رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی
دورهٔ ۱۰، شمارهٔ ۳۹، زمستان ۱۴۰۱
ص ص: ۲۵-۹

تحلیل مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با به‌کارگیری رویکرد ترکیبی SWOT-AHP

لیلا مصلحی *[۱] – محمود گودرزی [۲] – آمنه خدیور [۳] – ابراهیم علیدوست قهفرخی [۴]

۱.دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۲.استاد، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۳. دانشیار، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران ۴. دانشیار، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت : ۱۳۹۹/۱۲/ ۰۹ ، تاریخ تصویب : ۱۴۰۰/ ۰۵/ ۰۴)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تحلیل مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان یک نهاد دولتی و متولی اصلی ورزش کشور بود. پژوهش از نوع توصیفی- تحلیلی است و از نظر هدف، در حیطه تحقیقات کاربردی قرا می‌گیرد. جامعهٔ آماری پژوهش را مدیران خبره و آگاه به مفهوم مدیریت دانش در این وزارتخانه تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، درنهایت ۱۸ نفر به‌عنوان افراد نمونه انتخاب شدند. با استفاده از پرسشنامهٔ محقق‌ساخته، مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت دانش بر مبنای مدل KAFRA شناسایی گردید. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان و پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) برای محاسبه وزن و اهمیت هر کدام از معیارها و زیرمعیارهای شناسایی‌شده استفاده شد. نتایج نشان داد در وزارت ورزش و جوانان تهدیدها دارای بیشترین اهمیت و پس از آن به ترتیب؛ نقاط ضعف، قوت و فرصت‌ها قرار دارند. عدم وجود قوانین حمایتی کافی از سازمان دانش‌محور و همچنین توقف یا عدم اتمام پروژه‌ها به دلیل عدم ثبات مدیریت بر اثر تغییر دولت‌ها، به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین تهدیدها شناسایی گردید. بنابراین در وهلهٔ اول تمرکز بر رفع تهدیدها می‌تواند گامی مؤثر در راستای موفقیت مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان تلقی شود.

واژه‌های کلیدی

سازمان ورزشی، سازمان دولتی، دانش، مدیریت دانش، وزارت ورزش و جوانان.

* نویسنده مسئول : تلفن : ۰۹۱۳۵۵۵۳۲۷۸

Email:leilamoslehi93@gmail.com

مقدمه

مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های موفق در قرن بیست‌ویکم تأکید بر دانش[1] و اطلاعات[2] است. امروزه دانش به‌عنوان یک دارایی مهم و منبع استراتژیک بالقوه برای سازمان‌ها مطرح است، به طوری که در جامعهٔ اطلاعاتی امروز مدیریت سازمان‌ها بر مبنای استفاده از دانش به‌عنوان سرمایه و ارزش افزوده‌ای برای دستیابی به اهداف سازمانی است (۱۷). دانش را می‌توان به‌عنوان حقایق، مدل‌ها، طرح‌ها، عقاید، دیدگاه‌ها و درک مشهود که از طریق رابط حسی ما با دنیای واقعی ایجاد و سرانجام توسط ذهن ما پردازش می شود، در نظر گرفت (۱۹). درواقع دانش ساختاری شناختی دارد و اجازه می‌دهد اطلاعاتی که از طرق مختلف همچون تجربه و یادگیری به‌دست‌آمده است، برای انجام فعالیت‌های ذهنی یا فیزیکی تفسیر شوند (۲۰). در بیشتر تحقیقات انجام‌شده دانش در دو بعد ضمنی و صریح موردتوجه قرار گرفته است. دانش صریح، دانشی است که به‌روشنی در کلمات، اعداد و ارقام، مدون و کدگذاری شده است و در کتاب‌ها، اسناد، طرح‌ها، گزارش‌ها و مستندات قابل‌دستیابی و ذخیره است (۳۱)؛ اما دانش ضمنی، دانش مبتنی بر تجربه افراد است و به شکل نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ارزشیابی‌ها، تعهدات و انگیزه‌ها ابراز می‌شود (۸). اگرچه تعاریف متعددی از دانش و مفاهیم مربوط به آن وجود دارد اما همگان معتقدند دانش در هر سازمانی باید مدیریت و سازمان‌دهی شود تا دسترسی و بازیابی آن با سهولت صورت گیرد. مدیریت دانش[3] بر جمع‌آوری، سازمان‌دهی و تجزیه‌وتحلیل پایگاه دانش افراد و گروه‌ها در سراسر سازمان متمرکز است به‌گونه‌ای که یک سازمان بتواند از طریق افزایش عملکرد سازمانی از آن بهره‌مند شود (۲۹). بر مبنای مدل هیسیگ[4] (۲۰۰۰) فرآیندهای مدیریت دانش شامل ایجاد، ذخیره، تسهیم و کاربرد دانش است (۹) و در زمان اجرای آن‌ها فناوری اطلاعات[5] به‌عنوان ابزاری اساسی مطرح است (۲۹). مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک عامل یا تسهیل‌گر در نوآوری سازمانی با هدف فراهم آوردن دسترسی بلادرنگ و برخط به دانش، در سرتاسر سازمان برای دستیابی به اهداف و مأموریت سازمانی مورداستفاده قرار گیرد (۲۷).

مأموریت سازمانی عموماً در سازمان‌های دولتی[6] به‌عنوان بالاترین عملکرد در خدمت‌رسانی و در سازمان‌های خصوصی دستیابی به مزیت رقابتی دیده می‌شود. اگرچه در بخش خصوصی بهره‌وری اقتصادی ملاک عمل است، این امر در بخش دولتی بر به اجرا درآوردن سیاست‌ها و خط-مشی‌های دولتی متمرکز است (۳۷). سازمان‌های بخش دولتی مانند سازمان‌های بخش خصوصی، نیازمند دسترسی بهتر به اطلاعات یا دانش برای تصمیم‌گیری اثربخش و توانایی برای نوآوری و انطباق و درنهایت دستیابی به اهداف سازمانی هستند. مدیریت دانش می‌تواند راه‌حلی برای کاهش معضلات سازمان‌های دولتی که معمولاً دارای ساختاری سخت، کند و پیچیده هستند به شمار رود (۳۶). در این راستا پژوهش آلوارنگا[7] و همکاران (۲۰۲۰) (۱۵) و ایوی[8] و همکاران (۲۰۱۹) (۲۴) نشان داد؛ استفاده از دانش سازمانی و اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در بخش دولتی می‌تواند موجب ارتقا بهره‌وری و بهبود خدمات گردد اما 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،

1 . Knowledge
2 . Information
3 . Knowledge Management
4 . Hicks
5 . Information Technology
6 . Public Organizations
7 . Alvarenga
8 . Evoy

نوپا و در مراحل ابتدایی است و باید توجه ویژه‌ای به آن بشود (۱) و از طرفی مرور مطالعات حاکی از توجه کم به این موضوع در سازمان‌های ورزشی است؛ این در حالی است که موفقیت کشورها در ورزش در سطح ملی و بین‌المللی نشان‌دهنده میزان پیشرفت آن‌ها در استفاده از مدیریت ورزشی مدرن است که مدیریت دانش یکی از نمودهای آن به شمار می‌رود (۲۱).

۱.سازمان‌های ورزشی مبنای پیشرفت ورزش کشور هستند و دانش موجود در این نوع سازمان‌ها اگر به‌خوبی مدیریت شوند می‌تواند منجر به تحقق عملکرد مطلوب و دستیابی به اهداف سازمانی، حرفه‌ای بودن سازمان ورزشی، دستیابی به تداوم و پایداری سازمان و تحقق همکاری مؤثر سازمان ورزشی با سازمان‌های مرتبط شود (۳۰). 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؛ ازاین‌رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از طریق به‌کارگیری مدیریت دانش‌بنیان عملکرد خود را بهبود بخشند (۱۰). هالبریت و توهی[1] (۲۰۰۱) یکی از مهم‌ترین ابزارهای کسب موفقیت کمیته‌های سازمان‌دهی مسابقات المپیک را تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده با محوریت استفاده از سرمایه‌های فکری و مدیریت دانش می‌دانند و بیان می‌دارند سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها، برای افزایش اطمینان از نتایج تصمیمات و فرآیندهای کاری خود و همچنین به‌منظور هماهنگی و تسهیل اجرای اهداف و اقدامات استراتژیک، به موفقیت در کسب، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری، مدیریت و مهار دانش سازمانی خود نیاز دارند (۲۶). نتایج پژوهش دلشاب[2] و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی باشگاه‌های ورزشی دارد (۲۲). همچنین سنتروجناکل[3] (۲۰۱۸) در پژوهشی به ارزیابی نتایج حاصل از کاربرد یک سیستم مدیریت دانش برای گزارش‌دهی در اداره ورزش تایلند پرداخت که نتایج نشان داد از این سیستم می‌توان برای بهبود عملکرد سیستم گزارش‌دهی استفاده کرد. برای مثال یکی از بخش‌های این سیستم برای مدیریت گردش کار و اندازه‌گیری نتایج کار و همچنین برای نمایش انواع ارزیابی‌های ورزشی به کار می‌رود (۳۸). همچنین تأثیر مدیریت دانش بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ورزشی در پژوهش عبدوی[4] و همکاران (۲۰۱۶) تأیید گردید (۱۴).

۲.وزارت ورزش و جوانان[5] به‌عنوان سازمانی دولتی و متولی اصلی ورزش کشور و با توجه به ارتباطات وسیعی که با سازمان‌های مختلف داخل و خارج دارد و نقش چشم‌گیر آن در ارتقاء سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار، همانند دیگر سازمان‌ها در راستای دستیابی به اهداف نیازمند مدیریت صحیح دانش سازمانی است (۷). نتایج پژوهش‌ها نیز مؤید اهمیت و تأثیر مدیریت دانش در ابعاد مختلف در این وزارتخانه است؛ ازجمله تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی (۴)، تأثیر مدیریت دانش بر تفکر راهبردی (۷) و رابطه مدیریت دانش و کیفیت زندگی

1 . Halbwirth & Toohey
2 . Delshab
3 . Santirojanakul
4 . Abdavi
5 . Ministry of Sport and Youth

شغلی کارکنان (۱۰) در وزارت ورزش و جوانان موردبررسی و تأیید قرار گرفت. از طرفی نتایج پژوهش عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد فناوری اطلاعات، فرهنگ‌سازمانی و ساختار سازمانی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان محسوب می‌شوند (۳)، اما برای اجرای موفقیت-آمیز مدیریت دانش در سازمان، لزوم مـدنظر قرار دادن تمامی عناصر مؤثر در یک نظام سازمانی با نگـاه به مدیریت دانش وجود دارد. باید اشاره کرد که هر دیدگاه جداگانه‌ای در سطح تجزیه‌وتحلیل داخلی ممکن است به نتیجه‌گیری غلط منجر شود، زیرا مسائل خارجی نیز وجود دارد که می‌تواند بر عملکرد مدیریت دانش در سازمان مؤثر باشد و به عبارتی می‌توان گفت عوامل خارجی نیز یک پایه اساسی برای برنامه‌ریزی راهبردی در این زمینه محسوب می‌شوند (۳۹). همان‌طور که نتایج پژوهش پالانن[1] (۲۰۱۴) نشان داد، در یک سازمان ورزشی با اندازهٔ کوچک، اجرا و دستیابی به اهداف مدیریت دانش به‌راحتی انجام شود؛ درحالی‌که در یک سازمان بزرگ ورزشی که دارای ارتباطات گسترده با دیگر سازمان‌ها، زمینه‌های تخصصی متفاوت و فرآیندهای کاری متنوع و گسترده است، این امر قاعدتاً امری پیچیده‌تر و مشکل‌تر خواهد بود (۳۵). لذا برای دستیابی به نتایج مطلوب در این امر لزوم تحلیلی جامع از عوامل مؤثر در این رابطه امری ضروری است تا بتوان با در نظر گرفتن تمامی عوامل و اولویت آن‌ها بر اساس میزان اهمیت به بسترسازی، ارائه و اجرای راهکارهای عملیاتی مؤثر مدیریت دانش در سازمان پرداخت که این امر در حوزهٔ سازمان‌های ورزشی و به‌ویژه وزارت ورزش و جوانان با توجه به تشکیلات گسترده و ارتباطات وسیع تاکنون موردتوجه قرار نگرفته است.

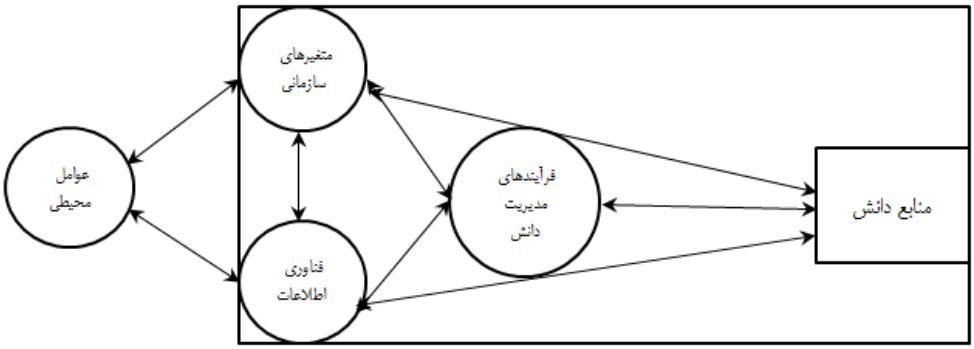
به‌طورکلی عواملی که بر مدیریت دانش سازمانی تأثیر می‌گذارند را می‌توان در دو بخش عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات) مدنظر قرار داد که از روش تحلیل SWOT[2] قابل ارزیابی است. عوامل داخلی نسبتاً قابل‌کنترل در نظر گرفته شده و توسط خود سازمان قابل دست‌کاری است؛ در مقابل، عوامل بیرونی تا حدودی از کنترل سازمان خارج است (ممکن است تا حدی قابل‌کنترل باشد) و توسط محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند تحمیل شود (۳۴). آرشاد[3] و همکاران (۲۰۱۷) با استفاده از روش SWOT به تحلیل وضعیت مدیریت دانش در بخش دولتی بهداشت و درمان پاکستان پرداختند (۱۶)؛ همچنین در پژوهش بواک[4] (۲۰۱۹) و هاشمی[5] (۲۰۱۹) از این روش در تحلیل وضعیت مدیریت دانش سازمانی استفاده شد (۱۸ و ۲۷). اما استفاده از این ابزار به دلیل نزدیک بودن و برابری میزان اثرگذاری عوامل موردسنجش گاه دشوار بوده و با مشکلاتی روبه‌رو می‌شود. بنابراین کارتیلا[6] و همکاران (۲۰۰۰) برای از پیش رو برداشـتن نقـاط ضـعف مراحـل اندازه‌گیری و ارزیابی تجزیه‌وتحلیل SWOT، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی[7] (AHP) را با SWOT ترکیب کردند و روش جدیدی برای بهبود کاربرد مدل SWOT ارائه دادند (۳۰)، لذا در پژوهش حاضر عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در دو بعد داخلی و خارجی در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از روش SWOT-AHP مورد تحلیل قرار گرفت.

1 . Paalanen
2 . SWOT Analysis
3 . Arshad
4 . Bawack
5 . Hashemi
6 . Kurttila
7 . Analytic Hierarchy Process

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر به روش آمیخته اکتشافی و در دو فاز کیفی و کمی و به‌صورت پی‌درپی انجام شد. با توجه به تخصصی بودن حوزه مدیریت دانش، پاسخگویان می‌بایستی از جامعه‌ای با اطلاعات حرفه‌ای نسبتاً جامع انتخاب می‌شدند که شامل افراد متخصص و خبره آشنا به مفهوم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان بود. طبق معیارهای مذکور با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، درنهایت ۱۸ نفر از مدیران خبره و آگاه به حیطه پژوهش در وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان افراد نمونه انتخاب شدند. پس از بررسی پیشینه تحقیق و مطالعات کتابخانه‌ای مصاحبه نیمه ساختاریافته به‌منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با افراد نمونه صورت پذیرفت.

با توجه به این‌که برای انجام تحلیل SWOT باید عوامل داخلی و خارجی همزمان موردتوجه قرار گیرد، مدل KAFRA[1] به دلیل مدنظر قرار دادن همزمان محیط درون سازمان و محیط خارج از سازمان و نیز بیان رابطه سایر متغیرها با فرآیند مدیریت دانش، مدلی مناسب به‌عنوان پایه اصلی چارچوب نظری تحلیل نظام مدیریت دانش، در نظر گرفته می‌شود. این مدل که در شکل ۱ قابل‌مشاهده است، نتیجه تحقیقات گسترده‌ای است که اکونوی[2] در سه کشور نیجریه، هند و گامبیا انجام داده است. هدف این تحقیقات، دستیابی به مدلی برای مدیریت دانش بود که ضمن توجه به فرآیندهای درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی را نیز در نظر می‌گیرد (۳۲). بنابراین مصاحبه‌ها برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان بر مبنای مدل KAFRA صورت پذیرفت.



شکل ۱. چارچوب نظری تحقیق، مدل KAFRA (اکونوی، ۲۰۰۳)

در طی فرآیند مصاحبه، در مرحله اول وضعیت سازمان از منظر عوامل داخلی شامل متغیرهای سازمانی، فرآیندهای مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و منابع دانش در وزارت ورزش و جوانان که به‌عنوان نقاط قوت و ضعف مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان مطرح شد، مورد شناسایی قرار گرفت. در گام بعدی به‌منظور شناسایی تهدیدها و فرصت‌های مدیریت دانش، عوامل محیطی مؤثر توسط افراد نمونه ارائه گردید.

با استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده، پرسشنامهٔ محقق ساخته بر اساس طیف لیکرت طراحی شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان این حیطه موردبررسی و تأیید قرار گرفت. از آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی

1 . Context-Aware Framework of Knowledge Management

2 . Okunoye

پرسشنامه استفاده شد. آلفای کرونباخ کلی پرسشنامه ۰/۸۷، نقاط قوت ۰/۸۸، نقاط ضعف ۰/۸۴، فرصت‌ها ۰/۸۹ و تهدیدها ۰/۸۸ به دست آمد که نشان از انسجام درونی پرسشنامه دارد. در مرحله بعدی از آزمون تی تک نمونه‌ای جهت حصول توافق جمعی و گزینش نهایی گویه‌های پرسشنامه استفاده شد؛ از آزمون کالموگروف اسمیرنف جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها استفاده گردید. در ادامه فهرستی از نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها به‌عنوان معیارهای موردسنجش، به‌منظور تشکیل ماتریس SWOT تهیه و تکمیل شد؛ اما تحلیل SWOT ابزاری برای تعیین اهمیت نسبی معیارها و یا ارزیابی گزینه‌های مختلف در اختیار ما قرار نمی‌دهد. برای برطرف نمودن این مشکل می‌توان آن را به یک مدل ساختاری سلسله مراتبی تبدیل نموده و سپس آن را توسط AHP و با محاسبه مقدار ویژه تحلیل نمود. ایدهٔ اصلی استفاده از AHP در چارچوب SWOT، ارزیابی سیستماتیک عوامل SWOT و تناسب پذیر و قابل‌مقایسه نمودن این عوامل با توجه به وزن آن‌ها است (۲۵). بنابراین در گام بعدی با تلفیق دو روش مذکور به تحلیل و مقایسه زوجی اقدام شد. مقایسه‌های زوجی در مرحله اول بین گروه‌های اصلی ماتریس SWOT و سپس بین گزینه‌های هر یک از گروه‌های اصلی در نرم‌افزار Expert Choice صورت پذیرفت.

مقایسات زوجی شامل انجام مقایساتی بین گزینه‌های مختلف تصمیم بر اساس قضاوت در مورد اهمیت هر شاخص است، که درنهایت ماتریس‌هایی که به‌طور عددی اهمیت یا ارجحیت نسبی شاخص‌ها را نسبت به یکدیگر اندازه‌گیری می‌نماید، ایجاد می‌کند. این کار با انجام مقایسات دوبه‌دو بین عناصر تصمیم و از طریق تخصیص امتیازات عددی (نسبت به اهمیت عوامل از شماره ۱ تا ۹) که نشان‌دهنده ارجحیت یا اهمیت بین دو عنصر تصمیم است، صورت می‌گیرد.

در تکنیک سلسله مراتبی تعداد نمونه قابل‌قبول با توجه به نرخ سازگاری مشخص می‌شود، بدین ترتیب که اگر نرخ ناسازگاری گرفته شده کمتر از ۰/۱ باشد تعداد نمونه گرفته‌شده قابل‌قبول است. با توجه به این‌که در پژوهش حاضر نرخ ناسازگاری در تمامی مقایسات زوجی کمتر از ۰/۱ هستند، بنابراین تعداد نمونه آماری در حد قابل‌قبول و پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

عوامل داخلی، شامل نقاط قوت و ضعف و عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها به شرح جدول ۱ شناسایی گردید.

جدول۱. عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان

متغیرها		نقاط قوت
متغیرهای سازمانی	رهبری	(s1): وجود مدیران جوان با انعطاف‌پذیری و روحیه تغییر و دانش تخصصی در سازمان
	مدیریت منابع انسانی	(s2): برگزاری دوره‌های آموزشی، سمینارها و دوره‌های افزایش دانش شغلی در جهت تولید دانش (s3): برگزاری دوره‌های تسهیل‌گری در سازمان (آموزش بلندمدت کارکنان خبره هر بخش از سازمان به‌عنوان مدرسان آینده به‌منظور ارائه دانش شغلی به کارمندان)
فرآیندهای دانش	کسب دانش	(s4): وجود فرآیندهای گزارش‌دهی سیستمی و غیر سیستمی
	تسهیم دانش	(s5): استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات در سازمان جهت تسهیم دانش
فناوری اطلاعات		(s6): وجود زیرساخت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری فناوری اطلاعات در وزارتخانه (s7): دسترسی هدفمند کارکنان به اینترنت و اینترانت سازمانی (s8): وجود نرم‌افزارهایی با سهولت استفاده از جهت دانش کاربر و نوع سخت‌افزار
نقاط ضعف		
متغیرهای سازمانی	فرهنگ	(w1): عدم روحیه تغییر در برخی از مدیران باسابقه سازمان (w2): عدم فرهنگ فردی در اشتراک دانش (دانش به‌عنوان قدرت محسوب می‌شود)
	مدیریت منابع انسانی	(w3): عدم فضای انگیزشی جهت ایده پردازی و پردازش خلاقیت و اشتراک دانش
	ساختار	(w4): ساختار مکانیک سازمانی منجر به از دست دادن دانش ضمنی افراد می‌شود
	رهبری	(w5): توجه و علاقه مدیران به اجرای پروژه‌های زودبازده و نگاه نتیجه گرایانه
فرآیندهای دانش	شناسایی دانش	(w6): عدم شناسایی نیازها و اولویت‌های دانشی در سازمان به‌طور کامل صورت نمی‌پذیرد
	تسهیم دانش	(w7): عدم وجود فرآیندهای ساختاریافته به‌منظور اشتراک دانش منابع انسانی در سطوح مختلف
منابع دانش		(w8): عدم فرآیندهای ساختاریافته به‌منظور شناسایی منابع دانش ضمنی و آشکار در سازمان
فرصت‌ها		
دولتی		(o1): اراده سیاسی دولت برای استقرار دولت الکترونیک (o2): اقدامات، ابلاغیه‌ها و ... در حوزه اجرای فرآیندهای مدیریت دانش از سوی سازمان‌های دولتی بالادست
فناوری اطلاعات		(o3): وجود زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مناسب در اکثریت سازمان‌های تابعه
منابع انسانی		(o4): وجود مدیران جوان، با دانش و انعطاف لازم در سازمان‌های تابعه (o5): وجود مدیران با سابقه و تجربه با دانش ضمنی بالا در سازمان‌های تابعه (o6): وجود منابع انسانی تحصیل‌کرده و جوان دارای دانش و انعطاف لازم (جهت استخدام) (o7): وجود سازمان‌های دانش‌بنیان به‌منظور برون‌سپاری پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان
تهدیدها		
دولتی		(t1): در اولویت قرار نداشتن پروژه‌های مدیریت دانش در اختصاص بودجه از سوی دولت (t2): توقف یا عدم اتمام پروژه‌ها به دلیل عدم ثبات مدیریت‌ها بر اثر تغییر دولت‌ها
قوانین و مقررات		(t3): عدم وجود قوانین حمایتی کافی از سازمان دانش‌محور (t4): وجود قوانینی به‌عنوان مانعی بر سر راه اجرای فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان
سیاسی		(t5): مشکلات اقتصادی ناشی از تحریم‌ها (درنتیجه باعث کسری بودجه کلان دستگاه‌ها و عدم اختصاص یا اختصاص جزئی بودجه به پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان می‌گردد)
اجتماعی		(t6): عدم فرهنگ اشتراک دانش به‌عنوان یک ضعف اجتماعی
منابع انسانی		(t7): کند بودن روحیه تغییر در برخی منابع انسانی با سابقه در سازمان‌های تابعه

در گام بعدی مقایسات زوجی هر کدام از گروه‌های اصلی در ماتریس SWOT، بر اساس طیف نه درجه‌ای به‌منظور تعیین اهمیت نسبی هر گروه نسبت به گروه دیگر، صورت گرفت که نتایج آن به شرح جدول ۲ به دست آمد.

جدول ۲ . نتایج مقایسات زوجی بین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها

گروه SWOT	قوت	ضعف	فرصت	تهدید	وزن نسبی
قوت	۱	۰/۳	۲/۶	۰/۳۲	۰/۱۵۲
ضعف	۳/۲۶	۱	۳/۷	۰/۷۹	۰/۳۶۶
فرصت	۰/۳۸	۰/۲۷	۱	۰/۳۱	۰/۰۹
تهدید	۳/۱۱	۱/۲۶	۳/۲۲	۱	۰/۳۹۳
حاصل جمع ستونی	۷/۷۵	۲/۸۳	۱۰/۵۱	۲/۴۲	۱
نرخ ناسازگاری: ۰/۰۴					

با توجه به نتایج جدول ۲، تهدیدها بیشترین وزن (۰/۳۹۳) و فرصت‌ها کم‌ترین وزن (۰/۰۹) را به خود اختصاص داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد تهدیدها از نظر اهمیت رتبه بالاتری نسبت به دیگر گروه‌ها دارد و پس‌ازآن به ترتیب نقاط ضعف، نقاط قوت و فرصت‌ها قرار دارند.

جدول ۳. نتایج مقایسات زوجی نقاط قوت مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان

نقاط قوت	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	وزن نسبی	وزن کلی	رتبه
S1: مدیران جوان ...	۱	۲/۶۷	۲/۳	۲/۶۳	۰/۴۵	۰/۳۴	۱/۹	۱/۰۴	۰/۱۵۹	۰/۰۲۸	۳
S2: برگزاری دوره‌های آموزشی و ..	۰/۳۷	۱	۱/۶	۱/۵۷	۱/۳۵	۱/۲۹	۱/۸۵	۲/۳۵	۰/۱۵۲	۰/۰۲۶	۴
S3: برگزاری دوره‌های تسهیل‌گری ...	۰/۴۳	۰/۶۲	۱	۱/۲۳	۰/۷۸	۰/۶۶	۲/۲۴	۱/۴۵	۰/۱۰۵	۰/۰۱۸	۵
S4: وجود فرآیندهای گزارش دهی ...	۰/۳۸	۰/۶۳	۰/۸۱	۱	۰/۴۶	۰/۴۱	۱/۱۷	۰/۹	۰/۰۷۴	۰/۰۱۳	۷
S5: استفاده از بسترهای فناوری ...	۲/۳۵	۰/۷۴	۱/۲۸	۲/۱۸	۱	۰/۶۸	۲/۶	۱/۵۳	۰/۱۶۲	۰/۰۲۸	۲
S6: زیرساخت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	۲/۹	۰/۷۷	۱/۵	۲/۴	۱/۴۷	۱	۲/۱۸	۱/۲۶	۰/۱۸۷	۰/۰۳۳	۱
S7: دسترسی کارکنان به اینترنت و ...	۰/۵۲	۰/۵۴	۰/۴۴	۰/۸۵	۰/۳۸	۰/۴۶	۱	۱/۱۴	۰/۰۷۰	۰/۰۱۲	۸
S8: نرم‌افزارهای ارتباط با سازمان‌های تابعه ...	۰/۹۶	۰/۴۲	۰/۷	۱/۱۲	۰/۶۵	۰/۷۹	۰/۸۷	۱	۰/۰۹۱	۰/۰۱۶	۶
نرخ ناسازگاری: ۰/۰۶											

بر اساس نتایج مقایسات زوجی نقاط قوت مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان که در جدول ۳ قابل‌مشاهده است، رتبه‌های اول تا سوم به ترتیب عبارت‌اند از وجود زیرساخت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب در وزارتخانه، استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات در سازمان جهت تسهیم دانش، وجود مدیران جوان با انعطاف‌پذیری و روحیه تغییر و دانش تخصصی در سازمان.

جدول ۴. نتایج مقایسات زوجی نقاط ضعف مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان

نقاط ضعف	W1	W2	W3	W4	W6	W7	W8	W9	وزن نسبی	وزن کلی	رتبه
W1: عدم روحیه تغییر برخی مدیران ...	۱	۰/۳۶	۰/۴۳	۰/۵۲	۰/۲۸	۰/۶	۰/۴۱	۰/۷۵	۰/۰۵۸	۰/۰۲۰	۸
W2: عدم فرهنگ فردی ...	۲/۷۶	۱	۱/۵۸	۱/۴۸	۰/۵۳	۱/۴۳	۰/۷۷	۱/۵۱	۰/۱۴۵	۰/۰۴۹	۳
W3: عدم فضای انگیزشی...	۲/۲۹	۰/۶۳	۱	۱/۷۵	۰/۵۲	۱/۶۷	۱/۴۵	۱/۸۵	۰/۱۴۶	۰/۰۴۹	۲
W4: ساختار مکانیک سازمانی...	۱/۹۲	۰/۶۷	۰/۵۷	۱	۰/۲۶	۰/۶۱	۰/۹۳	۰/۶۴	۰/۰۸۴	۰/۰۲۹	۷
W5: علاقه مدیران به اجرای پروژه‌های زودبازده	۳/۵۷	۱/۸۹	۱/۹۰	۳/۷۴	۱	۲/۲۹	۱/۵	۱/۵۸	۰/۲۳۲	۰/۰۷۹	۱
W6: عدم شناسایی نیازهای دانشی ...	۱/۶۶	۰/۷	۰/۶	۱/۶۳	۰/۴۳	۱	۰/۷۹	۰/۸۷	۰/۱۰۰	۰/۰۳۴	۶
W7: عدم وجود فرآیندهای اشتراک ...	۲/۴۱	۱/۲۹	۰/۶۹	۱/۰۷	۰/۶۶	۱/۲۶	۱	۱/۱۸	۰/۱۲۹	۰/۰۴۴	۴
W8: عدم شناسایی منابع دانش ...	۱/۳۲	۰/۶۶	۰/۵۴	۱/۵۵	۰/۶۳	۱/۱۴	۰/۸۴	۱	۰/۱۰۵	۰/۰۳۶	۵
نرخ ناسازگاری: ۰/۰۲											

بر اساس نتایج جدول ۴ مهم‌ترین نقاط ضعف مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان بر اساس به ترتیب عبارت‌اند از توجه و علاقه مدیران به اجرای پروژه‌های زودبازده و نگاه نتیجه گرایانه، عدم فضای انگیزشی جهت ایده پردازی و پردازش خلاقیت و اشتراک دانش، عدم فرهنگ فردی اشتراک دانش.

جدول ۵. نتایج مقایسات زوجی فرصت‌های مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان

فرصت‌ها	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	وزن نسبی	وزن کلی	رتبه
O1: اراده سیاسی استقرار دولت الکترونیک ...	۱	۰/۴۱	۰/۷۲	۰/۵۱	۰/۵۳	۱/۱۳	۰/۸۷	۰/۰۹۴	۰/۰۰۷	۶
O2: اقدامات سازمان‌های دولتی بالادست ...	۲/۴۱	۱	۱/۹۳	۲/۴۸	۲/۰۴	۲/۲۷	۲/۶۲	۰/۲۶۸	۰/۰۱۹	۱
O3: زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری ...	۱/۳۹	۰/۵۲	۱	۱/۶۴	۱/۶۳	۱/۶۹	۲/۸۵	۰/۱۸۲	۰/۰۱۳	۲
O4: وجود مدیران جوان و....	۱/۹۴	۰/۴۰	۰/۶۱	۱	۱/۳۹	۱/۱۸	۲/۵۳	۰/۱۴۷	۰/۰۱۰	۳
O5: وجود مدیران باسابقه و تجربه و...	۱/۸۶	۰/۴۹	۰/۶۱	۰/۷۲	۱	۱/۰۰	۱/۰۴	۰/۱۱۷	۰/۰۰۸	۴
O6: وجود منابع انسانی تحصیل‌کرده ...	۰/۸۸	۰/۴۴	۰/۵۹	۰/۸۴	۱/۰۰	۱	۱/۴۰	۰/۱۰۹	۰/۰۰۸	۵
O7: سازمان‌های دانش‌بنیان ...	۱/۱۴	۰/۳۸	۰/۳۸	۰/۳۹	۰/۹۶	۰/۷۱	۱	۰/۰۸۴	۰/۰۰۶	۷
نرخ ناسازگاری: ۰/۰۲										

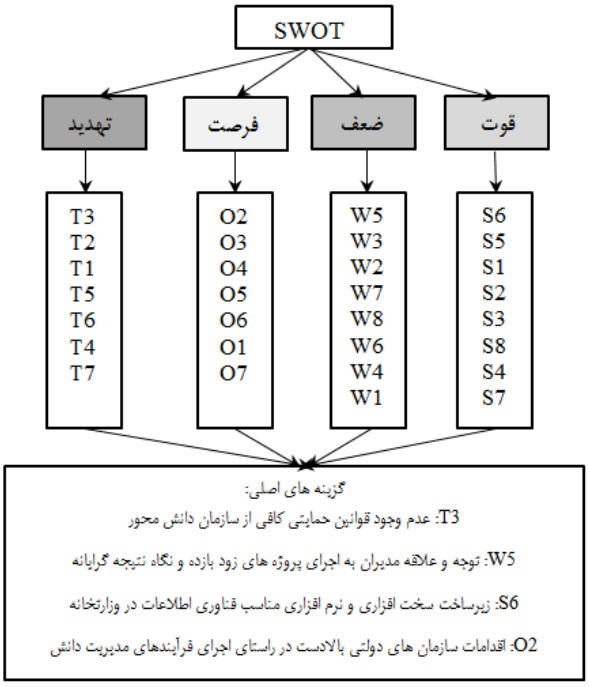
مقایسات زوجی در بخش فرصت‌ها بر اساس جدول ۵ نشان داد، اقدامات اجرایی در حوزه اجرای فرآیندهای مدیریت دانش از سوی سازمان‌های دولتی بالادست، وجود زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مناسب در اکثریت سازمان‌های تابعه و وجود مدیران جوان، با دانش و انعطاف لازم در سازمان‌های تابعه به ترتیب مهم‌ترین فرصت‌های مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان است.

جدول ۶. نتایج مقایسات زوجی تهدیدهای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان

تهدیدها	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	وزن نسبی	وزن کلی	رتبه
T1: در اولویت قرار نداشتن پروژه‌های مدیریت ...	۱	۰/۹۸	۱/۲۶	۲/۵۷	۰/۵۵	۱/۰۲	۳/۳۰	۰/۱۷۱	۰/۰۷۱	۳
T2: عدم ثبات مدیریت‌ها بر اثر تغییر دولت‌ها	۱/۰۲	۱	۱/۲۱	۱/۹۷	۱/۰۵	۱/۹۹	۴/۰۳	۰/۱۹۷	۰/۰۸۲	۲
T3: عدم وجود قوانین حمایتی ...	۰/۷۹	۰/۸۲	۱	۲/۰۶	۲/۱۲	۲/۱۴	۳/۳۷	۰/۲۰۴	۰/۰۸۴	۱
T4: وجود قوانینی به‌عنوان مانع ...	۰/۳۹	۰/۵۰	۰/۴۸	۱	۰/۴۶	۰/۶۳	۲/۳۲	۰/۰۸۷	۰/۰۳۶	۶
T5: مشکلات اقتصادی ناشی از تحریم‌ها	۱/۸۱	۰/۹۵	۰/۴۷	۲/۱۶	۱	۱/۲۰	۱/۷۷	۰/۱۶۴	۰/۰۶۸	۴
T6: عدم فرهنگ اشتراک دانش	۰/۹۸	۰/۵۰	۰/۴۶	۱/۵۸	۰/۸۳	۱	۲/۵۷	۰/۱۲۴	۰/۰۵۱	۵
T7: کند بودن روحیه تغییر در برخی منابع انسانی	۰/۳۰	۰/۲۵	۰/۲۹	۰/۴۳	۰/۵۶	۰/۳۹	۱	۰/۰۵۴	۰/۰۲۲	۷
نرخ ناسازگاری: ۰/۰۳										

بر اساس نتایج مقایسات زوجی قابل‌مشاهده در جدول ۶، رتبه‌های اول تا سوم تهدیدهای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان به ترتیب عبارت‌اند از عدم وجود قوانین حمایتی کافی از سازمان دانش‌محور، توقف یا عدم اتمام پروژه‌ها به دلیل عدم ثبات مدیریت‌ها بر اثر تغییر دولت‌ها، در اولویت قرار نداشتن پروژه‌های مدیریت دانش در اختصاص بودجه از سوی دولت.

شکل ۲ مدل سلسله مراتبی نقاط ضعف، قدرت، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل تحلیل سلسله مراتبی SWOT

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج مقایسات زوجی در بخش نقاط قوت؛ زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فناوری اطلاعات به‌عنوان مهم‌ترین نقطه قوت مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان شناسایی گردید. اتوماسیون قوی سازمانی، وب‌سایت وزارتخانه، سامانه مدیریت تعاملات گروهی، سامانه اختصاصی آموزش‌های مجازی وزارت ورزش و جوانان ازجمله امکانات نرم‌افزاری وزارتخانه در راستای اهداف مدیریت دانش در این سازمان است. این در حالی است که اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان توسط عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد؛ پس از فرهنگ‌سازمانی، فناوری اطلاعات مهم‌ترین عامل است (۳). در پژوهش هاشمی (۲۰۱۹) وجود وب‌سایت با به‌روزرسانی مداوم از نقاط قوت مدیریت دانش سازمانی معرفی گردید (۲۷). همچنین نقش اساسی فناوری اطلاعات در موفقیت مدیریت دانش در پژوهش‌های دروسیس[1] و همکاران (۲۰۱۶) و موسیوند و فرازیانی (۱۳۹۴) مورد تأیید قرار گرفت (۲۳ و ۱۱). وجود نرم‌افزارهایی با سهولت استفاده از جهت دانش کاربر و نوع سخت‌افزار برای ارتباط با سازمان‌های تابعه (همچون پایگاه ملی سرمایه انسانی ورزش کشور)، وجود اتوماسیون یکپارچه با ۵۱ فدراسیون و ۳۱ اداره کل، دسترسی هدفمند کارکنان به اینترنت و اینترانت از دیگر نقاط قوت سازمانی در بخش فناوری اطلاعات در این وزارتخانه است. اگرچه دانش به‌صورت انحصاری محصول فناوری اطلاعات نیست، اما فناوری اطلاعات به‌طور جدایی‌ناپذیر در ایجاد دانش و فرآیندهای مدیریت همواره مطرح بوده است. باوجود این‌که بخش زیادی از دانش آشکار از طریق فناوری اطلاعات مدرن می‌تواند اشاعه پیدا کند، اما انتشار دانش نهان به لحاظ تکنولوژیکی مشکل است. لذا لازم است سازوکاری تعبیه شود تا دانش ضمنی ارزشمند افراد همچون دانش حاصل از همراهی مدیران سازمانی با کاروان‌های ورزشی یا حضور در دیگر مأموریت‌های سازمانی یا موقعیت‌های کاری که حاصل تجربه در موقعیت‌های خاص و راهبردی است، به دانش آشکار در مستندات و همچنین ضمنی در دیگر اذهان تبدیل گردد. ازجمله نقاط قوت سازمان در جهت تسهیم دانش ضمنی می‌توان به دوره‌های آموزشی برای کارکنان و مدیران، برگزاری سمینارها و دوره‌های افزایش دانش شغلی در این وزارتخانه اشاره کرد. همچنین دوره‌های تسهیل‌گری به‌منظور تربیت نیروی خبره داخلی به‌عنوان تربیت مدرس در سازمان در حال اجرا است. در این اقدام نیروهای خبره که هم از دانش تخصصی و هم تجربه کاری برخوردار بوده، از طریق روش استاد-شاگردی به تربیت کارکنان کارآمد در بخش و یا واحد خود می‌پردازند. در این راستا در پژوهش قلی‌پور سوته و همکاران (۱۳۹۶) برگزاری دوره‌های تخصصی آموزشی به کارکنان از راهبردهای توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان معرفی شد (۵). با توجه به نقش عوامل محیطی بر مدیریت دانش سازمانی و اهمیت سطح دانش و تخصص مدیران سازمان‌های وابسته بر عملکرد مدیریت دانش در وزارتخانه، این امر همچنین می‌تواند از سوی وزارتخانه

1. Drosos

برای افزایش دانش کاربردی مدیران در سطوح مختلف در سازمان‌های وابسته به وزارتخانه همچون فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل ورزش و جوانان صورت پذیرد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد مهم‌ترین نقطه‌ضعف مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان توجه و علاقهٔ مدیران به اجرای پروژه‌های زودبازده و نگاه نتیجه گرایانه آن‌ها و درنتیجه تمایل مدیران به اجرای پروژه-هایی با نتیجه سریع و مشخص و قابل‌ارائه است؛ این در حالی است که نتایج پژوهش نقوی و همکاران (۱۳۹۵) در سازمان‌های ورزشی و پژوهش نظافتی و غفاری‌نیا (۱۳۹۷) در سازمان‌های دولتی نشان داد "مدیریت" مهم‌ترین عامل در اجرای مدیریت دانش در این سازمان‌ها است (۱۳ و ۱۲)، از طرفی نتایج پژوهش رجایی و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد عدم اعتقاد و حمایت مدیران ارشد مانعی مهم بر سر راه استقرار مدیریت دانش است (۲) که این امر نشان‌دهندهٔ نقش چشمگیر این عامل در موفقیت یا شکست پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان است. اعتقاد نداشتن و حمایت نکردن مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه‌مدت و جزئی‌نگری و سبک‌های نامناسب رهبری از موانع مدیریتی اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش به شمار می‌رود. به‌طورکلی رهبران افرادی هستند که باورها، عملکردها و رفتارهای آنان موردتوجه و پذیرش سایر اعضاء سازمان قرار می‌گیرد و درصورتی‌که ایده یا مفهوم جدیدی از سوی رهبران سازمانی واجد ارزش تلقی شده و موردپذیرش واقع گردد، در میان کارکنان جایگاه خود را پیدا خواهد نمود و درنهایت افراد تغییرات آینده را بهتر خواهند پذیرفت. رهبران سازمانی نقش کلیدی در متقاعدسازی زیردستان خود در ارتباط با مزایای دانش ازجمله گسترش مهارت‌های شغلی و رشد حرفه‌ای و مهیاسازی منابع سازمانی اعم منابع مالی، انسانی، تجهیزاتی ایفا می‌نمایند. نقش رهبران برانگیختن کارکنان به‌منظور اشتراک دانش در سازمان است و در صورتیکه کارکنان به مزایای مدیریت دانش باور نداشته باشند، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در مؤسسات با مشکل مواجه خواهد گردید. بر اساس نتایج مقایسات زوجی عدم فضای انگیزشی جهت ایده پردازی و پردازش خلاقیت و اشتراک دانش و عدم فرهنگ اشتراک دانش به ترتیب به‌عنوان دومین و سومین نقطه‌ضعف مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان مطرح شد. این در حالی است که نتایج پژوهش اتمانی و بنکاراچه[1] (۲۰۱۹) نشان داد وجود فرهنگ اشتراک دانش بین کارکنان به‌عنوان نقطه قوت مدیریت دانش در سازمانی در کشور مراکش شناسایی شد (۳۳).

بر اساس نتایج مقایسات زوجی فرصت‌های مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، اقدامات سازمان‌های دولتی بالادست در راستای اجرای فرآیندهای مدیریت دانش به‌عنوان مهم‌ترین فرصت شناسایی گردید؛ ازجمله این اقدامات می‌توان به برگزاری کلاس‌ها و سمینارهای مرکز آموزش‌های مدیریت دولتی زیر نظر سازمان اداری استخدامی برای انتقال تجربیات مدیران، ابلاغیه‌های سازمان اداری استخدامی کشور جهت شناسایی و نیازسنجی دانش موردنیاز از سوی

1 .Otmani & Benkaraache

واحدهای سازمانی در سه سطح فردی، سازمانی و شغلی و الزام سازمان‌های دولتی به اجرای آن اشاره کرد. این جمله اقدامات، سازمان‌های دولتی اعم از وزارت ورزش و جوانان را ملزم به اجرای عملیات در راستای اهداف مدیریت دانش می‌سازد و با توجه به ضرورت اجرا و نظارت بر اجرایی شدن آن، ضمانت اجرا تا حدودی وجود خواهد داشت.

درحالی‌که ماده ۴۰ نقشه راه توسعه دولت الکترونیک (۱۳۹۳) بیان می‌دارد: "کلیه دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند حداکثر دو سال پس از ابلاغ مصوبه، نظام جامع مدیریت دانش در بخش مربوطه را با رعایت اصول مدیریت دانش و یکپارچگی اطلاعات و نظام حکمرانی فناوری اطلاعات و نظام مدیریت خدمات فناوری اطلاعات منطبق با استانداردهای مربوطه تدوین و پیاده‌سازی کنند"، اما بحث در مورد قوانین و مقررات در حوزه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان در بخش تهدیدها موردتوجه قرار گرفت. از دیدگاه افراد نمونه عدم وجود قوانین حمایتی کافی از سازمان دانش‌محور به‌عنوان مهم‌ترین تهدید موردنظر قرار گرفت. عدم شفافیت قوانین موجود در این حوزه و وجود قوانین زائد که می‌تواند مانعی بر سر راه فرآیندهای مدیریت دانش در این وزارتخانه باشد، ازجمله دیگر تهدیدهای مدیریت دانش در این وزارتخانه بود؛ درحالی‌که در پژوهش کریمی و همکاران (۱۳۹۹)، الزامات قانونی به‌عنوان یکی از بسترهای اولیه جانشین‌پروی مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان معرفی گردید (۶). نتایج مقایسات زوجی در بخش تهدیدهای مدیریت دانش نشان داد، توقف یا عدم اتمام پروژه‌ها به دلیل عدم ثبات مدیریت‌ها بر اثر تغییر دولت‌ها به‌عنوان دومین تهدید مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان است. این عامل در پژوهش محمدی‌نیا (۱۳۹۶) به‌عنوان مهم‌ترین تهدید مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی شناسایی گردید (۸).

مقایسات زوجی بین گروه‌های اصلی ماتریس SWOT نشان داد، تهدیدها مهم‌ترین عامل و پس‌ازآن نقاط ضعف، قوت و فرصت‌ها قرار دارند. در این میان عدم وجود قوانین حمایتی کافی از سازمان‌دانش‌محور مهم‌ترین تهدید شناسایی شد. لذا قانون‌گذاری از سوی مراجع ذی‌صلاح در حمایت از سازمان دانش‌محور می‌تواند گامی مؤثر در راستای موفقیت مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان تلقی شود که در این امر در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمان‌های ورزشی، اهداف و همچنین مأموریت‌های این نوع سازمان‌ها، نتایج حاصل از قانون‌گذاری را با اثربخشی مضاعفی همراه خواهد ساخت. وجود قوانین حمایتی و رفع موانع قانونی می‌تواند موجب تسهیل فرآیندهای مدیریت دانش و همچنین جذب منابع برای اجرای فرآیندها در سازمان گردد که به‌نوعی درنهایت فراهم‌کنندهٔ نقاط قوت برای اجرای مدیریت دانش در وزارتخانه است.

غلبهٔ تهدیدها بر فرصت‌ها و نقاط ضعف بر نقاط قوت نشان‌دهندهٔ این امر است که مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان نوپا و در مراحل اولیه خود است. بنابراین با توجه به نتایج حاصل از اولویت‌بندی عوامل داخلی و خارجی، مهم‌ترین گام در راستای ارتقا سطح مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان رفع تهدیدها است؛ اما با توجه به این امر که عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مستقیم قرار ندارد، اقدامات صورت گرفته در این بخش می‌تواند به‌صورت ارائهٔ پیشنهادها

و برنامه‌ها به سازمان‌های متولی امر (سازمان‌های دارای قدرت اجرایی در جهت رفع تهدیدها برای پیشبرد اهداف مدیریت دانش در وزارتخانه) و همچنین انجام رایزنی‌ها برای دریافت حمایت‌های موردنظر با توجه به اهمیت و نقش ورزش در ابعاد و سطوح مختلف در جامعه صورت پذیرد؛ از طرفی اقدامات در راستای توانمندسازی سایر سازمان‌های ورزشی همچون فدراسیون‌ها و ادارات کل مانند ارائهٔ نرم‌افزارهای کاربردی مدیریت دانش و آموزش مدیران و سایر منابع انسانی با استفاده از منابع موجود در وزارتخانه تمایل به تغییر و تبدیل‌شدن به سازمان‌های ورزشی دانش-محور را در سازمان‌های تابعه با سهولت بیشتری همراه می‌سازد، که این امر نیز می‌تواند بخشی از تهدیدات مدیریت دانش در وزارتخانه را به‌طور مؤثری کاهش دهد. با توجه به این‌که وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان متولی و سیاست‌گذار در ورزش کشور محسوب می‌گردد، تأثیر اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در این سازمان بر دیگر سازمان‌های ورزشی نیز قابل‌بررسی است.

منابع و مآخذ

۱.ابتکاری، محمدحسین. (۱۳۹۶). "میزان به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی؛ موردمطالعه آموزش‌وپرورش شهرستان رستم، استان فارس". شباک، ۴(۳) ، ص ۲۹-۳۹.

۲.رجائی، محمدصادق؛ کوهی رستمی، منصور؛ فاضلی، عبدالله و مقتدایی، فاطمه. (۱۳۹۳). "بررسی موانع درون‌سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان". مطالعات کتابداری و علم اطلاعات. دوره ۶، شماره ۲، ص ۹۴-۱۲۲.

۳.عبدالملکی، حسین؛ میرزازاده، زهرا و علیدوست‌قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۴). "بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان". مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۲(۱)، ص ۹۷-۱۰۴.

۴.فریدونی، مسعود و جلالی فراهانی، مجید (۱۳۹۷). مدل‌یابی رابطه مدیریت دانش و توانمندسازی با یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۰(۳)، ص ۹-۲۲.

۵.قلی‌پورسوته، رحمت‌الله؛ اسماعیلی، محمدرضا؛ هنری، حبیب و قربانی، محمدحسین (۱۳۹۶). تدوین الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد. پژوهش در ورزش تربیتی، ۵(۱۳)، ص ۱۹۳-۲۱۴.

۶.کریمی، مریم؛ حیدری‌نژاد، صدیقه و مهرعلی‌زاده، یدالله (۱۳۹۹). تدوین الگوی مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان بر اساس نظریه داده بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۱)، ص ۵۹-۸۴.

۷.مجلسی اردەجانی، سهیلا؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ سلیمانی، مجید و هنری، حبیب. (۱۳۹۷). "تدوین مدل مدیریت دانش و تفکر راهبردی بر اساس آمادگی سازمانی وزارت ورزش و جوانان". مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۵(۱)، ص ۷۵-۸۸.

۸.محمدی‌نیا، احمد؛ فروزانی، معصومه؛ محمدزاده، سعید و برادران، مسعود. (۱۳۹۶). "تحلیل نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان با استفاده از روش SWOT". علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران.۱۳(۱) ، ص ۲۴۶-۲۲۹.

۹.محمودزاده، مجتبی؛ ضرغام بروجنی، حمید و صداقت، مریم (۱۳۹۳). رابطه توانمندسازی‌های مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت دانش. فصلنامه علمیـ پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۲(۷۳)، ص ۱۴۵-۱۷۳.

۱۰.موسیوند، مریم، امرائی، محمد و سیاوشی، محمد. (۱۳۹۴). "ارزیابی سطح سیستم مدیریت دانش و رابطه آن با کیفیت زندگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان". مدیریت و توسعه ورزش، ۴(۱)، ص ۱۰۱-۸۵.

۱۱.موسیوند، مریم و فرازیانی، فاتح. (۱۳۹۴). "تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مدیریت دانش کارکنان اداره ورزش و جوانان استان همدان، کاربرد تحلیل مسیر". مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۳(۲)، ص ۲۱-۱۱.

۱۲.نظافتی، نوید و غفاری‌نیا، رویا. (۱۳۹۷). "شناسایی و اولویت‌بندی واحدهای سازمانی برای پیاده‌سازی پایلوت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی". چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۹(۳۳)، ص ۸۵-۶۵.

۱۳.نقوی، علی؛ میرغفوری، حبیب‌الله و مروتی شریف‌آبادی، علی. (۱۳۹۵). "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی". مطالعات مدیریت ورزشی، (۳۶)، ص ۱۱۲-۹۳.

14.Abdavi, F., Pashaie, F., & Badri azarin, Y. (2016). “The impact of knowledge management factors on improving the performance of success of Sports customer relationship management”. Journal of Novel Applied Sciences, 5 (3), 86-91.

15.Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., Matias, J. (2020). “Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector”. Sustainability, 12(14), 1-24.

16.Arshad, A., Noordin, M., Othman, R. (2017). “A Synthesis on SWOT Analysis of Public Sector Healthcare Knowledge Management Information Systems in Pakistan”. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 8(8), 130-136.

17.Asadollahi, M. Jafari, M.H. Alizadeh, F. & Basiri, Z. (2019). “Making an entity-relationship model of the knowledge management processwith strategic thinking”. Revista Latinoamericana de Hipertension, 14 (1), 55-61.

18.Bawack, R. (2019). “Application of Knowledge Management in Academic Libraries: A SWOT Analysis”. Library Philosophy and Practice (e-journal), 3814.

19.Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). “Emergent Knowledge Strategies”. Cham: Springer International Publishing.

20.Chergui, W. Zidat, & S. Marir, F (2018). “An Approach to the Acquisition of Tacit Knowledge Based on an Ontological Model”. Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences, 32(7), 818-828.

21.Deeb, KH. (2015). “Knowledge Management and the Possibility of Its Application in Sports Federation in Syria from the Viewpoint of Its Workers”. The Swedish Journal of Scientific Research, 2(4), 13-17.

22.Delshab, V., Winand, M., Sadeghi Boroujerdi, S., Hoeber, L., & Mahmoudian, A. (2020). “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.

23. Drosos, D., Chalikias, M., Skordoulis, M., & Mandalenaki, M. (2016). "The Role of Information Technology and Knowledge Management in Higher Education". 2nd International Conference on Lifelong Education and Leadership for All, Liepaja, Latvia.
24. Evoy, P., Ragab, M., & Arisha, A. (2019). "The effectiveness of knowledge management in the public sector". Knowledge Management Research & Practice, 17(1), 39-51.
25. Gorener, A. Toker, K. & Ulukasy, K. (2012). "Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm". Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 1525-1534.
26. Halbwirth, S., Toohey, K. (2001). "The Olympic Games and knowledge management: A case study of the Sydney organizing committee of the Olympic Games". European Sport Management Quarterly, 1 (2): 91-111.
27. 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.
28. Hernández, H. Portillo, H. Soto, A. & Alvarez, C. (2015). "Strategies for fostering Knowledge Management Programs in Public Organizations". The 16th European Conference on Knowledge Management, Udine, Italy.
29. Ho, O. (2018). Knowledge Management. Journal of Business & Financial Affairs, 7(2), 1-5.
30. Manev, G., & Jakimovski, J. (2017). "Role of Knowledge Management In Sport Organizations". School of Business, (2), 150-171.
31. Maravilhas, S & Martins, J. (2018). "Strategic knowledge management a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs". Journal of Business Research. (94), 353-359.
32. Okunoye, A. (2003). "Applicability of Context-Aware Framework of Knowledge Management in Sub-Saharan Africa: A Research Proposal". Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 2003 Proceeding: Paper 130.
33. Otmani, A., & Benkaraache, T. (2019). "Towards a Strategy of Knowledge Management within the Agence Nationale de la Conservation Foncière du Cadastre et de la Cartographie (ANCFCC)". Big Data and Smart Digital Environment Publisher: Springer.
34. Phadermrod, B. Crowder, R & Wills, G. (2019). "Importance Performance Analysis based SWOT analysis". International Journal of Information Management, 44, 194-203.
35. Paalanen, M. (2014). "Knowledge management in youth sport organizations". Bachelor's Thesis, Degree program in Sports and Leisure Management. University of Applied Science.
36. Prasodjo, T. (2019). "Knowledge Management: Sustainable Human Resource Development in Public Sector Organizations". Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, 6(2), 159-166.

37.Salleh, K. (2013). “Knowledge sharing and knowledge management modeling in public sector accounting organisation: case evidence from Malaysia”. International Journal of Knowledge-Based Development, 4(4), 363 – 381.
38.Santirojanakul, S. (2018). “The development of sports science knowledge management systems through CommonKADS and digital Kanban board”. International Conference on Computer Applications and Industrial Electronics (ICCAIE), Penang, Malaysia.
39.Seyr, B., & Hoffer, T. (2020). “Measuring, Visualizing, and Controlling Intangible assets in Knowledge Management”. Journal of the Knowledge Economy, Springer Link.

Analysis of Knowledge Management System at the Ministry of Sport and Youth using SWOT-AHP Hybrid Approach

Leila Moslehi[*1] - Mahmoud Goodarzi[2] - Ameneh Khadivar[3] - Ebrahim Alidoust Ghahfarrokhi[4]

1. PhD in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran 2. Mahmood Goodarzi, Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran 3. Associate Professor, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran 4. Associate Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

(Received:2021/02/27;Accepted:2021/07/26)

Abstract

The purpose of the present study was to analyze the knowledge management of the Ministry of Sport and Youth as a public authority and the main body of sport in Iran. The research is of a descriptive-analytical type, and in terms of its purpose, it is in the field of applied research. The statistical population of the study consisted of expert managers and people knowledgeable about the concept of knowledge management in this ministry and finally, 18 people were selected as the sample using a purposive sampling method. Using a researcher-made questionnaire, based on library studies and interviews, the strengths, weaknesses, opportunities and threats of knowledge management were identified based on the KAFRA model. The face and content validity of the questionnaire was confirmed by experts and the reliability was confirmed through Cronbach's alpha coefficient. Then, the Analytical Hierarchy Process (AHP) was used to calculate the weight and importance of each of the identified criteria and sub-criteria. The results showed that threats are the most important in the Ministry of Sports and Youth, followed by weaknesses, strengths and opportunities. The lack of adequate protection laws for the knowledge-oriented organization, as well as the suspension or non-completion of projects due to the instability of management due to the change of governments, were respectively identified as the most important threats; Therefore, in the first stage, focusing on eliminating threats can be considered an effective step towards the success of knowledge management in the Ministry of Sports and Youth.

Keywords

Knowledge, Knowledge Management, Ministry Of Sports and Youth, Public Organization, Sports Organization.

[*] Corresponding Author: Email: leilamoslehi93@gmail.com ; Tel: +989135553278