواند شواهد کاربردی ارزشمندی برای مدیران این سازمان فراهم کند؛ بنابراین، هدف پژوهش حاضر تبیین مدل ارتباطی بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، یک مطالعه میدانی با طرح توصیفی-همبستگی بود که با هدف تبیین مدل ارتباطی بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق انجام شد. در این پژوهش، مدیریت دانش به‌عنوان متغیر پیش‌بین و عملکرد سازمانی به‌عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شد و تلاش شد ضمن بررسی وضعیت متغیرهای مورد مطالعه، میزان و جهت ارتباط میان ابعاد مدیریت دانش و عملکرد سازمانی و نیز قدرت تبیین‌کنندگی مدیریت دانش در ارتباط با عملکرد سازمانی کارکنان بررسی شود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان شاغل در اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق بود که در زمان اجرای پژوهش در واحدها و بخش‌های مختلف این اداره اشتغال داشتند. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری و امکان دسترسی به تمامی اعضای جامعه، از روش سرشماری یا کل‌شماری استفاده شد و تمامی ۱۲۰ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. بنابراین، نمونه‌گیری احتمالی یا انتخاب بخشی از جامعه انجام نشد و پرسشنامه‌های پژوهش در میان تمامی کارکنان واجد شرایط توزیع شد. داده‌های مورد نیاز به‌صورت میدانی و از طریق پرسشنامه‌های استاندارد گردآوری شدند. پیش از توزیع ابزارها، هدف پژوهش و شیوه پاسخ‌گویی به پرسشنامه‌ها برای شرکت‌کنندگان توضیح داده شد و بر محرمانه ماندن اطلاعات و استفاده از پاسخ‌ها صرفاً در چارچوب اهداف علمی پژوهش تأکید گردید. سپس پرسشنامه‌ها در اختیار کارکنان قرار گرفت و پس از تکمیل، جمع‌آوری و برای ورود به مرحله تحلیل آماری بررسی شدند. رویکرد مقطعی پژوهش بدین معنا بود که اطلاعات مربوط به مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در یک مقطع زمانی مشخص از کارکنان گردآوری شد و ارتباط میان این متغیرها بدون هیچ‌گونه مداخله یا دست‌کاری آزمایشی مورد ارزیابی قرار گرفت.

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش از دو پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش و عملکرد سازمانی استفاده شد. مدیریت دانش با استفاده از پرسشنامه مبتنی بر مدل مدیریت دانش ایکوجیرو نوناکا و هیروناکا تاکوچی سنجیده شد. این ابزار بر مبنای الگوی تبدیل دانش یا **SECI** طراحی شده و فرایند مدیریت و تبدیل دانش را در چهار مؤلفه اصلی اجتماعی‌سازی دانش، بیرونی‌سازی دانش، ترکیب‌سازی دانش و درونی‌سازی دانش ارزیابی می‌کند. اجتماعی‌سازی دانش به فرایند انتقال و اشتراک دانش ضمنی از طریق تعاملات مستقیم، تجربه مشترک، مشاهده و ارتباطات بین کارکنان اشاره دارد؛ بیرونی‌سازی دانش بیانگر تبدیل دانش ضمنی افراد به دانش صریح، قابل بیان و قابل انتقال در سطح سازمان است؛ ترکیب‌سازی دانش فرایند سازمان‌دهی، تلفیق و بازآرایی دانش صریح موجود و ایجاد مجموعه‌های جدیدی از اطلاعات و دانش سازمانی را منعکس می‌کند؛ و درونی‌سازی دانش به جذب و تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی افراد از طریق یادگیری، تجربه و به‌کارگیری عملی دانش مربوط است. نمرات حاصل از این ابزار برای ارزیابی وضعیت

کلی مدیریت دانش و ابعاد تشکیل دهنده آن در اداره ورزش و جوانان استان دیالی مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش عملکرد سازمانی نیز از پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی ویناند استفاده شد که عملکرد سازمان را در ابعاد عملکرد ورزشی، عملکرد مرتبط با مشتریان، ارتباطات و وجهه سازمان، عملکرد مالی و عملکرد سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ابعاد امکان ارزیابی چندبعدی عملکرد اداره ورزش و جوانان را فراهم کرده و علاوه بر جنبه‌های درون سازمانی، حوزه‌های مرتبط با ذی‌نفعان، خدمات ورزشی، ارتباطات و جایگاه سازمان را نیز پوشش می‌دهند. به‌منظور اطمینان از روایی ابزارهای پژوهش، ابتدا مبانی نظری، کتاب‌ها، مقالات علمی و پژوهش‌های پیشین مرتبط با مدیریت دانش و عملکرد سازمانی بررسی شدند تا تناسب مفهومی متغیرها و ابعاد مورد سنجش با اهداف پژوهش مشخص شود. با وجود استاندارد بودن پرسشنامه‌ها و تأیید روایی آنها در مطالعات پیشین، روایی ابزارها در جامعه مورد مطالعه نیز مجدداً بررسی شد. برای ارزیابی روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه‌ها در اختیار ۹ نفر از استادان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی قرار گرفت و دیدگاه آنان درباره وضوح، تناسب، جامعیت و ارتباط گویه‌ها با سازه‌های پژوهش دریافت شد. پس از بررسی نظرات متخصصان، تناسب ابزارها برای استفاده در پژوهش حاضر تأیید شد. همچنین برای بررسی پایایی و همسانی درونی ابزارها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت دانش برابر با ۰.۹۸۱ و برای پرسشنامه عملکرد سازمانی برابر با ۰.۹۸۲ به دست آمد. قرار گرفتن هر دو ضریب در سطح بسیار بالاتر از حد قابل قبول ۰.۷۰ نشان‌دهنده همسانی درونی بسیار مطلوب گویه‌ها و پایایی بالای ابزارهای مورد استفاده در پژوهش بود و بر این اساس، هر دو پرسشنامه از قابلیت اعتماد کافی برای گردآوری داده‌های اصلی برخوردار تشخیص داده شدند.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌ها مورد بررسی، کدگذاری و آماده‌سازی برای تحلیل آماری قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آمار توصیفی، برای توصیف ویژگی‌های شرکت‌کنندگان و متغیرهای اصلی پژوهش از شاخص‌هایی نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده شد تا تصویری کلی از مشخصات نمونه و وضعیت مدیریت دانش، ابعاد چهارگانه آن و مؤلفه‌های عملکرد سازمانی ارائه شود. پیش از آزمون مدل پژوهش، ویژگی‌های روان‌سنجی ابزارها و کفایت داده‌ها برای ورود به تحلیل مدل مورد بررسی قرار گرفت و همسانی درونی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد. در سطح آمار استنباطی، با توجه به هدف اصلی پژوهش مبنی بر تبیین مدل ارتباطی میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی، از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. این روش امکان بررسی هم‌زمان روابط میان سازه‌های پژوهش و ارزیابی میزان اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی را فراهم ساخت. در مدل پژوهش، مدیریت دانش با چهار بعد اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب‌سازی و درونی‌سازی و عملکرد سازمانی با ابعاد عملکرد ورزشی، مشتری، ارتباطات و وجهه، مالی و سازمانی مورد توجه قرار گرفت و روابط ساختاری میان سازه‌های اصلی بر اساس مدل مفهومی پژوهش آزمون شد. در فرایند تحلیل، ابتدا کفایت مدل اندازه‌گیری و کیفیت سنجش سازه‌ها بررسی و سپس مدل ساختاری و روابط میان متغیرهای نهفته ارزیابی شد. برای قضاوت درباره فرضیه اصلی و روابط پیش‌بینی‌شده، ضرایب مسیر، جهت و شدت اثرها و سطح معناداری آماری آنها مورد توجه قرار گرفت. در تمامی آزمون‌های

استنباطی، سطح خطای ۰.۰۵ به عنوان معیار تصمیم‌گیری آماری در نظر گرفته شد؛ به گونه‌ای که مقادیر احتمال کمتر از ۰.۰۵ نشان‌دهنده وجود رابطه یا اثر معنادار آماری تلقی شدند. بدین ترتیب، تحلیل‌های انجام‌شده امکان ارزیابی تجربی مدل پیشنهادی پژوهش و تعیین میزان نقش مدیریت دانش در تبیین عملکرد سازمانی اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق را فراهم ساخت.

یافته‌ها

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان نشان داد که از مجموع ۱۲۰ نفر کارکنان مورد مطالعه، اطلاعات جنسیت برای ۱۱۷ نفر ثبت شده بود که از این تعداد، ۶۵ نفر معادل ۵۴.۲ درصد کل نمونه مرد و ۵۲ نفر معادل ۴۳.۳ درصد زن بودند. از نظر سن، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با ۵۰ نفر و ۴۱.۷ درصد بود و پس از آن گروه‌های سنی کمتر از ۳۰ سال و ۴۱ تا ۵۰ سال، هر کدام با ۲۶ نفر و ۲۱.۷ درصد قرار داشتند؛ همچنین ۹ نفر معادل ۷.۵ درصد در گروه سنی بالاتر از ۵۱ سال قرار گرفتند. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی به کارکنان دارای مدرک کارشناسی اختصاص داشت که شامل ۵۴ نفر و ۴۵.۰ درصد نمونه بود؛ پس از آن ۳۷ نفر معادل ۳۰.۸ درصد دارای مدرک دیپلم، ۱۷ نفر معادل ۱۴.۲ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۷ نفر معادل ۵.۸ درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم و یک نفر معادل ۰.۸ درصد دارای مدرک دکتری بودند. در بررسی سابقه کار نیز بیشترین فراوانی مربوط به کارکنان دارای ۵ تا ۱۰ سال سابقه کار بود که ۴۱ نفر معادل ۳۴.۲ درصد نمونه را تشکیل می‌دادند؛ ۲۳ نفر معادل ۱۹.۲ درصد دارای ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه، ۱۵ نفر معادل ۱۲.۵ درصد دارای کمتر از ۵ سال سابقه، ۱۳ نفر معادل ۱۰.۸ درصد دارای بیش از ۲۱ سال سابقه و ۱۱ نفر معادل ۹.۲ درصد دارای ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه کار بودند. اختلاف میان مجموع برخی فراوانی‌های گزارش‌شده و حجم کل نمونه نشان می‌دهد که در تعدادی از متغیرهای جمعیت‌شناختی، اطلاعات برخی پاسخ‌دهندگان ثبت نشده یا ناقص بوده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

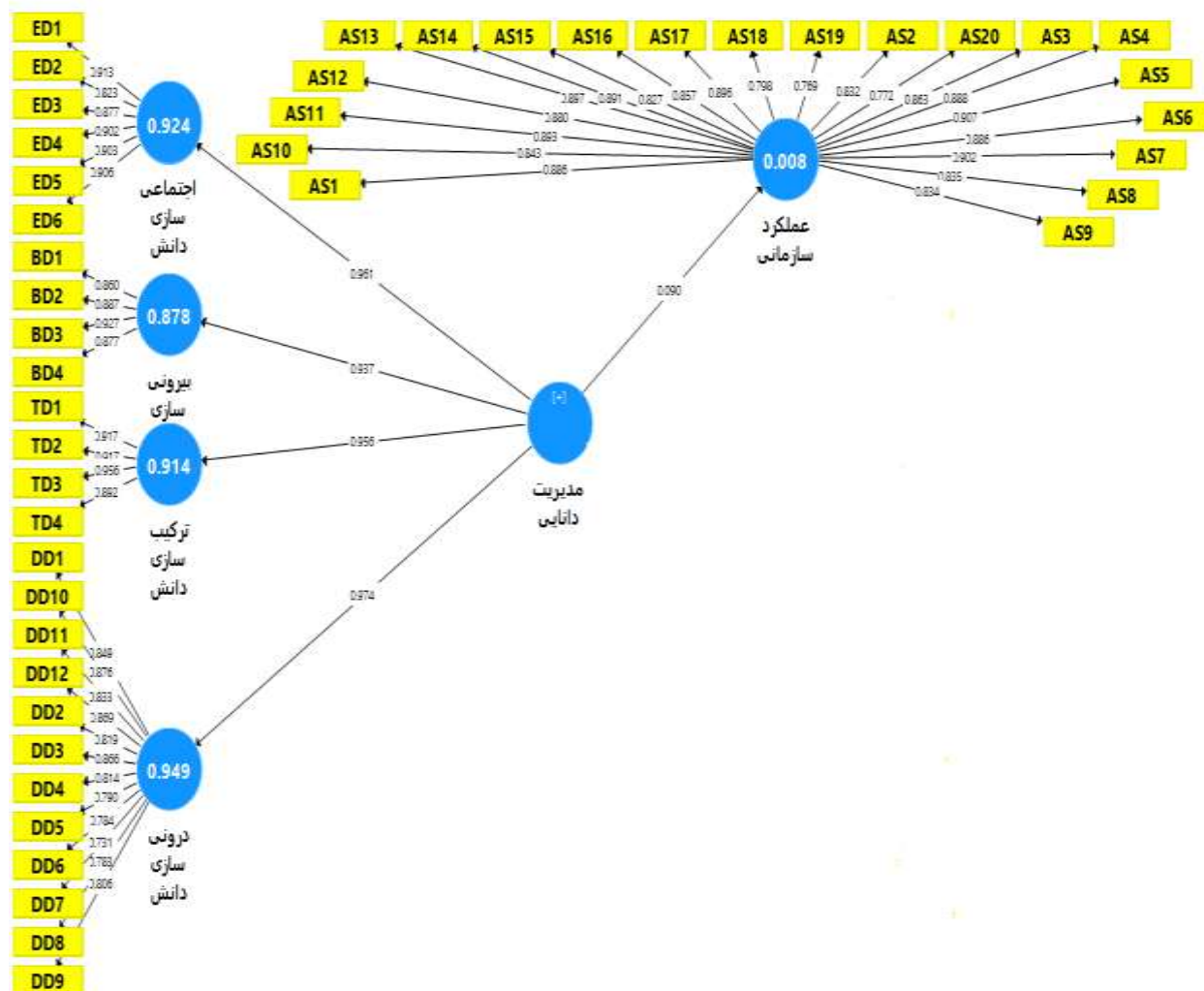
متغیر	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر
اجتماعی‌سازی دانش	۲.۴۶۷۵	۲.۳۳۳۳	۱.۰۰	۱.۰۹۰۶۸	۱.۱۹۰	۰.۴۶۶	-۰.۵۰۳	۴.۰۰	۱.۰۰	۵.۰۰
بیرونی‌سازی دانش	۲.۴۱۸۸	۲.۲۵۰۰	۱.۰۰	۱.۰۶۰۲۵	۱.۱۲۴	۰.۴۵۹	-۰.۶۴۲	۴.۰۰	۱.۰۰	۵.۰۰
ترکیب‌سازی دانش	۲.۶۱۷۶	۲.۲۵۰۰	۲.۰۰	۱.۱۹۴۰۱	۱.۴۲۶	۰.۴۲۸	-۰.۹۲۲	۴.۰۰	۱.۰۰	۵.۰۰
درونی‌سازی دانش	۲.۷۸۹۵	۲.۷۵۰۰	۳.۰۰	۱.۰۲۱۳۶	۱.۰۴۳	۰.۱۰۷	-۰.۷۵۵	۳.۹۲	۱.۰۰	۴.۹۲
مدیریت دانش	۲.۶۳۲۰	۲.۴۸۰۸	۳.۰۰	۱.۰۳۰۱۳	۱.۰۶۱	۰.۳۰۹	-۰.۷۵۱	۳.۸۵	۱.۰۰	۴.۸۵
عملکرد سازمانی	۲.۶۴۵۸	۲.۶۵۰۰	۳.۱۰	۱.۰۵۱۳۶	۱.۱۰۵	۰.۳۰۰	-۰.۷۲۱	۳.۹۵	۱.۰۰	۴.۹۵

بر اساس نتایج جدول ۱، میانگین ابعاد مدیریت دانش در دامنه ۲۰۴۱۸۸ تا ۲۰۷۸۹۵ قرار داشت. در میان ابعاد مدیریت دانش، بیشترین میانگین مربوط به درونی‌سازی دانش با میانگین ۲۰۷۸۹۵ و انحراف معیار ۱۰۰۲۱۳۶ و کمترین میانگین مربوط به بیرونی‌سازی دانش با میانگین ۲۰۴۱۸۸ و انحراف معیار ۱۰۰۶۰۲۵ بود. میانگین کلی مدیریت دانش برابر با ۲۰۶۳۲۰ و انحراف معیار آن ۱۰۰۳۰۱۳ به دست آمد، در حالی که عملکرد سازمانی دارای میانگین ۲۰۶۴۵۸ و انحراف معیار ۱۰۰۵۱۳۶ بود. همچنین مقادیر چولگی برای تمامی متغیرها مثبت و نسبتاً پایین و مقادیر کشیدگی منفی بودند. با وجود آنکه مقادیر چولگی و کشیدگی انحراف بسیار شدیدی از تقارن نشان نمی‌دادند، بررسی رسمی نرمال بودن توزیع متغیرها با استفاده از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک انجام شد.

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

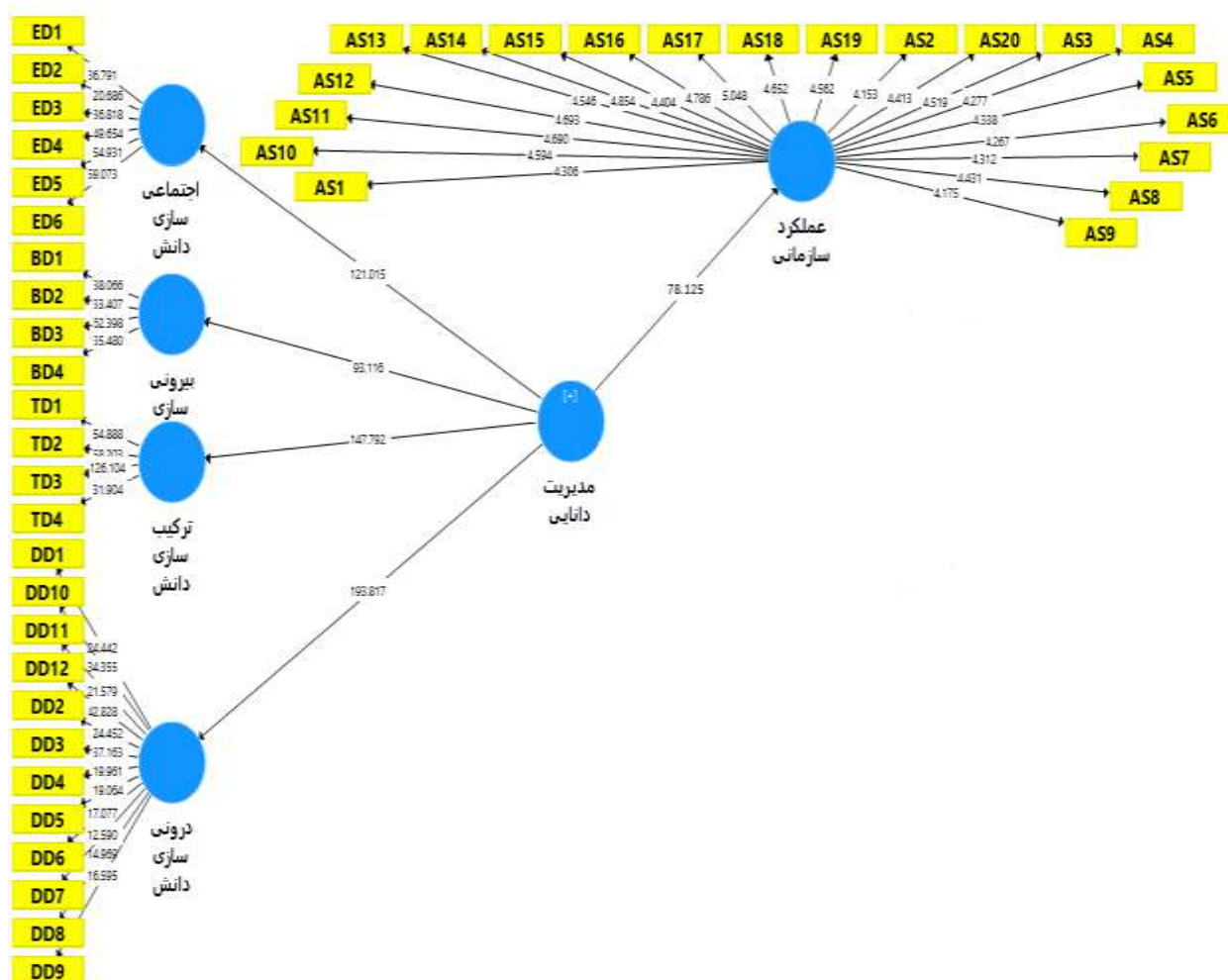
متغیر	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	آماره شاپیرو-ویلک	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
اجتماعی‌سازی دانش	۰۰۰۹۸	۱۱۹	۰۰۰۴۸	۰۰۹۴۶	۱۱۹	<۰۰۰۰۱
بیرونی‌سازی دانش	۰۰۰۹۱	۱۱۹	۰۰۰۲۲	۰۰۹۴۶	۱۱۹	<۰۰۰۰۱
ترکیب‌سازی دانش	۰۰۱۶۴	۱۱۹	<۰۰۰۰۱	۰۰۹۳۳	۱۱۹	<۰۰۰۰۱
درونی‌سازی دانش	۰۰۰۶۰	۱۱۹	۰۰۰۴۴	۰۰۹۷۷	۱۱۹	۰۰۰۳۸
مدیریت دانش	۰۰۰۸۵	۱۱۹	۰۰۰۴۲	۰۰۹۶۶	۱۱۹	<۰۰۰۰۱
عملکرد سازمانی	۰۰۰۶۸	۱۱۹	<۰۰۰۰۱	۰۰۹۶۲	۱۱۹	۰۰۰۳۹

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک برای تمامی متغیرهای پژوهش کمتر از ۰۰۰۵ بود. بنابراین، فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها در سطح خطای ۰۰۰۵ رد شد و نتایج نشان داد که توزیع متغیرهای اجتماعی‌سازی دانش، بیرونی‌سازی دانش، ترکیب‌سازی دانش، درونی‌سازی دانش، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی با توزیع نرمال انطباق کامل ندارد. با توجه به ماهیت توزیع داده‌ها و هدف پژوهش در بررسی هم‌زمان مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار *SmartPLS* استفاده شد که وابستگی کمتری به فرض نرمال بودن چندمتغیره داده‌ها دارد.



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری پژوهش بر اساس مقادیر بارهای عاملی سازه‌ها و شاخص‌ها

بررسی مدل اندازه‌گیری و مقادیر بارهای عاملی نشان داد که بار عاملی تمامی گویه‌های مربوط به سازه‌های پژوهش بیشتر از حداقل معیار قابل قبول ۰.۴۰ بود. بنابراین، هیچ‌یک از شاخص‌های مورد استفاده به دلیل ضعف بار عاملی نیازمند حذف از مدل نبود و تمامی گویه‌ها توانستند سهم مناسبی در اندازه‌گیری سازه متناظر خود داشته باشند. این یافته بیانگر آن است که شاخص‌های مشاهده‌پذیر پرسشنامه‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی از کفایت لازم برای بازنمایی متغیرهای نهفته مدل برخوردار بوده‌اند و مدل اندازه‌گیری از نظر بارهای عاملی در وضعیت قابل قبول قرار داشته است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش بر اساس مقادیر آماره t حاصل از الگوریتم بوت‌استرپینگ

نتایج مدل ساختاری بر مبنای مقادیر آماره t نشان داد که مسیر اصلی پیش‌بینی‌شده از مدیریت دانش به عملکرد سازمانی از لحاظ آماری معنادار است. در ارزیابی معناداری ضرایب مسیر، مقدار ۱.۹۶ به‌عنوان مقدار بحرانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد در نظر گرفته شد؛ بنابراین، هر مسیری که مقدار مطلق آماره t آن بیشتر از ۱.۹۶ باشد، در سطح ۰.۰۵ معنادار تلقی می‌شود. مطابق نتایج حاصل از بوت‌استرپینگ، آماره t مربوط به رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی به‌مراتب بالاتر از این مقدار بحرانی بود و از این نظر، وجود رابطه ساختاری معنادار میان دو سازه اصلی پژوهش تأیید شد.

جدول ۳. نتایج بررسی پایایی و روایی همگرایی سازه‌های پژوهش

سازه	آلفای کرونباخ	ρ_A	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)
اجتماعی‌سازی دانش	۰.۹۴۶	۰.۹۴۹	۰.۹۵۷	۰.۷۸۸
بیرونی‌سازی دانش	۰.۹۱۰	۰.۹۱۲	۰.۹۳۷	۰.۷۸۸
ترکیب‌سازی دانش	۰.۹۴۰	۰.۹۴۱	۰.۹۵۷	۰.۸۴۸
درونی‌سازی دانش	۰.۹۵۵	۰.۹۵۸	۰.۹۶۱	۰.۶۷۱
عملکرد سازمانی	۰.۹۸۲	۱.۰۰۴	۰.۹۸۲	۰.۷۳۷
مدیریت دانش	۰.۹۸۱	۰.۹۸۳	۰.۹۸۳	۰.۶۸۶

بر اساس نتایج جدول ۳، مقدار آلفای کرونباخ تمامی سازه‌ها بین ۰.۹۱۰ و ۰.۹۸۲ و مقدار پایایی ترکیبی آنها بین ۰.۹۳۷ و ۰.۹۸۳ قرار داشت که همگی بالاتر از مقدار معیار ۰.۷۰ بودند و در نتیجه، پایایی و همسانی درونی مناسب سازه‌های مدل را تأیید کردند. مقادیر ρ_A نیز برای سازه‌های پژوهش در سطح بالایی قرار داشتند. از سوی دیگر، میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمامی سازه‌ها بیشتر از حداقل مقدار توصیه‌شده ۰.۵۰ بود و در دامنه ۰.۶۷۱ تا ۰.۸۴۸ قرار گرفت؛ بنابراین، روایی همگرایی سازه‌های مدل نیز مورد تأیید قرار گرفت. به بیان دیگر، هر سازه توانست بیش از ۵۰ درصد واریانس شاخص‌های مربوط به خود را تبیین کند. در مجموع، نتایج شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE نشان داد که مدل اندازه‌گیری پژوهش از پایایی و روایی همگرایی مطلوبی برخوردار است و امکان ورود به مرحله ارزیابی روابط ساختاری میان متغیرها وجود دارد.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه پژوهش

مسیر ساختاری	ضریب مسیر (β)	میانگین نمونه (M)	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی‌داری	نتیجه
مدیریت دانش ← عملکرد سازمانی*	۰.۸۴۵	۰.۱۰۸	۰.۱۵۱	۷۸.۱۲۵	<۰.۰۰۱	تأیید فرضیه

نتایج جدول ۴ نشان داد که مدیریت دانش دارای رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق است. ضریب مسیر استانداردشده برابر با ۰.۸۴۵ به دست آمد که بیانگر جهت مثبت و شدت نسبتاً بالای رابطه میان دو متغیر است؛ بدین معنا که افزایش سطح مدیریت دانش با افزایش عملکرد سازمانی همراه است. همچنین مقدار آماره t برابر با ۷۸.۱۲۵ گزارش شد که به‌طور قابل توجهی بیشتر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ بود و سطح معنی‌داری نیز کمتر از ۰.۰۰۱ به دست آمد. بنابراین، فرض صفر مبنی بر نبود رابطه معنادار میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رد و فرضیه پژوهش تأیید شد. بر این اساس می‌توان بیان کرد که مدیریت دانش و فرایندهای مرتبط با خلق، تبدیل، اشتراک و درونی‌سازی دانش نقش معناداری در ارتقای عملکرد سازمانی اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق دارند و هرچه سازوکارهای مدیریت دانش در این سازمان تقویت شوند، انتظار می‌رود سطح عملکرد سازمانی نیز افزایش یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین مدل ارتباطی بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق انجام شد. یافته‌های مدل ساختاری نشان داد که مدیریت دانش با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ به‌طوری که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰.۸۴۵ و مقدار آماره t برابر با ۷۸.۱۲۵ بود و سطح معنی‌داری نیز کمتر از ۰.۰۰۱ به دست آمد. این نتیجه نشان می‌دهد که هرچه فرایندهای مدیریت دانش در اداره ورزش و جوانان استان دیالی در سطح بالاتری قرار داشته باشند، عملکرد سازمانی نیز بهبود می‌یابد. به عبارت دیگر، توانایی سازمان در ایجاد، انتقال، ترکیب، مستندسازی و درونی‌سازی دانش می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر کیفیت عملکرد، هماهنگی، تصمیم‌گیری، ارائه خدمات و تحقق اهداف سازمانی عمل کند. این نتیجه با دیدگاهی همسو است که مدیریت دانش را یکی از منابع راهبردی سازمان می‌داند و بر این باور است که بهره‌گیری نظام‌مند از دانش کارکنان می‌تواند قابلیت‌های سازمانی را ارتقا داده و زمینه بهبود عملکرد پایدار را فراهم سازد (1). همچنین، یافته حاضر با مطالعاتی همخوان است که مدیریت دانش را عاملی برای افزایش توان سازمان در استفاده اثربخش از اطلاعات، کاهش اتلاف دانش و افزایش کیفیت تصمیمات مدیریتی معرفی کرده‌اند (20).

یکی از مهم‌ترین تبیین‌های یافته اصلی پژوهش آن است که مدیریت دانش می‌تواند از طریق ایجاد جریان مستمر اطلاعات و تجربه در میان کارکنان، هماهنگی سازمانی را تقویت کند. در سازمان‌های ورزشی، کارکنان در واحدهای مختلف اداری، برنامه‌ریزی، اجرایی و خدماتی فعالیت می‌کنند و بخش قابل توجهی از دانش مورد نیاز آنان ماهیتی تجربی، ضمنی و موقعیتی دارد. در صورتی که این دانش فقط در اختیار افراد باقی بماند، با جابه‌جایی نیروها، تغییر مسئولیت‌ها یا خروج کارکنان بخشی از سرمایه دانشی سازمان از بین خواهد رفت. در مقابل، فرایندهای مدیریت دانش می‌توانند از طریق مستندسازی تجارب، گفت‌وگوهای حرفه‌ای، اشتراک اطلاعات و انتقال دانش میان واحدها، از اتلاف دانش جلوگیری کنند و سرعت یادگیری سازمانی را افزایش دهند. این تبیین با یافته‌های Zhang و همکاران سازگار است که نشان دادند مدیریت دانش ضمنی می‌تواند از طریق بهبود کارایی وظایف و افزایش اعتماد، عملکرد سازمانی را ارتقا دهد (4). همچنین، نتایج پژوهش Ye و همکاران نشان می‌دهد که سازوکارهای مناسب حاکمیت دانش می‌توانند عملکرد نوآورانه کارکنان را تقویت کنند و این امر بیانگر آن است که کیفیت مدیریت دانش نه فقط بر دسترسی به اطلاعات، بلکه بر چگونگی استفاده از دانش در فعالیتهای حرفه‌ای اثر می‌گذارد (11).

نتایج توصیفی پژوهش نیز نشان داد که در میان ابعاد مدیریت دانش، درونی‌سازی دانش دارای بالاترین میانگین و بیرونی‌سازی دانش دارای پایین‌ترین میانگین بود. بالاتر بودن میانگین درونی‌سازی را می‌توان چنین تفسیر کرد که کارکنان اداره ورزش و جوانان استان دیالی تا حدی قادرند دانش موجود در سازمان را از طریق تجربه، یادگیری و فعالیت عملی به بخشی از مهارت‌ها و رفتار حرفه‌ای خود تبدیل کنند. درونی‌سازی زمانی رخ می‌دهد که دانش صریح موجود در دستورالعمل‌ها، رویه‌ها، گزارش‌ها و تجربیات ثبت‌شده در

فعالیت روزمره کارکنان مورد استفاده قرار گیرد و به دانش عملی آنان تبدیل شود. از سوی دیگر، پایین تر بودن میانگین بیرونی سازی می تواند نشان دهنده ضعف نسبی در تبدیل دانش ضمنی کارکنان به دانش صریح و قابل انتقال باشد. به عبارت دیگر، ممکن است کارکنان تجارب ارزشمندی در اختیار داشته باشند، اما این تجارب به اندازه کافی مستندسازی، تدوین یا در قالب روش های استاندارد به اشتراک گذاشته نشوند. این وضعیت با ادبیات مدیریت دانش همخوانی دارد که بر اهمیت تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح برای جلوگیری از وابستگی بیش از حد سازمان به دانش فردی کارکنان تأکید می کند (5). یافته های مرتبط با جذب و استفاده از دانش نیز نشان داده اند که زمانی دانش می تواند بر عملکرد اثر بیشتری بگذارد که سازمان بتواند آن را جذب، تفسیر و در فرایندهای عملیاتی ادغام کند (9).

رابطه قوی میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در پژوهش حاضر را می توان از منظر افزایش کیفیت تصمیم گیری نیز توضیح داد. مدیران برای تصمیم گیری درباره برنامه های ورزشی، تخصیص منابع، ارتباط با باشگاه ها، ورزشکاران و جوانان و همچنین مدیریت فعالیتهای اجرایی به اطلاعات دقیق و قابل اعتماد نیاز دارند. وجود نظام مناسب مدیریت دانش می تواند موجب شود داده ها و اطلاعات پراکنده به دانش قابل استفاده برای تصمیم گیری تبدیل شوند. یافته های Gao نشان می دهد که چارچوب های دانشی مبتنی بر داده می توانند ظرفیت سازمان را برای پیش بینی، مدیریت ریسک و بهینه سازی عملکرد افزایش دهند (12). همچنین، Liu و همکاران تأکید کرده اند که یکپارچگی دانش می تواند حلقه واسطه مهمی میان قابلیت های فناورانه و عملکرد پایدار سازمان ایجاد کند (13). بنابراین، در اداره ورزش و جوانان نیز می توان انتظار داشت که هرچه اطلاعات بهتر سازمان دهی شوند و دانش حاصل از آنها در اختیار مدیران و کارکنان قرار گیرد، تصمیمات مناسب تر، هماهنگی بیشتر و عملکرد مطلوب تری حاصل شود.

یافته اصلی پژوهش همچنین با نتایج مطالعاتی همسو است که نقش مدیریت دانش را در بهبود عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار داده اند. Muis نشان داد که مدیریت دانش در کنار رهبری دیجیتال و فرهنگ سازمانی می تواند عملکرد کارکنان را به طور معناداری ارتقا دهد Xinjia (8) و Thongsiri نیز گزارش کردند که مدیریت دانش همراه با شرایط مناسب محیط کار می تواند به بهبود عملکرد کارکنان منجر شود (6). همسویی نتایج این مطالعات با یافته پژوهش حاضر نشان می دهد که مدیریت دانش صرفاً یک سازوکار فنی نیست، بلکه فرایندی رفتاری و سازمانی است که می تواند بر نحوه انجام وظایف، کیفیت همکاری، سرعت پاسخ گویی و اثربخشی کارکنان اثرگذار باشد. در محیط های سازمانی که انتقال تجربه و تعامل میان کارکنان اهمیت بالایی دارد، مدیریت دانش می تواند از طریق کاهش دوباره کاری، جلوگیری از تکرار اشتباهات و افزایش دسترسی به راه حل های قبلی، زمینه ارتقای عملکرد فردی و سازمانی را فراهم سازد.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر با مطالعاتی نیز همسو است که بر اهمیت رهبری در استفاده اثربخش از مدیریت دانش تأکید کرده اند. Nah و Saxton نشان دادند که رهبری مؤثر مدیریت دانش می تواند اثر مستقیمی بر عملکرد سازمانی داشته باشد (7). این یافته برای اداره ورزش و جوانان استان دیالی اهمیت دارد، زیرا صرف وجود دانش یا سامانه های اطلاعاتی لزوماً به بهبود عملکرد

منجر نمی‌شود؛ بلکه مدیران باید شرایطی ایجاد کنند که کارکنان انگیزه کافی برای اشتراک تجربه، انتقال اطلاعات و استفاده از دانش یکدیگر داشته باشند. در چنین شرایطی، سبک رهبری، فرهنگ اعتماد و حمایت از یادگیری جمعی می‌توانند تأثیر مدیریت دانش را تقویت کنند. همچنین، نتایج Umar و همکاران نشان داد که مدیریت دانش در کنار رهبری تحول‌آفرین و مدیریت تغییر می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد پایدار ایفا کند (14). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر را می‌توان در چارچوبی گسترده‌تر تفسیر کرد که در آن مدیریت دانش زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که با رهبری مناسب و حمایت ساختاری همراه باشد.

از منظر نوآوری سازمانی نیز یافته‌های این پژوهش قابل تبیین است. مدیریت دانش موجب می‌شود سازمان بتواند از تجارب قبلی برای ایجاد راه‌حل‌های جدید استفاده کند و از طریق ترکیب دانش موجود با اطلاعات تازه، روش‌های جدیدی برای پاسخ‌گویی به مسائل طراحی کند. Zahrawi و همکاران نشان دادند که مدیریت دانش مشتری می‌تواند قابلیت نوآوری و عملکرد کسب‌وکار را بهبود دهد (10). همچنین، Kusumawijaya و Astuti تأکید کرده‌اند که خلق دانش در تعامل با قابلیت‌های پویا، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان دارد (5). برای یک سازمان ورزشی، چنین ظرفیتی می‌تواند در طراحی برنامه‌های جدید برای جوانان، بهبود خدمات ورزشی، اصلاح فرایندهای اجرایی و ایجاد شیوه‌های جدید تعامل با ذی‌نفعان منعکس شود. بنابراین، مدیریت دانش نه تنها بر عملکرد جاری، بلکه بر ظرفیت تحول و نوآوری سازمان نیز اثرگذار است.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با مطالعاتی که بر نقش مدیریت دانش در پیوند با فناوری‌های نوین تأکید دارند، همخوانی دارد. Mahmoud و همکاران نشان دادند که ادغام مدیریت دانش با فناوری‌های هوشمند در سازمان‌های عمومی می‌تواند کارایی، کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد را افزایش دهد (2). Mai نیز گزارش کرد که مدیریت دانش می‌تواند در ارتباط میان پذیرش هوش مصنوعی و عملکرد سازمانی نقش واسطه‌ای ایفا کند (3). این نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌های عمومی زمانی از فناوری‌های جدید بیشترین منفعت را کسب می‌کنند که ظرفیت لازم برای مدیریت و استفاده از دانش را داشته باشند. در اداره ورزش و جوانان استان دیالی نیز استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی، پایگاه‌های داده، پرونده‌های الکترونیکی و ابزارهای ارتباطی دیجیتال می‌تواند در صورتی به بهبود عملکرد منجر شود که اطلاعات تولیدشده به دانش سازمانی تبدیل شده و در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اجرایی مورد استفاده قرار گیرد.

از منظر عملکرد پایدار نیز نتایج پژوهش حاضر قابل حمایت است. Rasheed و همکاران نشان داده‌اند که رهبری فراگیر، فضای روان‌شناختی مناسب و خلاقیت کارکنان می‌توانند در ارتقای عملکرد پایدار سازمان نقش داشته باشند (15). اگرچه متغیر اصلی پژوهش آنان مدیریت دانش نبوده است، نتایج آن نشان می‌دهد که شرایطی که مشارکت کارکنان، تولید ایده و استفاده از دانش را تقویت می‌کند، می‌تواند عملکرد سازمانی را افزایش دهد. همچنین، پژوهش Pazhoohan و همکاران نشان داد که زیرساخت مدیریت دانش می‌تواند در کنار مسئولیت اجتماعی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی به عملکرد پایدار کمک کند (1). این مسئله برای اداره ورزش

و جوانان اهمیت دارد، زیرا عملکرد این اداره تنها به دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت محدود نیست و باید توانایی آن در حفظ کیفیت خدمات، توسعه برنامه‌های ورزشی و پاسخ‌گویی مستمر به نیازهای جامعه نیز مورد توجه قرار گیرد.

در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان به نقش دانش در توسعه منابع انسانی نیز توجه کرد. مدیریت دانش موجب می‌شود تجربیات کارکنان باتجربه به سایر کارکنان منتقل شود و یادگیری درون‌سازمانی تسهیل گردد. این امر می‌تواند به کاهش شکاف مهارتی و افزایش آمادگی کارکنان برای انجام وظایف پیچیده‌تر منجر شود. Surahman و همکاران بر اهمیت آمادگی نیروی انسانی و رویکردهای آینده‌نگرانه برای پاسخ‌گویی به نیازهای سازمانی تأکید کرده‌اند (19). در اداره ورزش و جوانان، چنین مسئله‌ای می‌تواند از طریق آموزش کارکنان، ایجاد بانک دانش سازمانی، انتقال تجربه میان واحدها و استفاده از تجربه مدیران و کارشناسان باسابقه محقق شود. هرچه دانش در سازمان بهتر حفظ و منتقل شود، وابستگی عملکرد به افراد خاص کاهش یافته و ظرفیت سازمان برای تداوم فعالیت‌ها افزایش می‌یابد.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با دیدگاه‌هایی سازگار است که عملکرد سازمانی را پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از سازوکارهای مدیریتی می‌دانند. مطالعات مربوط به مدیریت و حسابداری سازمانی نشان داده‌اند که استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد منجر شود (16). همچنین، توجه به مدیریت هزینه‌ها و اطلاعات عملکردی می‌تواند موجب بهبود کنترل و ارزیابی عملکرد سازمان شود Ghahremani (17) و همکاران نیز نشان داده‌اند که طراحی سازوکارهای مدیریتی یکپارچه می‌تواند در بهبود عملکرد پایدار سازمان مؤثر باشد (18). اگرچه این مطالعات در زمینه‌های متفاوت انجام شده‌اند، یک نتیجه مشترک دارند و آن اینکه عملکرد مطلوب نیازمند دسترسی مدیران به اطلاعات معتبر و استفاده نظام‌مند از دانش برای هدایت فعالیت‌هاست. بنابراین، یافته پژوهش حاضر را می‌توان بخشی از همین چارچوب گسترده دانست که در آن مدیریت دانش یکی از زیرساخت‌های اصلی عملکرد سازمانی محسوب می‌شود.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش در اداره ورزش و جوانان استان دیالی می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا کند. این تأثیر را می‌توان حاصل مجموعه‌ای از سازوکارها مانند تسهیل انتقال تجربه، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش هماهنگی بین واحدها، کاهش دوباره‌کاری، تقویت نوآوری، افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات و توسعه یادگیری سازمانی دانست. همچنین، از آنجا که مدیریت دانش در پژوهش حاضر شامل ابعاد اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب‌سازی و درونی‌سازی بود، نتایج نشان می‌دهد که عملکرد سازمانی احتمالاً زمانی بیشترین بهبود را تجربه می‌کند که سازمان بتواند همه مراحل تبدیل و گردش دانش را به‌صورت هماهنگ تقویت کند. این برداشت با مجموعه گسترده‌ای از مطالعات جدید در حوزه مدیریت دانش، فناوری، نوآوری، رهبری و عملکرد سازمانی همسو است (2, 7, 9, 13). بنابراین، مدیریت دانش را می‌توان یکی از اهرم‌های راهبردی برای ارتقای اثربخشی اداره ورزش و جوانان استان دیالی در نظر گرفت.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه تنها در اداره ورزش و جوانان استان دیالی عراق انجام شد و بنابراین تعمیم یافته‌ها به سایر استان‌ها، سازمان‌های دولتی، فدراسیون‌ها و نهادهای ورزشی باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌ها به صورت مقطعی گردآوری شدند و در نتیجه، روابط مشاهده‌شده را نمی‌توان به طور قطعی به عنوان روابط علی در نظر گرفت. سوم، ابزار گردآوری داده‌ها مبتنی بر خودگزارشی کارکنان بود و احتمال تأثیر سوگیری پاسخ، تمایل به ارائه پاسخ‌های اجتماعی مطلوب یا تفاوت در برداشت افراد از گویه‌ها وجود دارد. چهارم، پژوهش تنها بر مدیریت دانش و عملکرد سازمانی تمرکز داشت و سایر عوامل مؤثر بر عملکرد، مانند سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، انگیزش کارکنان و جو سازمانی، به طور مستقیم در مدل وارد نشدند. همچنین، برخی اطلاعات جمعیت‌شناختی دارای داده‌های ناقص بودند که می‌تواند دقت برخی توصیف‌های نمونه را تا حدی محدود کند.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل پژوهش در سایر ادارات ورزش و جوانان عراق و نیز در فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی غیردولتی آزمون شود تا امکان مقایسه ساختاری و افزایش قابلیت تعمیم نتایج فراهم گردد. استفاده از طرح‌های طولی نیز می‌تواند به بررسی دقیق‌تر جهت روابط میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی کمک کند. همچنین پیشنهاد می‌شود متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری دیجیتال، یادگیری سازمانی، نوآوری، اعتماد سازمانی و قابلیت‌های فناوری اطلاعات به عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر در مدل‌های آینده مورد بررسی قرار گیرند. انجام پژوهش‌های کیفی یا آمیخته نیز می‌تواند به شناسایی موانع و تسهیل‌کننده‌های مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی عراق کمک کند. بررسی جداگانه تأثیر هر یک از ابعاد اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب‌سازی و درونی‌سازی بر ابعاد مختلف عملکرد سازمانی نیز می‌تواند شناخت دقیق‌تری از سازوکارهای اثرگذاری مدیریت دانش فراهم سازد.

با توجه به رابطه مثبت و معنادار مدیریت دانش و عملکرد سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران اداره ورزش و جوانان استان دیالی ایجاد و تقویت سازوکارهای رسمی برای ثبت، ذخیره و اشتراک دانش کارکنان را در اولویت قرار دهند. راه‌اندازی بانک دانش سازمانی، مستندسازی تجربه‌های اجرایی، تدوین دستورالعمل‌های مبتنی بر تجربیات موفق، برگزاری نشست‌های منظم انتقال تجربه و ایجاد شبکه‌های ارتباطی داخلی می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. همچنین، با توجه به پایین‌تر بودن میانگین بیرونی‌سازی دانش، لازم است شرایطی فراهم شود که کارکنان بتوانند دانش ضمنی و تجربیات شخصی خود را به شکل گزارش، راهنما، دستورالعمل یا محتوای آموزشی قابل استفاده برای دیگران تبدیل کنند. تقویت آموزش‌های ضمن خدمت، استفاده از نظام مربی‌گری بین کارکنان با سابقه و جدید، توسعه سامانه‌های اطلاعاتی و ایجاد انگیزه برای اشتراک دانش نیز می‌تواند به بهبود جریان دانش در سازمان کمک کند. در نهایت، پیشنهاد می‌شود مدیران ارزیابی عملکرد را با شاخص‌های مدیریت دانش پیوند دهند تا اشتراک دانش، یادگیری مستمر و استفاده از تجارب سازمانی به بخشی از فرهنگ و نظام ارزیابی عملکرد اداره ورزش و جوانان تبدیل شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Pazhoohan A, Akbari P, Nouri MA. Analyzing the Effect of Corporate Social Responsibility and Knowledge Management Infrastructure on Sustainable Performance Considering the Mediating Role of Organizational Ambidexterity. Quarterly Journal of New Approaches in Management and Marketing. 2026;5(1).
2. Mahmoud M, Shma TR, Aziz AA, Awad A. Integrating Knowledge Management With Smart Technologies in Public Pharmaceutical Organizations. Knowledge and Performance Management. 2025;9(1):31-44. doi: 10.21511/kpm.09(1).2025.03.
3. Mai W. Adoption of Artificial Intelligence and Organizational Performance in Higher Education Institutions in China: The Mediating Role of Knowledge Management. International Journal of Knowledge Management (IJKM). 2025;21(1):1-19. doi: 10.4018/IJKM.388758.
4. Zhang J, Zia U, Shehzad MU, Sherani. Tacit knowledge management process, product innovation and organizational performance: exploring the role of affective trust and task efficiency. Business Process Management Journal. 2025;31(1):267-97. doi: 10.1108/BPMJ-11-2023-0873.
5. Kusumawijaya IK, Astuti PD. Synergistic Impact of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Creation on Dynamic Capabilities: Catalyzing Firm Performance. Human Systems Management. 2025;45(2):173-85. doi: 10.1177/01672533251361378.
6. Xinjia CHI, Thongsiri W. The Influence of Work Environment and Knowledge Management on Employee Performance: A Case of Sunshine Asset Management CO., LTD. Procedia of Multidisciplinary Research. 2025;3(4):5.
7. Nah S, Saxton GD. How effective leadership of knowledge management impacts organizational performance. Business Information Review. 2025;36:30-8. doi: 10.1177/0266382119829643.
8. Muis I. The Effects of Knowledge Management, Digital Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. Sjam. 2025;3(1):1-16. doi: 10.38035/sjam.v3i1.411.
9. Li S, Yang M, Um K, Kang M. Knowledge absorption from customers and its interplay with supplier adaptability for better operational and innovation performance. Journal of Manufacturing Technology Management. 2025. doi: 10.1108/jmtm-12-2024-0712.
10. Zahrawi A, Khashashneh S, Althunibat A. The impact of customer knowledge management on innovation capability and business performance: Evidence from Jordanian financial services. International Journal of Innovative Research and Scientific Studies. 2025. doi: 10.53894/ijirss.v8i3.7401.

11. Ye X, Wang N, Han Y. Knowledge Governance and Innovative Employee Performance. *Management Decision*. 2025. doi: 10.1108/md-05-2024-1015.
12. Gao D. A Big Data-Driven Knowledge Framework for Supply Chain Risk Prediction and Performance Optimization in Multinational Corporations. *International Journal of Knowledge Management*. 2026;22(1):1-25. doi: 10.4018/ijkm.402393.
13. Liu X, Chau KY, Chang TC, Moslehpour M. Driving Sustainable Performance Through Green Business Strategy, Artificial Intelligence Capability, and Green Supply Chain Management: The Mediating Roles of Knowledge Integration and Green Innovation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2026;33(3):4531-46. doi: 10.1002/csr.70397.
14. Umar SB, Ahmad J, Mohd Bukhori MAB, Ali KAM, Hussain WMHW. Transforming Higher-Education-Institutes: Impact of Change Management on Sustainable Performance through Transformational Leadership and Knowledge Management. *Sustainability*. 2025;17(6):2445. doi: 10.3390/su17062445.
15. Rasheed R, Rashid A, Ngah AH, Rahi S. Fostering Sustainable Supply Chain Performance Through Inclusive Leadership and a Green Psychological Climate With a Mediation of Employee Green Creativity. *Knowledge and Process Management*. 2026;33(3):613-31. doi: 10.1002/kpm.70045.
16. Malek Hosseini HR, Arab Salehi M, Foroughi D. The impact of board characteristics through modern management accounting techniques on firms' financial performance. *Management Accounting and Auditing Knowledge*. 2025;14(54):17-36.
17. Shahabi S, Jamshidi Navid B, Ghanbari M. Investigating Environmental Cost Management in Petrochemical Companies Listed on the Tehran Stock Exchange Using Financial Performance Indicators. *Management Accounting and Auditing Knowledge*. 2025;14(55):111-27.
18. Ghahremani J, Parvizi B, Mahmoudi Khoshrou A. Designing a Model of Green Management Accounting Practices to Enhance Banks' Sustainability Performance. *Management Accounting and Auditing Knowledge*. 2026:e24401. doi: 10.22034/jmaak.2026.79104.4712.
19. Surahman S, Utomo KB, Putra PRS, Pratama AP, Yudaruddin R. Forecasting Vocational Workforce Readiness in Indonesia's New Capital: A System Dynamics and Foresight Approach. *Knowledge and Performance Management*. 2025;9(2):200-16. doi: 10.21511/kpm.09(2).2025.14.
20. Ghorbani S, editor *Knowledge Management from the Perspective of Islamic Teachings and Its Role in Improving Organizational Performance* 2026; Nur.