







Original Article (Quantified)

Identification and analysis of drivers affecting the maturity of knowledge management in Tehran Municipal Sports Organization

Ismail khandan¹ , Ali Mohammad Safania² , Mohsen Baghrian Farahabadi³ ,
Seyyed Salahuddin i Naqshband³ 

1- Doctoral student in Sports Management, Research Science Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2- Professor of Sports Management Department, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3- Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Research Sciences Unit, Tehran, Iran

Receive:

06 November 2023

Revise:

16 February 2024

Accept:

06 March 2024

Keywords:

knowledge,
knowledge management,
strategic knowledge
management,
knowledge management
environment,
information technology
infrastructure

Abstract

The aim of the current research is to design a model of the drivers that influence the maturity of knowledge management in the sports organization of Tehran Municipality. According to its purpose, the research method is applicable; qualitative in terms of implementation; and analytical and exploratory in nature. The statistical population includes 19 experts and faculty members of universities selected by the purposeful sampling method. Data collection was done using semi-structured interviews with members of the statistical community. The analysis of the data was done by the metacombination method, and MICMAC software was used. The data analysis showed that 32 key indicators and 9 sectors were identified through a 9x9 matrix based on cross-effects. Also, the results showed; Support drivers and organizational infrastructure, management factors, and content play an important role in improving system relationships, which are both influential and influenced. The drivers of strategic alignment of knowledge management and the environment of knowledge management had been the least influenced and the most influential, which is necessary to pay attention to these indicators according to the conditions of knowledge management in Tehran Municipal Sports Organization. Also, the drivers of knowledge management processes and flow, information technology infrastructure, and employees are more effected and less effective. The drivers of evaluation do not play a key and important role in the formation of the spatial organization of the maturity of knowledge management in the sports organization of Tehran Municipality. According to the identified drivers, it is necessary for the officials of Tehran Municipal Sports Organization to mature the knowledge management in this organization by emphasizing these factors.

Please cite this article as (APA): khandan, I., Safania, A. M., Baghrian Farahabadi, M., & Naqshband, S. S. I. (2024). Identification and analysis of drivers affecting the maturity of knowledge management in Tehran Municipal Sports Organization. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 219-240.

Publisher: Iranian Business Management Association

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.424120.1268>



Corresponding Author: Ali Mohammad Safania



Email: safaniaalimohammad@gmail.com

Creative Commons: CC BY 4.0



Extended abstract

Introduction

Knowledge is a fluid mixture of experiences, new values, and new information, and it is embodied in organizations not only in documents and knowledge reserves, but also in the working procedures of organizational processes and norms (Makvandi et al, 2019). Inside the organization, this knowledge exists not only in the documents and databases of the organization, but also in all the activities, processes, actions and norms of the organization. Knowledge is divided into two types, implicit and explicit. Explicit knowledge is knowledge that is clearly written and coded in words, numbers, and figures; and can be accessed and stored in books, documents, plans, reports and documentaries (Alidoost Ghahfarokji et al, 2022).

Therefore, organizations need flexibility in almost all aspects of their existence for their survival. On the other hand, preserving knowledge capitals and continuous use of them is also a reason for organizations to seek to use knowledge management and apply it more than before (Bayat et al, 2022). Through knowledge management, managers try to extract the knowledge accumulated in the minds of the members of the organization and share it among all people. In this case, the knowledge stored in the system becomes a permanent usable resource and provides a sustainable competitive advantage for the organization. (Dindar et al, 2022). Knowledge management is the process through which organizations use their collected information. Approaches to knowledge management depend on the management perspective; the differences can be caused by the information-based, technology-based, and culture-based perspectives (Asgharneghad & haghdoost, 2022). Therefore, the research begins with this question: how is the design of the driving force model affecting the maturity of knowledge management in the sports organization of Tehran Municipality?

Theoretical Framework

Knowledge management

Knowledge is one of the most important resources and funds to achieve this defensive advantage, so that knowledge management is considered as a key lever to improve performance, increase productivity and creativity, and facilitate innovation in organizational environments (Rossidis & Belias, 2020; Naeji, 2023). Knowledge management is a strategy that seeks to capture and organize knowledge, and tries to improve organizational capacities to compete and produce value. Therefore, we must know that knowledge management is not only about technology, but about processes, people, behaviors, and work flow. Thus, creating an organizational knowledge base should be recognized as a valuable resource (Rossidis & Belias, 2020).

Shafaei et al, (2024) investigated the impact of knowledge management on organizational performance with regard to the mediating variable of business process management. The findings of the research showed that based on the significant values of the hypotheses, all three hypotheses were confirmed. The impact of knowledge management on business process management was 0.742; the impact of knowledge management on organizational performance was 0.422; and the impact of business process management on organizational performance was 0.652. Therefore, the most important proposal of the research is to pay attention to the preservation, sharing and application of knowledge, which is effective both in managing business processes and in increasing the level of organizational performance.

Dindar et al, (2022) investigated the design of the knowledge management model in the Tehran Municipal Sports Organization. To analyze the data, three stages of open, central, and selective coding were used, which resulted in a total of 58 open codes, categorized in five categories of causal conditions (organizational culture, technological infrastructure, long-term



investment, road map), contextual conditions (the support of top managers, the life cycle of the organization, expert manpower, and the dispersion of the organization's centers), intervening conditions (the role of governance, material and intellectual property rights, and competitors), strategies (empowerment of human resources, knowledge-orientation of organization, implementation of knowledge management strategy, reward system redesign, and structure redesign), and consequences (decision-making improvement, developing and creating new knowledge, increasing creativity and innovation, and identity building). Due to the fact that the atmosphere of the organization has changed from the traditional form to a knowledge-centered one, the sports organization of Tehran Municipality should adjust their knowledge management strategies while adapting to the changes.

Research methodology

According to its purpose, the research method is applicable; qualitative in terms of implementation; and analytical and exploratory in nature. The statistical population includes 19 experts and faculty members of universities selected by the purposeful sampling method. Data collection was done using semi-structured interviews with members of the statistical community.

Research findings

The analysis of the data was done by the metacombination method, and MICMAC software was used. The data analysis showed that 32 key indicators and 9 sectors were identified through a 9x9 matrix based on cross-effects. Also, the results showed; Support drivers and organizational infrastructure, management factors, and content play an important role in improving system relationships, which are both influential and influenced. The drivers of strategic alignment of knowledge management and the environment of knowledge management had been the least influenced and the most influential, which is necessary to pay attention to these indicators according to the conditions of knowledge management in Tehran Municipal Sports Organization. Also, the drivers of knowledge management processes and flow, information technology infrastructure, and employees are more effected and less effective. The drivers of evaluation do not play a key and important role in the formation of the spatial organization of the maturity of knowledge management in the sports organization of Tehran Municipality. According to the identified drivers, it is necessary for the officials of Tehran Municipal Sports Organization to mature the knowledge management in this organization by emphasizing these factors.

Conclusion

The current research was conducted with the aim of designing a model of drivers influencing the maturity of knowledge management in Tehran Municipal Sports Organization. The results of this research are in agreement with the results of Shafaei et al, (2024), Asgharneghad & Haghdoost (2022), Dindar et al, (2022), Jalali & Jafari (2022), Kiyani & Nazari (2021), Purrashidi (2021), Sarlak & Kasraei (2020), Khajepour et al, (2019), Payal et al, (2019), and Zaim et al, (2019). Dehghanpouri et al, (2020) showed that the maturity percentage of knowledge management in line with business strategies is 13.69%. The strategic, organizational-human, and technical-content dimensions have a significant impact on business. Therefore, in order to make purposeful the use of knowledge, and organize the stages and levels of its development, it is necessary to know the current situation in the field of knowledge management and determine the factors influencing decision-making, in order to apply and improve knowledge management in line with business.





According to the results of this research, the following suggestions are presented:



- Considering that Tehran Municipal Sports Organization has the second level of maturity, in order to achieve a higher level, the level of ability of codes, financial and time resources, communication and knowledge flow, presenting the value of knowledge management and participation and involving people should be improved.
- Allocating sufficient resources to knowledge management activities, ensuring the availability of resources when investing in the field of knowledge management and providing sufficient time to employees will be appropriate measures to improve the maturity of financial and time resources to perform knowledge activities.

علمی پژوهشی (کمی)

طراحی مدل پیشران‌های اثرگذار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران

اسماعیل خندان^۱ , علی محمد صفانیا^۲ , محسن باقریان فرح آبادی^۳ , سید صلاح الدین نقشبندی^۳ 

- ۱- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت ورزشی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۲- استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران، ایران
- ۳- استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل پیشران‌های اثرگذار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی و از نظر ماهیت تحلیلی و اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری شامل ۱۹ نفر از خبرگان و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند می‌باشند. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از اعضای جامعه آماری صورت گرفت. در تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش فراترکیب و از نرم افزار MICMAC استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ۳۲ شاخص کلیدی و ۹ بخش از طریق ماتریس ۹×۹ مبتنی بر اثرات متقاطع شناسایی شد همچنین نتایج نشان داد؛ پیشران‌های پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، عوامل مدیریتی و محتوا نقش مهمی در بهبود روابط سیستم دارند که هم تأثیرگذار و هم تأثیرپذیر هستند. پیشران‌های همراستایی استراتژیک مدیریت دانش و محیط مدیریت دانش کمترین تأثیرپذیری و بیشترین تأثیرگذاری را داشتند که با توجه به شرایط مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران توجه به این شاخص‌ها ضروری است. همچنین پیشران‌های فرآیندها و جریان مدیریت دانش، زیرساخت فناوری اطلاعات و کارکنان بیشتر تأثیرپذیر و کمتر تأثیرگذار هستند. پیشران ارزیابی فاقد نقش کلیدی و مهم در شکل‌گیری سازمان فضایی بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران هستند. با توجه به پیشران‌های شناسایی شده نیاز است تا دست اندرکاران سازمان ورزش شهرداری تهران با تأکید بر این عوامل سبب بلوغ مدیریت دانش در این سازمان گردند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۵




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۶

کلید واژه‌ها:

دانش،
مدیریت دانش،
استراتژیک مدیریت دانش،
محیط مدیریت دانش،
زیرساخت فناوری اطلاعات

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): خندان، اسماعیل، صفانیا، علی محمد، باقریان فرح آبادی، محسن، نقشبندی، سید صلاح الدین. (۱۴۰۳). طراحی مدل پیشران‌های اثرگذار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. (۲)۶. ۲۱۹-۲۴۰.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.424120.1268	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: علی محمد صفانیا
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: safaniaalimohammad@gmail.com

مقدمه

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 (Khajepour et al, 2019). به عقیده پیتر دراگر، در اقتصاد امروز دنیا دانش منبعی همانند و هم عرض با دیگر منابع تولید مانند کار سرمایه و زمین نیست؛ بلکه تنها منبع معنی دار عصر حاضر به شمار می‌آید. در حقیقت دانش تنها منبع سازمانی است که اگر مورد استفاده قرار گیرد، نه تنها کاهش پیدا نمی‌کند بلکه ارزشمندتر خواهد شد (Hashemi, 2019).

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 (Makvandi et al, 2019). در داخل سازمان این دانش نه تنها در مستندات و بانکهای اطلاعاتی سازمان بلکه در تمام فعالیتهای فرایندها اقدامات و نرمهای سازمان وجود دارد دانش به دو نوع ضمنی و صریح تقسیم می‌شود؛ 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 (Alidoost & Ghahfarokji et al, 2022).

از این رو سازمانها برای بقای خود نیاز به انعطاف پذیری در تقریباً تمام جنبه‌های وجودیشان دارند. از طرفی حفظ سرمایه‌های دانشی و ادامه استفاده از آنها نیز مزید بر علت شده تا سازمانها بیش از پیش به دنبال استفاده از مدیریت دانش و بکارگیری آن باشند (Bayat et al, 2022). مدیران تلاش می‌کنند از طریق مدیریت دانش دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج و آن را میان تمامی افراد تسهیم کنند در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم به یک منبع قابل استفاده دائمی تبدیل می‌شود و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان فراهم می‌کند (Dindar et al, 2022). مدیریت دانش فرآیند است که سازمانها از آن طریق اطلاعات جمع آوری شده خود را به کار می‌گیرند. رویکردها به مدیریت دانش وابسته به چشم انداز مدیریت می‌باشد تفاوت‌ها می‌تواند ناشی از چشم اندازهای اطلاعات بنیان تکنولوژی بنیان و فرهنگ بنیان باشد (Asgharneghad & haghdoost, 2022). مدیریت دانش فرایند نظام مند منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوریهای اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی مدیریت و تسهیم کند. این داراییها شامل پایگاههای اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را در برمی‌گیرد و از روشهای متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند (Hatj Hasan Abadi & Mozafari, 2017). مدل‌های بلوغ مدیریت دانش به سازمان‌ها در ارزیابی پروژه‌های مدیریت دانش و اتخاذ استراتژی مناسب برای پیشرفت کمک می‌کند. این مدل‌ها امکان سنجش وضعیت فعلی معماری و برنامه‌ریزی گام به گام برای بهبود و ارتقای سطح بلوغ مدیریت دانش را فراهم می‌سازند. مدل بلوغ در مدیریت دانش به عنوان یک سری از مراحل پویا در نظر گرفته می‌شود که هر یک از این مراحل از طریق اقدامات و تلاش‌های سازگار و متمرکز تکمیل می‌شوند. مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان به توصیف مراحل مورد انتظار پیشرفت ابتکارات دانشی می‌پردازد. یک مدل بلوغ از سطوح چندگانه بلوغ تشکیل شده است که مرحله به مرحله در طول زمان دست یافتنی است (Dehghanpouri et al, 2020).

ورزش و سازمانهای ورزشی همانند دیگر سازمانها برای دستیابی به اهداف و مقاصد خود نیاز به شیوه مدیریتی کارآمد و موفق دارند. مدیریت ورزش و سازمانهای آن اهمیت خاصی دارد چرا که ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان و تغییرات محیطی موجبات شکست این سازمانها را در رسیدن به اهداف اصلی و اساسی شان موجب و در عین حال اتخاذ شیوه مدیریتی متناسب که به طور انعطاف پذیر به تغییرات مهم داخلی و خارجی سازمان پاسخگو باشد زمینه رشد و ترقی سازمان و در نتیجه شکوفایی ورزش کشور را فراهم می‌سازد (Dindar et al, 2022).

بخش مهمی از توسعه ورزش به شهرداریها واگذار شده است. از این رو مدیران شهرداریها باید برنامه‌ها و راهبردهای مؤثری به منظور تحقق یکی از عملکردهای زندگی شهروندان یعنی گذران اوقات فراغت شهروندان ارائه کنند. همچنین راهکارها و پیشنهادهای مؤثر را با توجه به وضعیت موجود برای منسجم و پیوسته عمل کردن شهرداری ارائه کند وظایف مدیریتی شهرداری به منظور تأمین خدمات تفریحی ورزشی پراهمیت است و باید سیاستها و شیوه‌های تصمیم‌گیری سازمان را تغییر دهد تا بتواند در تمامی طول سال تصمیمات با کیفیتی را اتخاذ کند که بتوانند عملکرد قابل قبول و با کیفیتی داشته باشند و خدمات و محصول با کیفیت و با هزینه کمتر ارائه دهد. بنابراین مدیران شهرداری باید با شیوه‌های مدیریتی جدید همچون مدیریت دانش تصمیمات سیستماتیکی را اتخاذ کنند تا توانایی سازمان افزایش یابد و سبب تسهیل روند تصمیم‌گیری و افزایش بازدهی نیروی انسانی و مدیریت شود (Safaei et al, 2021).

از آنجایی که مفهوم مدیریت دانش در کشور، در مراحل ابتدایی قرار دارد و سازمان ورزش شهرداری به عنوان یک نهاد شهری و دردسترس و همچنین قابل جهت ارتقاء سطح سلامت شهروندان می‌باشد. بی شک نیازمند یادگیری سازمانی در سطوح و حوزه‌های مناطق شهری است و کارشناسان متخصص هر حوزه در کنار داشتن ابتکارات دانشی علاوه بر پیاده‌سازی دانش باید بتوانند از اجرای مدیریت دانش ارزیابی صحیح و درستی بعمل آورده، موانع پیشرفت را شناسایی و اصلاح کنند و از طریق مشخص کردن و اجرای گام‌های لازم در مدل‌های بلوغ، استراتژی‌های لازم را اتخاذ کنند. سازمان ورزش شهرداری تهران با داشتن کارشناسان متعدد در کنار تخصص و تجربه، با پشت سر گذاشتن مراحل اجرا، ارزیابی و بلوغ مدیریت دانش می‌تواند در بخش بسیار با اهمیت تندرستی و سلامت جسمی ذینفعان خود که شهروندان جوان، میانسال و کهنسال شهر می‌باشند، اقدام نماید که این موضوع در جهت رشد و تعالی سازمان و همچنین اجرای اسناد بالادستی به ویژه سند تحول بنیادین ملی حائز اهمیت می‌باشد. بدیهی است که این جنبه از مدیریت دانش با محور توسعه دانش و شایستگی کارکنان با مدل تعالی سازمانی همخوانی دارد. با شناسایی عوامل مؤثر و کلیه ابعاد مدیریت دانش، از طریق عبور از سطوح و مراحل پویای آن و ایجاد تغییر و تحول در یادگیری سازمان و حفظ این قلمرو، به ابداع حوزه‌های تفکر علمی اثربخش‌تر در آینده کمک می‌کنند. با توجه به آنچه از میزان اهمیت مدیریت دانش در پژوهش‌های پیشین بیان شده است، مدل‌ها، سنجش و شناسایی پیشران‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش می‌تواند موجب افزایش کارایی و اثربخشی در سازمانها و شرکت‌های ورزشی شود. از طرف دیگر با توجه به تعدد سازمانها و ایجاد فضاهای رقابتی جدید توجه به دانش بیش از گذشته می‌تواند سبب موفقیت یک سازمان شود. در نهایت عامل رضایت و کارآمدی کارکنان به عنوان یکی از منابع اصلی در یک سازمان تأثیر به‌سزایی در آینده یک سازمان خواهند داشت. بنابراین پژوهش با این سؤال آغاز می‌گردد که طراحی مدل پیشران‌های اثرگذار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران چگونه است؟

ادبیات نظری

مدیریت دانش

دانش یکی از مهمترین منابع و سرمایه‌ها برای دستیابی به این برتری دفاعی است به طوری که مدیریت دانش به عنوان یک اهرم کلیدی برای بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و خلاقیت و تسهیل نوآوری در محیط‌های سازمانی مطرح می‌شود (Rossidis & Belias, 2020؛ Naeji, 2023). امروزه دانش مهمترین دارایی سازمانها محسوب می‌شود، لذا مدیریت دانش به منزله کشف داناینها و تواناییهای فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی است به نحوی که بتوان آن را در پایگاههای اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرایندهای روزمره به کار گرفت (Fallah, 2018). ابتدایی‌ترین تعریف از مدیریت دانش عبارت است از یافتن راهی جهت خلق شناسایی شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند. مدیریت دانش شامل فراهم آوری دانش خرد و تجربیات دارای ارزش افزوده افراد درون سازمان است؛ به طوری که بازایی و استفاده از دانش را آسان کرده از آن به عنوان دارایی سازمان صیانت می‌کند (Jalali & Jafari, 2022). در واقع دانش رویکردی است که سرعت در حال تکامل و پیشرفت است و بر افزایش کارایی و بهبود اثربخشی فرایندهای سازمانی، همراه با نوآوری مستمر، توجه زیادی دارد. نیاز به مدیریت دانش از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می‌شود (Cohen & Olsen, 2015). مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی است که در پی تسخیر و سازمان دادن دانش است و تلاش دارد ظرفیتهای سازمانی را جهت رقابت و تولید ارزش ارتقا بخشد از این رو باید بدانیم که مدیریت دانش صرفاً درباره فناوری نیست بلکه در مورد فرایندها، افراد رفتارها و جریان‌های کاری است. بنابراین ایجاد یک پایگاه دانش سازمانی باید به عنوان یک منبع ارزشمند شناخته شود (Rossidis & Belias, 2020). مدیریت دانش ایجاد توزیع و استفاده جمعی و سامانمند دانش توسط افراد گروهها و کل سازمان را برای رسیدن به اهداف استراتژیک و عملیاتی خود تسهیل می‌کند (Oktar et al, 2020). اکثر سازمانها به دنبال استقرار سیستم مدیریت دانش هستند تا هر چه بیشتر از دانش موجود خود در سیاست گذاری سود ببرند و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در محیط داخلی و بین المللی نائل شوند (Tavalaei et al, 2021). استفاده مناسب از مدیریت دانش منجر به توسعه محصول و خدمات جدید در مقایسه با سایر رقبا و حل مشکلات شده و به پیکربندی مجدد فعالیتها کمک کرده و عملکرد را بهبود می‌بخشد (Gyemang & Emeagwali, 2020)

پیشینه پژوهش

به بررسی تأثیر مدیریت دانش در عملکرد سازمانی با توجه به متغیر میانجی مدیریت فرایندهای کسب و کار پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بر اساس مقادیر معنی داری مربوط به فرضیات، هر سه فرضیه تأیید شدند. میزان تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت فرایندهای کسب و کار برابر با ۰/۷۴۲، میزان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۴۲۲ و میزان تأثیر مدیریت فرایندهای کسب و کار بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۶۵۲ حاصل شد. بنابراین مهمترین پیشنهاد پژوهش توجه به حفظ، تسهیم و به کارگیری دانش بوده که هم در مدیریت فرایندهای کسب و کار و هم در افزایش سطح عملکرد سازمانی مؤثر می‌باشد.

(Asgharneghad & Haghdoost, 2022) به بررسی رابطه بین سواد دیجیتال و مدیریت دانش با توانمندسازی معلمان شهر دهدشت پرداختند. یافته‌ها نشان داد ضریب همبستگی به‌دست‌آمده در سطح اطمینان بین سواد دیجیتال و توانمندسازی، بین مدیریت دانش و توانمندسازی مثبت و معنادار بودند. نتایج تحلیل رگرسیونی نشان داد که مدل استفاده‌شده برای پیش‌بینی توانمندسازی معلمان شهر دهدشت معنادار است و این مدل توان تبیین رابطه بین متغیرها را دارد. متغیرهای مدیریت دانش و سواد دیجیتال، به ترتیب با ضرایب بتای $0.29/2$ و $0.12/4$ ، توان پیش‌بینی توانمندسازی معلمان شهر ده دشت را داشتند. بر اساس ضریب بتا، به ازای یک واحد استاندارد افزایش خرده مقیاس‌های یافتن اطلاعات و مدیریت اطلاعات و ارتباطات، دانش آفرینی، حفظ (جذب) دانش و انتقال دانش به ترتیب 0.21 ، $0.48/5$ ، $0.22/7$ ، $0.57/6$ و $0.61/3$ واحد استاندارد باعث افزایش توانمندسازی معلمان شهر دهدشت می‌گردد. بر این اساس، نتیجه‌گیری می‌شود که برای توانمندسازی معلمان، توجه به مدیریت دانش (توانمندی و به‌روز بودن مدیر) و ارتقای سواد دیجیتالی معلمان، ضروری است.

(Dindar et al, 2022) به بررسی طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران پرداختند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد که در مجموع ۵۸ کد باز به دست آمد و در پنج مقوله شرایط علی (فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری، سرمایه گذاری بلند مدت، نقشه راه)، شرایط زمینه‌ای (حمایت مدیران عالی، چرخه عمر سازمان، نیروی انسانی خبره و پراکندگی مراکز سازمان)، شرایط مداخله‌گر (نقش حاکمیت، حقوق مالکیت مادی و معنوی و رقبا)، راهبردها (توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار) و پیامدها (بهبود تصمیم‌گیری، توسعه و خلق دانش جدید، افزایش خلاقیت و نوآوری و هویت بخشی) دسته‌بندی شدند. باتوجه به اینکه، فضای سازمان از شکل سنتی در جهت دانش محوری تغییر کرده، سازمان ورزش شهرداری تهران، باید ضمن سازگاری با تغییرات، استراتژی‌های مدیریت دانش خود را تنظیم کنند.

(Jalali & Jafari, 2022) به بررسی نقش میانجی بهسازی منابع انسانی در رابطه بین مدیریت دانش بر عملکرد شغلی معلمان متوسطه دوم شهر کرج پرداختند. نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود داشت. بین بهسازی منابع انسانی با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود داشت. بین مدیریت دانش با بهسازی منابع انسانی رابطه معناداری وجود داشت. همچنین نتایج مدل معادلات ساختاری نیز نشان داد که متغیر بهسازی منابع انسانی نقش واسطه‌ای را در تاثیرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد شغلی داشت. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که بهبود و توسعه مدیریت دانش و آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌تواند به شکل مستقیم منجر به افزایش سطح عملکرد شغلی معلمان می‌شود.

(Kiyani & Nazari, 2021) به بررسی رابطه مدیریت دانش و سرمایه اجتماعی بر توانایی در سازمان در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند. نتایج نشان داد مدیریت دانش جدید با قابلیت‌های پویایی در بین کارکنان وزارت ورزش رابطه مثبت و معنی‌داری دارد، ابعاد مدیریت دانش جدید نیز با قابلیت پویایی در سازمان رابطه معنی‌دار و مثبت دارند. سرمایه اجتماعی با قابلیت‌های پویایی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد، همچنین ابعاد سرمایه اجتماعی با قابلیت پویایی در سازمان رابطه معنی‌دار و مثبت دارند.

(Purrashidi, 2021) به بررسی سنجش تأثیر فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. یادگیری سازمانی کارکنان بر نوآوری آن‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت دانش بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد نهایتاً مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در تأثیرگذاری فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان نقش میانجی دارند.

(Dehghanpouri et al, 2020) به بررسی طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران پرداختند. نتایج نشان داد، درصد بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار ۶۹/۱۳ درصد می‌باشد. بعد راهبردی، سازمانی-انسانی و فنی-محتوایی در کسب و کار تأثیر معنی‌داری دارد. از این رو، برای هدفمند کردن استفاده از دانش، سازمان‌دهی مراحل و سطوح توسعه‌ی آن، شناخت وضعیت موجود در حوزه‌ی مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری، به منظور به‌کارگیری و بهبود مدیریت دانش همراستا با کسب و کار الزامی است.

(Sarlak & Kasraei, 2020) به بررسی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان با نقش میانجی عملکرد نوآوری در وزارت ورزش و جوانان پرداختند. با توجه به سطح معناداری بالاتر از ۱/۹۶ می‌توان گفت؛ رابطه مدیریت دانش با عملکرد نوآوری برابر با ۰/۸۱، رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی برابر با ۰/۶۴ و رابطه بین عملکرد نوآوری و عملکرد سازمانی برابر با ۰/۸۵ بدست آمد.

(Khajepour et al, 2019) به بررسی رابطه فناوری اطلاعات و مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و مدیریت دانش در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین ضرایب رگرسیون چندگانه حاکی از آن است که مؤلفه‌های فناوری اطلاعات پیشینی کننده معناداری برای مدیریت دانش هستند. به نظر می‌رسد تجهیز سازمان ورزش و جوانان به فناوری‌های روز دنیا و ایجاد امکان آشنایی و کار با این فناوریها برای کارکنان این سازمان می‌تواند چرخه گردش دانش در بخشهای مختلف سازمان را تسهیل کند.

(Payal et al, 2019) به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که استراتژی توانمندسازها و فرایندهای مدیریت دانش با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند. علاوه بر این فرایند مدیریت دانش تا حدی رابطه بین استراتژی مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را مداخله می‌کند و بخشی از آن نیز رابطه بین فعال‌کننده‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را واسطه می‌کند.

(Zaim et al, 2019)، به بررسی رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد شغلی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که استفاده از دانش واسطه ارتباط بین بقیه فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد مدیریت دانش سازمانی است و تولید دانش علاوه بر داشتن تأثیر واسطه‌ای از طریق استفاده از دانش بر عملکرد مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد.

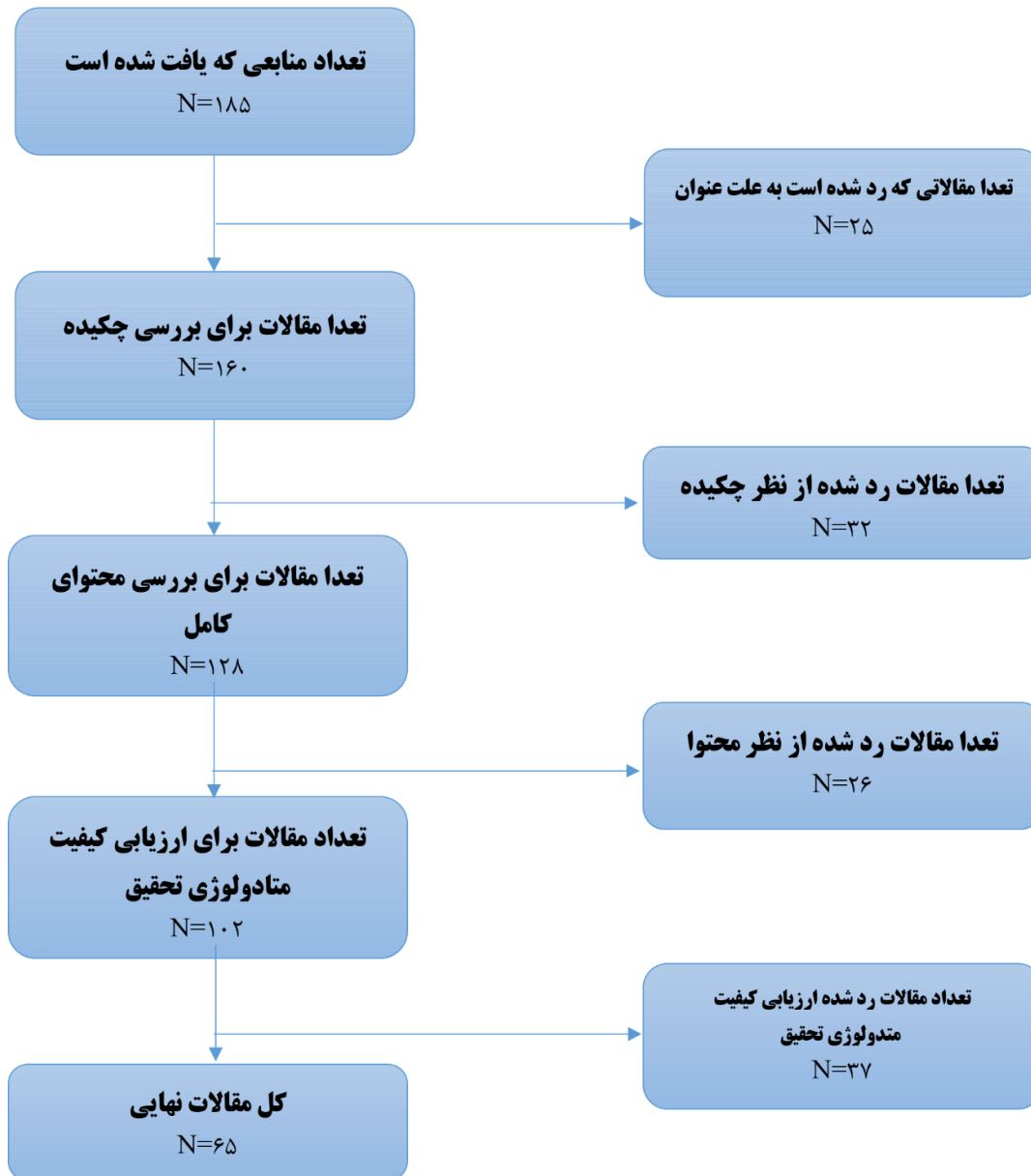
روش‌شناسی تحقیق

پژوهش پیش‌رو از حیث هدف، کاربردی و از منظر استراتژی اجرای پژوهش، تحلیلی از نوع اکتشافی می‌باشد. در مرحله استخراج اجزای مدل بلوغ با استفاده از روش فراترکیب، جامعه آماری مجموعه‌ای از مقالات و مطالعات مرتبط در حوزه بلوغ مدیریت دانش و مفاهیم مربوطه می‌باشد. در مرحله نظرسنجی از خبرگان، جامعه آماری متشکل از ۱۹ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دانش می‌باشد؛ این افراد شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در زمینه مرتبط، افرادی با تحصیلات دانشگاهی مرتبط با حوزه پژوهش، مدیران پروژه‌های مدیریت دانش، و یا افرادی که در زمینه‌ی مدیریت دانش دارای پایان‌نامه یا مقالات بوده‌اند، می‌باشد. این مرحله شامل انجام روش پیمایش از طریق ارائه مدل توسعه یافته با استفاده از روش فراترکیب می‌باشد. که حاوی ابعاد و متغیرهای مرتبط با بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های مدیریت دانش است. در این قسمت از پژوهش علاوه بر نظرسنجی در رابطه با کدها، مؤلفه‌ها و مقولات مدل با توجه به شرایط ایران به نظرسنجی از آنها در رابطه با شاخص‌های استخراج شده از ادبیات در رابطه با کدها نیز پرداخته شده است. سپس به تخصیص کدهای مدل بلوغ به هریک از مراحل پنجگانه مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار با استفاده از نظر خبرگان پرداخته شده است. در مرحله ارزیابی سازمان منتخب، بر اساس متغیرهای مدل توسعه یافته، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و سایر واحدهای مرتبط در حوزه سازمان ورزش شهرداری تهران می‌باشد. شیوه گردآوری اطلاعات اسنادی و کتابخانه‌ای بود. سازمان ورزش شهرداری تهران به عنوان نمونه جهت انجام تحقیق در یک سازمان ورزشی در نظر گرفته شد. در مرحله اول جهت جمع‌آوری شاخص‌ها (پیشران‌ها) و عوامل اولیه مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران به بررسی اسناد موجود و مصاحبه‌های عمیق به صورت سؤالات باز و نیمه ساختار یافته با خبرگان انجام شد؛ این افراد شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها در زمینه مرتبط، افرادی با تحصیلات دانشگاهی مرتبط با حوزه پژوهش، مدیران پروژه-های مدیریت دانش، و یا افرادی که در زمینه‌ی مدیریت دانش دارای پایان‌نامه یا مقالات بوده‌اند، بود. پس از بررسی مصاحبه‌های عمیق که از نظر میانگین زمانی ۴۵ دقیقه بود، عوامل مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران استخراج و به تأیید افراد مصاحبه شونده رسید که تعداد این شاخص‌ها و عوامل اولیه ۴۶ شاخص بود، بر مبنای این متغیرها پرسشنامه دلفی طراحی شد و در اختیار ۸ نفر از خبرگان، برای اینکه گویه‌ها تأیید شوند، قرار گرفت. با استفاده از روش دلفی رد و تأیید گویه‌ها در سه مرحله توسط خبرگان انجام شد و با توجه به آن اجماع نظری در باره متغیرهای پژوهش حاصل شد؛ که حاصل این اجماع نظر، تعداد ۳۲ متغیر اصلی بود، پس از دسته‌بندی ۹ پیشران شناسایی گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش فراترکیب و از نرم افزار MICMAC استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای طراحی مدل پیشران‌های اثرگذار بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران، ابتدا از روش فراترکیب استفاده شد. به منظور تحقق هدف پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳، ۲۰۰۷): استفاده شده است و در نتیجه در فرآیند ارزیابی، محقق از میان ۱۸۵ مقاله، ۱۲۰ مقاله را حذف کرده و در نهایت

۶۵ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی می‌ماند. در شکل (۱) می‌توان خلاصه‌ای از فرآیند ارائه شده را به همراه نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر مشاهده کرد:



شکل ۱. نتایج جستجو و انتخاب مقالات مناسب

خلاصه‌ای از گروه‌بندی عوامل و زیر عوامل اولیه و نهایی و نیز شاخص‌های مربوط به هر یک از کدها، که از ادبیات مربوط به بلوغ مدیریت دانش استخراج شده است، در جداول (۱) ارائه شده است. براساس نتایج حاصل شده، سؤال ۱ و ۲ تحقیق؛ ۱. مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش چیست؟ ۲. هر یک از این مؤلفه‌ها شامل چه اجزایی می‌باشند؟ پاسخ داده می‌شود.

جدول ۱. خلاصه یافته‌های فراترکیب

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
راهبردی	همراستایی استراتژیک مدیریت دانش عوامل مدیریتی	استراتژی و اهداف مدیریت دانش
		ارتباط مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب و کار
		حکمرانی مدیریت دانش
		پشتیبانی مدیریت ارشد
		معماری مدیریت دانش
	عوامل مدیریتی	مورد کسب و کار و ارائه ارزش
		مدیریت تغییر
		مهندسی مجدد فرایندها
		مدیریت پروژه‌های دانشی
		الگو برداری
محیط مدیریت دانش	ارزیابی محیط	
	انسانی	منابع انسانی مدیریت منابع انسانی
		کار تیمی
		توانمندسازی کارکنان
		مشارکت و درگیر کردن کارکنان
انگیزش پاداش		
سازمانی - انسانی	پشتیبانی و زیرساخت سازمانی	انجمن‌های خبرگی
		ساختار و فرایندهای سازمانی
		آموزش و یادگیری
		فرهنگ سازمانی
		رویه‌های مدیریت آموزش
	ارزیابی	منابع (مالی و زمانی)
		ارزیابی عملکرد
		ارزیابی رضایت کاربران مدیریت دانش
		ارتباطات جریان دانش
		فرایندها و فعالیت‌های مدیریت دانش
فنی - محتوایی	محتوا	مدیریت اسناد
		کیفیت دانش اطلاعات
		مدیریت اطلاعات
	زیرساخت فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات سیستم‌های مدیریت دانش
		امنیت
		مدیریت فناوری اطلاعات

برای شناسایی پیشران‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران؛ ۵۲ شاخص، از طریق تفحص در پژوهش‌های انجام شده و مصاحبه‌های عمیق شناسایی و در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت. ۲۱ شاخص از میان ۵۲ شاخص در نهایت ریزش کرد و ۳۲ شاخص برای بررسی دوباره در اختیار خبرگان، قرار گرفت. در نهایت عوامل کلیدی در ۳۲ شاخص کلیدی و ۹ بخش با پهنای ماتریس ۹×۹ مبتنی بر اثرات متقاطع تنظیم شد.

جدول ۲. مشخصات عوامل اولیه مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران

ردیف	پیشران	شاخص
۱	همراستایی استراتژیک مدیریت دانش	استراتژی و اهداف مدیریت دانش
		ارتباط مدیریت دانش با استراتژی‌ها و اهداف سازمان
		حکمرانی مدیریت دانش
		پشتیبانی مدیریت ارشد
		معماری مدیریت دانش
		ارائه ارزش مدیریت دانش
۲	عوامل مدیریتی	مدیریت تغییر
		مهندسی مجدد فرایندها
		مدیریت پروژه‌های دانشی
۳	محیط مدیریت دانش	الگو برداری
		ارزیابی محیط
۴	کارکنان	منابع انسانی مدیریت منابع انسانی
		کار تیمی
		توانمندسازی کارکنان
		مشارکت و درگیر کردن کارکنان
		انگیزش پاداش
۵	پشتیبانی و زیرساخت سازمانی	انجمن‌های خبرگی
		ساختار و فرایندهای سازمانی
		آموزش و یادگیری
		فرهنگ سازمانی
		رویه‌های مدیریت آموزش
۶	ارزیابی	منابع (مالی و زمانی)
		ارزیابی عملکرد
۷	فرایندها و جریان مدیریت دانش	ارزیابی رضایت کاربران مدیریت دانش
		ارتباطات / جریان دانش
۸	محتوا	فرایندها و فعالیتهای مدیریت دانش
		مدیریت اسناد

کیفیت دانش اطلاعات	زیرساخت فناوری اطلاعات	۹
مدیریت اطلاعات		
فناوری اطلاعات سیستم‌های مدیریت دانش		
امنیت		
مدیریت فناوری اطلاعات		

نتایج نرم افزار Mic Mac و روش تحلیل اثرات متقاطع نشان داد که با استفاده از داده‌های استخراج شده و تحلیل شاخص‌ها ماتریس ایجاد شده با ابعاد ۹*۹ با درجه پرشدگی ۷۷/۷۷ درصد حاصل شد. نتایج حاصل از پرشدگی ماتریس در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳. ماتریس MDI

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

نتایج جدول (۳) حاکی از آن است که ماتریس ۹ در ۹ با مجموع ۶۳ رابطه ماتریسی قابل ارزیابی شناسایی شد که در آن ۱۸ رابطه نه بر روی هم اثر گذاشته و نه از هم اثر پذیرفت. ۱۸ رابطه دارای نمره یک بودند بدین مفهوم که روی دیگر شاخص‌های تأثیر داشتند تا اینکه تأثیر از شاخص‌ها بپذیرند. ۲۸ رابطه نیز دارای نمره ۲ بودند یعنی حالت تقویت-کننده داشتند و در نهایت ۱۷ رابطه ماتریسی دارای اثرات ۳ بوده به صورتی که شاخص‌ها هم بر روی یکدیگر تأثیرگذار بوده و هم از یکدیگر تأثیر می‌پذیرفتند.

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

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

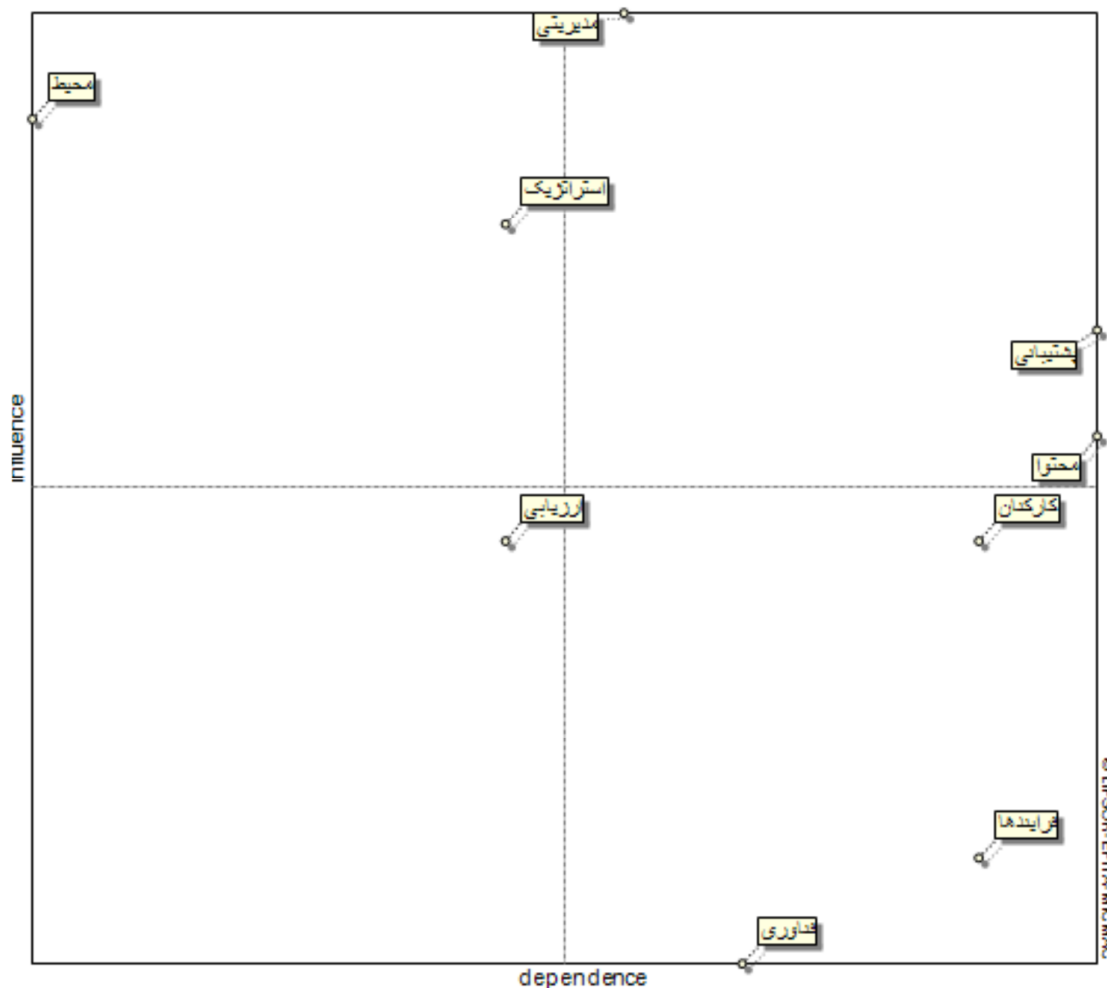
9: محتوا	8: کارکنان	7: فناوری	6: محیط	5: مدیریتی	4: استراتژیک	3: ارزیابی	2: پشتیبانی	1: فرایندها
258	240	220	117	165	173	194	255	220
390	362	324	198	300	297	295	365	347
308	303	294	193	259	268	234	367	317
389	365	319	179	280	270	289	367	340
456	416	383	212	321	329	340	439	410
413	399	351	219	349	320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

©LPSOR-EPITAMIC.MAC

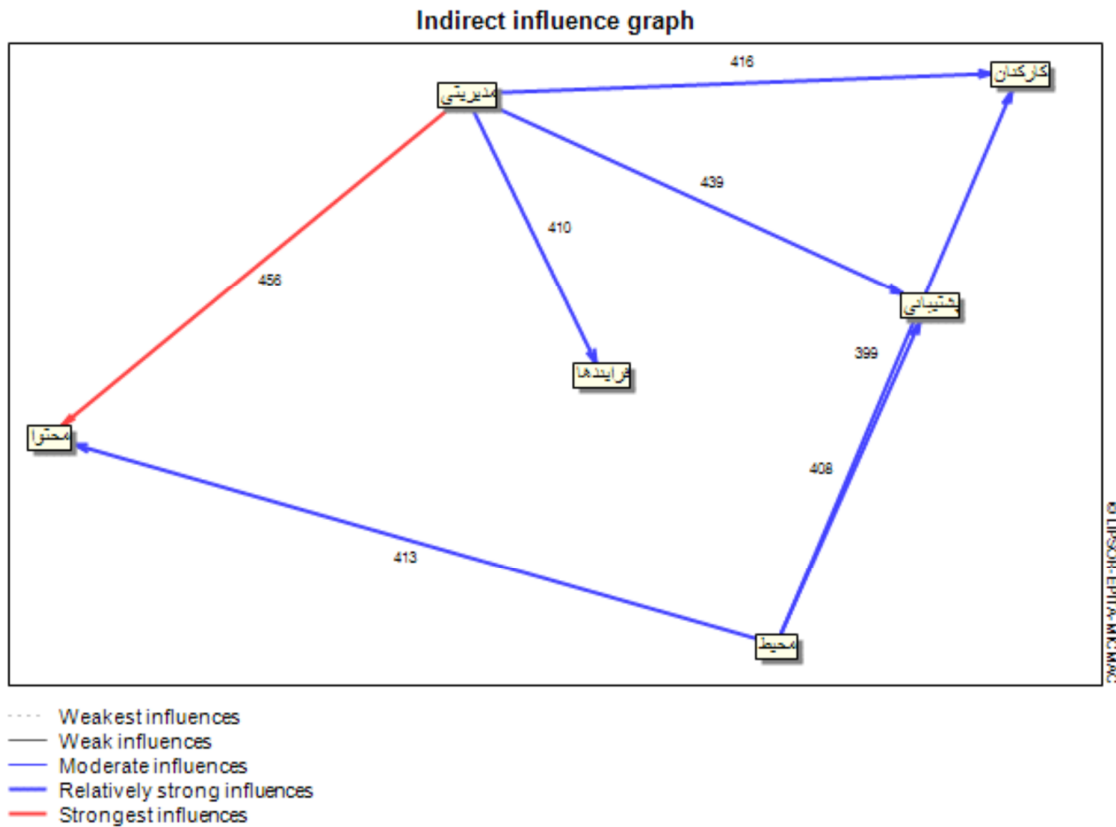
شکل ۲. تأثیر متغیرها بر یکدیگر

تحلیل ماتریس تأثیرات غیر مستقیم و ماتریس تأثیرات مستقیم حاکی از آن بود که پیشران‌های پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، عوامل مدیریتی و محتوا نقش مهمی در بهبود روابط سیستم دارند. این پیشران‌ها مهم‌ترین و تأثیرگذارترین شاخص‌ها در توسعه بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران هستند و آینده مدیریت دانش در این سازمان به توسعه این پیشران‌ها وابسته می‌باشد. از سوی دیگر پراکندی حاصل از نتایج نشان می‌دهد که پیشران همراستایی استراتژیک مدیریت دانش و محیط مدیریت دانش کمترین تأثیرپذیری و بیشترین تأثیرگذاری را در بین پیشران‌های دیگر داشتند که در ناحیه شمال غربی شکل (۲) قرار دارند؛ با توجه به شرایط مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران توجه به این شاخص‌ها ضروری است. از سوی دیگر پیشران‌هایی مانند؛ فرآیندها و جریان مدیریت دانش، زیرساخت فناوری اطلاعات و کارکنان بیشتر تأثیرپذیر و کمتر تأثیرگذار هستند. این سه پیشران تأثیرپذیرتر از روابط سایر پیشران‌ها می‌باشند. در نهایت پیشران ارزیابی در بخش جنوب غربی شکل ۲ می‌باشد که فاقد نقش کلیدی و مهم در شکل‌گیری سازمان فضایی بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران هستند ولی نباید کاملاً آن‌ها را نادیده گرفت.

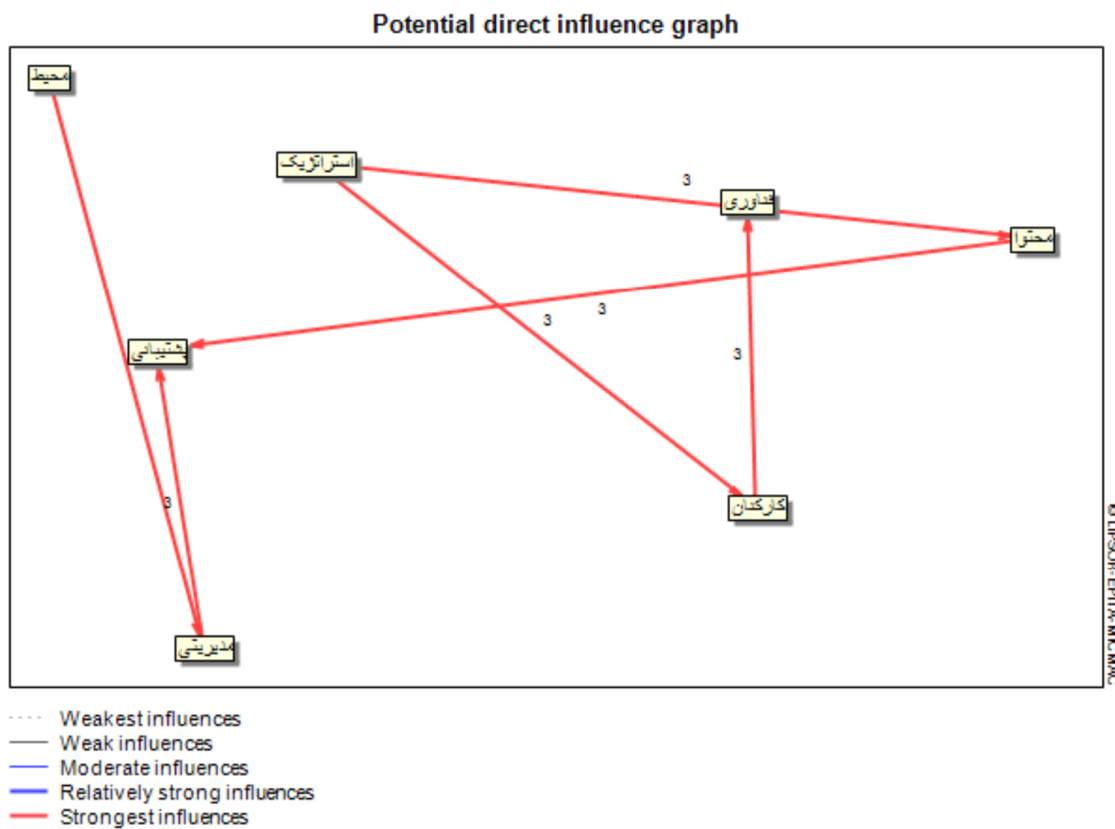
شکل ۳. نقشه تاثیر گذاری / تأثیر پذیری غیر مستقیم بالقوه
Potential direct influence/dependence map



در شکل (۳) نمودار تأثیر غیر مستقیم نشان داده شده است. اساس کار برای محاسبه تأثیرات غیرمستقیم، چندین مرتبه ضرب ماتریس در خودش یا به عبارت دیگر، به توان n رساندن ماتریس اثرات مستقیم است. پس از هر مرتبه ضرب ماتریسی، جمع سطری و ستونی اثرات محاسبه و متغیرها رتبه بندی می‌شوند. این فرآیند به صورت تکراری ادامه می‌یابد تا زمانی که رتبه همه متغیرها در مرحله $k-1$ با رتبه آنها هنگامی که ماتریس به توان $K+1$ می‌رسد، تفاوتی نداشته باشد. در شکل (۴) نمودار تأثیر مستقیم بالقوه نشان داده شده است. نمودار تأثیر مستقیم بالقوه نشان دهنده تأثیرات و وابستگی‌های فعلی و بالقوه بین متغیرها است.



شکل ۴. نمودار تأثیر غیر مستقیم



شکل ۴. نمودار تأثیر مستقیم بالقوه

بحث و نتیجه گیری

نشان داد که ۳۲ شاخص کلیدی و ۹ بخش از طریق ماتریس ۹×۹ مبتنی بر اثرات متقاطع شناسایی شد همچنین نتایج نشان داد؛ پیشران‌های پشتیبانی و زیرساخت سازمانی، عوامل مدیریتی و محتوا نقش مهمی در بهبود روابط سیستم دارند که هم تأثیرگذار و هم تأثیرپذیر هستند. پیشران‌های همراستایی استراتژیک مدیریت دانش و محیط مدیریت دانش کمترین تأثیرپذیری و بیشترین تأثیرگذاری را داشتند که با توجه به شرایط مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران توجه به این شاخص‌ها ضروری است. همچنین پیشران‌های فرآیندها و جریان مدیریت دانش، زیرساخت فناوری اطلاعات و کارکنان بیشتر تأثیرپذیر و کمتر تأثیرگذار هستند. پیشران ارزیابی فاقد نقش کلیدی و مهم در شکل‌گیری سازمان فضایی بلوغ مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران هستند. با توجه به پیشران‌های شناسایی شده نیاز است تا دست اندرکاران سازمان ورزش شهرداری تهران با تأکید بر این عوامل سبب بلوغ مدیریت دانش در این سازمان گردند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Shafaei et al, 2024) (Asgharneghad & Haghdoust, 2022) (Dindar et al, 2022) (Khajepour) (Sarlak & Kasraei, 2020) (Purrashidi, 2021) (Kiyani & Nazari, 2021) (Jalali & Jafari, 2022) (et al, 2019) (Payal et al, 2019) (Zaim et al, 2019) مطابقت دارد. (Dindar et al, 2022) نشان دادند که ۵۸ کد باز به دست آمد و در پنج مقوله شرایط علی (فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری، سرمایه گذاری بلند مدت، نقشه راه)، شرایط زمینه‌ای (حمایت مدیران عالی، چرخه عمر سازمان، نیروی انسانی خبره و پراکندگی مراکز سازمان)، شرایط

مداخله گر (نقش حاکمیت، حقوق مالکیت مادی و معنوی و رقبا)، راهبردها (توانمندسازی منابع انسانی، دانش محور شدن سازمان، اجرای استراتژی مدیریت دانش، طراحی مجدد سیستم پاداش و طراحی مجدد ساختار) و پیامدها (بهبود تصمیم گیری، توسعه و خلق دانش جدید، افزایش خلاقیت و نوآوری و هویت بخشی) دسته بندی شدند. با توجه به اینکه، فضای سازمان از شکل سنتی در جهت دانش محوری تغییر کرده، سازمان ورزش شهرداری تهران، باید ضمن سازگاری با تغییرات، استراتژی‌های مدیریت دانش خود را تنظیم کنند. (Dehghanpouri et al, 2020) نشان دادند که درصد بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی‌های کسب و کار ۱۳/۶۹ درصد می‌باشد. بعد راهبردی، سازمانی-انسانی و فنی-محتوایی در کسب و کار تأثیر معنی داری دارد. از این رو، برای هدفمند کردن استفاده از دانش، سازمان‌دهی مراحل و سطوح توسعه‌ی آن، شناخت وضعیت موجود در حوزه مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم گیری، به منظور به کارگیری و بهبود مدیریت دانش همراستا با کسب و کار الزامی است.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به اینکه سازمان ورزش شهرداری تهران، سطح دوم بلوغ را دارا می‌باشد، به منظور دستیابی به سطح بالاتر باید سطح قابلیت کدها منابع مالی و زمانی، ارتباطات و جریان دانش، ارائه ارزش مدیریت دانش و مشارکت و درگیر کردن افراد را بهبود دهد.
- تخصیص منابع کافی به فعالیت‌های مدیریت دانش، اطمینان از موجود بودن منابع هنگام سرمایه گذاری در حوزه مدیریت دانش و ارائه زمان کافی به کارکنان برای انجام فعالیت‌های دانشی از جمله اقدامات مناسب برای بهبود بلوغ منابع مالی و زمانی خواهد بود.
- فعالیت‌هایی چون نهادینه کردن ابزارهای ارتباطی مدیریت دانش چون چت روم‌ها، ایمیل، پیام‌های فوری و.. در ارتباطات بین افراد در سازمان، مستندسازی موفقیت پروژه‌های ابتدایی مدیریت دانش، بهبود کانال‌های انتقال دانش و انتخاب مناسب‌ترین آنها و نیز ایجاد هماهنگی میان کارکنان و واحدها موجب بهبود سطح قابلیت ارتباطات و جریان دانش خواهد شد.
- فعالیت‌هایی چون توسعه منافع پیش‌بینی شده و تأثیر آنها بر سازمان برای توسعه حیطه‌های جدید، تدوین بودجه‌بندی سالانه مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، توسعه بودجه‌های مربوط به فعالیت‌ها مدیریت دانش بر مبنای پروژه‌های مدیریت دانش، تحلیل مالی و مستندسازی مزایای سرمایه گذاری‌های مدیریت دانش و نیز مشخص کردن منطق پیاده‌سازی اقدامات در حوزه مدیریت دانش بر مبنای ارزش دانش به بلوغ این عامل کلیدی می‌انجامد
- به منظور بهبود مشارکت و درگیر کردن افراد در فعالیت‌های مدیریت دانش، که در ادارات تربیت‌بدنی مناطق سطح قابلیت مطلوبی نداشت، به سازمان پیشنهاد می‌گردد که؛ اقداماتی چون؛ توسعه مکانیزم‌های تشویقی کارکنان به مشارکت در برنامه‌ریزی‌ها، و تشویق ایشان به مشارکت در ارزیابی پروژه‌های مدیریت دانش، توسعه رویه‌هایی به منظور الزام کارکنان به مشارکت در خلق محیط اشتراک دانش و توسعه مکانیزمی‌هایی به منظور بهبود مستمر مشارکت کارکنان مبادرت ورزد.



Reference

- Alidoost Ghahfarokji, E., & helali, K., & Dehghan Ghahfarokhi, A. (2022). Designing the knowledge management structure in the National Center of Innovation and Sports Technologies of Iran. *Sport Management* doi:10.22089/smrj.2021.10350.3373 *Studies*, 13(70). (in Persian)
- Asgharneghad, N., & Haghdoost, S. (2022). Investigating the relationship between digital literacy and knowledge management with empowerment of teachers in Dehdasht. *Management and Educational Perspective*, 3(4), 19-36. doi: 10.22034/jmep.2022.316075.1083 (in Persian)
- Bayat, H., & Rouhi, A., & Arbabi, S. (2022), Investigating the impact of establishing business process management on improving the performance of insurance companies, 9th International Conference on Management, Accounting and Economic Development <https://civilica.com/doc/1563629>. (in Persian)
- Cohen, J. F., & Olsen, K. (2015). "Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives." *Expert Systems with Applications* 42, no. 3: 1178-1188. I:10.1016/j.eswa.2014.09.002
- Dehghanpouri, H., & Kashef, S. M., & Khodadadi, M. R. (2020). Designing the Maturity Model of Knowledge Management Based on Business Strategies in Iran's sport. *Applied Research in Sport Management*, 9(1), 25-48. doi: 10.30473/arsm.2020.7094 .(In Persian)
- Dindar, A., & Shojaei, V., & Hami, M. (2022). Designing a knowledge management model in Tehran Municipality Sports Organization. *Sport Management Journal*, (), -. doi: 10.22059/jsm.2022.334647.2858. (In Persian)
- Fallah, M. R. (2018). Identifying and explaining the antecedents of human resource empowerment with knowledge management approach, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 1(31), 133-160. [20.1001.1.82548002.1397.10.1.6.9](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1397.10.1.6.9). (In Persian)
- Harj Hasan Abadi, F., & Mozafari, M. M. (2017). The necessity of implementing knowledge management in organizations and its role in gaining competitive advantage. The first national conference on modern management studies in Iran. (in Persian).
- Gyemang, M., & Emeagwali, O. (2020). "The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry", *Management Science Letters*, Vol. 10 No. 4. 1533-1542. DOI:10.5267/j.msl.2019.12.013
- Jalali, L., & Jafari, M. (2022). The mediating role of human resource improvement in the relationship between knowledge management and teachers' job performance. *Management and Educational Perspective*, 4(3), 1-17. doi: 10.22034/jmep.2022.351391.1129. (in Persian)
- Khajepour, A., & Esmaili, F., & Persian, M. (2019). Investigating the impact of information technology on knowledge management in the sports and youth organization of Mazandaran province, the third national congress of sports and health science achievements, Rasht, <https://civilica.com/doc/979639>. (in Persian)
- Kiani, M.S., & Nazari, L. (2021). The relationship between knowledge management and social capital with ability in the organization (case study of employees of the Ministry of Sports and Youth). *Information Management and Epistemology Quarterly*, Volume: 8, Number: 29, <https://civilica.com/doc/1520991>. (in Persian)
- Makvandi, M., & Mehralizadeh, Y., & Hosseinpour, M. (2019). A knowledge management study of managers and employees of the manufacturing companies of Arvand Free Zone using the Grounded Theory. *Library and Information Sciences*, 21(4), 162-200.. (in Persian)
- Naeiji, M. J., & Ghoorchibeygi, E., & Gorbani faryab, M. T., & Seyyed Ali Janloo, M. H. (2022). Investigating the Moderation Role of Strategic Knowledge Management in Relationship between Intellectual Capital Dimensions and Innovative Performance (Case Study: Dairy Companies). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(4), 145-171. DOI: [20.1001.1.26454262.1401.5.4.5.5](https://doi.org/10.1001.1.26454262.1401.5.4.5.5). (In Persian).
- Oktari, S, R., & Munadi, K., & Idroes, R., & Sofyan H. (2020). "Knowledge management practices in disaster management: Systematic review", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Vol. 51, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101881>



- Payal, R., & Ahmed, S., & Debnath, R.M. (2019), "Impact of knowledge management on organizational performance: An application of structural equation modeling", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(4). 510-530.
- Pourrshidi, Z. (2021). The mediating role of knowledge management and organizational learning in the impact of human resource development activities on staff innovation (case of Shahid Bahonar Kerman University staff). *Management and Educational Perspective*, 3(2), 49-76. doi: 10.22034/jmep.2021.296856.1063. (in Persian).
- Rossidis, I., & Belias, D. (2020). "Combining Strategic Management with Knowledge Management: Trends and International Perspectives", *International Review of Management and Marketing*. Vol. 10 No.2 P.P. 39-45. DOI:[10.32479/irmm.9621](https://doi.org/10.32479/irmm.9621)
- Safaei, R., & Shojaei, V., & Hami, M. (2021). Developing a Model of Factors Affecting the Establishment of Value Engineering in Sports (Case Study of Tehran Municipality Sports). *New Trends in Sport Management*, 9(32), 89-103. Retrieved from <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1580-en.html>. (in Persian)
- Sarlak, N., & Kasraei, A. (2020). Modeling the relationship between knowledge management and organizational performance with the mediating role of innovation performance in the Ministry of Sports and Youth, the first international conference on physical education and sports science, Tehran, <https://civilica.com/doc/1134837>. (in Persian)
- Shafaei, M., Kouloubandi, A., & Keramati, M. (2024). The effect of knowledge management on organizational performance considering the mediating variable of business process management. *Journal of value creating in Business Management*, 3(4), 1-19. doi: 10.22034/jvcbm.2024.414362.1173. (in Persian)
- Tavalaee, R., & Haghigi Borojni, P., & Khalili, H. (2021). "Investigating the impact of knowledge management on the strategic and operational performance of organizations through the use of the organizational excellence model 2020", *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 4(3). 141-174, SID. <https://sid.ir/paper/957190/fa>. (In Persian).
- Zaim, H., & Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between Knowledge Management Processes and Performance: Critical role of Knowledge Utilization in Organizations. *Knowledge Management Research & Practice* 17(1):24-38. DOI:[10.1080/14778238.2018.1538669](https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669)