

Research Paper

Identifying the Knowledge Management Strategy in the Ministry of Sport and Youth using the Dynamic Approach

**L. Moslehi¹, M. Goodarzi², E. Alidoust Ghahfarrokhi³,
A. Khadivar⁴**

1. Ph.D. student of sport management, University of Tehran
2. Professor in Sport Management, University of Tehran (Corresponding Author)
3. Associate Professor in Sport Management, University of Tehran
4. Associate Professor in management, Alzahra University

Received: 2020/04/20

Accepted: 2020/08/23

Abstract

One of the ways to succeed in implementing knowledge management is to have the right, clear and planned strategy; But, to choose the right strategy, many organizational factors must be considered, and the status of knowledge creation and dissemination processes has a direct impact on the selected strategy. Therefore, the aim of this applied descriptive study was to identify the knowledge management strategy using the dynamic approach in the Ministry of Sport and Youth. The statistical population was at the first part: managers and expert advisers of the organization that are aware of the field and the second part: the deputy general managers, group leaders and department heads. The statistical sample was selected in the first and second parts through purposive sampling and all-counting, respectively. The macro range of knowledge management strategy was determined in a range from system-oriented to human-oriented. The status of knowledge management processes was evaluated based on Nonaka and Takeuchi model and the final strategy with the aim of creating a balance between implicit and explicit knowledge was selected. Descriptive and inferential statistics including the Kolmogorov Smirnov test and one sample T-test were used. Based on the results, the system-oriented strategy was identified as the main strategy and the internalization and externalization processes were identified as the priority processes; As a result, it is necessary to focus on information-based strategies in order to strengthen the transformation of explicit knowledge into tacit and conversely.

Keywords: System-Oriented, Human-Oriented, Nonaka and Takeuchi's Model, Sports Organization, Government Organization

1. Email: leilamoslehi93@gmail.com

2. Email: mgoodarz@ut.ac.ir

3. Email: e.alidoust@ut.ac.ir

4. Email: a.khadivar@alzahra.ac.ir

Extended Abstract

Background and Purpose

Nowadays knowledge is considered as one of the most crucial corporate resources whose proper management can provide sustainable competitive advantage (1). Knowledge management is considered as an important factor for predicting organizational performance in sport organizations (2). The Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran, as the main custodian of sports in the country, must use individual and organizational knowledge investments to achieve organizational goals (3). In this regard, knowledge management strategy is a critical factor for the success of knowledge management in organizations. This strategy can organize the resources and capabilities of the organization to achieve the goals of knowledge management (4); therefore, the present study was conducted with the aim of identifying the knowledge management strategy using the dynamic approach in the Ministry of Sport and Youth.

Methodology

In this applied descriptive study, the statistical population was selected in two parts; the first part: managers and expert advisers of the organization that was aware of the field and the second part: the deputy general managers, group leaders and department heads. Statistical sample in the first part, 12 people were purposefully selected and in the second part, 48 people of the entire available statistical population were selected. The data collection tool was a standard and researcher-made questionnaire. Elahi et al.'s (2010) method (5) was used to select a knowledge management strategy in the Ministry of Sport and Youth. Hence, in the first step in order to determine the effect of three factors of general strategies, organizational structure and cultural factors in choosing the type of knowledge management strategy, the weights (between 1-5) were assigned by the first part of the statistical sample. Then, research questionnaires were developed or selected. In order to delineate the face and content validity of the questionnaires, the views of the research experts were used and to determine the reliability, Cronbach's alpha coefficient was used. The one-sample T-test was applied to identify the components affecting the knowledge management strategy. The Kolmogorov-Smirnov test was utilized to ensure the normality of the data. The macro knowledge management strategy was determined based on three variables of organizational strategy, structure and culture, and the prioritization of processes was delineated based on the degree of governance as well as the coefficient of alignment with the knowledge management strategy in the Ministry. Finally, the status of the organization was evaluated from the perspective of human resource management strategy and information technology as tools for implementing the knowledge management strategy.

Results

The mean coefficients of influence of organizational factors including overall organizational strategy, organizational structure and organizational culture on knowledge management strategy in the Ministry of Sports and Youth were estimated to be 3.22, 4.21 and 3.16, respectively. The degree of the organization's general strategy based on Porter's model and organizational culture based on Quinn's and Cameron's model was identified, also the organizational structure based on organic and mechanical conditions was determined. The average assessment of the company's overall strategy was 3.62 for cost leadership strategy and 3.31 for differentiation strategy. Organizational culture in the Ministry of Sports and Youth was 2.36 in group culture, 3.26 in market culture, 3.31 in hierarchical culture and 2.11 in entrepreneurial culture. Based on the average opinion of the respondents, the organizational structure was 3.93 in the area of mechanical structure and 2.07 in the area of organic structure.

The results showed that the coefficient of alignment of the general strategy with the organization for the human-oriented strategy was 2.12 and with the system-oriented strategy was equal to 2.32. Moreover, the coefficient of alignment of organizational structure with human-oriented strategy was 1.30 and with system-oriented strategy was equal to 2.48. The results in the organizational culture section indicated that the coefficient of alignment of organizational culture was 1.98 and 2.74 with human-oriented strategy and system-oriented strategy, respectively.

The range of appropriate knowledge management strategy for the system-oriented strategy using the average alignment coefficients of relevant organizational factors (general strategy of cost leadership, market culture and mechanical structure) was 2.51 and was 1.8 for the human-oriented strategy using the average alignment coefficients of relevant organizational factors (general strategy of differentiation, group culture and organic structure) (Figure 1).

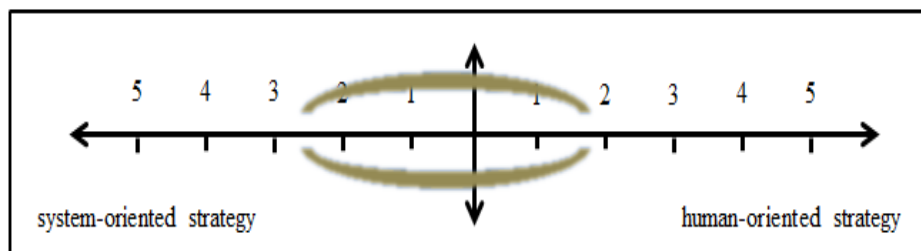


Figure 1- Macroscopic of knowledge management

Next, the level of governance of knowledge creation and dissemination processes was evaluated, and then, the processes in need of improvement were identified and prioritized, and the results represented that the internalization process is the priority for improvement.

The average opinion of the respondents regarding the tendency of the human resource management strategy in the Ministry of Sport and Youth was 2.64 and 2.85 for the commitment strategy and control strategy, respectively. The maturity level of the organization in terms of information technology was measured in six dimensions and was in the range of data management status with a score of 4.23.

Discussion

Based on the findings of the current study, the knowledge management strategy in the Ministry of Sport and Youth was identified as a balanced strategy with a tendency towards the system-oriented strategy. Therefore, the system-oriented strategy is considered as the main knowledge management strategy and the human-oriented strategy is considered as a complementary strategy. The results of Razmi (2014) in Khorasan Regional Electricity Company and Elahi et al. (2010) in Darugar Company are in line with the results of the present study. In implementing the system-oriented strategy, documenting knowledge and applied information on a large scale in databases and information systems should be important operational activities. The results indicated that in the implementation of knowledge management processes, the process of internalization and externalization is the first two priorities in need of improvement, representing the importance of transformation of explicit knowledge into tacit and conversely through the use of operational measures.

Keywords: System-Oriented, Human-Oriented, Nonaka and Takeuchi's Model, Sports Organization, Government Organization

References

1. Hashemi, M. (2019). Using the Swot Approach for the Codification of Knowledge Management Strategy in the Shouder Faucets Corporation. *Humanities & Innovation Magazine*. 6(13): 294-301.
2. Nazarian Madavani, A., & mokhtari dinani, M. (2016). The Prediction of Organizational Performance through Knowledge Management in Sports Organizations. *Sport management studies*. 8(36): 73-92. (Persian)
3. Gholipour, R., Ismaili, M.R., Honari, H., & Ghorbani M.H. (2017). Develop A Model For Developing Knowledge Management In The Ministry Of Sports And Youth Using Data Theory. *Research in Educational Sports*. 5(13): 193-214. (Persian)

4. Razmi, M. (2014). Choosing The Right Knowledge Management Strategy With A Dynamic Approach Based On Nonaka And Takeuchi Models (Case Study: Khorasan Regional Electricity Company). Master Thesis. Yazd University. (Persian)
5. Elahi, Sh., Hasanzade, A., & Khadivar, A. (2010). A Methodology for Knowledge Management Strategy Development; Multi-Case Study in Three Organizations. *Management Research in Iran*. 14 (3): 24-59. (Persian)

شناسایی راهبرد مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از رویکرد پویا

لیلا مصلحی^۱، محمود گودرزی^۲، ابراهیم علیدوست قهفرخی^۳، آمنه خدیور^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

۴. دانشیار مدیریت، دانشگاه الزهرا

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۱

چکیده

یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، داشتن یک راهبرد مناسب، روشن و برنامه‌ریزی شده است؛ اما برای انتخاب راهبرد مناسب، عوامل سازمانی زیادی باید مورد توجه قرار بگیرد و از طرفی وضعیت فرآیندهای خلق و انتشار دانش، تأثیر مستقیمی بر راهبرد انتخابی دارد. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبرد مدیریت دانش با بهره‌گیری از رویکرد پویا در وزارت ورزش و جوانان انجام گردید. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل دو بخش بود. بخش اول شامل مدیران و مشاوران خبره وزارت ورزش و جوانان آگاه به حوزه مدیریت دانش و بخش دوم شامل معاونین مدیرکل، رؤسای گروه و رؤسای ادارات در این وزارتخانه بود. نمونه آماری در بخش اول به شیوه هدفمند و در بخش دوم به شیوه کل‌شمار گزینش شد. در اولین گام، محدوده کلان راهبرد مدیریت دانش در طیفی از سیستم‌محور تا انسان‌محور مشخص شد. در گام بعدی وضعیت فرآیندهای مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکا و تاکوچی ارزیابی گردید و در نهایت راهبرد نهایی، با هدف ایجاد تعادل بین دانش پنهان و آشکار انتخاب شد. از آمار توصیفی و استنباطی شامل آزمون کالموگروف اسمیرنوف و تی‌تک‌نمونه‌ای جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. بر اساس نتایج به دست آمده، راهبرد سیستم‌محور به عنوان راهبرد اصلی و فرآیندهای درونی‌سازی و برونی‌سازی به عنوان فرآیندهای دارای اولویت شناسایی گردید. در نتیجه تمرکز بر راهبردهای مبتنی بر سیستم‌های اطلاعاتی با هدف تقویت تبدیل دانش آشکار به پنهان و بالعکس در وزارت ورزش و جوانان، امری ضروری است.

واژگان کلیدی: سیستم‌محور، انسان‌محور، مدل نوناکا و تاکوچی، سازمان ورزشی، سازمان دولتی

1. Email: leilamoslehi93@gmail.com

2. Email: mgoodarz@ut.ac.ir

3. Email: e.alidoust@ut.ac.ir

4. Email: a.khadivar@alzahra.ac.ir

مقدمه

بر اساس دیدگاه منبع‌محور^۱، سازمان‌ها با مدیریت و کنترل منابع ملموس و ناملموس می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (سندهو و همکاران^۲، ۲۰۱۱، ۲۰۷) و در عصر رقابتی و پویای امروزی، دانش به عنوان یک منبع راهبردی ارزشمند مطرح است، که اگر به درستی مدیریت شود می‌تواند منبع مزیت رقابتی سازمان در نظر گرفته شود. در حقیقت، دانش تنها منبع سازمانی است که اگر مورد استفاده قرار گیرد، نه تنها کاهش پیدا نمی‌کند، بلکه ارزشمندتر خواهد شد (هاشمی^۳، ۲۰۱۹، ۲۹۳). جریان دانش سازمانی می‌تواند اهمیت سرنوشت‌سازی در راستای برآورده ساختن انتظارات راهبردی سازمان داشته باشد و منبعی قابل اطمینان برای برنامه‌ریزی بلندمدت در سازمان است و بسته به ماهیت یک سازمان میزان دانش در سرنوشت و بقایش تأثیرگذار است (مجلسی‌ارده‌جانی و همکاران، ۲۰۱۹، ۷۶). سازمان‌های ورزشی، نقش مهمی در توسعه، ترویج و رشد ورزش در هر دو بعد ورزش همگانی و قهرمانی بر عهده دارند. لازمه رسیدن به این اهداف آن است که این نوع سازمان‌ها به‌طور مؤثر عمل نمایند که در این صورت، خواهند توانست سیستم ورزشی کشور را به‌طور موفقیت‌آمیزی مدیریت نمایند و به اثربخشی مطلوب نزدیک شوند و مدیریت دانش سازمانی از عوامل اصلی و کلیدی تأثیرگذار در این زمینه است (منصوری‌بروجنی و همکاران، ۲۰۱۶، ۴۲). استفاده خلاقانه از دانش و توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش، می‌تواند فراهم‌کننده حضور و عملکرد پویای سازمان‌های ورزشی در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی باشد (مجلسی‌ارده‌جانی و همکاران، ۲۰۱۹، ۷۶) و این امر در مورد سازمان‌های بزرگ ورزشی همچون وزارت ورزش و جوانان، به عنوان متولی اصلی ورزش کشور، اهمیتی دوچندان دارد.

دانش مخلوط سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها و اطلاعات جدید است و در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود (ظهوری و همکاران، ۲۰۱۵، ۱۶۵). در بیشتر تحقیقات انجام شده، دانش در دو بعد پنهان و آشکار مورد توجه قرار گرفته است. دانش آشکار، دانشی است که به روشنی در کلمات، اعداد و ارقام، مدون و کدگذاری شده و در کتاب‌ها، اسناد، طرح‌ها، گزارش‌ها و مستندات قابل دستیابی و ذخیره است (ماراویل‌اس و مارتینز^۴، ۲۰۱۹، ۳۵۵)، و دانش پنهان، دانش مبتنی بر تجربه افراد است و به شکل نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ارزشیابی‌ها، تعهدات، انگیزه‌ها ابراز می‌شود. نوناکا و تاکوچی^۵ (۱۹۹۵) چهار نوع راهبرد خلق و

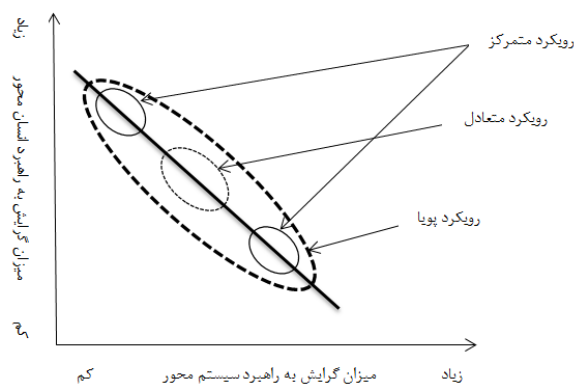
-
1. Resource-Based View
 2. Sandhu et al
 3. Hashemi
 4. Maravilhas & Martins
 5. Nonaka and Takeuchi

تبدیل دانش آشکار و پنهان در سازمان را ارائه نمودند که عبارتند از اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی. اجتماعی سازی (پنهان به پنهان) شامل دستیابی افراد به درک متقابل از طریق تعاملات اجتماعی چهره به چهره، تسهیم دیدگاه‌ها، هم‌اندیشی، تعاملات حمایت‌گری و غیره است؛ در حالی که برونی سازی (پنهان به آشکار) به افراد اجازه می‌دهد که به صورت انفرادی مفاهیم دانش پنهان را تدوین نمایند و با دیگران به اشتراک بگذارند. در فرآیند ترکیب (آشکار به آشکار) تبادل اطلاعات از طریق فناوری‌ها و ابزارهایی مانند شبکه‌های کامپیوتری صورت می‌پذیرد و فرآیند درونی سازی (آشکار به پنهان) می‌تواند از طریق یادگیری حین عمل صورت پذیرد (محمدمقدم و همکاران، ۲۰۱۶، ۳۰). اگر چه تعاریف متعددی از دانش و مفاهیم مربوط به آن صورت گرفته است، اما همگان معتقدند دانش در هر سازمانی باید مدیریت و سازمان‌دهی شود تا دسترسی و بازیابی آن با سهولت صورت گیرد (اولوگبو و نور^۱، ۲۰۱۵، ۱۲۰). بر اساس تعریف داوینپورت^۲ (۱۹۹۴) مدیریت دانش عبارت است از کسب، توسعه، اشتراک و استفاده مؤثر از دانش سازمانی (مسیرنی و کونیگ^۳، ۲۰۱۱، ۱). مدیریت دانش به عنوان عنصری حیاتی برای بهبود کلی سازمان از طریق بهبود بهره‌وری و اثربخشی در سازمان‌های خصوصی و دولتی مطرح است. اما بر خلاف بخش خصوصی که در آن بهره‌وری و اثربخشی با سودآوری مترادف است، بخش دولتی که اساساً غیرانتفاعی است، به اندازه بخش خصوصی بر ابتکارات در زمینه مدیریت دانش سرمایه‌گذاری نکرده است (امبر و همکاران^۴، ۲۰۱۹، ۲). ایوی و همکاران^۵ در بررسی اثربخشی مدیریت دانش در بخش دولتی نشان دادند، استفاده از دانش سازمانی و اجرای پروژه‌های مدیریت دانش می‌تواند موجب ارتقا بهره‌وری و بهبود خدمات گردد (ایوی و همکاران، ۳۹). همچنین نتایج پژوهش نظریان مادوانی و مختاری دینانی نشان داد مدیریت دانش به عنوان عامل پیش‌بین مهمی برای عملکرد سازمانی در سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان مطرح است (نظریان مادوانی و مختاری دینانی، ۲۰۱۶، ۷۳). وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران همانند دیگر سازمان‌های دولتی، برای دستیابی به اهداف سازمانی در جهت بهبود ارائه خدمات، اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولتی و در نهایت اعتلای ورزش کشور نیازمند استفاده هرچه بهتر از سرمایه‌های دانشی فردی و سازمانی است که داشتن برنامه و راهبرد در این حوزه اقدامات را با اثربخشی مضاعفی همراه خواهد ساخت. در این راستا نتایج پژوهش پژوهش قلی‌پور و همکاران نشان داد یکی از ابزارهای اصلی که می‌تواند به صورت مستقیم بر توسعه مدیریت دانش در

-
1. Ologbo & Nor
 2. Davenport
 3. Mcinerney & Koenig
 4. Amber et al
 5. Evoy et al

وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار باشد، "تدوین برنامه راهبردی مدیریت دانش" در این وزارتخانه است (قلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۰۴) همچنین نتایج پژوهش حاتمی و همکاران نشان داد راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور در وزارت ورزش و جوانان سبب افزایش توأم خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌شود (حاتمی و همکاران، ۲۰۱۵، ۲۶۳).

به طور کلی راهبرد مدیریت دانش عاملی حیاتی برای موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها است. این راهبرد می‌تواند منابع و توانایی‌های سازمان را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش سازماندهی کند (رزمی، ۲۰۱۴، ۳). راهبردهای عمده مدیریت دانش به دو دسته راهبردهای سیستم‌محور و انسان‌محور که در ادبیات موضوع به نام‌های کدگذاری و شخصی‌سازی نیز مطرح است، تقسیم می‌شود. زمانی که دانش پنهان از طریق تعاملات فرد به فرد قابل دستیابی است، راهبرد انسان‌محور به کار می‌رود و راهبرد سیستم‌محور تلاشی آشکار برای افزایش کارایی سازمانی به وسیله کدگذاری و استفاده مجدد از دانش از طریق ایجاد سیستم‌های فناوری اطلاعاتی پیشرفته است؛ این راهبرد تهدید ترک سرمایه‌های دانش سازمان را کاهش می‌دهد (خدیور و همکاران، ۲۰۱۴، ۹۶). در راهبرد شخصی-ساز، تعامل، ارتباط و مذاکره مستقیم و شخصی ضروری است و افراد مبنای تسهیم و انتقال دانش هستند، در حالی که راهبرد کدگذاری، مبتنی بر رمزگذاری و ذخیره دانش در پایگاه داده‌هاست و فرصتی فراهم می‌کند که افراد زیادی دانش را جستجو و بازیابی نمایند، بدون این که با افراد تولیدکننده آن ارتباط یا تماسی برقرار کنند (ظهیری و همکاران، ۲۰۱۵، ۱۶۷). چوی و لی^۱ رویکردهای مدیریت دانش را در سه دسته متمرکز، متعادل و پویا در کاربرد راهبردهای سیستم‌محور و انسان‌محور مدیریت دانش تقسیم کردند. رویکرد متمرکز پیشنهاد می‌کند که شرکت باید روی یکی از راهبردهای سیستم‌محور و انسان‌محور تمرکز کند، در حالی که رویکرد متعادل و رویکرد پویا معتقدند که سازمان باید از هر دوی راهبردها استفاده کند (چوی و لی، ۲۰۰۲، ۱۷۵). چوی و لی معتقدند شرکت‌هایی که تنها از یک نوع راهبرد استفاده می‌کنند با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شوند. به عنوان مثال شرکت‌هایی که تنها به راهبرد سیستم‌محور تکیه می‌کنند، نمی‌توانند دانش ضمنی را منتقل کنند. اما از طرفی رویکرد متعادل نیز از توجه به پویایی دانش سازمان و تأثیر آن بر تغییر راهبرد مدیریت دانش غفلت کرده است که این موضوع باعث شده تا در تدوین راهبرد مدیریت دانش، رویکرد پویا مورد توجه قرار گیرد که هدف آن ایجاد تعادل میان دانش ضمنی و صریح سازمان است. در رویکرد پویا، راهبرد مدیریت دانش با توجه به دانش سازمانی ممکن است به راهبردهای سیستم-محور، انسان‌محور یا متعادل نزدیک شود (مولوی و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۲۷).



شکل ۱- سه رویکرد راهبردهای مدیریت دانش (چوی و لی، ۲۰۰۲؛ ۱۷۵)

برای انتخاب راهبرد مناسب، عوامل سازمانی زیادی باید مورد توجه قرار بگیرد که این عوامل سازمانی به نوعی با فرآیندهای دانشی در سازمان در ارتباط هستند. تدوین برنامه جامع و راهبردی مدیریت دانش و پیوند آن با برنامه راهبردی در وزارت ورزش و جوانان یکی از علل اصلی توسعه مدیریت دانش در این وزارتخانه است (قلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۰۶). از طرفی موفقیت سازمان در اجرای هر راهبرد از جمله مدیریت دانش تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی بستگی دارد؛ بنابراین سازمان‌ها قبل از اقدامات دانشی، بایستی نگاهی دقیق به فرهنگ سازمانی خود داشته باشند (رضایی و کاراوند، ۲۰۱۷، ۵). بر اساس نتایج پژوهش عبدالملکی و همکاران در بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل شناسایی شد (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۱۵، ۹۷). از طرفی در سازمانی که ساختار سازمانی بتواند از جریان سریع و با سهولت دانش و اطلاعات مناسب به افراد مناسب پشتیبانی کند، فرآیندهای مدیریت دانش با بازدهی بالایی قابل اجرا خواهد بود (لیچاتارسکی^۱، ۲۰۰۹، ۶). الهی و همکاران روشی جهت انتخاب راهبرد مدیریت دانش ارائه دادند که در همه مراحل آن توجه به استراتژی پویای مدیریت دانش وجود داشته و استراتژی نهایی برای سازمان به صورتی طیفی از انسان‌گرایی تا سیستم‌گرایی و با هدف توازن سطح دانش آشکار و ضمنی سازمان در نظر گرفته می‌شود. در این روش عواملی که بر راهبرد انتخاب شده نهایی اثرگذارند عبارتند از راهبرد عمومی سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فرآیندهای خلق و انتشار دانش؛ و در نهایت راهبردهای مدیریت دانش بر اساس راهبرد کلان مدیریت دانش و فرآیندهای دانشی دارای اولویت، با استفاده از راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای فناوری اطلاعات در سازمان تدوین خواهند شد (الهی و همکاران، ۲۰۱۰، ۲۴).

1. Lichtarski

سازمان‌ها و نهادهای ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از این رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از طریق بکارگیری مدیریت دانش بنیان و دیگر روش‌های علمی، عملکرد خود را بهبود بخشند (موسیوند و همکاران، ۲۰۱۵، ۸۸). عامل کلیدی در مدیریت دانش بنیان، نیاز سازمان‌ها به مدیریت کردن دانش سازمانی است، که مرور مطالعات حاکی از توجه کم به این موضوع در سازمان‌های ورزشی است و این در حالی است که نتایج پژوهش رئیسی و همکاران نشان داد که ۰/۷۵۶ درصد از واریانس اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی مربوط به فرآیندهای مدیریت دانش است (رئیسی و همکاران، ۲۰۱۴، ۴۷). وزارت ورزش و جوانان، با توجه به ارتباطات وسیعی که با سازمان‌های مختلف داخل و خارج دارد و نقش چشمگیر آن در ارتقاء سطح ورزش و سلامت افراد جامعه، همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای دستیابی به اهداف، نیازمند مدیریت دانش سازمانی است. در سال‌های اخیر پژوهش‌های متعددی در زمینه ارتباط مدیریت دانش با متغیرهای سازمانی متعددی از جمله ارتباط مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی (صابری و گودرزی، ۲۰۱۹)، کارآفرینی سازمانی (محمدی و همکاران، ۲۰۱۷)، هوش سازمانی (شوهانی و همکاران، ۲۰۱۷) و فرهنگ سازمانی (شوهانی و همکاران، ۲۰۱۵) در این وزارتخانه صورت پذیرفته است. همچنین قلی‌پورسوته و همکاران در پژوهشی به تدوین الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد پرداختند و نتایج نشان داد توسعه مدیریت دانش تحت تأثیر شرایط گوناگونی از جمله تدوین برنامه راهبردی مدیریت دانش در این وزارتخانه قرار دارد (قلی‌پورسوته و همکاران، ۲۰۱۷، ۱۹۳). اگر چه دارا بودن یک راهبرد روشن و به خوبی برنامه‌ریزی شده یکی از گام‌های مهم و اساسی در رسیدن به موفقیت در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها است، اما همان‌طور که پیشینه تحقیق نشان می‌دهد، انتخاب نوع راهبرد مؤثر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان و مباحث مربوط به آن در هیچ پژوهشی مورد توجه قرار نگرفته است. به این ترتیب با توجه به اهمیت و ضرورت مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان و لزوم استفاده از راهبرد مدیریت دانش به عنوان نقشه راه و ابزاری جهت بهره‌برداری بهینه و صحیح از منابع سازمانی، شناسایی راهبرد مدیریت دانش در این وزارتخانه در پژوهش حاضر مدنظر قرار گرفت. با توجه به مزایای استفاده از رویکرد پویا، تعیین راهبرد مدیریت دانش در این وزارتخانه با استفاده از این رویکرد و بر مبنای روش الهی و همکاران (۲۰۱۰) (با در نظر گرفتن تغییراتی بر اساس سازمان مورد مطالعه)، مورد توجه قرار گرفت.

روش پژوهش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است، زیرا از داده‌ها برای توصیف و تصمیم‌گیری درباره شرایط موجود استفاده شده است. جامعه آماری در دو بخش انتخاب گردید. بخش اول شامل مدیران و مشاوران خبره وزارت ورزش و جوانان آگاه به حوزه مدیریت دانش و بخش دوم شامل معاونین مدیر کل، رؤسای گروه و رؤسای ادارات در این وزارتخانه بود. نمونه آماری در بخش اول ۱۲ نفر و به شیوه هدفمند و در بخش دوم ۴۸ نفر، موارد در دسترس گزینش گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد و محقق ساخته بود. به منظور اجرای فرآیند پژوهش ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه تحقیق صورت پذیرفت و با توجه به مزایای استفاده از رویکرد پویا در انتخاب راهبرد مدیریت دانش، روش الهی و همکاران (۱۳۸۸)، برای انتخاب راهبرد مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان انتخاب شد. بر این اساس، سه متغیر استراتژی، فرهنگ و ساختار سازمانی به عنوان سه متغیر اصلی مؤثر بر نوع راهبرد مدیریت دانش مطرح است. بنابراین، در این مرحله از سوی بخش اول نمونه آماری پژوهش، به منظور تعیین میزان تأثیر سه عامل راهبردهای عمومی سازمان، ساختار سازمانی و عوامل فرهنگی در انتخاب نوع راهبرد مدیریت دانش، وزن‌هایی (بین ۱-۵) نسبت داده شد و میانگین نظرات مورد استفاده قرار گرفت.

در ادامه پرسش‌نامه‌های پژوهش تدوین و یا انتخاب شد. به منظور تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها از نظر اساتید خبره آگاه به حیطه پژوهش و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. به منظور شناسایی مؤلفه‌های (سئوالات پرسش‌نامه) مؤثر بر راهبرد مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان در مورد سه عامل سازمانی راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی، از آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای با مقدار متوسط برابر ۳ استفاده شد. برای اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، آزمون کولموگروف اسمیرنوف مورد استفاده قرار گرفت. به منظور ارزیابی وضعیت عوامل سازمانی در وزارت ورزش و جوانان سئوالات پرسش‌نامه‌ها بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت مورد نظرسنجی قرار گرفت. به این صورت که گزینه‌های هر سؤال برای متغیر فرهنگ سازمانی از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم و برای بقیه متغیرها از خیلی کم تا خیلی زیاد مدنظر قرار گرفت. از ۴۸ پرسش‌نامه توزیع شده، ۴۵ پرسش‌نامه به طور کامل پاسخ داده شد و مورد ارزیابی قرار گرفت جزئیات مربوط به هر یک از پرسش‌نامه‌ها در جدول یک بیان شده است.

جدول ۱- جزئیات پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در پژوهش

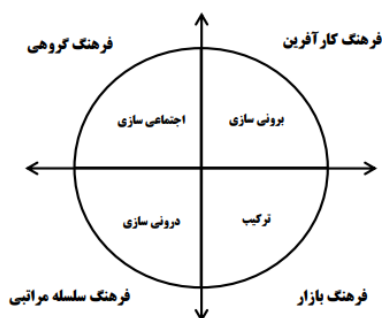
ردیف	نوع پرسش‌نامه	کاربرد	تعداد سئوالات	پایایی
۱	محقق ساخته (مدل پورتر ^۱)	ارزیابی راهبرد سازمانی	۷	۰/۷۸
۲	استاندارد (مدل کوبین و کامرون ^۲)	ارزیابی میزان حاکمیت ابعاد فرهنگ سازمانی	۲۴	۰/۸۳
۳	استاندارد (مدل رابینز ^۳)	ارزیابی ساختار سازمانی	۶	۰/۸۱
۴	محقق ساخته (مدل نوناکا و تاکوچی)	ارزیابی میزان حاکمیت فرآیندهای مدیریت دانش	۳۰	۰/۸۳
۵	محقق ساخته (مدل کنترل محور و تعهد محور ^۴)	ارزیابی نوع راهبرد منابع انسانی	۱۰	۰/۷۹
۶	محقق ساخته (مدل نولان ^۵)	ارزیابی میزان بلوغ فناوری اطلاعات	۱۱	۰/۸۱

از پرسش‌نامه‌های یک تا سه، برای ارزیابی سه متغیر سازمانی راهبرد، فرهنگ و ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان استفاده شد. مبانی نظری نشان دهنده ارتباط راهبردهای عمومی پورتر شامل راهبرد رهبری هزینه با راهبرد کدگذاری و راهبرد تمایز با راهبرد شخصی‌سازی بود (سوکولو و زاویالوا^۶، ۲۰۱۹؛ بهبودی و سهرابی، ۲۰۱۹؛ مردانی و لگزیان، ۲۰۱۶؛ شیخ و چیانگ^۷، ۲۰۰۵). سئوالات پرسش‌نامه شماره یک با توجه به دولتی بودن و اهداف سازمان مورد مطالعه (ارائه خدمات و نه سودآوری) تنظیم شد. از رابطه یک برای تعیین میزان همسویی راهبردهای عمومی سازمان با راهبردهای مدیریت دانش استفاده شد. (Xgss): میانگین امتیاز راهبرد رهبری هزینه؛ (Xgsh): میانگین امتیاز راهبرد تمایز؛ (SYSgs): ضریب همسویی راهبرد رهبری هزینه با راهبرد سیستم‌محور؛ (HUMgs): ضریب همسویی راهبرد تمایز با راهبرد انسان‌محور؛ (Wgs): وزن راهبرد عمومی.

$$\text{SYSgs} = \text{Xgss} * \text{Wgs}, \text{HUMgs} = \text{Xgsh} * \text{Wgs} \quad (1)$$

1. Porter
2. Cameron & Quinn
3. Robbins
4. control-oriented & commitment-oriented
5. Nolan
6. Sokolov & Zavyalova
7. Shih & Chiang

به منظور ارزیابی فرهنگ سازمانی، ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس تقسیم‌بندی کامرون و کویین (۱۹۹۹) با استفاده از پرسش‌نامه شماره دو مورد ارزیابی قرار گرفت. هر یک از چهار بعد فرهنگ سازمانی با یکی از فرآیندهای خلق دانش ارتباط مستقیمی دارد.



شکل ۲- رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی با فرآیندهای خلق دانش (گری و دنستن^۱، ۲۰۰۵، ۵۹۶)

با توجه به حمایت مستقیم راهبرد انسان‌محور از فرآیند اجتماعی‌سازی و حمایت راهبرد سیستم‌محور از فرآیند ترکیب، رابطه دو برای تعیین ضریب همسویی فرهنگ با راهبردهای مدیریت دانش به دست آمد. میانگین امتیاز فرهنگ حامی اجتماعی‌سازی (فرهنگ گروهی)؛ (Xcus): میانگین امتیاز فرهنگ حامی ترکیب (فرهنگ بازار)؛ (Wcu): وزن فرهنگ سازمانی. (SYScu): ضریب همسویی فرهنگ سازمانی با راهبرد سیستم‌محور؛ (HUMcu): ضریب همسویی فرهنگ سازمانی با راهبرد انسان‌محور.

$$HUMcu = Xcuh * Wcu \quad SYScu = Xcus * Wcu \quad (۲)$$

با استفاده از پرسش‌نامه شماره سه، به ارزیابی ساختار سازمانی بر اساس میزان تمرکز، رسمیت و پیچیدگی (تئوری رابینز) در سازمان، در طیفی از ارگانیک تا مکانیک پرداخته شد. ساختارهای مکانیکی از راهبردهای کدگذاری و ساختارهای ارگانیک از راهبرد شخصی‌سازی مدیریت دانش پشتیبانی می‌کنند (سیدنقوی و فیاضی آزاد، ۲۰۰۹؛ الهی و همکاران، ۲۰۱۰). از رابطه سه به منظور تعیین میزان ضریب همسویی ساختار سازمانی با راهبردهای مدیریت دانش استفاده شد. (SYSst): ضریب همسویی ساختار سازمانی با راهبرد سیستم‌محور؛ (HUMst): ضریب همسویی ساختار سازمانی

با راهبرد انسان‌محور؛ (Xsts): میانگین امتیاز ساختار مکانیک؛ (Xsth): میانگین امتیاز ساختار ارگانیک؛ (Wst): وزن ساختار سازمانی.

$$SYSst = Xsts * Wst, Xsth = 5 - Xsts, HUMst = Xsth * Wst \quad (۳)$$

با گرفتن میانگین از ضرایب همسویی به دست آمده در مراحل قبلی، محدوده راهبرد کلان مدیریت دانش در سازمان به دست می‌آید.

در گام بعدی، ابتدا میزان سطح حاکمیت فرآیندها بر اساس مدل نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) و با استفاده از پرسش‌نامه شماره چهار، به عنوان وضع موجود فرآیندهای چهارگانه پذیرفته شد. به دلیل حمایت مستقیم راهبرد انسان‌محور از فرآیند اجتماعی‌سازی و حمایت راهبرد سیستم‌محور از فرآیند ترکیب، از اعداد به دست آمده در مرحله سوم برای راهبرد انسان‌محور و سیستم‌محور به ترتیب برای ضریب همسویی فرآیند اجتماعی‌سازی و ترکیب استفاده می‌شود. برای فرآیندهای درونی‌سازی و بیرونی‌سازی که به وسیله عوامل فرهنگی حمایت می‌شوند، از میانگین‌های به دست آمده در پرسش‌نامه آنالیز عوامل فرهنگی استفاده شد. به این صورت که از اعداد به دست آمده برای فرهنگ سلسله‌مراتبی و کارآفرین به ترتیب به عنوان ضرایب همسویی فرآیندهای درونی‌سازی و بیرونی‌سازی استفاده می‌شود.

جهت دستیابی به شاخصی برای اولویت‌بندی فرآیندها، نیاز است ضریب همسویی و سطح فرآیندها یک‌سو شوند؛ زیرا یک عامل به صورت صعودی و دیگری به صورت نزولی مورد توجه است. با توجه به این موضوع، ابتدا سطح (میزان حاکمیت) فرآیندها، معکوس شد و سپس شاخص رتبه‌بندی فرآیندها به صورت حاصل ضرب معکوس سطح فرآیند در ضریب همسویی فرآیند، محاسبه گردید. این شاخص به صورت صعودی نشان‌دهنده، بحرانی بودن (نامطلوبی) وضعیت فرآیندها است. فرآیندی که در وضعیت بحرانی‌تری قرار دارد، از اولویت بالاتری برای انجام اقدامات در جهت ارتقا و بهبود برخوردار است (مولوی، ۲۰۱۴، ۱۳۶)

در گام نهایی پس از ارزیابی منابع انسانی و فناوری اطلاعات، راهبرد نهایی مدیریت دانش بر اساس محدوده راهبرد کلان مدیریت دانش و فرآیندهای نیازمند بهبود بر اساس وضعیت سازمان در حیطه مدیریت منابع انسانی و میزان بلوغ فناوری اطلاعات انتخاب می‌گردد.

نتایج

نرمال بودن توزیع نظرات پاسخگویان در مورد سئوالات مربوط به سه عامل سازمانی راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی، بر اساس نتایج آزمون کالموگروف اسمیرنف، مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای، میانگین نظرات پاسخگویان در مورد کلیه سئوالات به طور معناداری بالاتر از حد متوسط بود. بنابراین کلیه سئوالات مربوط به هر سه عامل سازمانی در مراحل تعیین راهبرد مدیریت دانش مورد استفاده قرار گرفت. نتایج مراحل تعیین راهبرد مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان به شرح زیر است.

مرحله اول: تعیین ضریب تأثیر (وزن) عامل‌های مؤثر در فرآیند تدوین راهبرد مدیریت دانش:

جدول ۲- میانگین ضرایب تأثیر عوامل سازمانی بر راهبرد مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان

عوامل سازمانی	ضریب تأثیر	ضریب تأثیر بی مقیاس (نسبت به عدد ۵)
راهبرد عمومی سازمان (Wgs)	۳/۲۲	۰/۶۴
فرهنگ سازمانی (Wcu)	۴/۲۱	۰/۸۴
ساختار سازمانی (Wst)	۳/۱۶	۰/۶۳

مرحله دوم: ارزیابی راهبرد، فرهنگ و ساختار سازمانی

در این مرحله میزان گرایش راهبرد عمومی سازمان بر مبنای مدل راهبردهای عمومی پورتر، فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل کویین و کامرون و همچنین میزان مکانیکی بودن و ارگانیکی بودن ساختار سازمانی شناسایی گردید که نتایج آن در جدول سه قابل مشاهده است.

جدول ۳- نتایج ارزیابی راهبرد، فرهنگ و ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان

عامل سازمانی	راهبرد سازمان	میانگین نظرات
راهبرد عمومی	راهبرد رهبری هزینه	۳/۶۲
سازمان	راهبرد تمایز	۳/۳۱
فرهنگ سازمانی	فرهنگ گروهی	۲/۳۶
	فرهنگ بازار	۳/۲۶
	فرهنگ سلسله مراتبی	۳/۳۱
ساختار سازمانی	فرهنگ کارآفرین	۲/۱۱
	ساختار مکانیک	۳/۹۳
	ساختار ارگانیک	۲/۰۷

ضرایب همسویی راهبردهای عمومی، فرهنگ و ساختار سازمانی با هر یک از راهبردهای مدیریت دانش طبق جدول چهار ارائه گردید.

جدول ۴- ضرایب همسویی متغیرهای سازمانی با راهبردهای مدیریت دانش

عامل سازمانی	ضریب همسویی با راهبرد انسان محور	ضریب همسویی با راهبرد سیستم محور
راهبرد عمومی سازمان	$۲/۱۲ = ۳/۳۱ * ۰/۶۴$	$۲/۳۲ = ۳/۶۲ * ۰/۶۴$
فرهنگ سازمانی	$۱/۹۸ = ۲/۳۶ * ۰/۸۴$	$۲/۷۴ = ۳/۲۶ * ۰/۸۴$
ساختار سازمانی	$۱/۳۰ = ۲/۰۷ * ۰/۶۳$	$۲/۴۸ = ۳/۹۳ * ۰/۶۳$

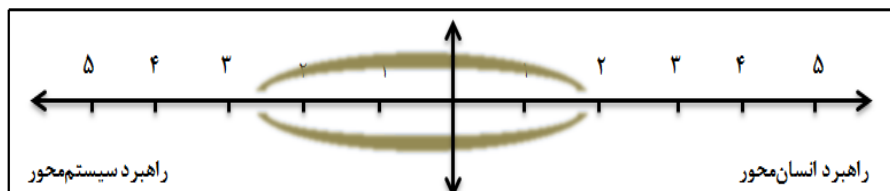
مرحله سوم: تعیین محدوده راهبرد مناسب مدیریت دانش:

در این مرحله برای تعیین محدوده راهبرد مناسب مدیریت دانش، برای راهبرد سیستم محور از میانگین ضرایب همسویی عوامل سازمانی مربوطه (راهبرد عمومی رهبری هزینه، فرهنگ بازار و ساختار مکانیک) و برای راهبرد انسان محور نیز از میانگین ضرایب همسویی عوامل سازمانی مربوطه (راهبرد عمومی تمایز، فرهنگ گروهی و ساختار ارگانیک) استفاده شد. (SYS: محدوده راهبرد مناسب مدیریت دانش برای راهبرد سیستم محور، HUM: محدوده راهبرد مناسب مدیریت دانش برای راهبرد انسان محور)

$$SYS = (۲/۲ + ۳۲/۲ + ۷۴/۴۸) / ۳ = ۲/۵۱$$

$$HUM = (۲/۱ + ۱۲/۱ + ۹۸/۳۰) / ۳ = ۱/۸$$

نتایج حاصل شده، محدوده کلان مدیریت دانش در سازمان را مشخص می کند که در شکل سه قابل مشاهده است.



شکل ۳- محدوده کلان مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان

با توجه به نتایج به دست آمده، راهبرد کلان مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان ترکیبی از راهبردهای سیستم‌محور و انسان‌محور، و با تمرکز بیشتر به راهبرد سیستم‌محور در نظر گرفته شود.

مرحله چهارم: ارزیابی وضعیت فرآیندهای خلق دانش

در این مرحله سطح حاکمیت فرآیندهای خلق و انتشار دانش در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از پرسش‌نامه شماره چهار مورد ارزیابی قرار گرفت و در ادامه فرآیندهای نیازمند به بهبود مورد شناسایی و اولویت‌بندی شد که نتایج در جدول پنج ارائه شده است.

جدول ۵- اولویت‌بندی فرآیندهای خلق دانش در وزارت ورزش و جوانان

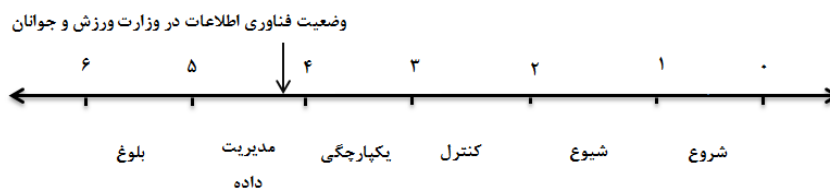
اولویت	میزان بحرانی بودن	ضریب همسویی فرآیند	معکوس سطح هر فرآیند	سطح حاکمیت فرآیند	فرآیند
۴	۰/۶۱	۱/۸	۰/۳۴	۲/۹۱	اجتماعی سازی
۳	۰/۹۳	۲/۵۱	۰/۳۷	۲/۶۶	ترکیب
۱	۱/۵۵	۳/۳۱	۰/۴۷	۲/۱۳	درونی‌سازی
۲	۰/۹۷	۲/۱۱	۰/۴۶	۲/۱۶	برونی‌سازی

میزان بحرانی بودن فرآیندها در جدول پنج نشان می‌دهد، فرآیند درونی‌سازی در اولویت اول برای بهبود قرار دارد. مقدار بالای میزان بحرانی بودن فرآیند درونی‌سازی نشان می‌دهد. در حالی که این فرآیند از ضریب همسویی بالایی با راهبرد مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان برخوردار است، اما سطح حاکمیت آن در سازمان به آن نسبت مطلوب نیست. با توجه به این که دو اولویت اول شامل دو فرآیند درونی‌سازی و بیرونی‌سازی شناسایی گردید، این امر نشان دهنده ضعف در تبدیل دانش آشکار به پنهان و بالعکس در این سازمان است.

مرحله پنجم: ارزیابی راهبرد مدیریت منابع انسانی و سطح بلوغ فناوری اطلاعات در وزارتخانه:

در این مرحله در ابتدا وضعیت راهبرد مدیریت منابع انسانی از لحاظ میزان گرایش به راهبرد تعهدگرا و کنترل‌گرا (سوکولو و زاویالوا، ۲۰۱۹) در سازمان با استفاده از پرسش‌نامه شماره پنج شناسایی گردید. نتایج نشان داد میانگین نظر پاسخگویان در رابطه با میزان گرایش راهبرد مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان برای راهبرد تعهدگرا برابر ۲/۶۴ و برای راهبرد کنترل‌گرا برابر ۲/۸۵ است.

سطح بلوغ فناوری اطلاعات در وزارتخانه بر اساس الگوی رشد نولان و با استفاده از پرسش‌نامه شماره شش استفاده گردید. در این پرسش‌نامه وضعیت بلوغ سازمان از جهت فناوری اطلاعات در شش بعد مورد سنجش قرار گرفت که نتیجه به شرح شکل چهار به دست آمد.



شکل ۴- سطح بلوغ فناوری اطلاعات در وزارت ورزش و جوانان

مرحله ششم: تعیین راهبرد نهایی مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان

بر اساس نتایج مرحله سوم، محدوده راهبرد کلان مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، راهبرد متعادل با گرایش به سمت راهبرد سیستم‌محور تعیین گردید. اولویت‌های فرآیندها نشان داد فرآیندهای درونی‌سازی و بیرونی‌سازی بالاترین اولویت و پس از آنها به ترتیب فرآیندهای ترکیب و اجتماعی‌سازی اولویت‌های بعدی برای بهبود در سازمان هستند.

بحث و نتیجه گیری

بررسی‌ها حاکی از آن است که مدیریت دانش، موضوعی است که در بخش خصوصی متولد شده، رشد یافته و در مورد پیشینه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کمتر صحبت شده است. این موضوع در مورد سازمان‌های دولتی، نوپا و در مراحل ابتدایی است و باید توجه ویژه‌ای به آن شود. مدیریت دانش اقدامی پرهزینه برای سازمان است؛ بنابراین، نباید به وجود بیاید، مگر این که دستیابی به اهداف و مأموریت سازمانی از طریق آن قطعی باشد. تحقق این امر مستلزم انجام یک برنامه‌ریزی راهبردی دقیق برای مدیریت دانش در سازمان است. بنابراین در پژوهش حاضر با توجه به نقش اساسی وزارت ورزش و جوانان در اعتلای ورزش کشور در سطح داخلی و بین‌المللی و اهمیت دانش سازمانی به عنوان یک منبع راهبردی و ارزشمند در عصر حاضر، شناسایی راهبرد مدیریت دانش در این وزارتخانه با استفاده از رویکرد پویا مدنظر قرار گرفت. از نظر هانسن و همکاران^۱، سازمان‌هایی که از دانش به طور کارآمد استفاده می‌کنند، یک راهبرد را به طور عمده مورد استفاده قرار می‌دهند و از راهبرد دیگر جهت پشتیبانی از راهبرد اصلی استفاده می‌کنند (هانسن و همکاران، ۱۹۹۹، ۱۱۲). بر اساس یافته-

1. Hansen et al

های پژوهش، راهبرد مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، راهبرد متعادل با گرایش به سمت راهبرد سیستم‌محور شناسایی شد. بنابراین، راهبرد سیستم‌محور به عنوان راهبرد اصلی مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان و راهبرد انسان‌محور به عنوان راهبرد مکمل در نظر گرفته می‌شود. در اجرای راهبرد سیستم‌محور، مستند کردن دانش و اطلاعات کاربردی در مقیاس وسیع در پایگاه‌های داده و سیستم‌های اطلاعاتی باید از اهم فعالیت‌های عملیاتی اجرای راهبرد مدیریت دانش در این وزارتخانه قرار گیرد. در این صورت دانش ذخیره شده و استاندارد شده، برای کارکنانی که به این منبع راهبردی در سازمان نیاز دارند، به راحتی قابل دسترسی و استفاده خواهد بود. راهبرد سیستم‌محور به دنبال مستند کردن دانش تجربی است؛ بنابراین، باید دانش در پایگاه‌های تخصصی کدگذاری و ذخیره شود، به گونه‌ای که جستجو و بازیابی دانش، تسهیل و تسریع گردد. این کار می‌تواند با بهره‌گیری مناسب و با برنامه از فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام شود.

تحلیل وضعیت فناوری اطلاعات نشان داد، وزارتخانه از حیث امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در وضعیت مطلوبی به سر می‌برد. سیستم‌های گزارش‌دهی سیستمی و غیرسیستمی، سیستم‌های آموزش آنلاین، اتوماسیون قوی سازمانی، سیستم‌های داخلی اشتراک دانش در هر بخش سازمانی و سایت سازمان از جمله این امکانات است؛ اما آنچه که باید مدنظر قرار گیرد، استفاده بهینه از این ابزار است، که این امر با کمک راهبردهای مدیریت منابع انسانی همچون سیستم‌های پاداش و کنترل، نظارت و ارزیابی عملکرد قابل اجرا خواهد بود.

همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد، راهبرد انسان‌محور به عنوان راهبرد مکمل در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شد. بنابراین لازم است در کنار جاری سازی راهبرد سیستم‌محور به عنوان راهبرد اصلی، اجرای راهبرد انسان‌محور از طریق تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری و جلسات گروهی و استفاده از مکانیزم‌های یادگیری سازمانی صورت پذیرد. از جمله این اقدامات می‌توان به تشکیل جلسات هدفمند و سازمان‌یافته با حضور مدیران و کارکنان دانشی در راستای اشتراک دانش اشاره کرد. آموزش‌های ضمن خدمت از طریق آموزش استاد-شاگردی توسط کارکنان باتجربه و با دانش کاربردی برای انتقال تجربه و دانش سازمانی به کارکنان جدید از دیگر اقدامات در این زمینه است. در اقدامات مذکور دانش پنهانی که در ذهن افراد مستتر است با استفاده از روش‌های گوناگون آشکارسازی، ثبت و ذخیره می‌گردد.

نتایج پژوهش ظهیری و همکاران (۲۰۱۵)، در تعیین راهبرد مدیریت دانش در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و پژوهش رزمی (۲۰۱۴) در استفاده از رویکرد پویا بر اساس مدل نوناکا و تاکوچی در انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای خراسان، هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر است. رزمی نشان داد اگر چه نیاز به بهبود هر دو راهبرد سیستم‌محور و انسان-

محور وجود دارد، اما راهبرد سیستم محور اولویت بیشتری برای بهبود دارد. رویکرد پویا توسط الهی و همکاران (۲۰۱۰) در شرکت داروگر مورد استفاده قرار گرفت که نتایج نشان داد راهبرد مدیریت دانش مطلوب در این شرکت نیز، متعادل و متمایل به راهبرد سیستم محور است. این در حالی است که نتایج پژوهش‌های مولوی و همکاران (۲۰۱۴) در یک واحد تحقیقاتی و پژوهش الهی و همکاران (۲۰۱۰) در مورد شرکت پژوهش و فناوری پتروشیم تمایل بیشتر راهبرد انتخابی به سمت راهبرد انسان محور را نشان می‌دهد. این تفاوت در راهبردهای شناسایی شده می‌تواند ناشی از تفاوت در نوع مأموریت، اهداف، ساختار و فرهنگ سازمانی باشد.

مول^۱ به این نتیجه رسید که در سازمان ناسا راهبرد ترکیبی سیستم محور و انسان محور بیش از استفاده مجزا از این راهبردها، موجب بهبود عملکرد می‌شود (مول، ۲۰۱۹، ۱۱۴). نتایج پژوهش دیواه و موتولا^۲ (۲۰۱۴) نشان داد امکانات در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات همچون پایگاه‌های داده داخلی و خارجی، ایمیل، پورتال‌ها، سیستم‌های حسابداری و مالی مهم‌ترین ابزار برای کسب و بازیابی دانش در بخش سازمان‌های دولتی آفریقا است. نتایج پژوهش اولوکپه^۳ (۲۰۱۲) در تدوین راهبرد مدیریت دانش در یک سازمان دولتی (بانک مرکزی نیجریه) نشان داد، راهبرد ترکیبی سیستم محور و انسان محور و استفاده از مزایای هر دو راهبرد، این سازمان را به اهداف دانشی خود که متأثر از اهداف و مأموریت‌های کلی سازمان می‌باشد، می‌رساند.

در روش الهی و همکاران (۱۳۸۸) وضعیت فرآیندهای خلق دانش بر اساس الگوی نوناکا و تاکوچی نیز بر انتخاب راهبرد نهایی اثرگذار بود که این موضوع باعث می‌گردد راهبرد انتخابی، در رده راهبردهای پویا قرار گیرد. در اولویت‌بندی فرآیندهای مدیریت دانش در وزارتخانه، با اولویت‌ترین فرآیند برای بهبود وضعیت در سازمان، فرآیندی است که دارای ضریب همسویی بالاتر و امتیاز پایین‌تر است. چرا که امتیاز پایین‌تر نشان می‌دهد که این فرآیند دارای ضعف است و از طرفی بیشترین همسویی را با عوامل تأثیرگذار سازمانی دارد. نتایج نشان داد در اجرای فرآیندهای مدیریت دانش، فرآیند درونی‌سازی و بیرونی‌سازی (آشکارسازی) به عنوان دو اولویت اول نیازمند بهبود، مطرح هستند که این امر نشان دهنده اهمیت تبدیل دانش آشکار به پنهان (درونی‌سازی) و پنهان به آشکار (بیرونی‌سازی) در اجرای فرآیندهای دانشی، با استفاده از اقدامات عملیاتی است. بنابراین، فراهم‌سازی دانش کاربردی و مؤثر در سیستم‌های اطلاعاتی برای کارکنانی که به این دانش نیازمندند (درونی‌سازی) و انتقال دانش موجود در اذهان کارکنان با دانش و تجربه، به سیستم‌های اطلاعاتی (بیرونی‌سازی) باید در اولویت اجرای فرآیندهای دانشی در سازمان قرار گیرد.

-
1. Moll
 2. Dewah & Mutula
 3. Oluikpe

در محیط پویا و پیچیده امروزی، برای سازمان‌ها ضروری است که به طور مداوم، دانش جدید را برای اعتبار بخشی و کاربرد در خدمات و وظایف خود به کار گیرند. توجه به این امر در سازمان‌های ورزشی با توجه به نقش غیرقابل انکار آنها در ارتقای جایگاه ورزش کشور در ابعاد مختلف همگانی و قهرمانی و سلامت افراد جامعه، اجتناب‌ناپذیر است. با مدیریت صحیح دانش در سازمان‌ها، دانش مورد نیاز در هر زمان که لازم باشد می‌تواند بازیابی شود و مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین شناسایی راهبرد مؤثر مدیریت دانش، به عنوان یکی از مهم‌ترین گام‌های اولیه مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی و جاری‌سازی آن، دانش ارزشمند را نه تنها برای مصارف داخلی سازمان، بلکه برای اشتراک آن بین دیگر سازمان‌های ورزشی داخلی و خارجی فراهم می‌سازد و این تلاش می‌تواند گامی بلند در جهت مدیریت اثربخش این سرمایه ارزشمند در سازمان‌های ورزشی و در نتیجه اعتلای ورزش کشور باشد. در این راستا، در پژوهش حاضر انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان مورد توجه قرار گرفت و راهبرد سیستم‌محور به عنوان راهبرد اصلی در این سازمان شناسایی گردید. جاری‌سازی راهبرد سیستم‌محور، باعث می‌گردد موانعی همچون عدم ثبات مدیریت در بخش دولتی و خارج شدن افراد باتجربه در اثر بازنشستگی باعث خروج دانش از سازمان نشود و دانش مطلوب در سازمان تولید، کسب، ذخیره و در زمان مورد نیاز مورد بازیابی قرار گیرد. همان‌طور که نتایج پژوهش تئوچاریس و سیرینتزیس^۱ (۲۰۱۶) نیز نشان داد، این امری واضح است، زمانی که کارمندان سازمان‌های دولتی توسط سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر ذخیره دانش پنهان پشتیبانی شوند، خدمات بهتری ارائه می‌دهند. بنابراین لازم است مدیران سازمان، با فراهم آوردن فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی روز دنیا، که ثبت و ذخیره‌سازی و اشتراک دانش در سازمان‌ها را هر روز با اثربخشی و سهولت بیشتری همراه می‌کند، دستیابی به اهداف راهبرد سیستم‌محور را تسهیل کنند. به‌کارگیری کارگروه مدیریت دانش در سازمان‌های بزرگی همچون وزارت ورزش و جوانان متشکل از مدیران با دانش و تجربه (منابع انسانی درون سازمانی) و همچنین افراد متخصص در حوزه مدیریت دانش (منابع انسانی برون سازمانی)، می‌تواند جاری‌سازی راهبردهای مدیریت دانش و اقدامات عملیاتی در این زمینه را با تلفیق دانش مدیران ورزشی و افراد خبره در حوزه مدیریت دانش با اثربخشی بیشتری همراه سازد.

تقدیر و تشکر

در نهایت، از تمامی مشاوران و مدیران سطوح مختلف سازمانی در وزارت ورزش و جوانان که ما را در انجام این تحقیق یاری رساندند کمال تشکر و قدرانی را داریم.

1. Theocharis & Tsihrintzis

منابع

1. Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z., & Alidoust Ghahfarrokhi, E. (2015). Evaluate And Prioritize Relationships Influencing Factors of Knowledge Management System in the Ministry of Youth And Sport. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(1): 97-104. (Persian)
2. Amber, Q., Ahmad, M., Khan, I.A. & Hashmi, F.A. (2019). Knowledge Sharing and Social Dilemma in Bureaucratic Organizations: Evidence from Public Sector in Pakistan. *Cogent Business & Management*, (6): 1-18.
3. Behboodi, A., Sohrabi, SH. (2019). Align business strategies with Knowledge Management strategies. *Journal Of Business Management*, 12(45): 440-456. (Persian)
4. Choi, B. & Lee, H. (2002). Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process. *Expert Systems with Applications*, (23): 173-187.
5. Dewah, P., & Mutula, S. (2014). Knowledge Retention Strategies in Public Sector Organizations: Current Status in Sub-Saharan Africa. *Information Development*, 32(3): 362-376.
6. Elahi, Sh., Hasanzade, A., & Khadivar, A. (2010). A Methodology for Knowledge Management Strategy Development; Multi-Case Study in Three Organizations. *Management Research in Iran*, 14 (3): 24-59. (Persian)
7. Evoy, P., Ragab, M., & Arisha, A. (2019). The Effectiveness of Knowledge Management in the Public Sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1): 39-51.
8. Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). Whats Your Strategy for Managing Knowledge, *Harvard Business Review*, 77(2): 106-116.
9. Hashemi, M. (2019). Using the Swot Approach for the Codification of Knowledge Management Strategy in the Shouder Faucets Corporation. *Humanities & Innovation Magazine*, 6(13): 294-301.
10. Hatami S., Saboonchi, R., & Sobhani, Y. (2015). Presenting A Model Of Key Factors Of Knowledge Management Success To Increase Organizational Creativity And Learning In Ministry Of Sport And Youth Of The Islamic Republic Of Iran. *Journal of Sport Management*, 7(2): 253-266. (Persian)
11. Gholipour, R., Ismaili, M.R., Honari, H., & Ghorbani M.H. (2017). Develop A Model For Developing Knowledge Management In The Ministry Of Sports And Youth Using Data Theory. *Research in Educational Sports*, 5(13): 193-214. (Persian)
12. Gray, J.H., & Densten, I. (2005). Towards An Integrative Model of Organizational Culture And Knowledge Management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2): 594-603.
13. Khadivar, A., Nasri Nasrabadi, S., & Fallah, E. (2014). Designing a Fuzzy Expert System for Selecting Knowledge Management Strategy. *Information Processing and Management Research Journal*, 30 (1): 91-119. (Persian)
14. Lichtarski, J.M. (2009). Organizational Structure and Knowledge Management. *Argumenta Oeconomica*, 1(22): 83-101.

15. Majlesi Ardejani, S., Shabani Bahar, GH., Soleimani, M., & Honari, H. (2019). Development of knowledge management model based on organizational readiness of employees of the Ministry of Sports and Youth. *Applied Research in Sport Management*, 7(4): 45-56. (Persian)
16. Mansouri Boroujeni, V., Atghia, N., Mokhtari Dinani, M., & Nazarian Madovani, A. (2016). The relationship between knowledge management and organizational effectiveness in employees of the Ministry of Sports and Youth. *Contemporary studies in sport management*, 6(11): 41-50. (Persian)
17. Maravilhas, S., & Martins, J. (2019). Strategic Knowledge Management a Digital Environment: Tacit and Explicit Knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, (94): 353-359.
18. Mardani, S., & Legzian, M. (2016). Strategic Alignment between Company Strategy, Human Resource Management Strategy and Knowledge Management Strategy. The 8th National Conference and the 2nd International Conference on Knowledge Management, Tehran, Iran. (Persian)
19. Mcinerney, C.R., & Koenig, M.E.D. (2011). Knowledge Management (KM) Processes In Organizations: Theoretical Foundations And Practice. *Synthesis Lectures on Information Concepts Retrieval and Services*, 3(1): 1-84.
20. Mohammadi, F., Kalate, M., Farahani, A., & Ghasemi, H., (2017). To Design Relationship Model of Knowledge Management and Organizational Entrepreneurship with Mediation of Social Capital in Ministry of Sport and Youth. *New approaches in sports management*, 4(15): 39-53. (Persian)
21. Mohammadi Moghaddam, Y., Behboodi, A., Hamze, R., & Khodie, Gh. (2016). A Methodology of Knowledge Management Strategy Based On the Knowledge Spiral Model: Case Study Two Iranian Organizations. *BI Management Studies*, 4(14): 23-50. (Persian)
22. Molavi, B., Ghanbarpour, F., & Ansari, R. (2014). Selecting a Knowledge Management Strategy in a Research-Industrial Laboratory based on Dynamic Strategy. *Innovation Management journal*, 2(4): 123-146. (Persian)
23. Moll, J.K.Q. (2019). Personalization and Codification at NASA: A Case of an Evolving Knowledge Management Strategy. Master Thesis. Stellenbosch University.
24. Musivand, M., Amraee, M., & Siavashi, M. (2015). Assessment Of Level Of Knowledge Management System And Its Regression Equation With The Quality Of Work Life In Employees Of Ministry Of Sport And Youth. *Sports Management and Development*, 4(1): 85-101. (Persian)
25. Nazarian Madavani, A., & mokhtari dinani, M. (2016). The Prediction of Organizational Performance through Knowledge Management in Sports Organizations. *Sport management studies*, 8(36): 73-92. (Persian)
26. Ologbo, A.C., & Nor, K.M. (2015). The 7-Circle Model: A Practical and Coherent KM Model for Managing Organizational Knowledge. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4): 120-128.

27. Oluikpe, P. (2012). Developing a Corporate Knowledge Management Strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16(6): 862-878.
28. Raesi, M., Hosseini, E., Talebpoor, M., & Nazari, V. (2014). The Fit of Regression Equation of Knowledge Management and Organizational Effectiveness in Iran Selected Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 5(4): 47-65. (Persian)
29. Razmi, M. (2014). Choosing The Right Knowledge Management Strategy With A Dynamic Approach Based On Nonaka And Takeuchi Models (Case Study: Khorasan Regional Electricity Company). Master Thesis. Yazd University. (Persian)
30. Rezaie, R., & Karavand, O. (2017). Review And Predict Changes In The Components Of The Knowledge Management Based On Organizational Culture. 1st International & 3rd National Conference on Management and Humanistic Science Research. Tehran. (Persian)
31. Saberi, a., & goodarzi, s. (2019). The impact of knowledge management on the effectiveness of the Ministry of Youth and Sports with emphasis on the role of mediator Organizational wisdom. *Research on educational sport*, 7(16): 149-168. (Persian)
32. Sandhu, M.S., Jain, K.K. & Ahmad, I.K.B. (2001). Knowledge Sharing Among Public Sector Employees: Evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3): 206-226.
33. Seyednagavi, A., & Fayaziazad, A. (2009). The Relation between Knowledge Management Strategies and Organization Structures. *Management Studies in Development and Evolution*, 16(59): 151-172. (Persian)
34. Shih, H., & Chiang, Y. (2005). Strategy Alignment between HRM, KM, and Corporate Development. *International Journal of Manpower*, 26(6):582-603.
35. Shohani, m., mohammadi, s., & norbakhsh, p. (2017). Role of Organizational Culture and Knowledge Management in Organizational Intelligence of the Ministry of Sport and Youth Staff. *Sport management studies*, 8(39): 51-72. (Persian)
36. Shohani, m., mohammadi, s., & norbakhsh, p. (2015). Relationship between organizational culture and knowledge management of employees of the Ministry of Sports and Youth. *Human resource management in sport journal*, 2(1): 23-33. (Persian)
37. Sokolov, D., & Zavyalova, E. (2019). Human Resource Management and Knowledge Management Strategies. Working Papers. Graduate School of Management. Petersburg State University.
38. Theocharis, S.A. & Tsihrintzis, G.A. (2016). Knowledge Management Systems in the Public Sector: Critical Issues. *Lecture Notes on Software Engineering*, 4(1): 59-65.
39. Zahiri, Z., Karimikhah, J., & Mirghafouri, H. (2015). Determining the knowledge management strategy of the Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization. *Public management perspective*, 5(4): 163-184. (Persian)

ارجاع‌دهی

مصلحی، لیلا؛ گودرزی، محمود؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ خدیور، آمنه. (۱۴۰۰). شناسایی راهبرد مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از رویکرد پویا. پژوهش در ورزش تربیتی، ۹ (۲۴): ۱۷-۴۲. شناسه دیجیتال: 10.22089/RES.2020.8682.1846

Moslehi, L; Goodarzi, M; Alidoust Ghahfarrokhi, E; Khadivar, A. (2021). Identifying the Knowledge Management Strategy in the Ministry of Sport and Youth using the Dynamic Approach. *Research on Educational Sport*, 9 (24): 17-42. (Persian). DOI: 10.22089/RES.2020.8682.1846