

# Organizational Behavior Management in Sport Studies

## ORIGINAL ARTICLE

### Presenting the Model of Effect of Knowledge Management and Talent Management on the Performance of Football Coaches in West Azarbaijan Province

Zahra Asghari<sup>1\*</sup>, Mohsen Sadeghi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor of Sports Management, Department of Sports Sciences, Payam Noor University Of Tehran, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> PHD in sports management, Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

Correspondence

Zahra Asghari

Email: [Daffodil@pnu.ac.ir](mailto:Daffodil@pnu.ac.ir)

#### ABSTRACT

The present study was conducted with the aim of presenting the model of the effect of knowledge management and talent management on the performance of football coaches in West Azarbaijan province. The current research was in terms of interpretive philosophy, in terms of practical purpose, in terms of inductive approach, in terms of the selection of quantitative research and in terms of time frame. The statistical population of this research included all coaches with official football coaching qualifications who were working in West Azerbaijan province in 2023, 261 of them were selected based on Cochran's formula and stratified random method. The research tools included knowledge management questionnaire by Filios et al (2000), talent management by Ahmadi et al (2013) and the performance of coaches by Ramzaninejad et al (2013). Data analysis was done descriptively in spss23 software and structural equation modeling in smartpls3.1.1 software at a significance level of 0.05. The research results showed that the research model has a good fit and knowledge management ( $t=18.877$ ;  $p=0.000$ ) and talent management ( $t=21.621$ ;  $p=0.000$ ) have a significant impact on the performance of football coaches in West Azerbaijan province. Therefore, the better the acquisition, registration, transfer, creation and application of knowledge and the system of recruiting, education and retaining talents in football clubs, the higher the performance of the coaches will be.

#### KEYWORDS

knowledge management, talent management, performance of coaches, football clubs.

نشریه علمی

## مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

«مقاله پژوهشی»

# ارائه مدل تاثیر مدیریت دانش و مدیریت استعداد بر عملکرد مربیان فوتبال استان آذربایجان غربی

زهرا اصغری<sup>۱</sup>، محسن صادقی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup> دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل تاثیر مدیریت دانش و مدیریت استعداد بر عملکرد مربیان فوتبال استان آذربایجان غربی انجام شد. پژوهش حاضر از لحاظ فلسفه تفسیرگرایانه، از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد استقرایی، از لحاظ انتخاب پژوهش کمی و از لحاظ بازه زمانی مقطعی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مربیان دارای مدرک رسمی مربیگری فوتبال بودند که در سال ۱۴۰۲ در استان آذربایجان غربی مشغول فعالیت بودند که بر اساس فرمول کوکران و با روش تصادفی طبقه‌ای، ۲۶۱ نفر از آنان انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه مدیریت دانش فلیوس و همکاران (۲۰۰۰)، مدیریت استعداد احمدی و همکاران (۱۳۹۱) و عملکرد مربیان رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۲) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت توصیفی در نرم‌افزار spss23 و به صورت مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار smartpls3.1.1 در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و مدیریت دانش ( $t=18/877$ ;  $p=0/000$ ) و مدیریت استعداد ( $t=21/621$ ;  $p=0/000$ ) بر عملکرد مربیان فوتبال استان آذربایجان غربی تاثیر معنی‌داری دارند. بنابراین در باشگاه‌های فوتبال هر چقدر کسب، ثبت، انتقال، خلق و کاربرد دانش و در کنار آن نظام جذب، آموزش و حفظ استعدادها در وضعیت بهتری قرار گیرد، به همان میزان عملکرد مربیان نیز بالا می‌رود.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت دانش، مدیریت استعداد، عملکرد مربیان، باشگاه‌های فوتبال.

نویسنده مسئول:

زهرا اصغری

رایانامه: Daffodil@pnu.ac.ir

استناد به این مقاله:

اصغری، زهرا؛ صادقی، محسن. (۱۴۰۳). ارائه مدل تاثیر مدیریت دانش و مدیریت استعداد بر عملکرد مربیان فوتبال استان آذربایجان غربی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی

در ورزش، ۱۱(۱): ۱۱۶-۱۰۳.

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

پرورش بازیکن و یا مربی حرفه‌ای فوتبال، فرایندی مداوم، پیوسته و سخت و مستلزم استعداد و همچنین صرف زمانی زیاد برای ممارست‌های پیوسته در طول چندین سال است (۱۶). در این میان نقش باشگاه‌های فوتبال در پرورش بازیکنان جوان و مربیان بااستعداد و تبدیل آن به عرصه مهمی در توسعه فوتبال انکارناپذیر است (۳). فرایند استعدادیابی ورزشکاران مستعد برای شرکت در برنامه تمرینی سازماندهی شده، از مهم‌ترین موضوعات مطرح در ورزش است (۱۹). تحقیقات اخیر در حوزه مطالعات استعدادیابی، به شاخص‌های تعیین‌کننده در شناسایی ورزشکاران رشته‌های مختلف ورزشی پرداخته‌اند. برخی پژوهشگران صاحب نظر در حوزه استعدادیابی ورزشی تلاش کرده‌اند، مدل‌های مبتنی بر عوامل ذاتی و اکتسابی ارائه دهند، تا از طریق آن غربال‌گری اولیه‌ای از ورزشکاران صورت گیرد، تا در مراحل بعدی بتوان با اطمینان بیشتری نسبت به هدایت ورزشکاران به سمت ورزشی که احتمال موفقیت دارند، اقدام شود (۲۴). بدین منظور، شناسایی آنچه در میادین و سازمان‌های ورزشی مورد نیاز است، یافتن افرادی است که پتانسیل، آمادگی یا عملکرد لازم در حوزه ورزش را داشته باشند. از همین رو مسئله مدیریت استعدادها، طی حداقل ده سال گذشته، همیشه جزء پنج اولویت اول سازمان‌ها بوده است (۳۰). بخشی از یک محیط آکادمی فوتبال با مزایای بسیاری از جمله مربیان سطح بالا، هم‌تیمی‌های ماهر و امکانات آموزشی همراه است، که اغلب به افزایش انگیزه به ادامه آموزش برای استعداد نهفته ورزشکاران منجر می‌شود (۲۷). علاوه بر نقش مربیان، توانایی بازیکنان در ارزیابی مهارت‌های خود می‌تواند به عنوان بخش‌های مهم روند توسعه فوتبال در نظر گرفته شود (۳۱). همچنین مدیریت مناسب فرایند استعدادیابی در ورزش می‌تواند در وقت، انرژی و هزینه صرفه‌جویی کند و موجب می‌شود افراد مستعد به رشته ورزشی مورد نظر روی آورند (۱۸).

شناسایی استعدادها به طور سنتی به دانش و ادراک

مربیان متخصص برای شناسایی و پیش‌بینی احتمالی از عملکرد ورزشکاران آینده‌دار وابسته است و دانش مربی و تجربه آن‌ها، منبع ارزشمندی از اطلاعات برای هدایت ورزشکاران است (۲۸). استعدادیابی بخش مهمی از فرایند توسعه و ارزیابی مهارت پایدار است که بازیکنان با آن مواجه‌اند. چنین ارزیابی‌هایی معمولاً توسط مربیان متخصص و از طریق آموزش انجام می‌گیرد (۲۰). بنابراین، مهم‌ترین اصل در درونی کردن ورزش و توسعه فوتبال، آموزش و ایجاد نیاز است. یکی از عواملی که امر آموزش و یادگیری را تسهیل می‌کند مدیریت دانش است (۱۰). تعریف ساده از مدیریت دانش عبارت است از برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران (۴). تعریف جامع و قابل قبول‌تری از مدیریت دانش به این شکل عنوان شده است که مدیریت دانش، کسب دانش درست، برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند (۱۵).

به نظر می‌رسد مدیریت دانش نقش مهمی در فرایند استعدادیابی خواهد داشت (۱). مدیریت دانش می‌تواند اصول و جدیدترین روش‌های استعدادیابی را به مربیان بیاموزد و در بالا بردن نتایج عملکرد ورزشی و توسعه فرایند آن در سطح کشور ثمربخش باشد (۲). همچنین آموزش به فوتبالیست‌های نوجوان و جوان و خانواده‌های آنان موجب نگرش مثبت به شرکت در فعالیت‌های استعدادیابی می‌شود (۲۲). به منظور بازدهی مناسب و شناسایی مطلوب استعدادها لازم است از مربیان باتجربه و صلاحیت‌دار برای شناسایی و پرورش استعدادها استفاده شود و بررسی رفتار مربیان ورزش و تأثیرات آن‌ها بر روی رفتار و انگیزه ورزشکاران، می‌تواند کمک شایانی به بهبود روابط مربی، ورزشکار و همچنین، اتخاذ تصمیمات و برنامه‌ریزی‌های بهتر کند (۲۱). به دست آوردن آگاهی از رفتار مربیان و رابطه آن‌ها با ورزشکاران، می‌تواند به تصمیم‌گیری بهتر برای برنامه‌ریزی و آماده‌سازی تیم‌های ورزشی منجر شود (۷). در بین سه عامل ورزشکار، مربی و تماشاگر، مربی در رهبری تیم به عنوان یک سازمان‌دهنده قوی و زیربنای هر

پژوهش خود نشان دادند که بکارگیری مدیریت دانش و توجه به مولفه‌های آن توسط مدیران کشتی موجب بهبود عملکرد آنان می‌شود. فراهانی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که مدیریت دانش موجب بهبود عملکرد فروشندگان کالاهای سرمایه‌ای ورزشی شد. فرقانی اوزرودی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود نشان دادند که برقراری نظام مدیریت دانش مناسب در سازمان، موجب بهبود عملکرد سازمان و نیروهای انسانی آن می‌شود. دلشاد و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود نشان دادند که مدیریت دانش نقش نسبی را در رابطه بین زمینه یادگیری و عملکرد سازمانی ایفا کرد. گارسیاپرز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز در تحقیق خود نشان دادند که استراتژی‌های مدیریت دانش در مورد سرمایه‌گذاری‌های سرمایه فکری می‌توانند بهینه باشند، یعنی برای همه ذی‌نفعان ارزش ایجاد می‌کنند. در تحقیقی دیگر چوئی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که فعالیت‌های مدیریت دانش به طور مثبت بر عملکرد نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد. الاینا و آتان<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در تحقیق خود نشان دادند که جذب و حفظ استعداد تأثیری بر عملکرد پایدار سازمانی نداشته است، در حالی که یادگیری، توسعه و مدیریت استعداد تأثیرات مثبت و معناداری دارند. قبادی عنصرودی و همکاران (۱۳۹۹) به نقش کلیدی استعدادیابی در عملکرد مربیان فوتبال تاکید کرده‌اند و رضایی و قراخانی (۱۳۹۵) نیز نشان دادند که مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد. مرور مطالعات گذشته نشان می‌دهد که علی‌رغم اینکه در پژوهش‌های مختلف به نقش و تأثیر مثبت مدیریت دانش و مدیریت استعداد به عملکرد شغلی و سازمانی اشاره شده است، اما هیچ‌کدام از آن پژوهش‌ها نقش این دو متغیر را بر عملکرد مربیان ورزشی به ویژه مربیان فوتبال بررسی نکرده‌اند.

با توجه به نقش مدیریت استعداد در موفقیت‌های ورزشی در عرصه‌های ملی و بین‌المللی، سنتی بودن روش‌های مدیریت و آموزش، نبود ساختار مناسب آموزشی

پیشرفت مطرح می‌شود (۳۳)، از این‌رو بررسی عملکرد مربیان ورزشی امری ضروری به نظر می‌رسد. عملکرد مربیان ورزشی شامل حفظ و نگهداری تیم، رفتارهای کاری و فنی، آموزش و رشد ورزشکار، روابط عمومی، شناخت تیم، امور مالی، عملکرد تیم و عملکرد فنی مربی می‌باشد (۲۵). از جمله وظایف مربیان غیر از آگاهی از علوم ورزشی و نقش هریک در موفقیت، توانایی در انتخاب نیروهای مستعد برای رشته موردنظر است که به نظر بیشتر صاحب‌نظران و متخصصان فن، عاملی فوق‌العاده مهم و پیش‌نیاز اولیه و لازم برای موفقیت در ورزش است (۳۳). بی‌شک بی‌توجهی به برخی از عوامل یا پیش‌نیازهای اولیه و تعیین‌کننده که تحت عنوان مدیریت استعداد مطرح است، اگرچه احتمال موفقیت را ناممکن نمی‌سازد، بی‌تردید محدود و ضعیف خواهد کرد (۳۲). منظور از مدیریت استعداد فرایندی است که استعدادها شناسایی شده را برای ارتقای شغلی و مهارتی تاملین و پرورش می‌دهد و شامل اموری اعم از کشف، جذب، انتخاب، ارزیابی، پرورش، توسعه، استقرار، بکارگیری و نگهداشت است (۱۷). عوامل دخیل در شناخت و مدیریت استعداد در ورزش باید متناسب با نوع ورزش و محیط ورزشی بررسی شود، بر همین اساس از آنجا که فوتبالیست‌ها در بافتی فعالیت می‌کنند که متفاوت با سایر رشته‌های ورزشی‌اند، بنابراین باید شاخص‌های متناسب با این روش را تعیین و در ساز و کار مدیریت استفاده کرد (۱۸).

تحقیقات مختلفی در گذشته در رابطه با تأثیر مدیریت استعداد و مدیریت دانش بر عملکرد افراد در حیطه شغلی خود انجام شده است. به عنوان نمونه کارلسون وال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که توجه به امور مدیریت استعداد می‌تواند عملکرد باشگاه‌های فوتبال در کشور سوئد را بهبود بخشد. پاگان کاستانیو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که مدیریت استعداد می‌تواند یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب شود. عسگری و صدر (۱۴۰۲) در

### روش شناسی پژوهش

بر اساس پیاز پژوهش ساندرز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، پژوهش حاضر از لحاظ فلسفه تفسیرگرایانه، از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد استقرایی، از لحاظ انتخاب پژوهش از نوع تحقیق کمی و از لحاظ بازه زمانی از نوع مقطعی بود و برای گردآوری داده‌های آن از ابزار پرسشنامه استاندارد استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مربیان دارای مدرک رسمی مربی‌گری فوتبال بودند که در سال ۱۴۰۲ در استان آذربایجان غربی مشغول فعالیت بودند که تعداد آن‌ها بر اساس استعلام از هیات فوتبال استان آذربایجان غربی، ۸۱۵ نفر به دست آمد که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۲۶۱ نفر به دست آمد که جهت انتخاب نمونه‌های تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد و منظور از طبقه هر یک از درجه‌های مربی‌گری مصوب فیفا بود. اطلاعات مربوط به جامعه و نمونه آماری بر اساس مدرک مربی‌گری در جدول ۱ نشان داده شده است.

برای افزایش سطح همکاری‌های آموزشی در بین مربیان فوتبال، نبود راه‌کار روشن به منظور استفاده از دانش و پژوهش‌های انجام یافته و به روز در سطح فوتبال دنیا برای مدیریت استعدادهای و پرورش ورزشکاران نخبه، ضروری است پژوهش‌های منسجم‌تر، به‌روزتر و علمی در این زمینه با توجه به نقش مدیریت دانش و مدیریت استعداد در عملکرد مربیان فوتبال صورت گیرد. از طرفی، تحقیقات گذشته نشان داده‌اند که مدیریت استعداد و مدیریت دانش نقش مهمی در عملکرد شغلی دارند و از طرفی دیگر، تاکنون پژوهشی به بررسی تاثیر این دو متغیر بر عملکرد شغلی مربیان ورزشی اقدام نکرده است. همچنین علی‌رغم پتانسیل بالای استان آذربایجان غربی در رشته‌های مختلف ورزشی، تاکنون فرایند مناسبی در مدیریت استعداد فوتبال استان بکار گرفته نشده است و پژوهشی نیز در این زمینه انجام نشده است، بنابراین مطالعه حاضر با هدف ارائه مدل تاثیر مدیریت دانش و مدیریت استعداد بر عملکرد مربیان فوتبال استان آذربایجان غربی انجام شد.

جدول ۱. جامعه و نمونه آماری تحقیق به تفکیک درجه‌های مربی‌گری

درجه‌ی مربی‌گری	تعداد جامعه آماری در هر طبقه	درصد نسبی هر طبقه	تعداد نمونه آماری در هر طبقه
حرفه‌ای آسیا	۳	۰/۳	۱
A آسیا	۴۱	۵/۰۳	۱۳
B آسیا	۶۲	۷/۶۰	۲۰
C آسیا	۱۹۸	۲۴/۳	۶۳
D آسیا	۲۷۶	۳۳/۸	۸۹
B ایران	۱۳۴	۱۶/۴	۴۳
C ایران	۱۰۱	۱۲/۴	۳۲
کل	۸۱۵		۲۶۱

متغیرهای اصلی پژوهش استفاده شد. اطلاعات مرتبط با مدیریت دانش با استفاده از پرسشنامه استاندارد بود. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل یافته که بخش اول جهت جمع‌آوری اطلاعات جمعیت‌شناختی و بخش دوم جهت جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با

در این تحقیق، روش جمع‌آوری اطلاعات به صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه استاندارد بود. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل یافته که بخش اول جهت جمع‌آوری اطلاعات جمعیت‌شناختی و بخش دوم جهت جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با

### یافته‌های پژوهش

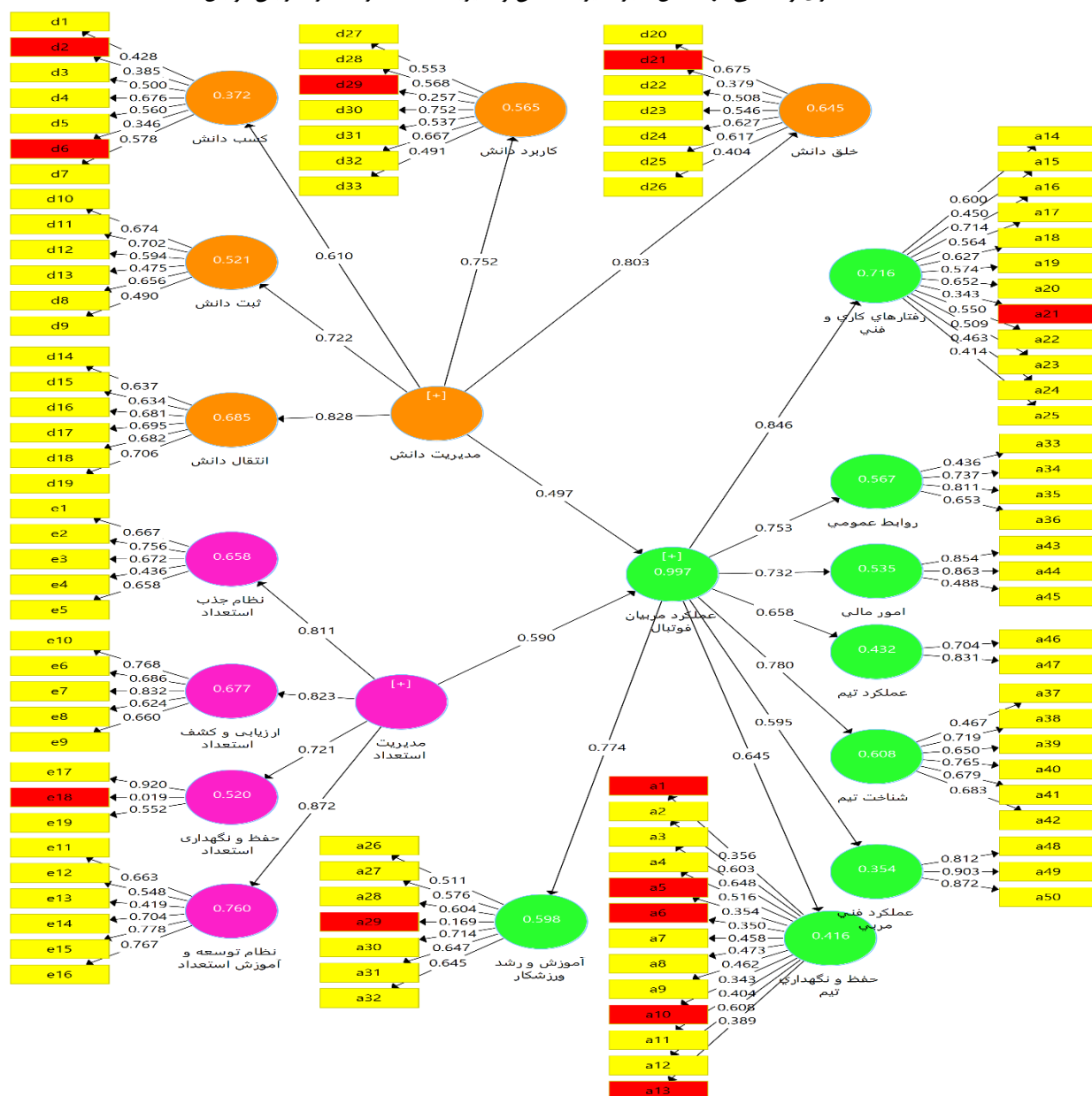
اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این پژوهش برای متغیرهای جنسیت، سن، میزان تحصیلات، درجه مربی‌گری و سابقه مربی‌گری بررسی شد. در متغیر جنسیت، زنان ۲۹/۲ درصد و مردان ۷۰/۸ درصد شرکت‌کنندگان را تشکیل دادند. در متغیر سن شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر،  $48 \pm 16$  سال بود. بیشتر افراد مدرک تحصیلی لیسانس (۶۱/۸ درصد) داشتند. بیشترین درجه مربی‌گری با ۳۳/۸ درصد به درجه D آسیا و کمترین آن به درجه حرفه‌ای آسیا با ۰/۳ درصد تعلق داشت و سابقه مربی‌گری بیشتر افراد ۱۰ تا ۱۵ سال بود.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش استنباطی پژوهش از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در مرحله اول این آزمون، جهت بررسی برازش مدل اندازه‌گیری انعکاسی از سه معیار پایایی (ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی)، روایی هم‌گرا و روایی واگرا استفاده شد. در مرحله دوم برای برازش مدل اندازه‌گیری سازنده از معیار VIF (فاکتور افزایش نرخ واریانس) استفاده شد و در نهایت با استفاده از مقادیر ضریب مسیره، آماری  $t$  و معنی‌داری  $p$  به بررسی مسیرهای مدل پژوهش پرداخته شد که در ادامه نتایج این سه مرحله گزارش شده است.

اولین معیار بررسی برازش مدل اندازه‌گیری انعکاسی در این پژوهش، پایایی بود. به همین منظور مقادیر بارهای عاملی سوالات پرسشنامه در شکل ۱ گزارش شده است.

دانش (۲۰-۲۶) و کاربرد دانش (۲۷-۳۳) می‌باشد. اطلاعات مرتبط با مدیریت استعداد با استفاده از پرسشنامه احمدی و همکاران (۱۳۹۱) جمع‌آوری شد. این پرسشنامه دارای ۱۹ گویه و چهار مولفه نظام جذب استعداد (۱-۵)، ارزیابی و کشف استعداد (۱۰-۶)، نظام توسعه و آموزش استعداد (۱۱-۱۶) و حفظ و نگهداری استعداد (۱۷-۱۹) می‌باشد و اطلاعات مرتبط با عملکرد مربیان با استفاده از پرسشنامه رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۲) جمع‌آوری شد. این پرسشنامه دارای ۵۰ گویه و ۸ مولفه حفظ و نگهداری تیم (۱۳-۱)، رفتارهای کاری و فنی (۲۵-۱۴)، آموزش و رشد ورزشکار (۳۲-۲۶)، روابط عمومی (۳۶-۳۳)، شناخت تیم (۳۷-۴۲)، امور مالی (۴۵-۴۳)، عملکرد تیم (۴۷-۴۶) و عملکرد فنی مربی (۵۰-۴۸) می‌باشد. تمامی پرسشنامه‌ها با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای پاسخ داده شدند و روایی و پایایی آن‌ها در پژوهش‌های قبلی مورد تایید قرار گرفتند و در پژوهش حاضر نیز روایی صوری و محتوایی آن‌ها توسط ۱۰ تن از متخصصان مدیریت ورزشی تایید شد و میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۸۴۶، مدیریت استعداد ۰/۸۵۱ و عملکرد مربیان ۰/۹۰۵ به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش به این صورت انجام پذیرفت که پس از توصیف اطلاعات جمعیت‌شناختی که با استفاده از نرم‌افزار spss23 انجام شد، با استفاده از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار smartpls3.1.1، به برازش مدل پژوهش و همچنین بررسی تاثیر متغیرها بر یکدیگر اقدام شد که تمامی تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ انجام شد.



شکل ۱. بارهای عاملی اولیه

فورنل و لارکر بود. نتایج ماتریس فورنل و لارکر در جدول ۳ نشان داد که مقدار جذر AVE تمامی متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی بین آن‌ها بیشتر است و روایی واگرا مناسب است. بنابراین برازش مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی پژوهش حاضر تایید شد. همچنین نتایج مربوط به معیار VIF (فاکتور افزایش نرخ واریانس) که نتایج آن در جدول ۲ آورده شده است، نشان داد که با توجه به اینکه مقدار VIF تمامی متغیرها کمتر از ۵ شد، بنابراین هم‌خطی میان ابعاد مناسب است و برازش مناسب مدل اندازه‌گیری سازنده نیز تایید شد.

با توجه به شکل ۱، ضرایب بارهای عاملی برخی از سوالات که با رنگ قرمز مشخص شدند، کمتر از ۰/۴ بود، بنابراین این سوالات از مدل حذف شدند و مدل مجدداً اجرا شد. در ادامه در جدول ۲ مقادیر مربوط به آلفای کرونباخ و معیار ضریب پایایی ترکیبی متغیرها گزارش شده است که این نتایج نشان داد که مقدار کرونباخ و پایایی ترکیبی همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ و در وضعیت مطلوبی قرار داشت. دومین معیار بررسی برازش مدل اندازه‌گیری انعکاسی در این پژوهش، روایی همگرا بود که نتایج این معیار نیز در جدول ۲ گزارش شده است و بر اساس نتایج، همه متغیرها مقدار بالاتر از ۰/۵ را بدست آورده‌اند و وضعیت روایی همگرا نیز مناسب است. سومین معیار نیز بررسی روایی واگرا با استفاده از ماتریس

جدول ۲. نتایج آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی، شاخص AVE و شاخص VIF

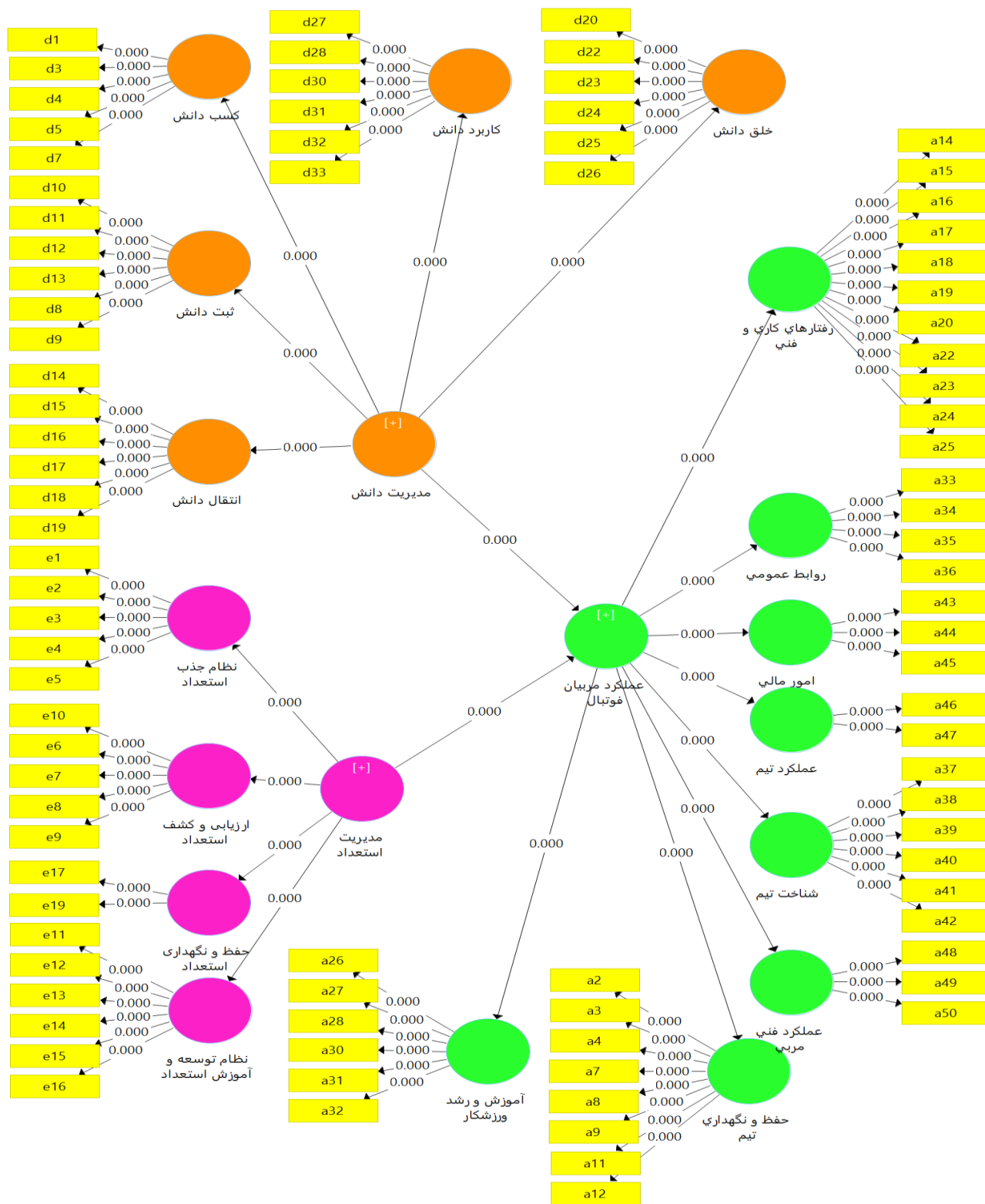
متغیر	کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	VIF
مدیریت دانش	۰/۸۴۶	۰/۸۸۳	۰/۶۳۲	۱/۰۰۸
کسب دانش	۰/۷۶۶	۰/۷۹۱	۰/۶۱۷	۱/۳۶۴
ثبت دانش	۰/۸۲۴	۰/۸۵۲	۰/۵۵۱	۱/۸۴۲
انتقال دانش	۰/۷۹۸	۰/۸۴۱	۰/۵۳۴	۱/۱۱۹
خلق دانش	۰/۷۹۴	۰/۸۳۵	۰/۵۹۶	۱/۳۵۴
کاربرد دانش	۰/۸۲۶	۰/۸۵۶	۰/۶۳۲	۱/۳۹۹
مدیریت استعداد	۰/۸۵۱	۰/۸۸۴	۰/۵۲۲	۱/۲۵۴
نظام جذب استعداد	۰/۸۱۷	۰/۸۴۶	۰/۶۷۱	۱/۲۲۹
حفظ و نگهداری استعداد	۰/۹۲۴	۰/۹۶۳	۰/۶۲۲	۱/۳۳۶
ارزایی و کشف استعداد	۰/۸۲۶	۰/۸۵۵	۰/۶۷۲	۲/۲۲۸
نظام توسعه و آموزش استعداد	۰/۸۱۷	۰/۸۴۶	۰/۶۱۱	۱/۳۵۴
عملکرد مربیان	۰/۹۰۵	۰/۹۴۸	۰/۶۲۷	۱/۱۶۸
حفظ و نگهداری تیم	۰/۷۶۳	۰/۷۹۸	۰/۶۳۸۴	۱/۷۱۴
رفتارهای کاری و فنی	۰/۷۱۴	۰/۷۵۸	۰/۶۸۲	۲/۶۶۷
آموزش و رشد ورزشکار	۰/۷۶۱	۰/۷۹۷	۰/۵۷۳	۱/۳۴۸
روابط عمومی	۰/۷۸۱	۰/۸۲۷	۰/۵۱۷	۱/۲۷۹
شناخت تیم	۰/۷۹۲	۰/۸۳۳	۰/۵۲۷	۲/۰۸۴
امور مالی	۰/۷۱۸	۰/۷۵۴	۰/۵۴۲	۱/۹۱۷
عملکرد تیم	۰/۷۴۲	۰/۷۷۶	۰/۶۷۴	۲/۰۵۷
عملکرد فنی و مربی	۰/۸۳۳	۰/۸۶۱	۰/۶۹۱	۱/۳۱۱

جدول ۳. نتایج ماتریس فورنل و لارکر

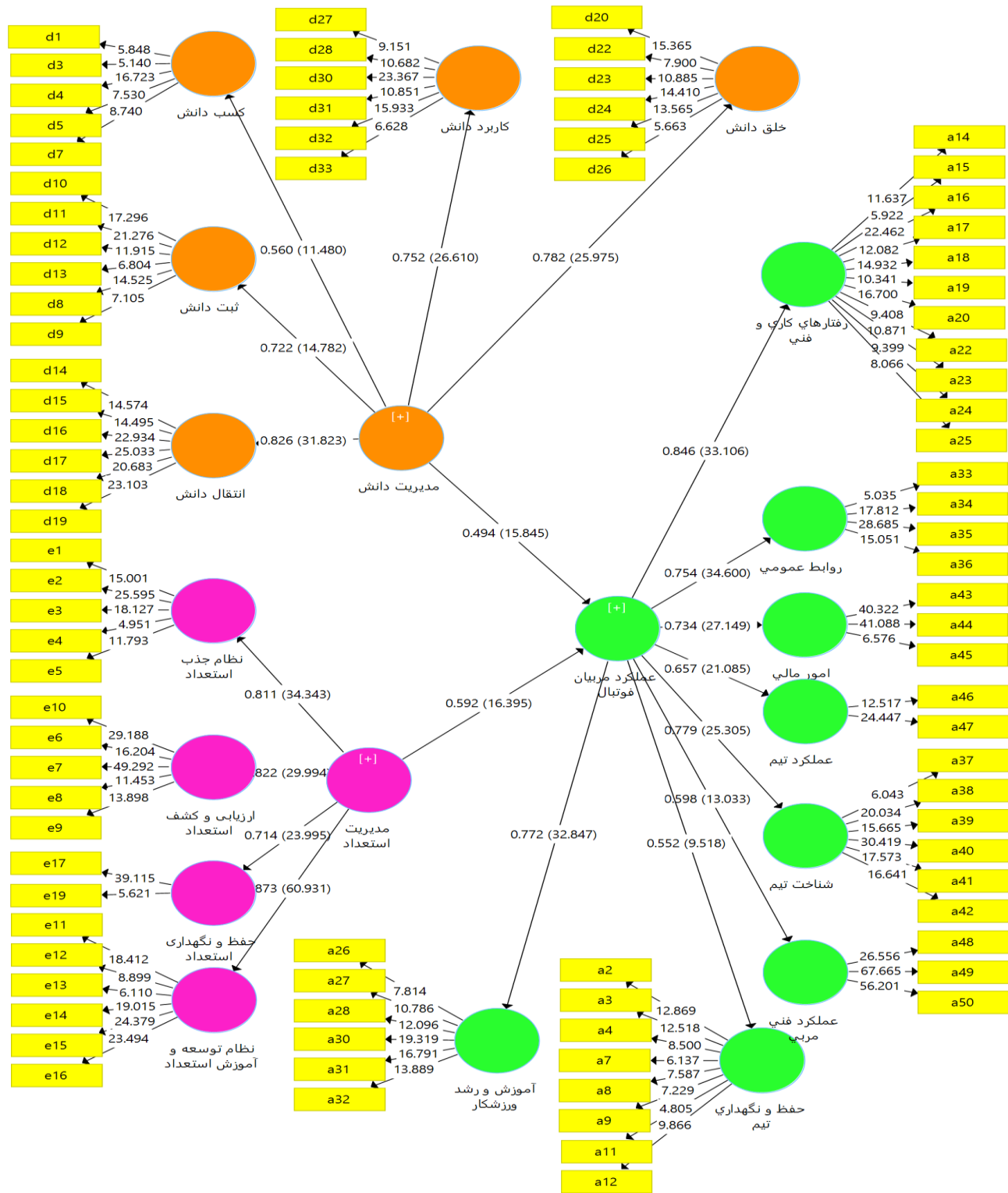
متغیر	عوامل اجتماعی	عوامل سازمانی	عوامل فردی
مدیریت دانش	۰/۸۸۴		
مدیریت استعداد	۰/۷۴۷	۰/۷۸۳	
عملکرد مربیان	۰/۷۱۹	۰/۶۸۲	۰/۸۶۶

شده است.

در ادامه پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری (انعکاسی و سازنده)، مدل‌ها با معنی‌داری p-value در شکل ۲ و مقادیر ضریب مسیر و t-value در شکل ۳ آورده شده است. همچنین مقادیر ضریب مسیر، آماره t و معنی‌داری p در جدول ۴ گزارش



شکل ۲. مدل با مقادیر معناداری p-value



شکل ۳. مدل با مقادیر ضریب مسیر و t-value

جدول ۴. ضریب مسیر، آماره t و معنی داری p

آماره t	P	ضریب مسیر	مسیر
۱۱/۴۸۰	۰/۰۰۰	۰/۵۶۰	مدیریت دانش*کسب دانش
۱۴/۷۸۲	۰/۰۰۰	۰/۷۲۲	مدیریت دانش*ثبت دانش
۳۱/۸۲۳	۰/۰۰۰	۰/۸۲۶	مدیریت دانش*انتقال دانش
۲۵/۹۷۵	۰/۰۰۰	۰/۷۸۲	مدیریت دانش*خلق دانش
۲۶/۶۱۰	۰/۰۰۰	۰/۷۵۲	مدیریت دانش*کاربرد دانش
۱۵/۸۴۵	۰/۰۰۰	۰/۴۹۴	<b>مدیریت دانش*عملکرد مربیان</b>
۳۴/۳۴۳	۰/۰۰۰	۰/۸۱۱	مدیریت استعداد*نظام جذب استعداد
۲۹/۹۹۴	۰/۰۰۰	۰/۸۲۲	مدیریت استعداد*ارزیابی و کشف استعداد
۶۰/۹۳۱	۰/۰۰۰	۰/۸۷۳	مدیریت استعداد*نظام توسعه و آموزش استعداد
۲۳/۹۹۵	۰/۰۰۰	۰/۷۱۴	مدیریت استعداد*حفظ و نگهداری استعداد
۱۶/۳۹۵	۰/۰۰۰	۰/۵۹۲	<b>مدیریت استعداد*عملکرد مربیان</b>
۹/۵۱۸	۰/۰۰۰	۰/۵۵۲	عملکرد مربیان*حفظ و نگهداری تیم
۳۳/۱۰۶	۰/۰۰۰	۰/۸۴۶	عملکرد مربیان*رفتارهای کاری و فنی
۳۲/۸۴۷	۰/۰۰۰	۰/۷۲۲	عملکرد مربیان*آموزش و رشد ورزشکار
۳۴/۶۰۰	۰/۰۰۰	۰/۷۵۴	عملکرد مربیان*روابط عمومی
۲۵/۳۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۷۹	عملکرد مربیان*شناخت تیم
۲۷/۱۴۹	۰/۰۰۰	۰/۷۳۴	عملکرد مربیان*امور مالی
۲۱/۰۸۵	۰/۰۰۰	۰/۶۵۷	عملکرد مربیان*عملکرد تیم
۱۳/۰۳۳	۰/۰۰۰	۰/۵۹۸	عملکرد مربیان*عملکرد فنی مربی

تحقیقات عسگری و صدر (۱۴۰۲)، فراهانی و همکاران (۱۴۰۱)، فرقانی اوزرودی و همکاران (۱۴۰۱)، دلشاب و همکاران (۲۰۲۱)، گارسیاپرز و همکاران (۲۰۲۰)، چوئی و همکاران (۲۰۲۰) و رضایی و قراخانی (۱۳۹۵) همسو می‌باشد. عسگری و صدر (۱۴۰۲) نشان دادند که بکارگیری مدیریت دانش و توجه به مولفه‌های آن توسط مدیران کشتی موجب بهبود عملکرد آنان می‌شود. فراهانی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که مدیریت دانش موجب بهبود عملکرد فروشندگان کالاهای سرمایه‌ای ورزشی شد. فرقانی اوزرودی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که برقراری نظام مدیریت دانش مناسب در سازمان، موجب بهبود عملکرد سازمان و نیروهای انسانی آن می‌شود. دلشاب و همکاران (۲۰۲۱) و گارسیاپرز و همکاران (۲۰۲۰) هر کدام در تحقیق خود نشان دادند که مدیریت دانش نقش موثری در عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. در پژوهی دیگر چوئی و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که فعالیت‌های مدیریت دانش به طور مثبت بر عملکرد نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد و رضایی و قراخانی (۱۳۹۵) نیز نشان دادند که مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد.

با توجه به این بخش از نتایج تحقیق می‌توان چنین بیان کرد که مربیان فوتبال با کسب و بکارگیری دانش روز می‌توانند در

نتایج جدول ۴ نشان داد که مقدار آماره t تمامی مسیرها بزرگتر از ۱/۹۶ و معنی‌داری آن‌ها کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین مدل پژوهش از برآزش مناسبی برخوردار است. همچنین نتایج جدول ۴ نشان داد که مدیریت دانش ( $t=15/845$ ;  $p=0/000$ ) و مدیریت استعداد ( $t=16/395$ ;  $p=0/000$ ) بر عملکرد مربیان فوتبال استان آذربایجان غربی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارند و با توجه به مقادیر ضریب مسیر می‌توان بیان کرد که مدیریت دانش ۴۹ درصد و مدیریت استعداد ۵۹ درصد از عملکرد مربیان فوتبال استان آذربایجان غربی را تبیین می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

عملکرد مربیان فوتبال علاوه بر توانایی‌های فنی و ورزشی آن‌ها ممکن است تحت تاثیر عوامل مختلف دیگری نیز قرار گیرد که با توجه به رشد سریع دانش و همچنین وجود نیروی انسانی با استعدادهای مختلف در جامعه امروزی، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل تاثیر مدیریت دانش و مدیریت استعداد بر عملکرد مربیان فوتبال استان آذربایجان غربی انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت دانش بر عملکرد مربیان فوتبال استان آذربایجان غربی تاثیر معنی‌داری دارد. این بخش از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج

این نظام جذب مناسب، با ارزیابی و کشف استعدادها برتر توسط متخصصین و خبرگان فوتبال همراه شود، زمینه موفقیت باشگاه و مربیان آن فراهم می‌شود چرا که بکارگیری نیروی انسانی با کیفیت می‌تواند موجبات بهبود عملکرد هر سازمانی را فراهم آورد. هرچند که بر هیچ کسی پوشیده نیست که هر شخصی با هر استعدادی، همواره نیازمند آموزش و توسعه می‌باشد تا علاوه بر اینکه شرایط برای اخت شدن با جو باشگاه برای او فراهم شود، بتواند همواره رشد کند و در بهبود عملکرد مربیان و باشگاه خود نقش موثری ایفا کند. نکته اساسی دیگر در زمینه ارتباط بین مدیریت استعداد و عملکرد مربیان، حفظ و نگهداری استعداد پس از کشف و رشد آن می‌تواند باشد، چرا که با حفظ افراد برتر در مجموعه می‌توان از توانایی‌های آن‌ها بهره برد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مربیان فوتبال همواره با باشگاه خود در خصوص کشف و آموزش استعدادها هماهنگی‌های لازم را داشته باشند و اقدامات لازم جهت حفظ و نگهداری افراد مستعد را شناسایی و به اجرا درآورند تا زمینه عملکرد مطلوب خود و باشگاه را فراهم سازند.

به طور کلی بر اساس نتایج تحقیق می‌توان بیان کرد که مربیان فوتبال باید همواره به دنبال دانش‌افزایی باشند تا بتوانند با بکارگیری دانش روز و موفق دنیا در امر مربی‌گری خود و انتقال دانش خود به سایر اعضای باشگاه، عملکرد خود را بالا ببرند و علاوه بر کسب دانش مرتبط با علوم ورزشی و بررسی نقش هریک در موفقیت، توانایی انتخاب نیروهای مستعد که عاملی فوق‌العاده مهم و پیش‌نیاز اولیه و لازم برای موفقیت در ورزش است را نیز به دست آورند چرا که بی‌توجهی به این موارد حتی اگر احتمال موفقیت را ناممکن نسازد، بدون شک محدود و ضعیف خواهد ساخت.

### سپاسگزاری

محققان پژوهش حاضر از تمامی شرکت‌کنندگان و همچنین داوران و مسئولان نشریه، تشکر می‌کنند.

چگونگی پرورش و رشد ورزشکار دخیل باشد و از طریق یادگیری روش‌های نوین مربی‌گری در حفظ و نگهداری تیم موثر واقع شوند. همچنین بکارگیری مدیریت دانش در یک باشگاه فوتبال می‌تواند شناخت مربیان از تیم خود و رقبا را بالا ببرد و از این طریق با شناسایی نقاط ضعف و قوت خود و دیگران موجب بهبود عملکرد تیم هم در نتیجه و هم در ساختار مدیریتی شود. علاوه بر بعد فنی و مدیریتی، مدیران و مربیان باشگاه‌های فوتبال می‌توانند با بکارگیری دانش مدیریت مالی سازمان‌های موفق دنیا، موجب بهبود و موفقیت در امور اقتصادی نیز شوند. بنابراین به مربیان و همچنین مدیران باشگاه‌های فوتبال پیشنهاد می‌شود با کسب دانش جدید و بکارگیری آن در روند مربی‌گری و تیم‌داری، موجبات بهبود عملکرد خود و تیمشان را بالا ببرند تا علاوه بر بعد فنی، زمینه موفقیت در بعد مالی نیز برای آن‌ها فراهم شود.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت استعداد بر عملکرد مربیان فوتبال استان آذربایجان غربی تاثیر معنی‌داری دارد. این بخش از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات کارلسون وال و همکاران (۲۰۲۳)، پاگان کاستانیو و همکاران (۲۰۲۲)، الاینا و آتان (۲۰۲۰) و قبادی عنصرودی و همکاران (۱۳۹۹) همسو می‌باشد. کارلسون وال و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که توجه به امور مدیریت استعداد می‌تواند عملکرد باشگاه‌های فوتبال در کشور سوئد را بهبود بخشد. پاگان کاستانیو و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که مدیریت استعداد می‌تواند یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب شود. الاینا و آتان (۲۰۲۰) نشان دادند که توسعه و مدیریت استعداد تأثیرات مثبت و معناداری بر عملکرد پایدار سازمانی دارد و قبادی عنصرودی و همکاران (۱۳۹۹) نیز به نقش کلیدی استعدادیابی در عملکرد مربیان فوتبال تاکید کرده‌اند.

در رابطه با این بخش از نتایج تحقیق این‌گونه می‌توان بیان کرد که بکارگیری نظام جذب استعداد مناسب، موجب می‌شود تا باشگاه‌های فوتبال کمتر مرتکب جذب افراد بی‌کیفیت و بی‌استعداد شوند و مسیر برای ورود افراد مستعد به باشگاه فراهم شود و اگر

### References

1. Adam S, Fuzi NM, Ramdan MR, Mat Isa R, Ismail AFMF, Hashim MY, et al. Entrepreneurial orientation and organizational performance of online business in Malaysia: The mediating role of the knowledge management process. Sustainability. 2022;14(9):1-19.

2. Ahmadi A, Farahani A, Bahmani Chobusti A, Shahbazi M. The role of social capital on the improvement of talent management in physical education organization. Sports Management Studies. 2012;(13):237-260.
3. Akbari N, Ghaffari A. Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. J Knowl Manag. 2017;21(5):1120-1141.

4. Amiri J. The relationship between teachers' professional development and academic performance with emphasis on the mediating role of secondary school boys' bonding. *Management and Educational Perspective*. 2021;3(1):139-166.
5. Ansarina ME, Hakakzade M, Miriosfi SJ. Compilation of strategies and consequences for the development of basic football in Iran. *Knowledge Management in Sport Journal*. 2023;3(1):1-13.
6. Asgari P, Sadr MM. Analyzing the impact of the components of the knowledge management network model of wrestling federation managers on the effective training of athletes. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2023;10(3):11-28.
7. Bissett JE, Tamminen KA. Student-athlete disclosures of psychological distress: Exploring the experiences of university coaches and athletes. *J Appl Sport Psychol*. 2022;34(2):363-383.
8. Carlsson-Wall M, DeMott K, Ali H. Scaling and controlling talent development in high-intensity organizations: The case of a Swedish football club. *Account Audit Account J*. 2023;36(6):1-22.
9. Choi HJ, Ahn JC, Jung SH, Kim JH. Communities of practice and knowledge management systems: Effects on knowledge management activities and innovation performance. *Knowl Manag Res Pract*. 2020;18(1):53-68.
10. Delshab V, Winand M, Sadeghi Boroujerdi S, Hoerber L, Mahmoudian A. The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: The mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *Eur Sport Manag Q*. 2022;22(2):139-160.
11. Farahani A, Farajizadeh P, Safania AM, Ghorbani Ghahfarokhy L. The role of social capital, knowledge management and innovation on the development of the sport capital goods market in Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2022;9(4):47-59.
12. Filius RE, de Jong JA, Roelofs EC. Knowledge management in the HRD office: A comparison of three cases. *J Workplace Learn*. 2000;12(7):286-295.
13. Forghani OZRUDI H, Forghani OZRUDI M, Yaghobi A, Forghani OZRUDI M. Develop criteria for evaluating the performance of grassroots football coaches based on exploratory factor analysis. *Knowledge Management in Sport Journal*. 2022;2(3):59-73.
14. Garcia-Perez A, Ghio A, Occhipinti Z, Verona R. Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: A review and theoretical perspectives. *J Knowl Manag*. 2020;24(7):1719-1754.
15. Ghasemi J, Ghazanfari M, Yadollahi A. Investigating organizational culture (Quinn model) with the possibility of establishing knowledge management in Soroush Media. *Journal of Cultural Management*. 2021;15(51):83-95.
16. Ghorbani I, Shahlai Bagheri J, Kashkar S, Shabani Bahar G. Identifying causal, contextual, and intervening factors affecting the talent management of Iranian football. *Human Resource Management in Sports*. 2022;10(1):79-95.
17. Gobadi Ansaroodi K, Naderi Nasab M, Biniiaz SA. The effect of sport managers' management and coaches' performance on the development of Iran football talent identification. *New Trends in Sport Management*. 2021;8(31):89-105.
18. Hassan Y, Pandey J, Varkkey B, Sethi D, Scullion H. Understanding talent management for sports organizations: Evidence from an emerging country. *Int J Hum Resour Manag*. 2022;33(11):2192-2225.
19. Khan NJ, Ahamad G, Naseem M, Sohail SS. Computational efficiency in sports talent identification: A systematic review. *Int J Appl Decis Sci*. 2023;16(3):358-384.
20. Larkin P, Marchant D, Syder A, Farrow D. An eye for talent: The recruiters' role in the Australian football talent pathway. *PLoS One*. 2020;15(11):1-17.

21. Luczak T, Burch R, Lewis E, Chander H, Ball J. State-of-the-art review of athletic wearable technology: What strength and conditioning coaches and athletic trainers from the USA said about technology in sports. *Int J Sports Sci Coach*. 2020;15(1):26-40.
22. Merino Orozco A, Berbegal-Vázquez A, Arraiz-Pérez A, Sabirón-Sierra F. School institutionalisation in the pedagogical allegory of initiation to football: A case study in La Rioja, Spain. *Educ 3-13*. 2023;51(3):522-539.
23. Pagan-Castaño E, Ballester-Miquel JC, Sánchez-García J, Guijarro-García M. What's next in talent management? *J Bus Res*. 2022;141:528-535.
24. Paydar F, Rajabi Keyapey M. The role of knowledge management and empowering personnel in organizational effectiveness of Naja. *Naja Strategic Studies Journal*. 2019;4(11):115-140.
25. Ramezaniejad R, Rezai Soufi M, Khosravi A, Mallaie M. The comparison of performance evaluation indicators of club coaches from experts, athletes and coaches' viewpoints. *Sport Management Journal*. 2013;5(2):191-214.
26. Rezayie R, Gharakhany D. The effect of knowledge management on organization performance with mediating role of organizational agility. *Journal of Development & Evolution Management*. 2017;8(Special Issue):93-104.
27. Roberts AH, Greenwood DA, Stanley M, Humberstone C, Iredale F, Raynor A. Coach knowledge in talent identification: A systematic review and meta-synthesis. *J Sci Med Sport*. 2019;22(10):1163-1172.
28. Ryom K, Ravn M, Düring R, Henriksen K. Talent development in football—A holistic perspective: The case of KRC Genk. *Int Sport Coach J*. 2020;7(3):360-369.
29. Saati Zarei A, Shabani Bahar G, Solymani M. Designing a model of employee empowerment based on components of talent management and organizational intelligence at general directorates of sports and youth. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019;6(4):93-106.
30. Sanjideh A, Jabbari Asl S, Rezvani Chamanzamin M. Provide a talent management framework with an emphasis on the expansion of succession in knowledge enterprises. *Journal of Innovation and Value Creation*. 2021;18(18):143-162.
31. Sarmento H, Anguera MT, Pereira A, Araújo D. Talent identification and development in male football: A systematic review. *Sports Med*. 2018;48:907-931.
32. Zare S, Sabet A. Investigating the impact of knowledge management initiatives and human resource empowerment on talent management. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*. 2020;39(9):143-156.
33. Zarei Beidsorkhi A, Keshavarz L, Farahani A. Providing a model and developing talent indicators in basketball field based on psychological parameters. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2021;8(2):57-62.