

شناسایی پیشران های موثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ایران

لیدا دهقانی، مهوش نوربخش*، پریوش نوربخش، مهدی کهندل

دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران - استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول)* - استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران - دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی پیشران های موثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ایران بود. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت بر اساس روش آینده پژوهی، تحلیلی و اکتشافی بود که به صورت آمیخته انجام شد؛ شیوه گردآوری اطلاعات اسنادی، کتابخانه‌ای و مصاحبه بود. اطلاعات مورد نیاز توسط مصاحبه های عمیق نیمه ساختار یافته با ۲۳ نفر از خبرگان انجام شد؛ این افراد اعضای هیئت علمی دانشگاه های فرهنگی با تخصص علوم ورزشی، معلمان تربیت بدنی، کارکنان دانشگاه فرهنگیان و کارکنان وزارت آموزش و پرورش افرادی با تحصیلات دانشگاهی مرتبط با حوزه پژوهش می باشند. تجزیه و تحلیل داده ها از طریق ماتریس ۹ در ۹ اثرات متقاطع توسط نرم افزار میک مک انجام شد. نتایج نشان داد پیشران های پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، عوامل مدیریتی و محتوا نقش مهمی در بهبود روابط سیستم دارند که هم تاثیرگذار و هم تاثیرپذیر هستند. پیشران های همراستایی استراتژیک مدیریت دانش و محیط مدیریت دانش کمترین تاثیرپذیری و بیشترین تاثیرگذاری را داشتند که با توجه به شرایط مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش توجه به این شاخص ها ضروری است. همچنین پیشران های فرایندها و جریان مدیریت دانش، زیرساخت فناوری اطلاعات و کارکنان بیشتر تاثیرپذیر و کمتر تاثیر گذار هستند. پیشران ارزیابی فاقد نقش کلیدی و مهم در شکل گیری سازمان فضایی بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش هستند. باتوجه به پیشران های شناسایی شده نیاز است تا دست اندرکاران تربیت بدنی آموزش و پرورش با تاکید بر این عوامل سبب بلوغ مدیریت دانش در این ادارات گردند.

کلمات کلیدی: آینده پژوهی، پیشران، بلوغ، مدیریت دانش

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۲۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰

*Email: mahvashnoorbakhsh@yahoo.com (نویسنده مسئول)

مقدمه

عصر حاضر، فضایی را ایجاد کرده است که بلوغ یک سازمان به دلیل افزایش فشار بر سازمانها برای کسب و یا حفظ مزیت رقابتی، یافتن راه هایی برای کاهش هزینه، بهبود کیفیت، کاهش زمان ارائه محصول به بازار و غیره اهمیت فزاینده پیدا کرده است. مدل های بلوغ بدین منظور طراحی شده اند تا سازمان ها را در این مسیر یاری دهند. از این مدل ها به عنوان مبنایی برای ارزیابی و مقایسه بهبود حاصل شده و با هدف اتخاذ یک رویکرد آگاهانه برای افزایش قابلیت یک حوزه خاص در سازمان استفاده می شود (پریوتو^۱، ۲۰۱۹). ارزیابی وضعیت بلوغ مدیریت دانش به سازمان این امکان را می دهد که اطلاعاتی در مورد وضعیت مدیریت دانش سازمان به دست آورد. مدل هایی برای سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان وجود دارد. در این مدل ها شاخص ها در سازمان باید اندازه گیری شده و ارزش و اثربخشی مدیریت دانش را بیان کنند (پاشازاده و گوهری، ۲۰۱۲). همچنین دانش یکی از مهمترین منابع راهبردی می باشد. دانش به عنوان مفهومی چند وجهی در سازمانها ورودی های بسیاری از جمله فرهنگ، سیاستها، مستندات و حتی خود افراد درون سازمان را در بر می گیرد (اندرسون، ۲۰۱۱). کاربرد موفقیت آمیز مدیریت دانش یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان ها در شرایط رقابتی و در عصر دانش است. اهمیت این موضوع به حدی است که چندین سازمان دانش موجود را می سنجند و آن را به عنوان سرمایه فکری سازمان و همچنین شاخصی برای طبقه بندی سازمان ها در گزارش های خود منعکس می کنند. با ظهور اقتصاد دانش محور و تحول دیجیتالی دنیا به سمت اقتصاد واحد و یکپارچه جهانی پیش می رود. در این شرایط مدیریت دانش باعث ادامه حیات در سازمان های پویا و نوآور شده و حتی توان رقابت در بازارها و تجارت، منوط به کسب، توسعه و به کارگیری دانش فردی و سازمانی است. به طوری که بسیاری از محققان دانش را به عنوان یک دارایی ارزشمند و یک منبع و سرمایه استراتژیک در سازمان ها مطرح می سازند (چن و فونگ، ۲۰۱۲). شناخت ارزش

واقعی مدیریت دانش و به کارگیری مطلوب آن به گونه ای که برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی کند، بسیار دشوار است. مدیران تلاش می کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج و میان تمامی افراد تسهیم کنند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم تبدیل به یک منبع قابل استفاده دائمی شده و مزیت رقابتی پایدار جهت سازمان فراهم می کند (دوریک، ۲۰۱۴).

مایا و ریون^۲ (۲۰۰۴) جامع ترین و پرکاربردترین مدل بلوغ که بسیاری از مدل های بلوغ دیگر بر پایه ی آن ایجاد شده اند، را مدل بلوغ قابلیت یکپارچه بیان می دارند. این مدل را موسسه ی مطالعاتی و تحقیقاتی مهندسی نرم افزار وابسته به دانشگاه کارنگی ملون آمریکا تدوین کرده و نیز ارتقا یافته است. همچنین لین^۳ و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با هدف بررسی موانع جریان دانش در مراحل مختلف بلوغ مدیریت دانش، پیشرفت مؤلفه های مدیریت دانش در سال های اخیر را مورد بررسی قرار دادند و به طبقه بندی موانع جریان دانش پرداخته و با استفاده از مدل های موجود بلوغ مدیریت دانش، شکاف موجود در ادبیات جاری را نشان دادند. یافته های اصلی پژوهش نشان داد که موانع جریان دانش ذاتا در سطوح مختلف بلوغ مدیریت دانش متفاوت بودند و تغییرات گوناگون در موانع جریان دانش با بلوغ مدیریت دانش در ارتباط بودند (لین و همکاران، ۲۰۱۲). الهی و همکاران (۱۳۹۸) نیز ضرورت سنجش بلوغ مدیریت دانش را مورد تأکید قرار دادند. سنجش بلوغ دانش را می توان به عنوان پایه ای برای پژوهش های بعدی از جمله سنجش انگیزه کارکنان و اشتراک گذاری دانش سازمانی در نظر گرفت. خلیق و رنجبریان (۱۴۰۰) پژوهشی با هدف تأثیر مدیریت استعداد و مدیریت دانش بر رضایت شغلی کارکنان انجام دادند که در نهایت یافته های آن ها نشان داد مدیریت استعداد و مؤلفه های آن یعنی جذب استعداد، توسعه استعداد بر رضایت شغلی تأثیر دارند. پاربان و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود تحت عنوان "ارائه مدل مزیت رقابتی مبتنی

سازی دانش باید بتوانند از اجرای مدیریت دانش ارزیابی صحیح و درستی بعمل آورده، موانع پیشرفت را شناسایی و اصلاح کنند و از طریق مشخص کردن و اجرای گام های لازم در مدل های بلوغ، استراتژی های لازم را اتخاذ کنند. معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش نیز با داشتن کارشناسان متعدد در کنار تخصص و تجربه، با پشت سر گذاشتن مراحل اجرا، ارزیابی و بلوغ مدیریت دانش می تواند در بخش بسیار با اهمیت تندرستی و سلامت جسمی ذینفعان خود که بالغ بر ۱۳ میلیون دانش آموز می باشند اقدام نماید که این موضوع در جهت رشد و تعالی سازمان و همچنین اجرای اسناد بالادستی به ویژه سند تحول بنیادین و برنامه درس ملی حائز اهمیت می باشد. بدیهی است که این جنبه از مدیریت دانش با محور توسعه دانش و شایستگی کارکنان با مدل تعالی سازمانی همخوانی دارد. با شناسایی عوامل موثر و کلیه ابعاد مدیریت دانش، از طریق عبور از سطوح و مراحل پویای آن و ایجاد تغییر و تحول در یادگیری سازمان و حفظ این قلمرو، به ابداع حوزه های تفکر علمی اثربخش تر در آینده کمک می کنند.

با توجه به آنچه از میزان اهمیت مدیریت دانش در پژوهش های پیشین بیان شده است، مدل ها، سنجش و شناسایی پیشران های موثر بر بلوغ مدیریت دانش می تواند موجب افزایش کارایی و اثر بخشی در سازمان ها و شرکت های ورزشی شود. از طرف دیگر با توجه به تعدد سازمان ها و ایجاد فضاهای رقابتی جدید توجه به دانش بیش از گذشته می تواند سبب موفقیت یک سازمان شود. در نهایت عامل رضایت و کارآمدی کارکنان به عنوان یکی از منابع اصلی در یک سازمان تاثیر به سزایی در آینده یک سازمان خواهند داشت. در همین راستا هدف از این پژوهش شناسایی پیشران های موثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ایران می باشد.

روش شناسی

ماهیت روش پژوهش حاضر آینده پژوهی، تحلیلی و اکتشافی بوده و از نظر هدف کاربردی؛ که به صورت آمیخته

بر مدیریت دانش در موسسه نوین دانش پژوهان" دریافتند که مدیریت دانش و مولفه های آن، به عنوان اجزا و عناصر مهم بقای سازمان و حفظ موقعیت رقابتی آن مورد توجه قرار میگیرند. همانطور که نتایج این تحقیقات نشان می دهد مدیریت دانش و کلیه ابعاد آن منجر به بهبود عملکرد سازمانی خواهند شد.

مدراس با در اختیار داشتن جمعیت کثیری از دانش آموزان و معلمان مهمترین محل پرورش افراد به عنوان سرمایه های هوشی و دانشی جامعه هستند. آموزش و پرورش را سرمایه گذاری در سرمایه های هوشی (انسان ها) می دانند و نقش مدیران مدارس در این راستا بسیار حائز اهمیت است. چن^۱ و همکاران (۲۰۲۲) معتقد هستند که مدیریت دانش در مدارس چالشی است که باید به آن توجه کرد زیرا فرهنگ موجود در مدارس، اگرچه یکه و خاص نیست ولی در سطح بالایی فردی است. وی و همکارانش هفت حیطة به عنوان مسائل قابل حل از طریق مدیریت دانش را در مدارس برشمردند؛ ویژگی های تمرینات مدارس، تسخیر و بدست آوردن دانش، درک و فهم اطلاعات، بازسازی اطلاعات، حمایت مدیریت دانش بوسیله زمان، ارزشیابی و ابزارهای مدیریت دانش. برای اجرای مدیریت دانش در مدارس شش مسأله ی مهم وجود دارد که عبارت است از؛ ایجاد آگاهی بوسیله تکنولوژی، توسعه نگرش ها به منظور نوآوری، استفاده از آزمایش های آموزشی توسط تکنولوژی، کاربرد تکنولوژی مناسب برای تعیین حد و مرز اینکه چگونه یاد بگیریم، تجزیه و تحلیل دانش برای ایجاد سرمایه انسانی و اجتماعی و استفاده از مدیریت دانش به منظور به حداکثر رساندن یادگیری موثر. اما باید مد نظر داشت که چه مسائلی در آینده می تواند بر مدیریت دانش این وزارت و خصوصا بخش تربیت بدنی آن موثر باشد.

از آنجایی که مفهوم مدیریت دانش در کشور، در مراحل ابتدایی قرار دارد و آموزش و پرورش به عنوان کلیدی ترین و سرنوشت سازترین سازمان رسمی کشور میباشد بی شک نیازمند یادگیری سازمانی در سطوح و حوزه های بیشماری است و کارشناسان متخصص هر حوزه در سازمان های آموزشی در کنار داشتن ابتکارات دانشی علاوه بر پیاده

ماتریس آثار متقابل پس از گردآوری متغیرها و شاخص‌ها در دو مرحله تشکیل شد و در سطر و ستون این ماتریس شاخص‌ها قرار گرفتند. پرسشنامه نهایی در اختیار خبرگان قرار گرفت که پرسشنامه‌ها را (به روش دلفی) تکمیل نمودند. در نهایت برای تحلیل شاخص‌ها و متغیرهای موجود در پرسشنامه نهایی به روش آینده پژوهی از نرم افزار Mic Mac استفاده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که فرایند تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است.

(با به کارگیری ترکیبی از مدل‌های کیفی و کمی) انجام شد؛ شیوه گردآوری اطلاعات اسنادی و کتابخانه‌ای بود. در مرحله اول جهت جمع‌آوری شاخص‌ها (پیشران‌ها) و عوامل اولیه موثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش به بررسی اسناد موجود و مصاحبه‌های عمیق به صورت سوالات باز و نیمه ساختار یافته با ۲۳ نفر از خبرگان انجام شد؛ این افراد شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های فرهنگیان با تخصص علوم ورزشی، معلمان تربیت بدنی، کارکنان دانشگاه فرهنگیان و کارکنان وزارت آموزش و پرورش افرادی با تحصیلات دانشگاهی مرتبط با حوزه پژوهش بود. پس از بررسی مصاحبه‌های عمیق که از نظر میانگین زمانی ۴۵ دقیقه بود، عوامل موثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش استخراج و به تایید افراد مصاحبه شونده رسید که تعداد این شاخص‌ها و عوامل اولیه ۴۶ شاخص بود، بر مبنای این متغیرها پرسشنامه دلفی طراحی شد و در اختیار ۸ نفر از خبرگان، برای اینکه گویه‌ها تایید شوند، قرار گرفت. با استفاده از روش دلفی رد و تایید گویه‌ها در سه مرحله توسط خبرگان انجام شد و با توجه به آن اجماع نظری در باره متغیرهای پژوهش حاصل شد؛ که حاصل این اجماع نظر، تعداد ۳۲ متغیر اصلی بود، پس از دسته بندی ۹ پیشران شناسایی گردید و در نهایت از طریق وزن دادن به صورت عددی، داده‌های کمی مورد استفاده در این پژوهش باعث ایجاد پرسشنامه دلفی شد.



شکل ۱. فرآیند پژوهش پیشران‌های موثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش

یافته‌ها:

مشخصات جمعیت شناختی نمونه تحت بررسی در جدول ۱ آورده شده است

جدول ۱- اطلاعات جمعیت شناختی نمونه تحت بررسی

متغیر	مولفه	فراوانی
جنسیت	مرد	۱۵
	زن	۸
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۲
	دکتري	۱۱
مرتبه دانشگاهی	مربی	۳
	استادیار	۷
	دانشیار	۴
	استاد	۲
	بدون مرتبه دانشگاهی	۷
تخصص	اعضای هیئت علمی دانشگاه های فرهنگیان با تخصص علوم ورزشی	۴
	معلمان تربیت بدنی	۹
	کارکنان دانشگاه فرهنگیان	۷
	کارکنان وزارت آموزش و پرورش	۳
	جمع	۲۳

از میان ۴۶ شاخص در نهایت ریزش کرد و ۳۲ شاخص برای بررسی دوباره در اختیار خبرگان، قرار گرفت. در نهایت عوامل کلیدی در ۳۲ شاخص کلیدی و ۹ بخش با پهنای ماتریس ۹×۹ مبتنی بر اثرات متقاطع تنظیم شد.

برای شناسایی پیشران‌های موثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش ۴۶ شاخص، از طریق تفحص در پژوهش‌های انجام شده و مصاحبه‌های عمیق شناسایی و در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت. ۱۴ شاخص

جدول ۲. مشخصات عوامل اولیه موثر بر بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش

شاخص	پیشران	ردیف
استراتژی و اهداف مدیریت دانش	همراستایی استراتژیک مدیریت دانش	۱
ارتباط مدیریت دانش با استراتژی ها و اهداف سازمان		
حکمرانی مدیریت دانش		
پشتیبانی مدیریت ارشد		
معماری مدیریت دانش		
ارائه ارزش مدیریت دانش		

مدیریت تغییر	عوامل مدیریتی	۲
مهندسی مجدد فرایندها		
مدیریت پروژه های دانشی		
الگو برداری	محیط مدیریت دانش	۳
ارزیابی محیط		
منابع انسانی مدیریت منابع انسانی	کارکنان	۴
کار تیمی		
توانمندسازی کارکنان		
مشارکت و درگیر کردن کارکنان		
انگیزش پاداش		
انجمن های خبرگی	پشتیبانی و زیرساخت سازمانی	۵
ساختار و فرایندهای سازمانی		
آموزش و یادگیری		
فرهنگ سازمانی		
رویه های مدیریت آموزش		
منابع (مالی و زمانی)	ارزیابی	۶
ارزیابی عملکرد		
ارزیابی رضایت کاربران مدیریت دانش		
ارتباطات / جریان دانش	فرایندها و جریان مدیریت دانش	۷
فرایندها و فعالیتهای مدیریت دانش		
مدیریت اسناد	محتوا	۸
کیفیت دانش اطلاعات		
مدیریت اطلاعات		
فناوری اطلاعات سیستم های مدیریت دانش	زیرساخت فناوری اطلاعات	۹
امنیت		
مدیریت فناوری اطلاعات		

نتایج نرم افزار Mic Mac و روش تحلیل اثرات متقاطع نشان داد که با استفاده از داده های استخراج شده و تحلیل شاخص ها ماتریس ایجاد شده با ابعاد ۹*۹ با درجه پرشدگی ۷۷/۷۷ درصد حاصل شد. نتایج حاصل از پرشدگی ماتریس در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۳. ماتریس MDI

جمع	درجه پرشدگی	توانمند ساز	تقویت کننده	تأثیر گذار	بدون تأثیر	تکرار	ابعاد ماتریس
۶۳	۷۷/۷۷	۱۷	۲۸	۱۸	۱۸	۲	۹×۹

نتایج جدول ۲ حاکی از آن است که ماتریس ۹ در ۹ با مجموع ۶۳ رابطه ماتریسی قابل ارزیابی شناسایی شد که در آن ۱۸ رابطه نه بر روی هم اثر گذاشته و نه از هم اثر پذیرفت. ۱۸ رابطه دارای نمره یک بودند بدین مفهوم که روی دیگر شاخص های تاثیر داشتند تا اینکه تاثیر از شاخص ها بپذیرند. ۲۸ رابطه نیز دارای نمره تاثیر ۲ بودند یعنی حالت تقویت کننده داشتند و در نهایت ۱۷ رابطه ماتریسی دارای اثرات ۳ بوده به صورتی که شاخص ها هم بر روی یکدیگر تاثیرگذار بوده و هم از یکدیگر تاثیر می پذیرفتند.

جدول ۴. مجموع ردیف و ستون در ماتریس تأثیرات بالقوه مستقیم

متغیر	جمع کل سطرها	جمع کل ستون ها	ردیف
فرایندها و جریان مدیریت دانش	10	16	1
پشتیبانی و زیرساخت سازمانی	15	17	2
ارزیابی	13	12	3
همراستایی استراتژیک مدیریت دانش	16	12	4
عوامل مدیریتی	18	13	5
محیط مدیریت دانش	17	8	6
زیرساخت فناوری اطلاعات	9	14	7
کارکنان	13	16	8
محتوا	14	17	9
کل	125	125	

	1: فرایندها	2: پشتیبانی	3: ارزیابی	4: استراتژیک	5: مدیریتی	6: محیط	7: فناوری	8: کارکنان	9: محتوا
فرایندها: 1	220	255	194	173	165	117	220	240	258
پشتیبانی: 2	347	365	295	297	300	198	324	362	390
ارزیابی: 3	317	367	234	268	259	193	294	303	308
استراتژیک: 4	340	367	289	270	280	179	319	365	389
مدیریتی: 5	410	439	340	329	321	212	383	416	456
محیط: 6	393	408	305	320	349	219	351	399	413
فناوری: 7	221	226	174	192	200	126	197	221	227
کارکنان: 8	285	306	220	235	217	147	252	266	293
محتوا: 9	336	391	262	280	278	205	321	340	347

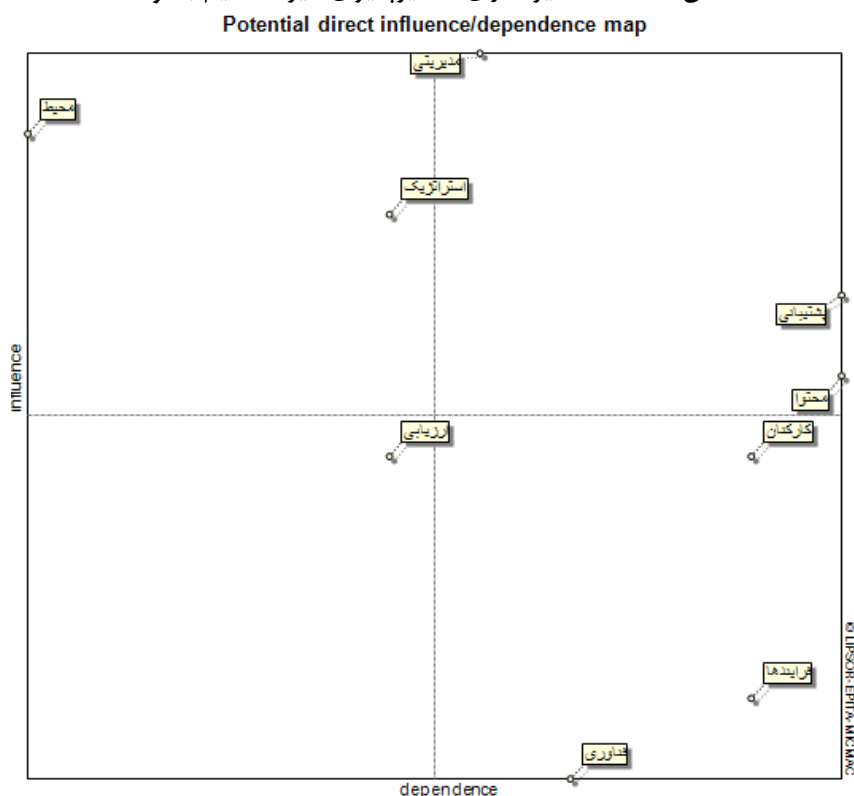
@LPSOR-EPITAMICMAG

شکل ۲. تاثیر متغیرها بر یکدیگر

تحلیل ماتریس تاثیرات غیر مستقیم^۱ و ماتریس تاثیرات مستقیم^۲ حاکی از آن بود که پیشران های پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، عوامل مدیریتی و محتوا نقش مهمی در بهبود روابط سیستم دارند. این پیشران ها مهم ترین و تاثیرگذارترین شاخص ها در توسعه بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش هستند و آینده مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش به توسعه این پیشران ها وابسته می باشد. از سوی دیگر پراکندی حاصل از نتایج نشان می دهد که پیشران همراستایی استراتژیک مدیریت دانش و محیط مدیریت دانش کمترین تاثیرپذیری و بیشترین تاثیرگذاری را در بین پیشران های دیگر داشتند که در ناحیه

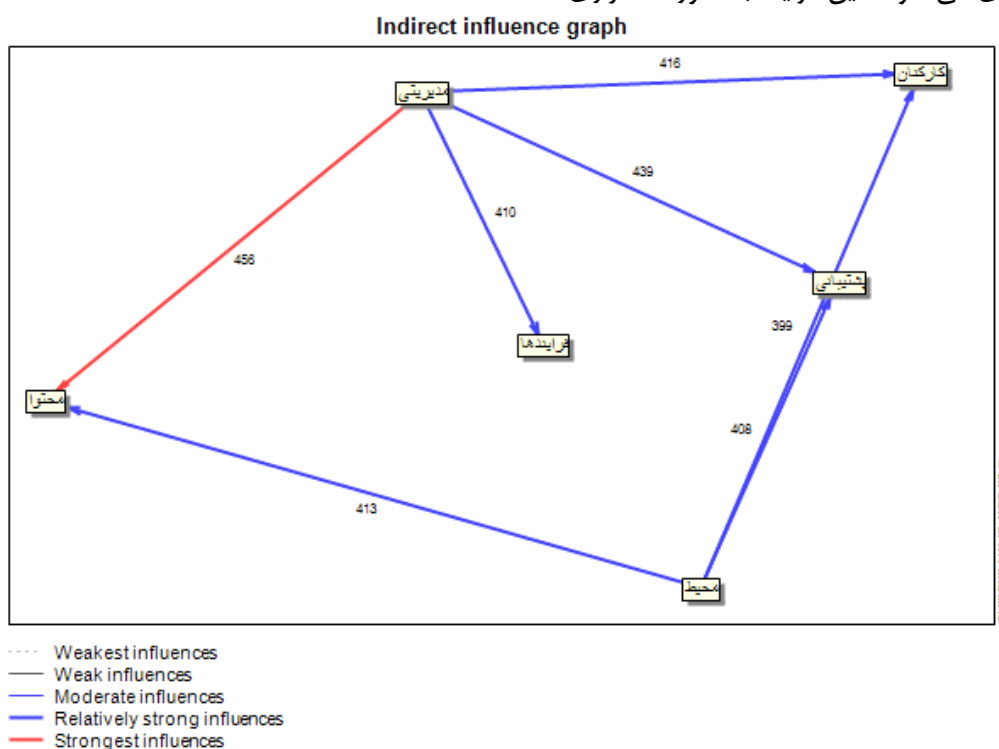
شمال غربی شکل ۲ قرار دارند؛ با توجه به شرایط مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش توجه به این شاخص ها ضروری است. از سوی دیگر پیشران هایی مانند؛ فرایندها و جریان مدیریت دانش، زیرساخت فناوری اطلاعات و کارکنان بیشتر تاثیرپذیر و کمتر تاثیر گذار هستند. این سه پیشران تاثیر پذیرتر از روابط سایر پیشران ها می باشند. در نهایت پیشران ارزیابی در بخش جنوب غربی شکل ۲ می باشد که فاقد نقش کلیدی و مهم در شکل گیری سازمان فضایی بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش هستند ولی نباید کاملاً آن ها را نادیده گرفت.

شکل ۳- نقشه تاثیرگذاری / تاثیرپذیری غیر مستقیم بالقوه

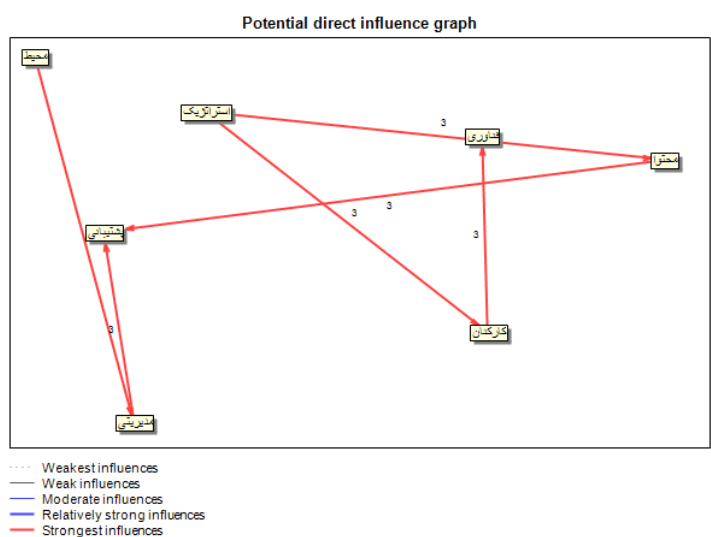


ادامه می یابد تا زمانی که رتبه همه متغیرها در مرحله $k-1$ با رتبه آنها هنگامی که ماتریس به توان $K+1$ می رسد، تفاوتی نداشته باشد. در شکل ۴ نمودار تأثیر مستقیم بالقوه نشان داده شده است. نمودار تأثیر مستقیم بالقوه نشان دهنده تأثیرات و وابستگی های فعلی و بالقوه بین متغیرها است.

در شکل ۳ نمودار تأثیر غیر مستقیم نشان داده شده است. اساس کار برای محاسبه تأثیرات غیرمستقیم، چندین مرتبه ضرب ماتریس در خودش یا به عبارت دیگر، به توان n رساندن ماتریس اثرات مستقیم است. پس از هر مرتبه ضرب ماتریسی، جمع سطری و ستونی اثرات محاسبه و متغیرها رتبه بندی می شوند. این فرایند به صورت تکراری



شکل ۴. نمودار تأثیر غیر مستقیم



شکل ۵. نمودار تأثیر مستقیم بالقوه

بحث و نتیجه گیری

در بین پیشران های دیگر داشتند که با توجه به شرایط مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش توجه به این شاخص ها ضروری است. پیشران همراستایی استراتژیک مدیریت دانش شامل؛ استراتژی و اهداف مدیریت دانش، ارتباط مدیریت دانش با استراتژی ها و اهداف سازمان، حکمرانی مدیریت دانش، پشتیبانی مدیریت دانش، معماری مدیریت دانش و ارائه ارزش مدیریت دانش بود. از سوی دیگر پیشران محیط مدیریت دانش شامل مواردی همچون؛ الگو برداری و ارزیابی محیط بود. محققانی همچون؛ محمدی رئوف (۲۰۲۱) و دلشاب^۴ و همکاران (۲۰۲۲)؛ به اهمیت این موارد اشاره داشته اند. حکمرانی دانش به انتخاب ساختارها و مکانیزم هایی اشاره دارد که می تواند با یک تمرکز استراتژیک، به فرایندهای دانشی در سه سطح خرد، میانی و کلان اثر بگذارد و اهمیت تاثیرگذاری آن در بلوغ دانش نیز نمایان است از سوی دیگر الگو برداری می تواند به عنوان عامل مهمی در بلوغ دانش در سازمانی همچون تربیت بدنی آموزش و پرورش مهم باشد.

نتایج نشان داد پیشران های فرایندها و جریان مدیریت دانش، زیرساخت فناوری اطلاعات، و کارکنان بیشتر تاثیرپذیر و کمتر تاثیر گذار هستند. این سه پیشران تاثیر پذیرتر از روابط سایر پیشران ها می باشند. پیشران فرایندها و جریان مدیریت دانش شامل؛ ارتباطات /جریان دانش و فرایندها و فعالیت های مدیریت دانش بود. پیشران زیرساخت فناوری اطلاعات شامل؛ فناوری اطلاعات سیستم های مدیریت دانش، امنیت و مدیریت فناوری اطلاعات بود. پیشران کارکنان شامل؛ منابع انسانی مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، توانمندسازی کارکنان، مشارکت و درگیر کردن کارکنان، انگیزش پاداش و انجمن های خبرگی بود. پژوهش های؛ وانگ^۵ و همکاران (۲۰۲۱)؛ لی^۶ و همکاران (۲۰۲۱) و چین^۷ و همکاران (۲۰۲۱) به اهمیت این موارد اشاره داشته اند. کمتر کاری را می توان در این دوره ها به تنهایی انجام داد و معمولاً اهداف بر پایه های پروژه های عملکردی های چند نفره هستند. تخصص و مهارت بخشی از موفقیت در رسیدن به هدف است و باید در نظر داشت که به همان اندازه هم بهبود مهارت و ارتقاء سطح آموزشی مهم است. پس کار در یک تیم همراه با پیشرفت تیم رشد فردی را به صورت موازی و بدون اختلال به همراه دارد. فیل جکسون اظهار می دارد که قدرت یک تیم از هر عضو آن و قدرت هر عضو از تیم است. سال هاست که مدیران به این نتیجه رسیده اند که بزرگ ترین سرمایه هر سازمانی نیروی انسانی است. مایکل جردن بسکتبالیست مشهور بر این باور است که استعداد

نتایج نشان داد پیشران های پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، عوامل مدیریتی و محتوا نقش مهمی در بهبود روابط سیستم دارند. این پیشران ها به عنوان پیشران های مهم هستند که هم تاثیرگذار و هم تاثیرپذیر هستند. پیشران پشتیبانی و زیرساخت سازمانی شامل؛ ساختار و فرایندهای سازمانی، آموزش و یادگیری، فرهنگ سازمانی، رویه های مدیریت آموزش، منابع (مالی و زمانی) بودند. پژوهش های محمودی و همکاران (۱۳۹۸) و سالیوان^۱ و همکاران (۲۰۲۱) به اهمیت این موارد در تحقیقات خود اشاره کردند. همچنین پیشران عوامل مدیریتی شامل؛ مدیریت تغییر، مهندسی مجدد فرایندها و مدیریت پروژه های دانشی بودند که در پژوهش های عاشوری و همکاران (۱۳۹۹)؛ داوینگ^۲ و همکاران (۲۰۲۱) و مورا^۳ و همکاران (۲۰۲۲) به اهمیت این موارد اشاره گردید. در نهایت پیشران محتوا شامل مواردی چون؛ مدیریت اسناد، کیفیت دانش اطلاعات و مدیریت اطلاعات بودند که در پژوهش های نعمتی و ندایی (۱۴۰۰)؛ کیانی و نظری (۱۴۰۰) و صبح خیز کوزه کنان و همکاران (۱۴۰۰) به اهمیت آنها تاکید گردید. اصولاً مدیریت دانش در سازمان های ورزشی منبع جامع و مفید بوده که ابزار های لازم برای آموزش مهارت ها و قابلیت ها، بازاریابی، ارتباطات موفق را در موسسات برای سازمانهای ورزشی فراهم می سازد. از سوی دیگر مدیریت اطلاعات، بعنوان توانایی کل سازمان در مورد ایجاد، حفظ، بازیابی و قابل دسترس ساختن فوری اطلاعات صحیح، در مکان درست، در سازمان درست، در دست افراد شایسته با کمترین هزینه، در بهترین رسانه ها، برای بکارگیری در تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد. از آنجا که تغییر در سطح فردی رخ می دهد، اغلب برای یک تیم پروژه، امکان مدیریت تغییرات فردیه فرد وجود ندارد. مدیریت تغییرات سازمانی، مراحل و اقداماتی را که باید در سطح پروژه انجام داد تا صدها یا هزاران نفر که تحت تاثیر پروژه قرار دارند، را در اختیار ما قرار می دهد. که این امر نیز در سازمان های ورزشی که نیاز به بلوغ دانش دارند پیشنهاد می شود. مدیریت تغییرات سازمانی، شناسایی افراد و گروه هایی که نیاز به تغییر دارند و چگونگی تغییر کردن آن ها را، در برمی گیرد. در این راستا پیشنهاد می شود با ایجاد برنامه سفارشی از دریافت موفقیت آمیز تمام مواردی که برای تغییر نیاز است مانند آگاهی، رهبری، منتورینگ و تعلیم توسط کارکنان، اطمینان حاصل شود.

نتایج نشان داد که پیشران همراستایی استراتژیک مدیریت دانش و محیط مدیریت دانش کمترین تاثیرپذیری و بیشترین تاثیرگذاری را

5. Wang
6. Lee
7. Chinn

1. Sullivan
2. Dowling
3. Mura
4. Delshab

Seyed Ameri, H., M. Ashori, & Moharamzadeh, M. (2020). Develop a model of professional competencies for women managers with emphasis on the management of transcendental change in the Ministry of Sports and Youth. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 2(2), ۲۵-۳۸. doi: ۳۸

10.30473/fmss.2020.52669.2128.

Baykiz, T., (2020). An Assessment of knowledge. Management maturity among the public institutions in Turkey, Middle East Technical University.

Booto Ekionea, J., Swain, D. (2008). Developing and aligning a knowledge management strategy. *International Journals of Knowledge Management*, 4(1), 29-45.

Chen, L., & Fong, P. S. (2012). Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability based approach. *Expert Systems with Applications* 39, 13523.

Chen, Y., Luo, H., Chen, J., & Guo, Y. (2022). Building data-driven dynamic capabilities to arrest knowledge hiding: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 139, 1138-1154.

Chinn, V., Neely, E., Shultz, S., Kruger, R., Hughes, R., & Thunders, M. (2021). Empowering women in the face of body ideals: a scoping review of health promotion programs. *Health Education & Behavior*, 10901981211050571.

Delshab, V., Winand, M., Sadeghi Boroujerdi, S., Hoerber, L., & Mahmoudian, A. (2022). The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: The mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 139-160.

Dowling, M., Mackintosh, C., Lee, S., & Allen, J. (2021). Community sport

های فردی برندگان بازی های کوچک هستند. اما کار و هوش یک تیم، قهرمان جهان است. همچنین نویسنده کتاب مدیریت منابع انسانی ویجی ورما کار تیمی را مهارتی ضروری برای مدیران پروژه می داند که طی آن از توانمندی و انرژی افراد استفاده بهتری می توان داشت. از این رو به عنوان یک پیشران تاثیرپذیر بسیار مهم است.

در نهایت مشخص شد پیشران ارزیابی فاقد نقش کلیدی و مهم در شکل گیری سازمان فضایی بلوغ مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش هستند ولی نباید کاملاً آن ها را نادیده گرفت. این پیشران شامل؛ ارزیابی عملکرد و ارزیابی رضایت کاربران مدیریت دانش بود. ارزیابی عملکرد نشان می دهد که هر یک از کارکنان مسئولیت های کاری خود را با چه کیفیتی به انجام رسانده اند، به کمک آن می توان عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد و متناسب با آن، حقوق و مزایایی در نظر گرفت. اگر فردی مسئولیت های خود را به خوبی انجام دهد ولی در قبال آن اقدامی برای بالا نگه داشتن انگیزه اش (انواع افزایش حقوق یا مزایا) صورت نگیرد، فرد به تدریج از شغل و مجموعه اش ناراضی می شود. ارزیابی عملکرد، سطح عملکرد کارکنان را نشان می دهد. به وسیله آن می توان ظرفیت، مهارت و تخصص عملی کارکنان را مشخص کرد. به کمک ارزیابی عملکرد می توان به نقاط ضعف کارکنان پی برد و متناسب با آن برنامه هایی برای آموزش و بهبود توانایی های شان در نظر گرفت. در نتیجه کارکنان به طور بهینه ای به کار گرفته می شوند و در نهایت بهره وری و سوددهی سازمان نیز افزایش می یابد. برای افزایش انگیزه ای باید پاداش هایی متناسب با ارزیابی عملکرد در سازمان تربیت بدنی برای کارکنان تعلق گیرد. اگر کارکنان پاداش عملکرد بهترشان را دریافت نکنند، احساس ناراضی در آنها به وجود می آید. از طرف دیگر اگر افراد به خاطر عملکرد ضعیف خود باز هم پاداش دریافت کنند، دلیلی برای پیشرفت نخواهند داشت. در این صورت اهدای پاداش فقط بار مالی بی فایده ای را به مجموعه تحمیل می کند.

اقداماتی که در سازمان تحت عنوان بهبودهای مدیریتی و سیستمی مطرح می شوند، باید همراستا با استراتژی های کلان و اهداف سازمان باشند که اگر اینچنین نباشد؛ کلیه این اقدامات بی نتیجه خواهد بود و از آن مهم تر نمی توان میزان موفقیت اقدامات را از طریق شاخص های عملیاتی مورد سنجش قرار داد. مدیریت دانش نیز از این موضوع مستثنی نیست و نیاز به تدوین استراتژی دارد البته با رویکردی کل نگرانه. استراتژی مدیریت دانش چارچوب حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می کند. اما نکته مهم در تدوین استراتژی مدیریت دانش، تلاش برای ایجاد ارتباط و همراستایی آن با استراتژی ها و اهداف سازمان است تا بتوان در سایه آن به بهبود عملکرد و رسیدن به سطوح بالای سازمانی دست یافت.

منابع

- Theories and Applications (IJCTA), Vol. 9, No. 44, pp. 129-134.
- Lee, T., Liu, C. H. S., & Li, P. H. (2021). The influences of cooperative climate, competitive climate and customer empowerment on service creativity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102726.
- Lin, C., Wu, J. C., & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49(1), 10-23.
- Mahmoodi, A., Yousefi, B., KHazaei, A., Eskandari, S., (2019). Designing a structural equation model of the relationship between organizational intelligence and organizational performance in experts of Tehran Municipality Sports Organization: The mediating role of the Six Sigma deployment process. *Journal of Sports Management*, 11(1), 133-154. doi: 10.22059/jsm.2017.235794.1868.
- Maya, K. and Reuven, K. (2004). A Capability Maturity Model for Knowledge-Based Decisionmaking. *Information Knowledge Systems Management*, 4, 225-252.
- Mohammadi Raouf, M. (2021). Sports Governance in Iran: A Scoping Review. *Knowledge Management in Sport Journal*, 1(1), 55-67.
- Mura, R., Vicentini, F., & Portaluri, G. (2022). Managing Climate Crisis in the Sport Sector: New Challenges and Opportunities for Sports Organisations. *Business Under Crisis Volume I*, 125-148.
- & Nedae, T. (2021). Relationship F Nemati, between information literacy and application of information technology with the performance of sports coaches in Qom province (championship and public). *Information management science and technology*, 2021.6585.1531. doi: 10.22091/stim.
- Oliva, F. L. (2021). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, development: managing change and measuring impact. *Managing Sport and Leisure*, 26(1-2), 1-6.
- Duric, A. M., & Ivanovic, I. (2014). Knowledge Management-Chance to develop competitive advantage in dynamic environment. *Economic and social development: Book of proceedings*, 399.
- .(2019). Elahi, SH., Sorani, A., Rajabzadeh, A Situation of employee motivation components and knowledge sharing before and after the implementation of knowledge management.
- Fashami, C. S., & Babaei, M. (2019). A behavioral maturity model to establish knowledge management in an organization engineering. *Technology & Applied Science Research*, 7(3), 1725-1731.
- Heisig, P. (2009). Harmonization of knowledge management Comparing 160 knowledge management frameworks around the global. *Journals of knowledge Management*, 13(4), 4-31.
- R. (2022). The & Ranjbariyan, Gh Khaligh, effect of talent management and knowledge management on employee job satisfaction. *Journal of Human* 287-275(4)4. Capital Empowerment,
- Kiani, M. S. & Nazari, L. (2021). The relationship between knowledge management and social capital on ability in the organization (Case study of the staff of the Ministry of Sports and Youth). *Quarterly Journal of Information Management and Knowledge*, 2022.61619.1492. doi: 10.30473/mrs.
- Kruger, C., J., & snyman, M. (2007). Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations. *South African Journals of Information Management* ,9(3), dio:10,41.2\sajim.79i3,34.
- L. Montañez, C. (2021), Adaptation of the General Maturity Model of Knowledge Management (G-KMMM), *International Journal of Control*

- Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1473-1484.
- Sobhkhize kozeh kanan, A., Haji Anzahaei, Z., Ashraf Ganjouei, F., Pourgharib Shahi, M., (2021). Determining the needs of the stakeholders of the athletes' medical information management system based on international standards. Hospital, 60-78(10)20.
- Sullivan, M. O., Vaughan, J., Rumbold, J. L., & Davids, K. (2021). The learning in development research framework for sports organizations. Sport, Education and Society, 1-15.
- Wang, F., Yae, L. J., & Zheng, P. Z. (2021). Relationship between empowerment of university staff through in-service training and its effects on educational quality. 6, 20132-27, (1)3 International Research Journal of Management Sciences. Vol., Available online at <http://www.irjmsjournal.com> ISSN 2147-964.
- 18(6), 1053-1074.
<http://dx.doi.org/10.1108/JKM-03-2014-0080>.
- Parian, S., Hassanzadeh, M., Sharif, A., (2022). Presenting a competitive advantage model based on knowledge management in Novin Daneshpajohan Institute. Quarterly Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems. doi: 10.22054/jks.2022.64110.1475.
- Pashazadeh, Y., Gohari, A. (2012). Evaluate the effect knowledge management maturity on quality of service and innovation, The Fifth Conference on Knowledge Management, Tehran.
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., Santos, J., Baumgartner, R. J., & Ormazabal, M. (2019). Key strategies, resources, and capabilities for implementing circular economy in industrial small and medium enterprises. Corporate Social

Identifying the factors affecting the maturity of KM in physical education of the Ministry of Education of Iran

Abstract

The aim of the research was to identify the drivers influencing the maturity of knowledge management in physical education of the Ministry of Education of Iran. The research method was applied in terms of its purpose and in terms of its nature, it was based on future research, analytical and exploratory method, which was done qualitatively; the method of collecting information was documentary and library. The required information was obtained through in-depth semi-structured interviews with 23 experts; these people are faculty members of Farhangian universities with specialization in sports sciences, physical education teachers, employees of Farhangian University and employees of the Ministry of Education, people with university education related to the field of research. To analyze, a 9-by-9 matrix cross-effects matrix was used by Mick Mac software. The results showed that the drivers of organizational support and infrastructure, management agents and content have an important role in improving system relations. These drivers are effective and influential. The drivers of strategic alignment of knowledge management and knowledge management environment had the least impact and the most impact among other drivers, which according to the conditions of knowledge management in physical education. Also, the drivers of processes and knowledge management processes, the drivers of IT infrastructure and of employees are more effective and less effective. These three propellants are more influential than the relationships of other propellants. Evaluation drivers do not have a key and important role in the formation of the spatial organization of knowledge management maturity in physical education. According to the identified drivers, there is a need for those involved in physical education to emphasize the maturity of knowledge management in these departments.

Keywords: futures research, drivers, maturity, Knowledge management.