

تبیین الگوی بهینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور

محمدعلی جهان‌دیده^{۱*}، سید محمدحسین رضوی^۲، سید عماد حسینی^۳

تاریخ تصویب: ۹۷/۱۱/۲۸

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۵/۲۵

چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش کشور و ارائه الگوی بهینه بود. روش تحقیق آمیخته و توصیفی-تحلیلی است. در بخش کیفی مشارکت کنندگان شامل ۱۲ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران آموزش و پرورش بودند که برای تعیین مؤلفه‌های اصلی پرسشنامه از آنان مصاحبه به عمل آمد. نمونه آماری در بخش کمی نیز شامل ۴۰۳ نفر از مدیران و کارکنان معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در سطوح ستادی و استان‌های کشور بودند. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه محقق ساخته‌ای ($\alpha=0/90$) با ۲۴ گویه بود. داده‌های پژوهش با بهره‌گیری از آزمون‌های آمار توصیفی و روش‌های آمار استنباطی آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، فریدمن و تحلیل آماری و با استفاده از نرم‌افزارهای مکس کودا، اس پی اس و پی ال اس تحلیل شدند. نتایج نشان داد که الزامات و عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، رهبری و مدیریت، فنی و تخصصی و فناوری اطلاعات و شاخص‌های مدل از برازش مناسب و معنی‌داری برخوردار بودند ($GOF=0/555$ ، $AVE=0/574$ ، $KMO=0/859$). در نهایت باید اذعان داشت فراهم‌سازی بسترهای لازم برای ایجاد آمادگی بیشتر در پیاده‌سازی مدیریت دانش در حوزه تربیت بدنی آموزش و پرورش می‌تواند نقش حیاتی در اجرای مدیریت دانش سازمان مذکور داشته باشد.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، پیاده‌سازی، تربیت بدنی، آموزش و پرورش، مدل

۱. دانشجوی دکترای دانشگاه شمال آمل*

۲. استاد دانشگاه مازندران

۳. استادیار دانشگاه شهید بهشتی

*Email: jahandideh58@gmail.com

Email: razavismh@gmail.com

Email: se.hosseini2007@yahoo.com

مقدمه

امروزه با تأکید فزاینده بر سازمان‌های دانش محور به جای سازمان‌های تولید محور، دانش از عوامل مهم در سازمان‌ها به حساب می‌آید و برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه‌ی حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است. بنابراین مدیریت سازمان‌ها، باید با تکیه بر دانایی به اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوع‌های مهم، به بهبود عملکرد مبتنی بر دانش بپردازند. اینکه سازمانی بداند که چه چیزهایی دارد کافی نیست؛ سازمان‌ها علاوه بر آن باید به این امر آگاهی یابند که چه چیزی را نمی‌دانند. شناسایی آنچه که سازمان نیاز دارد مستلزم بصیرت و بینش خاصی است که این امر به‌وسیله مدیریت دانش امکان پذیر می‌باشد (بوس، ۲۰۱۳: ۱۵).

مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و بکارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و بکارگیری دانش به‌منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد. مدیریت دانش، علاوه بر مدیریت اطلاعات، تسهیل در ایجاد دانش جدید و مدیریت روش‌های تسهیم و کاربری دانش را نیز بر عهده دارد. ویژگی‌های درونی یک سازمان منابع مهمی برای موفقیت آن سازمان می‌باشند. بافت داخلی سازمان بر گروه‌های گسترده و نسبتاً باثباتی از ویژگی‌ها مثل ساختار، فرهنگ، قدرت و ویژگی‌های سیاسی تمرکز دارد. این ویژگی‌ها محیطی را شکل می‌دهند که فعالیت‌های سازمانی در این محیط انجام می‌شوند. مطالعات متعددی وجود دارد که به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که تناسب بین بافت سازمانی و استراتژی سازمانی چگونه پراکندگی در عملکرد سازمانی را تشریح می‌کند. اما در متون مرتبط، در شناخت از عوامل مداخله کننده یا واسطه در رابطه بین بافت سازمانی و استراتژی سازمانی عملکرد وجود دارد (ساریخانی، ۱۳۹۳: ۸).

جریان بی‌پایان دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرات مستمر می‌کند. از این رو مدیریت دانش به خوبی به‌عنوان یک ابزار رقابتی مناسب، در جهت کسب موفقیت در اقتصاد دانش محور مطرح شده است. به‌گونه‌ای که بسیاری از سازمان‌ها اقدام به پیاده سازی و استفاده از مدیریت دانش کرده‌اند (اخوان، ۱۳۹۱: ۱۱۸).

استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها بدون شناسایی دقیق و صحیح الزامات اساسی، ممکن است با شکست روبرو شود. الزامات اساسی پیاده سازی را در حوزه مدیریت دانش می‌توان به‌عنوان فعالیت‌ها و رویه‌هایی دانست که به منظور اطمینان از موفقیت استقرار مدیریت دانش مورد توجه قرار می‌گیرند، که در صورت وجود این رویه‌ها و فعالیت‌ها باید آنها را تقویت نمود و در صورت عدم وجود باید آنها را ایجاد کرد (نوری، ۱۳۹۱: ۳۶). بنابراین باید ضمن شناخت آن عوامل اثرگذار روی پیاده سازی مدیریت دانش و اولویت‌بندی اهمیت هر یک، آن عوامل را در سازمان مورد سنجش قرار داد. تا میزان آمادگی سازمان برای پیاده سازی مدیریت دانش شناسایی شده و در صورت عدم آمادگی در هر حوزه، با توجه به اهمیت رتبه‌بندی عوامل، به توانمندسازی حوزه مربوطه قبل از تعریف پروژه‌های مدیریت دانش پرداخت (اخوان و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۶). اینکه چه عواملی موجب موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌شود، پرسش مهمی است که پژوهشگران مدیریت را به خود مشغول داشته است. آنها به مطالعه مواردی از قبیل ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباط سازمان با محیط خارج پرداخته‌اند (آدینه قهرمانی، ۱۳۹۰: ۶۳).

برخی از ابعاد حیاتی (ملزومات) مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش توسط محققین مختلف شناسایی شده است. این مفاهیم به حوزه‌های متفاوتی تقسیم می‌گردد. فرهنگ سازمانی، ابعاد مدیریتی، منابع انسانی، ابعاد سازمانی، آموزش، رهبری، الگوبرداری، فناوری اطلاعات و... را در بر می‌گیرد (فاضلی، ۱۳۹۵: ۴۳).

همچنین بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیقاتی نشان داد که، وجود فرهنگ دانش‌گرا و زیربنای انسانی مناسب، مهمترین دلیل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها است (جلالی فراهانی، ۲۰۰۶). در مدل ارائه شده توسط توماس آلن (۱۹۹۴)، دو جزء فرهنگ سازمانی شامل «فرهنگ تسهیم» و «فرهنگ یادگیری مستمر» در استقرار مدیریت دانش دارای اهمیت کلیدی ذکر شده‌اند (به نقل از فاضلی، ۱۳۹۵).

همچنین محمدی (۱۳۸۸) به تعیین و اولویت‌بندی عوامل اصلی اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط کشور پرداخت که براساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی، مهم‌ترین عوامل اصلی موفقیت و پاداش دهی، ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها، کمترین رتبه را به خود اختصاص دادند. قهرمانی (۱۳۹۶) در تحقیقی بر وضعیت زیر ساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز، بیان داشت جامعه پژوهش با مفهوم مدیریت دانش در سطح پایینی قرار دارد. از میان عوامل زیر ساختی بررسی شده چهار عامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندها و منابع مالی در وضعیت نامناسب و دو عامل منابع انسانی و فناوری در وضعیت مناسبی قرار دارند.

عبدالمالکی و همکاران (۱۳۹۳)، در تحقیقی که به بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان پرداخته است بیان کرد، از میان چهار متغیر مورد بررسی، فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش و عامل استراتژی کمترین اهمیت را در پیاده سازی مدیریت دانش دارند بنابراین وزارت ورزش و جوانان در شرایط رقابتی باید قادر باشد ضمن ارضاء تقاضاهای سطح بالا و فزاینده به دنبال فرصت‌هایی برای ارائه خدمات با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر باشند.

ساریخانی (۱۳۹۳)، در پژوهشی به بررسی فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در پیاده سازی مدیریت دانش می‌پردازد که در پایان بیان کرد با توجه به همبستگی بین عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با مدیریت دانش و همچنین نقش دانش در کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان‌ها، توصیه می‌شود در استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها به ابعاد ساختاری و فرهنگی سازمان توجه لازم و همه جانبه صورت گیرد و تا حد امکان با دادن آزادی عمل به کارکنان و عدم اعمال محدودیت‌های بیش از حد، فضا را برای ارتباطات همه جانبه و تبادل اطلاعات به صورت مداوم فراهم نموده و فرهنگ اعتماد را تقویت و حمایت کنند. و با بهره‌جویی از برنامه‌های مدیریت دانش می‌توان از مدیریت دانش در مخازن سازمانی بهترین سود را برد.

عزتی و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان ارائه الگوی بهینه مدیریت دانش در دانشگاه منطبق با سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ به مدلی شش سطحی اشاره نمودند که در آن مولفه‌های استراتژی و اهداف سازمان، فرهنگ و محیط بیرونی بیشترین تأثیرگذاری را داشتند و سطوح پنجم تا دوم مدل شامل مؤلفه‌های ساختار، سرمایه‌های فکری، رهبری، منابع مالی، آموزش و فناوری و منابع انسانی به‌عنوان عوامل اثرگذار و اثرپذیر در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه شناخته شدند.

فاضلی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی بر روی سازمان‌های ورزشی منتخب کشور تحت عنوان، ارتباط عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استقرار موفقیت دانش از متوسط بودن وضعیت استقرار مدیریت دانش به دلیل تمرکز زیاد در ساختار سازمانی مراکز مورد پژوهش خبر داد. در نتیجه، اگر مدیران سازمان بدون توجه به فرهنگ غالب سازمان، بخصوص ابعاد یادگیری و تسهیم دانش و اطلاعات، دست به اجرای مدیریت دانش بزنند، دچار مشکلات جدی خواهند شد.

رواسی زاده و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی تحت عنوان عوامل مؤثر بر بلوغ دانشی کارکنان معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش پرداختند که نتایج آن نشان داد عوامل خلاقیت، تحصیلات، انگیزه درونی، تجربه، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات سازمانی و مدیریت منابع انسانی عوامل اثرگذار بر بلوغ دانشی کارکنان هستند.

در مطالعه‌ای دیگر، لیدنر و والد (۲۰۱۰)، با مطالعه‌هایی که بر روی ۴۱۴ سازمان پروژه محور آلمان از انواع مختلف صنعتی، عمرانی، فناوری اطلاعات، با استفاده از روش مجذور حداقل مربعات انجام دادند، تأثیر فاکتورهای فرآیند محور، ساختاری، فرهنگی و سازمانی را بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان مورد ارزیابی قرار دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که در کنار فاکتورهای پشتیبانی فناوری اطلاعات، فاکتورهای فرهنگی در سازمان تأثیر به‌سزایی در موفقیت مدیریت دانش دارند. همچنین فاکتورهای فرهنگی، فقدان رویه‌های معمول سازمانی و حافظه سازمانی را پوشش و جبران می‌کند.

دانس (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به ارزیابی مدیریت دانش در سازمان‌های غیردولتی خدمات اجتماعی پرداخت که از عواملی همچون حمایت‌های سازمانی، تعهد مدیران و تعامل اجتماعی، در موفقیت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های مذکور نام برد. همچنین تعامل اجتماعی در بین کارمندان، به‌عنوان مهمترین عامل در موفقیت مدیریت دانش معرفی شد. وانگ و همکاران (۲۰۱۶)، در مطالعه‌ای که بر روی شرکت‌های کوچک و متوسط انجام داد هر چهار عمل فرهنگ سازمانی، ساختار، فناوری و نیروی انسانی در موفقیت استقرار مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط تایوان حائز اهمیت دانستند.

کوتاری و همکارانش (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «ارزیابی پروسه اجرای ابزاری مدیریت دانش در بهداشت همگانی» انجام داده‌اند. انتقال دانش رسمی و غیررسمی درون فعالیت بهداشت همگانی (PH) ضروری است، زیرا متخصصان PH بر اطلاعات به‌روز و خاص مربوط به برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه، متکی هستند. مدیریت دانش (KM) راه حل‌های ممکن برای این چالش را فراهم می‌کند. ما یک ارزیابی از اجرای پایلوت از چهار ابزار KM را انجام دادیم: (۱) بعد از بررسی اقدام؛ (۲) جوامع عملی؛ (۳) کمک همگانی و (۴) صفحات زرد سازمانی. ارزیابی بر روی وفاداری، امکان‌پذیری و پذیرش ابزارها متمرکز بود. سه پیام اصلی از یافته‌های تحقیق به‌دست آمد: (۱) ابزار KM می‌تواند در زمینه PH برای به اشتراک گذاشتن دانش صریح و ضمنی، اجرا شود (۲) قادر ساختن محیط سازمانی برای پیاده‌سازی مهم بود و (۳) ارائه تسهیل‌کننده در طول دوره پیاده‌سازی نیز اهمیت و مورد توجه شرکت‌کنندگان در مطالعه قرار گرفت.

با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش به این موضوع پی خواهیم برد که پژوهشی با این موضوع و مفهوم در ورزش انجام نشده است و این خود انگیزه‌ای برای محقق خواهد بود تا بتواند این پژوهش را انجام دهد و بتواند برای پژوهش‌های دیگر به‌عنوان مرجع مورد استفاده قرار گیرد. همچنین تاکنون بیشتر تحقیقات مدیریت دانش که در حوزه ورزش انجام گرفته است بر مبنای مدل‌های موجود صورت پذیرفته که در واقع اعتباریابی مدل‌های مذکور در جامعه هدف بوده است. از لحاظ جامعه تحقیق می‌توان ادعا کرد که تاکنون تحقیقی با این مضمون در تربیت بدنی آموزش و پرورش کل کشور صورت نگرفته است.

بنابراین ضرورت توجه ویژه‌ی ورزش به ابزار مدیریت دانش این است که به دلیل نبود یک سیستم دانش‌محور و عدم شناسایی صحیح استعدادها و انتقال از سازمان یا اخراج، فوت و بازنشستگی افراد، این دانش از سیستم خارج شده و بازیافت آن نیاز به صرف زمان و هزینه‌ی مجدد دارد. بنابراین استقرار یک سیستم صحیح دانش‌محور و در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش این افراد پیش از ترک سازمان و انتقال آن به نیروهای کاری جوان و کم‌تجربه، یکی از ضرورت‌های سازمان‌های ورزشی است. همچنین توجه مثبت به نتایج کاربست مدیریت دانش در سازمان‌ها و بهره‌گیری از مزایای رقابتی ایجاد شده از آن، به‌گونه‌ای آثار خود را بر مدیران تصمیم‌ساز نمایان نموده که ایشان اجرای این رویه مدیریتی را جهت پویایی سازمان امری اجتناب‌ناپذیر دانسته و بر آن باور دارند. تحقیقات مدیریتی متعددی در سازمان‌های ورزشی در زمینه مدیریت دانش صورت گرفته و تقریباً اغلب آنها به پایین‌تر از متوسط بودن سطح مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی اشاره دارند (فاضلی، ۱۳۹۵؛ اسدالهی، ۱۳۹۳ و سبحانی، ۱۳۹۲).

از طرفی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از متولیان اصلی سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان در نظر دارد تا با پیاده‌سازی مدیریت دانش در تمامی سطوح خود، زمینه‌های هم‌افزایی برای بسیج ظرفیت‌ها و کوشش برای تحقق همه‌جانبه ساحت تربیت زیستی و بدنی، به‌عنوان یکی از ساحت‌های مهم و بسترساز تحقق سند تحول بنیادین را فراهم نماید، لذا این معاونت به‌عنوان یک سازمان نوپای ورزش کشور و متولی ورزشی تربیتی و پایه و بنیان ورزش قهرمانی از این مجموعه مستثنی نمی‌باشد. با توجه به تغییر نظام آموزشی به ۳-۳-۶ و ارتقاء معاونت تربیت بدنی در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها نیاز می‌باشد تا در راستای اجرای درست برنامه‌ها در چارچوب دانش در جهت شناخت ملزومات مدیریت دانش در این مجموعه تحقیقی صورت گیرد. لذا در این پژوهش محقق به‌دنبال پاسخ به این سؤال می‌باشد که الزامات مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش کدامند؟ و الگویی مناسب در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش، در جامعه مورد بررسی چگونه خواهد بود؟

روش پژوهش

با توجه به روش تحقیق حاضر، (ترکیبی) که در آن از طرح متوالی - اکتشافی از نوع تدوین ابزار استفاده شد. در شکل زیر می‌توان مراحل پژوهش را مشاهده کرد:



شکل ۱: مراحل پژوهش

لذا فرآیند نظریه سازی داده بنیاد نوع ظهور یابنده گلیرز به عنوان مارپیچی تصور می‌شود که با گردآوری داده‌ها در یک عرصه پژوهشی واقعی شروع می‌شود و سپس این داده‌ها در فرآیندی مستمر، کدگذاری و مقوله‌بندی می‌شوند؛ این فرآیند مستمر به سمت کفایت حرکت کرده و به چگالی‌سازی مفاهیمی که به وسیله یک نظریه واقعی نمایش داده می‌شود، منتهی می‌گردد. بنابراین پژوهش حاضر در مرحله اول با ورود به زمینه پژوهشی (پیرو سنت نظریه سازی داده بنیاد «مسأله» و استفاده از گزارش‌ها و نقل‌های مشارکت‌کنندگان) شروع گردید و سپس در مرحله بعدی کدگذاری باز و تحلیل داده‌ها به منظور بیرون کشیدن مجموعه‌ای از مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها ادامه یافت. محقق بعد از کسب تعدادی مفاهیم اولیه شروع به نوشتن یادداشت‌های نظری (ایده‌هایی در مورد کدها و روابط آنهاست که به فکر تحلیل‌گر در هنگام کدگذاری خطور می‌کنند) نمود. هنگامی که کدهای اولیه و یادداشت‌ها انباشته شدند، شروع به دریافتن روابط بین آنها کرد. این فرآیند را کدگذاری نظری می‌نامند. در مرحله سوم کدگذاری، که کدگذاری انتخابی، با شناسایی متغیر محوری (چیزی است که غالب دغدغه و توجه اصلی مشارکت‌کنندگان را با بیشترین گوناگونی (تعبیر) ممکن، تشریح می‌کند) نامیده می‌شود؛ داده‌ها به‌طور انتخابی کدگذاری شد و در نهایت با بررسی کفایت تئوریک (چگالی سازی مفاهیم تئوریک) به عبارتی به نوشته‌ها غلظت نظری داده شد، تا قابلیت فهم را بهینه کنند.

در فاز دوم تحقیق، که فاز کمی است از روش تحقیق بر مبنای هدف کاربردی استفاده می‌شود. تحقیقات کاربردی نظریه‌ها، قانونمندی‌ها، اصول و فنونی که در تحقیقات پایه تدوین می‌شوند را برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار می‌گیرد (همان منبع، ۲۰۲).

در مرحله بعد پرداختن به مقوله کمی تحقیق بود، که با مشخص شدن الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش که به نوعی عوامل کلیدی به‌شمار می‌روند، در این مرحله، پرسشنامه‌ای با توجه به داده‌های به‌دست آمده از مرحله اول (کیفی) ساخته و ضمن انجام مراحل ساخت پرسشنامه در میان جامعه مورد بررسی پخش و نتایج آن مورد بررسی قرار گرفت. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی نیز به‌صورت گلوله برفی بود که پس از انجام ۱۲ مصاحبه به حد اشباع نظری رسیده شد. در بخش کمی نیز با توجه به تعداد سؤالات پرسشنامه ۴۰۳ نمونه به‌صورت خوشه‌ای انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، دو بخش بود، بخش اول مصاحبه و کدگذاری و در بخش دوم پرسشنامه محقق ساخته مستخرج از مصاحبه‌ها انجام شد. که روایی همگرایی آن از معیار AVE، روایی واگرایی آن را از طریق ماتریس نورتل و لارکر و پایایی پرسشنامه نیز از طریق آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. از آمار توصیفی نظیر میانگین، حداقل، حداکثر، فراوانی، درصد و انحراف استاندارد برای توصیف متغیرها در جامعه تحقیق استفاده گشته است. در سطح آمار استنباطی از تکنیک آماری KS برای تعیین وضعیت طبیعی بودن داده‌ها استفاده گردید. با توجه به نتایج آزمون کالموگراف اسمیرنوف از آزمون ضریب استفاده شده است و در نهایت جهت پاسخگویی به هر یک از سؤالات تحقیق از نرم‌افزارهای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحقیق از نرم‌افزار MAXQDA و در بخش کمی از نرم‌افزارهای SPSS و PLS، با توجه به اینکه مقاله حاضر مستخرج از یک رساله دکتری می‌باشد و عدم مشخص بودن حجم نمونه، تصمیم گرفته شد که از نرم‌افزار pls نسبت به نرم‌افزارهای نسل اول مدل‌سازی معادلات ساختاری نظیر Amos، Lisrel و ... استفاده شود چرا که توان اجرای مدل با تعداد نمونه خیلی کم و امکان استفاده از مدل‌های اندازه‌گیری با یک شاخص را داشت، استفاده گردد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

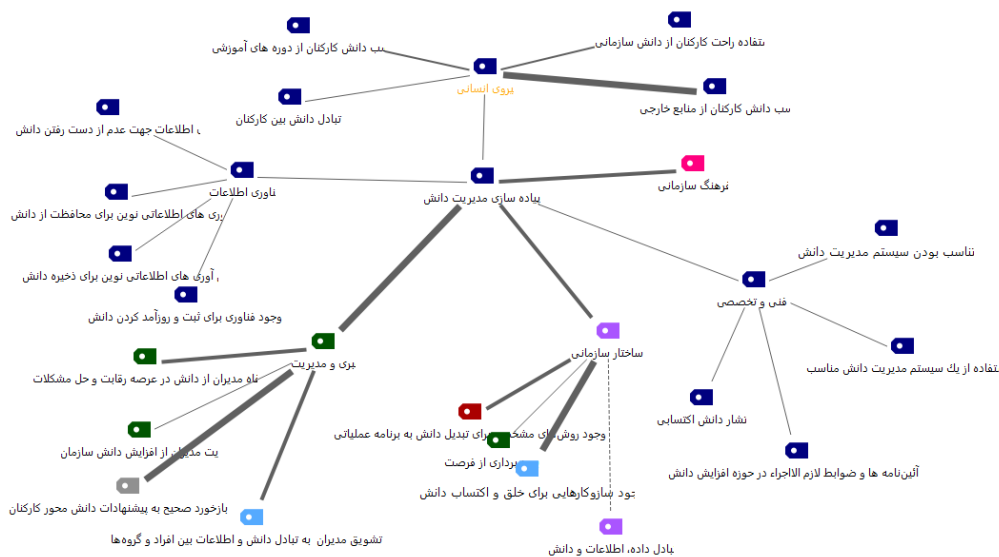
به‌طور کلی یافته‌های تحقیق در بخش کیفی نشان می‌دهد که از مجموع ۱۲ نفر نمونه در این بخش ۹ نفر مرد (۷۵ درصد) و ۳ نفر زن (۲۵ درصد)، سطح تحصیلات ۸۳ درصد از افراد دارای مدرک دکتری و تنها ۱۷ درصد (۲ نفر) مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد داشتند. همچنین ۸ نفر (۶۷ درصد) نمونه مورد بررسی در دانشگاه و ۴ نفر (۳۳ درصد) در آموزش و پرورش مشغول فعالیت بودند. یافته‌های مربوط به بخش کمی تحقیق نشان می‌دهد از مجموع چهارصد و سه نفر نمونه تحت بررسی ۷۴/۲ درصد را مردان و ۲۵/۸ درصد را زنان تشکیل می‌دهند و سطح تحصیلات یک درصد کل نمونه، فوق دیپلم، ۳۱/۵ درصد لیسانس، ۵۱/۶ درصد فوق لیسانس و ۱۵/۹ درصد دکتری بوده است. همچنین یافته‌های مربوط به سمت و پست مورد تصدیق نمونه مورد بررسی نشان داد که ۳/۲ درصد افراد در پست معاونت تربیت‌بدنی و سلامت مشغول فعالیت هستند، ۲/۵ درصد افراد رئیس اداره تربیت بدنی، ۱۷/۹ درصد کارشناس مسئول، ۶۷/۷ درصد کارشناس تربیت‌بدنی و ۶/۷ درصد به‌عنوان مدیر مجموعه‌های ورزشی و در نهایت ۲ درصد از نمونه در سمت رئیس هیأت ورزش دانش‌آموزی بودند.

انتخاب مستندات

داده‌های مورد استفاده محققان در رویش نظریه شامل انواع گوناگونی از داده‌های کیفی، نظیر گفتگو، مشاهده، مصاحبه، گزارش‌های عمومی، یادداشت‌های روزانه پاسخ‌دهندگان، تعاملات و تفکرات خود پژوهشگر، اسناد و مدارک می‌باشد. جهت گردآوری داده‌ها در این تحقیق تصمیم گرفته شد از روش مصاحبه استفاده کنیم. جهت کدگذاری محوری ابتدا کدهای موجود در متن مصاحبه‌ها شناسایی شدند. این کدها که در قالب شاخص شناسایی شدند عبارت بودند از: نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فنی و تخصصی.

جدول ۱: شاخص‌ها و گزینه‌های شناسایی شده از مصاحبه‌ها

شاخص	مقوله
نیروی انسانی	استفاده راحت کارکنان از دانش سازمانی
	کسب دانش کارکنان از منابع خارجی به‌عنوان مثال از طریق سمینارها، کنفرانس‌ها به‌دست می‌آورند.
	کسب دانش کارکنان از دوره‌های آموزشی که سازمان برقرار می‌کند.
فرهنگ سازمانی	تبادل دانش بین کارکنان
	وجود خط مشی روشنی برای دریافت ایده‌های کارکنان
	وجود فرایندهایی برای بکارگیری دانش اکتساب شده از تجارب اعتماد کارکنان به یکدیگر و تکیه به دانش و مهارت همکاران
رهبری و مدیریت	ایجاد انگیزه برای کارکنان برای گذارندن دوره‌های آموزشی رسمی و بالابردن دانش سازمانی
	تشویق مدیران به تبادل دانش و اطلاعات بین افراد و گروه‌ها
	بازخورد صحیح به پیشنهادات دانش‌محور کارکنان از طرف مدیران
ساختار سازمانی	استفاه مدیران از دانش در عرصه رقابت و حل مشکلات
	حمایت مدیران از افزایش دانش سازمان
	وجود سازوکارهایی برای خلق و اکتساب دانش از منابع مختلف
فناوری اطلاعات	وجود روش‌های مشخصی برای تبدیل دانش به برنامه عملیاتی
	تبادل داده، اطلاعات و دانش در میان واحدهای سازمانی
	بهره‌برداری از فرصت‌های ایجاد شده در تغییرات محیط
فنی و تخصصی	وجود فناوری برای ثبت و روزآمد کردن دانش
	بکارگیری فن‌آوری‌های اطلاعاتی نوین برای ذخیره دانش افراد و کارکنان
	بکارگیری فن‌آوری‌های اطلاعاتی نوین برای محافظت از دانش از استفاده غیرمجاز بیرونی و درونی
فنی و تخصصی	استفاده از فناوری اطلاعات جهت عدم از دست رفتن دانش
	آئین‌نامه‌ها و ضوابط لازم الاجراء در حوزه افزایش دانش سازمانی
	استفاده از یک سیستم مدیریت دانش مناسب
فنی و تخصصی	متناسب بودن سیستم مدیریت دانش با نیازهای کاربران
	انتشار دانش اکتسابی در قالب چاپ و نشر کتاب‌ها و دفترچه‌ها



شکل ۲: خروجی کلی نرم‌افزار MAXQDA

جدول ۲: آمار توصیفی الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش و ابعاد آن

متغیرهای تحقیق	تعداد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف معیار
نیروی انسانی	۴۰۳	۲/۶	۵	۴/۵۷۲	۰/۴۶۸
فرهنگ سازمانی	۴۰۳	۲/۷۵	۵	۴/۵۷۵	۰/۴۴۵
رهبری و مدیریت	۴۰۳	۲/۵	۵	۴/۵۷۴	۰/۴۷۸
ساختار سازمانی	۴۰۳	۱/۷۵	۵	۴/۴۴۷	۰/۵۵۶
فناوری اطلاعات	۴۰۳	۲	۵	۴/۴۲۱	۰/۵۴۷
فنی و تخصصی	۴۰۳	۱	۵	۴/۳۷۳	۰/۵۸۸

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، از میان ابعاد پرسشنامه الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی دارای بالاترین میانگین می‌باشد و ابعاد رهبری و مدیریت، نیروی انسانی، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند و کمترین میانگین مربوط به بعد فنی و تخصصی بوده است. قبل از ورود داده‌ها به تحلیل عاملی سؤال می‌گردد که آیا واریانس متغیرهای تحقیق تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی هست یا خیر؟ به عبارتی در انتخاب متغیرهایی که در تحلیل عاملی وارد می‌شوند باید فرض ما بر این باشد که همبستگی بین متغیرها غیر علی است. در واقع همبستگی بین متغیرها باید محصول عامل دیگری، یعنی عامل مشترک سوم باشد. بنابراین با استفاده از آزمون KMO به بررسی این موضوع پرداخته شد که با توجه به داده‌های جدول ۳ چون متغیر KMO (۰/۸۵۹) بیشتر از ۰/۷ است پس کیفیت مدل تأیید می‌شود و داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند.

جدول ۳: مقدار KMO پرسشنامه تحقیق

متغیر KMO	Sig آزمون بارتلت	کل پرسشنامه
۰/۸۵۹	۰/۰۰۱	سوالات ۱ تا ۲۶

برازش مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی تحقیق

یک مدل اندازه‌گیری مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که در برگیرنده یک متغیر به همراه سوالات مربوط به آن متغیر است. بنابراین برای تحلیل مدل کلی نیاز به بررسی شش عامل اندازه‌گیری اصلی داریم. در همین راستا برای برازش مدل اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید؛ با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، روایی همگرا ۰/۷ و برای روایی واگرا ۰/۵ می‌باشد، در واقع از آلفای کرونباخ که میزان همبستگی متغیر و سوالات مربوطه را می‌سنجد و یک معیار کلاسیک برای سنجش پایایی و پایداری درونی است استفاده شد و براساس جدول ۴ مقادیر قابل قبولی برای تمام شاخص‌ها و کل پرسشنامه به دست آمد. ولی از آنجا که این معیار یک معیار سنتی برای تعیین پایایی متغیرها می‌باشد، لذا در روش حداقل مربعات جزئی (PLS) از معیار مدرن‌تری بنام پایایی ترکیبی که همبستگی متغیرها رو نسبت به همدیگر محاسبه می‌کند جهت تعیین وضعیت پایداری درونی استفاده گردید، که با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۴ نشان از قابل قبول بودن پایداری درونی براساس معیار ترکیبی نیز می‌باشد. و در نهایت با عنایت به این نکته که هر چقدر همبستگی بین هر متغیر با سوالات خود بیشتر باشد برازش مدل بیشتر می‌باشد لذا از معیار AVE استفاده گردید و بر اساس اینکه تمامی متغیرها و کل پرسشنامه مقداری بیشتر از مقدار ملاک ۰/۵ به دست آورده‌اند و تمامی معیارها در قسمت سنجش بارهای عاملی مقدار مناسبی دارند، بنابراین می‌توان مناسب بودن برازش مدل اندازه‌گیری مدل تحقیق را تأیید نمود. به عبارتی می‌توان به رابطه صحیح بین گویه‌ها یا همان سوالات پرسشنامه و سازه‌ها که همان متغیرها یا همان الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش در این تحقیق است را تأیید نمود.

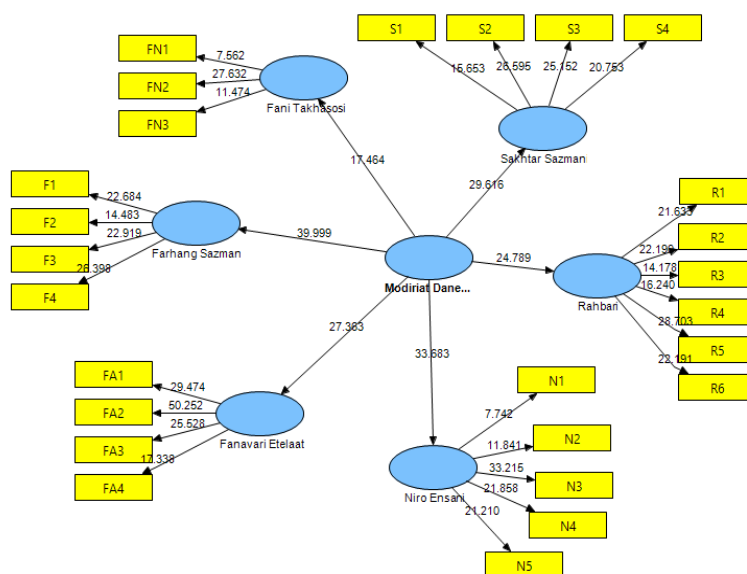
جدول ۴: مقایسه AVE، پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
نیروی انسانی	۰/۵۱۲	۰/۸۳۷	۰/۷۵۵
فرهنگ سازمانی	۰/۵۳۹	۰/۸۲۳	۰/۷۱۴
رهبری و مدیریت	۰/۵۲۸	۰/۸۶۹	۰/۸۲۲
ساختار سازمانی	۰/۵۵۱	۰/۸۳۰	۰/۷۲۶
فناوری اطلاعات	۰/۵۷۰	۰/۸۴۱	۰/۷۵۲
فنی و تخصصی	۰/۵۰۹	۰/۷۵۳	۰/۵۰۶
مدیریت دانش	۰/۵۷۴	۰/۹۲۰	۰/۹۰۸

پس از بررسی برازش مدل اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش رسید که بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی نمود. جهت این برازش از ضرایب معنی‌داری t که اولین و اساسی‌ترین معیار می‌باشد استفاده گردید. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نشان نمی‌دهند. لذا ملاک معنی‌داری با توجه به حجم نمونه که ۴۰۳ نفر بود و درجه آزادی آزمون تی استیودنت برابر با ۴۰۲ و جدول بحرانی این آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ به دست آمد، بنابراین با توجه به مقدار تی ویو برای رابطه‌های ارائه شده در جدول ۵ و شکل ۳ که بیشتر از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۰/۹۵ بود لذا ۱۰۰ درصد روابط تأیید شده و در نتیجه برازش مدل ساختاری در حد بسیار مطلوبی است.

جدول ۵: بررسی رابطه‌های درون مدل ساختاری تحقیق

بررسی رابطه‌ها درون مدل ساختاری تحقیق	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد	T-Value
مدیریت دانش -> فناوری اطلاعات	۰/۰۲۷	۰/۷۶۱	۲۷/۳۶
مدیریت دانش -> فنی و تخصصی	۰/۰۲۲	۰/۵۵۹	۱۷/۴۶
مدیریت دانش -> فرهنگ سازمانی	۰/۰۲۰	۰/۸۰۶	۳۹/۹۹
مدیریت دانش -> نیروی انسانی	۰/۰۲۲	۰/۸۰۷	۳۳/۶۸
مدیریت دانش -> رهبری و مدیریت	۰/۰۳۱	۰/۷۷۹	۲۴/۷۸
مدیریت دانش -> ساختار سازمانی	۰/۰۲۷	۰/۸۰۳	۲۹/۶۱



شکل ۳: ضرایب معنی‌داری t

درباره برازش مدل کلی تحقیق که شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود، از معیار GOF استفاده شد، معیار GOF به باور تنن‌هاوس و همکاران (۲۰۰۵) در pls راه‌حل عملی برای بررسی کلی مدل بوده و همانند شاخص‌های برازش در روش‌های مبتنی بر کوواریانس عمل می‌کند. این شاخص بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت که این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو به بررسی برازش مدل نمی‌پردازد بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد بنابراین با توجه به مقادیر به‌دست آمده مقادیر اشتراکی و میانگین مقادیر متغیرهای درون‌زا و مقدار GOF ارائه شده (۰/۵۵۵) در جدول ۵ می‌توان ادعا کرد که مدل در پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا موفق بوده است.

جدول ۶: برازش کلی مدل ساختاری تحقیق

R Square	Communality	متغیرهای تحقیق
۰/۶۵۲	۰/۵۱۲	نیروی انسانی
۰/۶۵۱	۰/۵۲۹	فرهنگ سازمانی
۰/۶۰۷	۰/۵۲۸	رهبری و مدیریت
۰/۶۴۵	۰/۵۵۱	ساختار سازمانی
۰/۵۸۰	۰/۵۷۰	فناوری اطلاعات
۰/۳۱۳	۰/۵۰۹	فنی و تخصصی
۰/۵۷۵	۰/۵۳۵	میانگین

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر شناسایی الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش و ارائه الگوی بهینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش بود. با توجه به یافته‌های تحقیق شاخص‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش عبارت هستند از: نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فنی و تخصصی. از بین این شاخص‌ها مهمترین شاخص فرهنگ سازمانی و کمترین میانگین مربوط به شاخص فنی و تخصصی است. ویروساک (۲۰۱۰)، بر این باور است که سازمان‌ها قبل از هر اقدام دانشی، بایستی نگاهی ریزبینانه و دقیق به فرهنگ سازمانی خود داشته باشند. به عبارتی در سازمانی که تشکیل گروه‌های کاری، مشارکت در انجام کارها و اعتماد بین کارمندان به‌عنوان فرهنگ شناخته می‌شود موجب خواهد شد تا دانش آزادانه‌تر در سازمان جریان یابد و با توجه به نتایج این تحقیق و تحقیقات دیگر که فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یکی از عوامل تسهیل‌کننده اجرای مدیریت دانش عنوان کرد. مشابه این فرضیات در پژوهش نجاتیان و همکاران (۲۰۱۳)، تریو و همکاران (۲۰۱۱) و با نتایج پژوهش منوریان (۱۳۸۴) که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعاتی، نیروی انسانی و آموزش بر مدیریت دانش تأثیرگذار هستند و مهمترین عامل بر اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها را عامل فرهنگی دانستند تا حدودی همخوانی دارد. همچنین صفاری و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی نشان دادند که فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در استقرار مدیریت دانایی در سازمان داشته باشد. از طرف دیگر، نیاز ادزی و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی دریافتند که فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و نیروی انسانی بر استقرار مدیریت دانش تأثیر نداشته‌اند. اخوان و همکاران (۲۰۰۶) عوامل فرهنگی را از عوامل شکست مدیریت دانش می‌دانند که می‌توان با رفع مشکلات، شکست‌ها را به موفقیت مبدل کرد. در مطالعه‌ای دیگر، لیدنر و والد (۲۰۱۰)، با پژوهشی که بر روی ۴۱۴ سازمان پروژه محور آلمان از انواع مختلف صنعتی، عمرانی، فناوری اطلاعات، با استفاده از روش مجذور حداقل مربعات انجام دادند، تأثیر فاکتورهای فرآیندمحور، ساختاری، فرهنگی و سازمانی را بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان مورد ارزیابی قرار دادند. آنها به

این نتیجه رسیدند که در کنار فاکتورهای پشتیبانی فناوری اطلاعات، فاکتورهای فرهنگی در سازمان تأثیر به‌سزایی در موفقیت مدیریت دانش دارند. همچنین فاکتورهای فرهنگی، فقدان رویه‌های معمول سازمانی و حافظه سازمانی را پوشش و جبران می‌کند.

از دیگر الزامات پیاده سازی مدیریت دانش در آموزش و پرورش و به تبع آن حوزه تربیت بدنی کشور، نقش رهبری و مدیریتی افراد بالادستی است در واقع افراد بالادستی با استفاده از هنر یا علم نفوذ در کارکنان موجب می‌شوند که افراد با میل و خواسته خود در جهت حصول هدف‌های تعیین شده گام بردارند. به عبارتی مدیران با الگو بودن در بکارگیری روش‌های مدیریت دانش الگو بوده و دانش خود را با سایر افراد سازمان تسهیم می‌کنند. به صورت مداوم می‌آموزند و در جستجوی ایده‌ها و دانش جدید هستند و از طرح‌های دانشی حمایت می‌کنند. به طور کلی نقش رهبری دانشی، فراهم ساختن چشم‌انداز راهبردی، انگیزشی افراد، برقراری ارتباطات مؤثر، الگوی مناسب عمل و پیاده‌سازی طرح دانش است. همچنین نیروی انسانی دانش‌گر، آگاه، خلاق و سازگار با شرایط پیچیده محیطی که با بکارگیری توان فکری و دانش خود بتوانند پاسخگویی مطلوبی به محیط داشته باشند عامل مهمی در پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب می‌شوند. وجود چنین نیرویی در سازمان، نه تنها موجب افزایش سطح عملکرد و کاهش میزان تأخیر در ورود و تعجیل در خروج از محل کار می‌شود، بلکه موجب تفوق سازمان در مقابل سازمان‌های هم‌تا خواهد شد و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می‌نماید. در تأیید این مطلب نیز پوراسدی و انگیزی (۱۳۹۵) و جعفری (۲۰۰۷) اشاره کردند، یکی از وظایف اصلی واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها تلاش برای تغییر قالب ذهنی کارکنان جهت اجرای مدیریت دانش است و معتقد است این واحد با ارائه اخبار و اطلاعات به هنگام و فراهم آوردن فرصت‌های شغلی و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان می‌توان نقش کلیدی در اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش ایفا نماید. ویژگی‌های عامل ساختار و فناوری اطلاعات نیز در رتبه‌های چهارم و پنجم قرار دارند. به عبارت دیگر باید در حوزه تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش زیرساخت‌های فناوری اطلاعات مثل ابزارهای مانیتور و کنترل سیستم، سیستم اندازه‌گیری دانش، استقرار سیستم‌های ذخیره دانش، فراهم سازی همکاری و ارتباطات مناسب و بهنگام سازی مستمر دانش که از جمله کارکردهای فناوری اطلاعات فراهم باشد تا شکاف‌های موجود در مدیریت دانشی سازمان را پر نماید.

از سویی دیگر سیستم‌ها و ساختار سازمان طوری طراحی و ایجاد شود که از مستندسازی دانشی توسط افراد حمایت نماید و این اقدام را راهبری و هدایت نماید. همچنین شاخص فنی و تخصصی که به مسائل فنی و تخصصی تربیت بدنی بر می‌گردد در رتبه ششم قرار دارد که نشان از عدم توافق تمام ارزیابان می‌باشد. بنابراین آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از سازمان‌های تولیدکننده دانش مشمول دیدگاه مدیریت دانش می‌باشد، انتظار می‌رود که معاونت تربیت بدنی آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از پرکارترین و نوپاترین معاونت‌های وزارت آموزش و پرورش ایران جهت کسب مزیت رقابتی، در امر مدیریت دانش پیشرو باشد و از آنجا که درک صحیح از الزامات و میزان آمادگی سازمان، برای جهت‌گیری درست تلاش‌ها و استراتژی‌های مناسب ضروری به‌نظر می‌رسد، در همین راستا شناخت عوامل و الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش در معاونت‌های تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور و زیر مجموعه‌های مربوطه که موجب اجرای صحیح مدیریت دانش در حوزه مربوطه می‌گردد می‌تواند مورد بحث و مطالعه قرار گیرد، به خصوص اینکه در کشور ما این مسئله تاکنون به‌صورت نظام‌مند و علمی مورد مطالعه قرار نگرفته است.

به‌طور کلی می‌توان ادعان داشت که تحقیقات متعددی در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش صورت گرفته که نتایج هر کدام با توجه به جامعه مورد بررسی و شرایط زمانی و مکانی انجام پژوهش، متفاوت است و حتی ترتیب و اولویت هر کدام متفاوت گزارش شده است، به همین دلیل نمی‌توان به‌طور صریح بیان داشت که تمامی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش در همه سازمان‌ها یکسان یا متفاوت می‌باشند. لذا مشترکاتی وجود دارد که به برخی از این نتایج اشاره گردید.

بنابراین و در نهایت با توجه به آیت‌های به‌دست آمده و ارائه شده در بخش یافته‌های تحقیق، می‌توان به تأیید برآزش مدل ارائه شده اشاره نمود و این مطلب می‌رساند که مدیران برنامه‌ریز در حوزه تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش باید برای پیاده سازی مدیریت دانش به مواردی از جمله آموزش نیروی انسانی در ارتباط با خلق و تسهیم مدیریت دانش، توسعه

فرهنگ سازمانی یادگیرنده، توسعه زیر ساخت‌های فناورانه و ارائه یک الگوی جامع مدیریتی در اجرای مدیریت دانش و توسعه مدیریت دانش در بخش فنی و تخصصی حوزه تربیت‌بدنی بردارند.

لذا پیشنهاد می‌گردد، جهت بهبود و ارتقاء عامل و ابزارهای فرهنگ سازمانی در معاونت‌های تربیت‌بدنی آموزش و پرورش کشور به منظور آشنایی کارکنان با سیستم مدیریت دانش، دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و گردهمایی در حوزه‌های مختلف برگزار گردد. همچنین اعتماد در بین افراد تقویت گردد و در نهایت، سیستم پاداش بر اساس دانش تسهیم شده جایگزین سیستم پاداش سنتی شود.

همچنین با توجه به نقش فناوری اطلاعات در پیاده‌سازی مدیریت دانش پیشنهاد می‌گردد از استراتژی مستندسازی به وسیله فناوری‌های حمایت از تصمیم، مخازن اسناد نقشه‌های دانش، ابزار جریان کار و پایگاه داده‌ها در سازمان مشخص می‌گردد. این ابزارها برای ایجاد دانش آشکار و قابل دسترس برای جستجو و نه فقط برای ارتباط افراد به کار گرفته می‌شوند.

از آنجا که مدیران و نقش رهبری آنها در سازمان می‌تواند یک مشوق برای تسهیل مدیریت دانش باشد و با توجه به اینکه رهبری نیز یکی از الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش در آموزش و پرورش می‌باشد لذا در انتصاب مدیران از شاخص رهبری نیز استفاده گردد بخصوص مدیرانی که خصوصیات رهبری تحول آفرین بیشتری دارند چرا که باعث تشویق و نوآوری و خلاقیت در زیردستان می‌گردند. همچنین پیشنهاد می‌گردد دوره‌هایی با مضمون سبک‌های رهبری ویژه مدیران ورزشی برگزار نمایند.

منابع

- اخوان، آفرین و همکاران (۱۳۹۱). «ارائه مدلی جهت بررسی تأثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاه‌ها» فصلنامه علوم مدیریت ایران، (۳۷(۷)، ۱۱۵-۱۴۷.
- آدینه قهرمانی، علی؛ هاشم‌پور، لیلا (۱۳۹۰). «مطالعه وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیات علمی»، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، سال ۴۵، شماره ۵۷، ۸۵-۶۳.
- اسدالهی، احسان و همکاران (۱۳۹۳). «بررسی ارتباط بین مدیریت دانش با درجه تحقق سازمان یادگیرنده از دیدگاه کارشناسان تربیت‌بدنی»، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دهم، شماره ۲۰، ۱۱۰-۱۰۱.
- پور اسدی، محمد؛ انگزی، احداله (۱۳۹۵). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اصلی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرکز آموزش تکاور نیروی زمینی»، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال ۱۱، شماره ۴۵، ۷۵-۱۰۰.
- رواسی‌زاده، محمد و همکاران (۱۳۹۷). «طراحی الگوی عوامل مؤثر بر بلوغ دانشی کارکنان معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش با استفاده از الگوی FCM»، نشریه پژوهش در ورزش تربیتی، Doi: 10022089/res020170465901384.
- ساریخانی، لیلا (۱۳۹۳). «بررسی فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش»، ششمین کنفرانس مدیریت دانش تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- سبحانی، یزدان و همکاران (۱۳۹۲). «رابطه‌ی فناوری اطلاعات و مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی»، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۷، ۷۳-۵۵.
- صفاری، مرجان؛ شهرزاد، ندا (۱۳۸۹). «رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت‌بدنی از نظر کارشناسان این سازمان»، نشریه مدیریت ورزشی (حرکت)، شماره ۴، ۹۷-۸۳.
- عبدالملکی، محمد و همکاران (۱۳۹۳). «ارائه مدل فرآیندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها»، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، ۸۴-۶۷.

- عزتی، میترا (۱۳۹۵). «ارائه الگوی بهینه مدیریت دانش در دانشگاه منطبق با سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران افق ۱۴۰۴» فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، سال ۴، شماره ۱۳، ۱-۲۳.
- فاضلی، فاطمه؛ صفانیا، علی محمد؛ حسینی، سید عماد؛ امیرنژاد، سعید (۱۳۹۵). «ارتباط عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور ایران»، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۲ و شماره ۲۴، ۳۹-۵۲.
- قهرمانی، محمد (۱۳۹۶). «مبانی مدیریت دانش» تهران، مؤسسه تحقیق و آموزش مدیریت.
- محمدی، حمیدرضا (۱۳۸۸). بررسی و شناسایی موانع اجرای (پیاپی‌سازی) مدیریت دانش در صنایع کوچک و متوسط قطعه ساز خودرو شهر تهران»، رساله دکتری کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب.
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر؛ آشنا، مصطفی (۱۳۸۶). «ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور»، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- نوری، رقیه (۱۳۹۱). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های مدیریت دانش سازمان (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب.
- نیاز آذری، کیومرث؛ عمویی، فتانه (۱۳۸۶). «عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی مازندران»، فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، سال چهارم، شماره ۱۴، ۹۷-۱۰۶.
- Akhavan, P. Jafari, M. (2006). "Critical issues for knowledge management implementation at a national Level", vol. 36, No.1, 52-56.
- Bose, R. & Sugumaran V. (2013). "Application of knowledge management technology in customer relationship management", Knowledge and Process Management, 10 (1), 3-17.
- Jafari, M., P. Akhavan and J. RezaeeNour, (2007). Knowledge management in Iran aerospace industries: A study on critical factor. *Artifact Eng. Aerospace Technol. Int. J.*, 79(4): 375-389.
- Kothari, A. & els (2017). Process evaluation of implementing knowledge management tools in public health. *Journal of Knowledge Management Research & Practice*.
- Lindler, F. & Wald, A. (2010). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of project Management*.
- Nejatian, M. Nejati, M. Zarei, M. H. Soltani, S. (2013). "Critical Enablers for Knowledge Creation Process: Synthesizing the Literature". *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol: 2(4 & 9). 502-553.
- Theriou, Nikolaos. Dimitrios Maditinos, Georgios Theriou. (2011). "Knowledge Management Enabler. Factors and Firm Performance: An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms". *European Research Studies*. Vol: 52(4). 32-592.
- Wong, K. & Aspinwall, E. (2016). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge management*, 9(3): 64-82.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

جهان‌دیده، محمدعلی؛ رضوی، سید محمدحسین؛ حسینی، سید عماد (۱۳۹۷). «تبیین الگوی بهینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در تربیت‌بدنی آموزش و پرورش کشور»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۸ (۱۶)، ۶۷-۷۹.