

تعیین روابط علی بین مدیریت دانش و عوامل اثرگذار

سمانه نقی پور ایوکی^۱، مهدی باقری^۲ و قدسی احقر^۳

چکیده:

پژوهش حاضر باهدف تعیین روابط علی بین مدیریت دانش و عوامل اثرگذار انجام پذیرفت. روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی-بنیادی؛ برحسب نوع داده، کمی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، غیرآزمایشی - همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان و مدیران مدارس در سال ۱۳۹۷ بودند که با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۲۴۶ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری، چندمرحله‌ای بوده است. گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از پرسشنامه حسینی و همکاران (۱۳۹۴)، انجام پذیرفت. برای سنجش روایی، از روایی صوری، محتوا و سازه و برای سنجش پایایی در بخش کمی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که مورد تأیید قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی (میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و استنباطی (آزمون‌هایی نظیر همبستگی پیرسون)، مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) انجام پذیرفت. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت دانش شامل، نیروی انسانی (۰/۵۹)، راهبردهای سازمانی (۰/۵۵)، مدیریت توانمند (۰/۴۸)، فرهنگ دانشی (۰/۵۴)، فناوری اطلاعات (۰/۸۵)، ارزشیابی (۰/۴۴)، حمایت سازمانی (۰/۴۷)، فرایند سازمانی (۰/۴۸) بودند که طبق یافته‌های پژوهش تأثیر معناداری بر مدیریت دانش داشتند.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، آموزش و پرورش، استان هرمزگان

^۱ گروه مدیریت آموزشی، واحد بین المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

^۲ دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد بندعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر عباس، ایران

^۳ دانشیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران

۱- مقدمه

رقابت‌پذیری سازمانی در اقتصاد جهانی، امروزه به دانش وابسته است؛ و از طرفی دیگر تمرکز دستگاه‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها، نیز از مدیریت اطلاعات به مدیریت دانش تبدیل گردیده است. از این‌رو سازمان‌هایی که بتوانند به صورت کارا دانش موجود در سازمان خود را کسب کنند و از آن در راستای فرآیندهای کاری استفاده نمایند، از مزیت رقابتی خوبی نسبت به سایرین برخوردارند (ماساده و همکاران^۱، ۲۰۱۹). در واقع، دانش، یکی از عواملی که با توجه به ماهیتش بسیار سرنوشت سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آن‌ها را به بالندگی^۲ و بهره‌وری^۳ سوق می‌دهد، مدیریت دانش^۴ است (پولین و سوانسون^۵، ۲۰۱۵: ۷۸).

بسته به اینکه دانش از لحاظ فیزیکی در کجا قرار می‌گیرد، می‌توان آن را به دو نوع دانش آشکار و دانش ضمنی تقسیم‌بندی کرد. پژوهشگران، دانش آشکار را دانشی می‌دانند که قابل رمزگذاری و کدگذاری بوده و در نتیجه می‌توان آن را به سادگی مخابره، پردازش و منتقل و در پایگاه داده‌ها ذخیره کرد. دانش ضمنی، اما شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است. این نوع از دانش که از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می‌شود، ریشه در اعمال، رویه‌ها، تعهدات، ارزش‌ها و احساسات افراد داشته، قابل کدگذاری نبوده و از طریق یک‌زبان مخابره نمی‌شود. دانش ضمنی به صورت عنصری مجزا، قابل انتقال یا فروش در بازار نیست (مهدی و همکاران^۶، ۲۰۱۹: ۳۲۵). امروزه، توجه به هر دو نوع دانش در سازمان‌ها ارزشمند تلقی می‌شود و موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به توانایی تبدیل دانش ضمنی به دانش جدید، تجلی پیدا می‌کند (وب^۷، ۲۰۱۷).

مدیریت دانش برای تولید موفقیت‌آمیز محصولات جدید و نوآورانه سازمان‌ها ضروری است (زارعی همکاران، ۱۳۹۵). در دو دهه اخیر، با افزایش حجم اطلاعات و با افزایش دانش و سرمایه‌های فکری در سازمان‌ها و همچنین لزوم استفاده مؤثر از آن اطلاعات در تصمیمات سازمان، باعث ایجاد اصول و مهارت‌های مدیریتی نوینی شد تا بتوان با استفاده از آن‌ها چالش‌های محیطی را حل کرد. این

۱ Masa'deh, et al

۲ Maturity

۳ Productivity

۴ Knowledge management

۵ Paulin & Suneson

۶ Mahdi, et al

۷ Webb

راهبردها مدیریت دانش نام دارد (حجازی و همکاران، ۱۳۹۵). شناخت دانش به‌عنوان یک منبع سازمانی و نظریه‌های رشد و نیز ظهور سازمان‌های دانش‌بنیان، همگی کمک کردند تا حوزه جدیدی از مدیریت دانش در نظام‌های اطلاعاتی به وجود آید. این پیشرفت‌ها نشان می‌دهد که دانش در شکل‌های مختلف، دارایی و سرمایه‌ای انسانی است و سرمایه‌گذاری در آن مستقیماً به کالاها و خدمات یا فناوری بالا منجر می‌شود (هیسلاپ و همکاران^۱، ۲۰۱۸). در کنار سایر عوامل تولید، دانش و قابلیت‌های ایجاد شده توسط آن نیز یکی از درآمدهای در حال افزایش سازمان به شمار می‌رود. در سازمان‌ها علی‌رغم وجود حجم بسیار بالایی از اطلاعات و دانش و نیز به‌کارگیری فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، اطلاعات لازم و کافی در اختیار متقاضیان قرار نمی‌گیرد. مدیریت دانش یکی از راه‌حل‌های مناسب برای کسب سودمندی و کارایی در سازمان‌ها به شمار می‌آید. از این‌رو، با مشارکت بخش‌های مختلف در فرایندهای نوآوری و مدیریت دانش، می‌توان گام‌های مؤثری در انتقال صحیح و به‌موقع دانش به محققان و مدیران از لحاظ توسعه تحقیقات برداشت (وب^۲، ۲۰۱۷).

درواقع، مدیریت دانش فرایند ایجاد، تأثیر، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است که این پنج عامل زمینه آموزش بازخورد و آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد؛ که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیا قابلیت‌های سازمانی موردنظر است (بات^۳، ۲۰۰۸: ۲۴؛ به نقل از توکلی تختمشلو، ۱۳۹۳). از این‌رو می‌توان گفت که مدیریت دانش مجموعه فعالیت‌ها، ابتکارها و راهکارهایی است که سازمان‌ها برای تولید، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش جهت بهبود عملکرد سازمانی به کار می‌گیرند (دونات و دیپابلو، ۲۰۱۵). حال، می‌توان گفت که مدیریت دانش، نقش محوری در پرورش نوآوری‌های سازمانی دارد.

توجه به مؤلفه‌ها و استفاده از استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان به پیشبرد نوآوری سازمانی کمک بسزایی می‌کند. یکی از این استراتژی‌ها، استراتژی انسان‌محور است که بر مبنای این استراتژی، ارزش‌ترین دانش، دانش ضمنی موجود در ذهن مردم بوده و ارتباطات مستقیم فرد به فرد و روابط اجتماعی نقش مهمی در آن ایفا می‌کند. همچنین، می‌توان به استراتژی دیگر مدیریت دانش به نام استراتژی سیستم محور اشاره کرد. این استراتژی بر توانایی ایجاد، ذخیره، به اشتراک‌گذاری و استفاده از مستندات دانشی یک سازمان تأکید دارد (فرهانی، ۱۳۸۸). استراتژی سوم مدیریت دانش، استراتژی پویا است که ترکیبی از مفاهیم استراتژی‌های انسان‌محور و سیستم محور است که بر دانش

۱ Hislop, et al

۲ Webb

۳ Bahtt

صریح و ضمنی تمرکز دارد. ترکیب دانش ضمنی و صریح شامل به اشتراک‌گذاری دانش نیز می‌شود. به اشتراک‌گذاری دانش، دانش موجود را پربارتر ساخته و به ایجاد دانش جدید کمک می‌کند (جانسن و اولسن، ۲۰۰۳؛ به نقل از توکلی تخته‌مشلو، ۱۳۹۳).

امروزه هر سازمانی نیازمند کسب، خلق، ذخیره و کاربرد دانش، به‌مثابه یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده رشد و بالندگی است. علاوه بر این، سازمان‌ها به منظور تداوم حیات خود، نیازمند تغییر راهبردهای کسب‌وکار خود از رقابت مبتنی بر مقیاس به رقابت مبتنی بر سرعت، با استفاده از مزیت رقابتی کاربرد دانش، مهارت، تخصص و فناوری هستند (آجیراپونگان و همکاران، ۲۰۱۰). سازمان‌های آموزشی نیز از این امر مستثنا نیستند. آن‌ها، خود متولی به‌کارگیری و تولید دانش برای جامعه هستند، بنابراین، انتظار می‌رود، مدیریت دانش در این سازمان‌ها مانند سازمان آموزش و پرورش به‌درستی انجام گردد و دانش درست در مکان و زمان درست در اختیار دانش‌آموزان و افراد آموزشی قرار بگیرد تا بتوانند در مسیر پیشرفت از آن به نحو مقتضی استفاده نمایند. نظام آموزش و پرورش با ارکان مدیریت دانش درهم‌تنیده، به‌نحوی که یونسکو، تولید دانش (پژوهش)، انتقال دانش (آموزش) و اشاعه و نشر دانش (خدمات) را به‌عنوان سه کارکرد اصلی نظام آموزش و پرورش معرفی می‌کند و معتقد است که از میان سه کارکرد یادشده، تولید دانش مهم‌ترین کارکرد و مراکز تولید این محصول، آموزش و پرورش است. مدارس با توجه به این کارکرد، عامل تغییر در جوامع نیز هستند؛ زیرا تولید دانش، فناوری جدید را ممکن می‌سازد و رشد و گسترش فناوری‌های نوین، چهره جوامع را روز به روز از نو می‌آراید (وقفی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۳).

آموزش و پرورش در خلال ۲۰ سال گذشته در سراسر دنیا، تحت تأثیر تغییرات چشمگیر قرار گرفته است و به دنبال چالش‌های جدید و محیط در حال تغییر، موضوع رهبری و مدیریت آموزش و پرورش را پیش از پیش مورد تأکید قرار می‌گیرد. همگامی با این تغییرات مستلزم درک پدیده‌های تغییر سریع، رقابت‌پذیری، عدم قطعیت و افزایش خطر زوال سازمانی است. در این زمینه می‌توان به ۵ نوع دگرگونی اشاره نمود، از جمله، آموزش به‌طور فزاینده‌ای به‌سوی جهانی‌شدن به پیش می‌رود، سیستم آموزش با ویژگی‌های یک بازار توسعه می‌یابد، هزینه‌های عمومی جوابگوی افزایش شمار دانشجویان نیستند، نگرانی در مورد کیفیت در آموزش افزایش یافته است و برنامه‌های درسی به‌طور فزاینده‌ای به

سمت شغل محوری به پیش می‌رود (اندرس و چودهاری^۱، ۲۰۱۹). این چالش‌ها، توجه به مدیریت دانش را در آموزش و پرورش بیش‌ازپیش پررنگ می‌سازد. علاوه بر توجه به مؤلفه‌های مدیریت دانش و راهکارهایی که می‌توان به این مؤلفه دست‌یافت، نکات دیگری نیز در سازمان آموزش و پرورش باید مدنظر قرار گیرد. سازمان آموزش و پرورش یک نهاد رسمی و عمومی است، بنابراین با جامعه و سازمان‌های دیگر در تعامل است. افرادی که در این سازمان نیز رفت‌وآمد دارند، از دل همین جامعه هستند، پس عوامل متعددی در درون و بیرون این نظام را تحت تأثیر خورد قرار می‌دهد. این عوامل می‌توانند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر مدیریت دانش در این سازمان مؤثر باشند. پژوهشگران در مورد عوامل مؤثر بر مدیریت دانش، پژوهش‌هایی انجام داده‌اند که به ذکر چندی، بسنده می‌شود. یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار که بسیار در این سازمان مهم است و در واقع عامل اصلی به کارگیری، حفظ و انتقال دانش در سازمان آموزش و پرورش می‌باشد، عامل نیروی انسانی است. پاپا و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، بیان می‌کنند که نیروی انسانی تأثیر بسزایی بر فرایندهای مدیریت دانش می‌گذارد. راهبردهای سازمانی از جمله مؤلفه‌های دیگری است که می‌تواند مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش را تحت تأثیر قرار دهد. گاگنه^۳ (۲۰۱۸) به این نکته اشاره می‌کند و عنوان می‌کند که مدیریت دانش، تحت تأثیر استراتژی‌های سازمانی تغییر می‌کند. فناوری اطلاعات، عامل دیگر تأثیرگذار است. فناوری اطلاعات، عاملی است که در دنیای امروز بر تمام فرایندهای سازمانی تأثیر می‌گذارد و موجب پیامدهای مختلفی در سازمان‌ها می‌شود. امروزه بدون استفاده از فناوری اطلاعات سازمان‌ها نمی‌توانند به موفقیت دست یابند و لازمه کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها است. کاسمپساپ^۴ (۲۰۱۸) به این نکته اشاره می‌کند و عنوان می‌دارد که فناوری اطلاعات فرایند خلق دانش تا به کارگیری آن را تسهیل می‌کند. برخی از پژوهشگران نیز مانند جیوتی و همکاران^۵ (۲۰۱۹: ۱۷۲)، به نقش فرهنگ سازمانی بر مدیریت و تسهیم دانش در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند.

در راستای موضوع پژوهش حاضر، اردلان و همکاران (۱۳۹۶) به تدوین الگوی مناسب مدیریت دانش پرداختند و حوزه‌های دانش بازاریابی، مدیریت ریسک، مدیریت مشتری و منابع انسانی را مورد شناسایی قرار دادند. رضایی و همکاران (۱۳۹۶)، نیز در پژوهشی عنوان کردند که نیروی انسانی و

۱ Endres & Chowdhury

۲ Pappa, et al

۳ Gagné

۴ Kasemsap

۵ Jyoti

توجه به آموزش آن در فرایند مدیریت دانش بسیار حائز اهمیت است و همچنین عنوان کردند که بین مدیریت دانش و نوآوری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. عنبری و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهشی نشان داد سازمان‌های آموزشی ابزار اصلی جامعه برای پیگیری مستمر دانش هستند. نقش مدیریت دانش در مؤسسات آموزشی مهم است، بنابراین می‌توان گفت که عملکرد اصلی سازمان آموزشی، مدیریت دانش است. از طریق تفکر سیستماتیک کاربرد مدیریت دانش در سازمان آموزشی می‌تواند به‌طور جداگانه شناسایی شده و در بخش‌های اداری، تحقیق، آموزش (فرآیندهای آموزش و یادگیری)، خدمات دانشجویی و زیر دستگاه‌های منابع انسانی مورد مطالعه قرار گیرد. استفاده از دستگاه‌های مدیریت کیفیت و اصول در مؤسسات آموزشی می‌تواند منجر به انعطاف‌پذیری بیشتر در تصمیم‌گیری، ارتقاء فرآیندهای آموزشی و یادگیری، دسترسی به منابع علمی، ایجاد شبکه ارتباطی مؤثر و داخلی، همکاری در دانش آموزان و دانش‌پژوهان و بهبود در کیفیت و کمیت فعالیت‌های پژوهشی در مؤسسات آموزشی شود، با این حال، دستیابی مؤثر و کارآمد مدیریت دانش در آموزش و پرورش، با چالش‌هایی مواجه است. علاوه بر این، ماریو پینتو (۲۰۱۴) در پژوهشی شیوه‌های دانش و ابزار برای پیوند دادن افراد (دانش آموزان، معلمان، محققان، کارکنان دبیرخانه، نهادهای خارجی) و ترویج اشتراک دانش در چندین فرایند کلیدی و خدمات در موسسه آموزش عالی مانند فرآیندهای تحقیق، فرآیندهای یادگیری، دانش آموزان و فارغ‌التحصیلان خدمات، خدمات اداری و فرآیندها و برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک را در قالب چارچوبی جامع مطرح کردند.

در کشور ما، برای اولین بار در برنامه چهارم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشور که برای سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۸ طراحی شده است، توسعه مبتنی بر دانایی به‌عنوان یک راهبرد اصلی جهت رسیدن به توسعه پایدار در برنامه گنجانده شده است، بدین معنی که در سازمانی مانند آموزش و پرورش که پرچم‌دار تولید و تسهیم دانش در کشور است باید دانایی محوری و مدیریت دانش را به‌عنوان راهبرد اساسی خود مدنظر قرار دهد و بسترهای لازم را جهت خلق، تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش در سازمان، به کار بندد. این در حالی است که آنچه شاهد آن هستیم، متفاوت با راهبرد تعیین شده می‌باشد. آموزش و پرورش ما هنوز به‌صورت سنتی اداره می‌شوند، نظام فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش ما وضعیتی مناسب ندارد، همه کاستی‌های ذکر شده ضرورت تحول همه‌جانبه را در نظام علمی، آموزش و پرورش کشور و حرکت آنان به‌سوی دانایی مداری را خاطر نشان می‌سازد، از این رو بررسی شرایط و ویژگی‌های آموزش و پرورش به‌منظور هدایت آن‌ها به‌سوی دانایی مداری اجتناب‌ناپذیر

می‌باشد (جباری و آسوده، ۱۳۹۵). از بین واحدهای آموزش و پرورش در استان‌های کشور، واحد استان هرمزگان، به دلیل محرومیت منطقه، از توجه خاصی برخوردار است. این واحد، با وجود تلاش‌هایی که کارکنان و مدیران آموزشی استان در جهت دانش‌افزایی به کار می‌بندند، به نظر می‌رسد از عدالت آموزشی فاصله گرفته است. این واحد سازمانی با چالش‌های بسیاری در زمینه مدیریت دانش مواجه است. یکی از این چالش‌ها، عدم وجود امکانات اولیه مناسب برای دانش‌آموزان است. عدم حمایت مدیران، عدم وجود سرمایه اجتماعی بالا در اکثر خانواده‌ها نسبت به دانش‌تولیدی در مدارس و عدم حمایت والدین از این امر، عدم توجه به راهبردهای موجود در سند تحول بنیادین و سند برنامه درسی ملی، با وجود تأکیدی که در این اسناد نسبت به تولید و به‌کارگیری دانش شده است، عدم وجود جو دانش‌پرور در این استان و از همه مهم‌تر محرومیت داشتن نسبت به تجهیزات فناورانه نوین و پویا، این سازمان را در فرایند مدیریت دانش با مشکل مواجه کرده است. از این‌رو، سازمان آموزش و پرورش این استان نیازمند، تغییر اساسی در فرایند مدیریت دانش است. این فرایند می‌تواند پیامدهای مثبتی برای این سازمان در واحدها و سطوح مختلف داشته باشد؛ بنابراین یک مدل کل‌نگر که تمام موارد مانند مؤلفه‌های مدیریت دانش، عوامل اثرگذار و علی و سازوکارها، بسترها و موانع را مدنظر قرار دهد، به نظر حیاتی است. در پژوهش حاضر، پژوهشگر به قصد کمک به سیستم آموزش و پرورش در جهت توسعه و بالندگی آموزش و رسیدن به وضعیت مطلوب بنا بر آنچه در سند تحول بنیادین و سند چشم‌انداز بیست‌ساله عنوان شده، به این سؤال اساسی پاسخ می‌دهد که روابط علی بین عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش و بعد مدیریت دانش چگونه است؟

۲- روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش: از آنجاکه پژوهش حاضر به دنبال تعیین روابط علی بین مدیریت دانش و عوامل اثرگذار در اداره کل آموزش و پرورش می‌باشد، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده‌ها کمی، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه‌ای - میدانی و از نظر هدف کاربردی، از نظر زمان مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی-همبستگی است.

جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش، شامل تمامی مدیران اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان و مدیران مدارس بود که با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۲۴۶ نفر از مدیران مدارس و مسئولین آموزش و پرورش استان هرمزگان به‌عنوان حجم نمونه پژوهش انتخاب شدند. البته جهت تعمیم‌پذیری

بیشتر و اینکه در تحلیل عاملی هرچه حجم نمونه بیشتر باشد دقت نتایج بالاتر است و همچنین جلوگیری از ریزش حجم نمونه ۲۸۰ پرسشنامه بین آزمودنی‌ها توزیع شد. لازم به ذکر است که ۸ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و عملیات آماری بر روی ۲۷۲ آزمودنی انجام شد. در این پژوهش برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای به‌قرار زیر استفاده شده است.

مرحله اول: ابتدا از بین ادارات آموزش و پرورش نواحی، مناطق و شهرستان‌های استان هرمزگان، ۷ اداره به‌صورت تصادفی انتخاب شد که این ادارات شامل اداره مدیریت آموزش و پرورش شهرستان بندرلنگه؛ مدیریت آموزش و پرورش ناحیه دو بندر عباس؛ مدیریت آموزش و پرورش شهرستان جاسک؛ مدیریت آموزش و پرورش شهرستان قشم؛ اداره آموزش و پرورش منطقه کیش؛ مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میناب؛ اداره آموزش و پرورش منطقه هرمز بودند.

مرحله دوم: از هر اداره ۳۹ مسئول آموزش و پرورش به‌صورت تصادفی انتخاب شد.

مرحله سوم: از هر اداره منتخب یک مدرسه به‌صورت تصادفی انتخاب شد.

مرحله چهارم: از هر مدرسه منتخب مدیر آن مدرسه به‌عنوان شرکت‌کننده در پژوهش مشارکت کرد.

ابزار گردآوری داده‌ها و پایایی و روایی

در این پژوهش به‌منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد.

در این پژوهش به‌منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای محقق ساخته برگرفته از پرسشنامه حسینی و همکاران (۱۳۹۴) استفاده شد که با نظرسنجی از مدیران اداره کل آموزش و پرورش و مدیران مدارس استان هرمزگان، تکمیل شد. گویه‌های پرسشنامه‌های این پژوهش شامل دو قسمت است:

الف) گویه‌های عمومی: در سؤال‌های عمومی هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل پنج سؤال است و مواردی مانند جنسیت، وضعیت تأهل، سن، تحصیلات، سابقه کار و نوع شغل مطرح شده‌اند.

ب) گویه‌های تخصصی (پرسشنامه محقق ساخته):

پرسشنامه اول، شامل ۳۹ گویه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز اقتباس از پرسشنامه محقق ساخته حسینی و همکاران (۱۳۹۴)، تدوین شده است. این

پرسشنامه شامل هشت مؤلفه نیروی انسانی (۷ گویه)، راهبردهای سازمانی (۷ گویه)، مدیریت توانمند (۳ گویه)، ارزشیابی (۳ گویه)، فرهنگ دانشی (۵ گویه)، فرایندها (۳ گویه)، فناوری (۶ گویه) و حمایت سازمانی (۵ گویه) است. این گویه‌ها از نوع بسته و از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. لازم به ذکر است، در زمان توزیع پرسشنامه پژوهش‌گر در محل حضورداشته و به‌صورت شفاهی جهت روشن شدن مطلب و گویه‌های پرسشنامه به رفع ابهام برای آزمودنی‌ها مبادرت ورزیده است.

در این پژوهش به‌منظور محاسبه روایی از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شد. روایی ظاهری پرسشنامه نهایی به‌دوراز ایرادات ویرایشی، شکلی، املائی و ... به کمک پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه، استاد راهنما و مشاور تدوین گردید. برای بررسی روایی محتوایی^۱ از نظر خبرگان استفاده شد.

روایی سازه^۲ از دو قسمت روایی همگرا و واگرا تشکیل شده است.

تست‌های روایی همگرا (تأییدی): تست‌هایی که برای سنجش روایی همگرا به کار می‌رود عبارت‌اند از: ۱. همه بارهای عاملی معنادار باشد؛ ۲. بارهای عاملی بالای ۰/۵ باشد و بهتر این که بالای ۰/۷ باشد؛ ۳. AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد؛ ۴. پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج‌شده باشد که تمام موارد در این پژوهش تأیید شد. در جدول ۱ ضرایب میانگین واریانس استخراج‌شده، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها آورده شده است و می‌توان این دو ضریب را باهم مقایسه کرد:

۱ Content Validity

۲ Construct Validity

جدول ۱- ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی پرسشنامه محقق ساخته

شاخص متغیر	الفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
نیروی انسانی	۰/۷۸	۰/۸۴	۰/۶۳	۰/۴۲	۰/۳۰	۰/۷۶	---	---	---	---	---	---	---
راهبرد سازمانی	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۵۹	۰/۳۹	۰/۳۰	۰/۴۰	۰/۸۲	---	---	---	---	---	---
مدیریت توانمند	۰/۸۰	۰/۸۹	۰/۶۳	۰/۳۷	۰/۳۲	۰/۴۲	۰/۳۵	۰/۷۵	---	---	---	---	---
فرهنگ دانشی	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۵۹	۰/۲۷	۰/۲۵	۰/۵۰	۰/۴۶	۰/۵۱	۰/۷۷	---	---	---	---
فناوری اطلاعات	۰/۸۲	۰/۸۵	۰/۶۵	۰/۳۱	۰/۲۸	۰/۴۰	۰/۳۲	۰/۳۹	۰/۴۰	۰/۸۱	---	---	---
ارزشیابی	۰/۸۰	۰/۸۲	۰/۶۳	۰/۳۲	۰/۳۰	۰/۴۳	۰/۳۶	۰/۴۲	۰/۴۵	۰/۴۱	۰/۷۹	---	---
حمایت سازمانی	۰/۸۱	۰/۸۴	۰/۵۵	۰/۳۴	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۳۵	۰/۳۸	۰/۴۱	۰/۳۹	۰/۳۰	۰/۷۴	---
فرایند سازمانی	۰/۸۵	۰/۸۸	۰/۵۶	۰/۴۰	۰/۲۹	۰/۳۱	۰/۴۲	۰/۵۳	۰/۴۰	۰/۴۲	۰/۴۵	۰/۴۱	۰/۷۶

با توجه به جدول فوق می توان گفت: پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین $AVE > 0,5$ است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا $CR > 0,7$ ؛ $CR > AVE$ ؛ $AVE > 0,5$ و همین طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$.

تست روایی واگرا (تشخیصی)

آزمون فورنل و لارکر: این شاخص از ترکیب جداول مقادیر همبستگی بین متغیرهای پنهان و متوسط واریانس استخراج شده به دست آمده. در جدول زیر مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها آورده شده است. پایایی: در این پژوهش برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. همان طور که در جدول ۱ قابل مشاهده است میزان ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی برای همه مؤلفه های مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش هرمزگان بالاتر از ۰,۷ است. البته باید توجه داشت که پیش تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی جداگانه انجام شد و بعد از اینکه دریافتیم همبستگی درونی سوالات مناسب است پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی ها توزیع شد.

۱ Maximum Shared Squared Variance (MSV)

۲ Average Shared Squared Variance (ASV)

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی برای متغیرهای جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار برای هر یک از متغیرها ارائه شد که این فرآیند توسط نرم‌افزار SPSS انجام شده است.

در بخش استنباطی آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و همچنین Lisrel صورت پذیرفت. نتایج نرم‌افزار Lisrel در قالب روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ مورد استفاده قرار گرفت. همچنین از آزمون‌های آمار استنباطی دیگر نظیر تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی تک نمونه‌ای نیز بهره گرفته شد.

۳- یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در یک بخش مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش‌پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آن‌ها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به‌منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات^۲ استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم‌افزار اکسل برای حذف آزمودنی‌های بی‌تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سؤال‌های پژوهش کمتر از ۰,۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد. تعیین روابط علی بین مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان و عوامل تأثیرگذار بر آن.

قبل از ارائه الگو، همبستگی بین مدیریت دانش با عوامل مؤثر بر آن مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن در جدول زیر آورده شده است.

۱ Structural Equation Modelling

۲ Boxplot

جدول ۲: همبستگی بین مدیریت دانش با عوامل مؤثر بر آن

مدیریت دانش		
**۰,۸۲۶ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	مؤلفه نیروی انسانی
**۰,۸۴۴ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	راهبردهای سازمانی
**۰,۷۷۷ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	مدیریت توانمند
**۰,۷۷۵ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	ارزشیابی
**۰,۷۵۵ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	فرهنگ دانشی
**۰,۷۶۶ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	فرایندها
**۰,۷۴۶ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	فناوری
**۰,۷۴۵ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	حمایت سازمانی

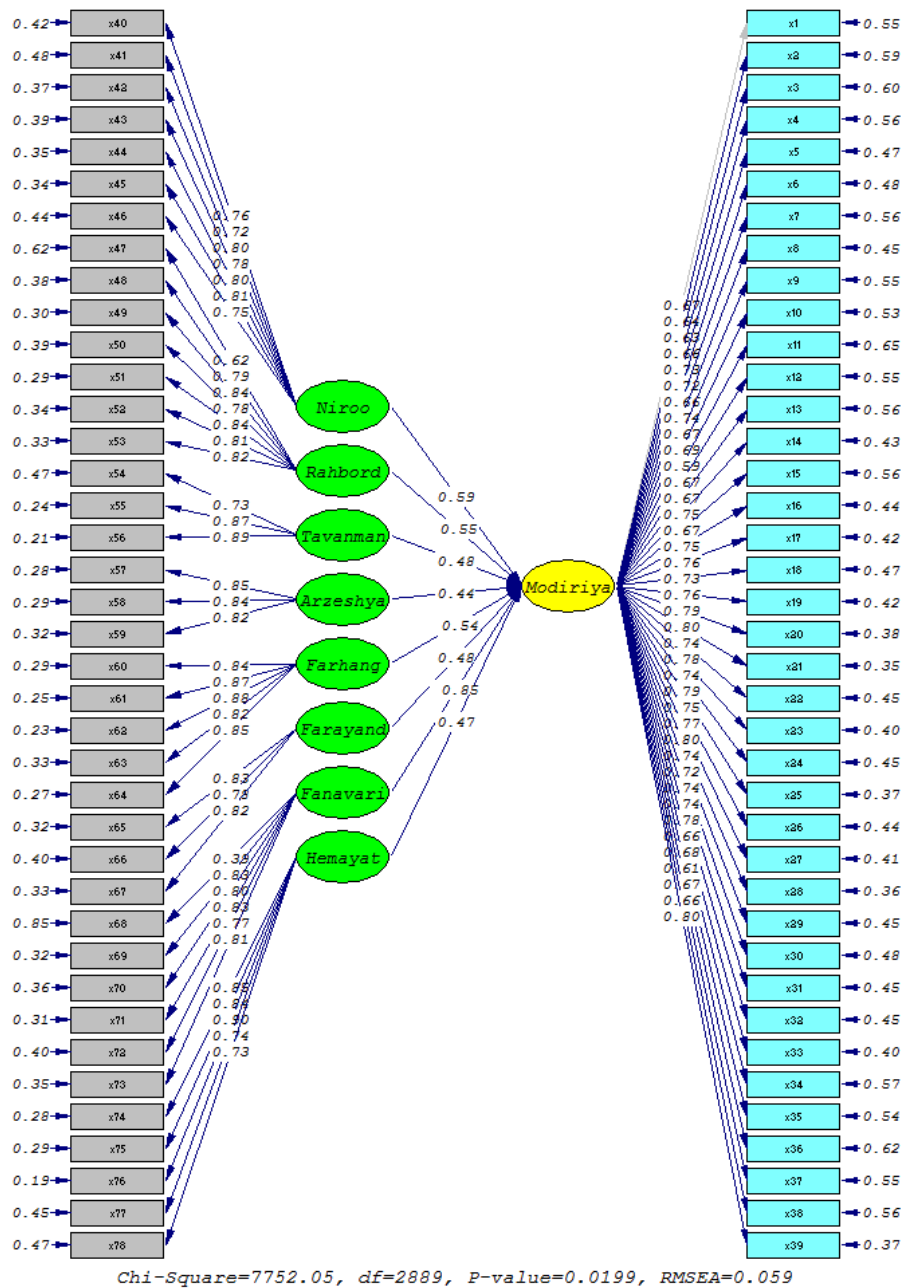
همان‌طور که از جدول فوق مشخص است، علامت ** نشان‌دهنده‌ی وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰,۰۱ را نشان می‌دهد؛ یعنی، بین مدیریت دانش با عوامل مؤثر بر آن رابطه مستقیم وجود دارد. پس از رسم ساختار، اضافه نمودن قیود مدل و انتخاب روش ماکسیمم درستنمایی، مدل اجرا شده و نمودار مسیر برازش شکل‌های زیر به دست آمد. شکل‌های زیر نمودار مسیر برازش شده به داده‌ها را نشان می‌دهد. همان‌گونه که شاخص‌های χ^2 و RMSEA نشان می‌دهند، مدل برازش مناسب‌تری را به داده‌ها ارائه می‌کند. خروجی‌های الگو در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳: شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل

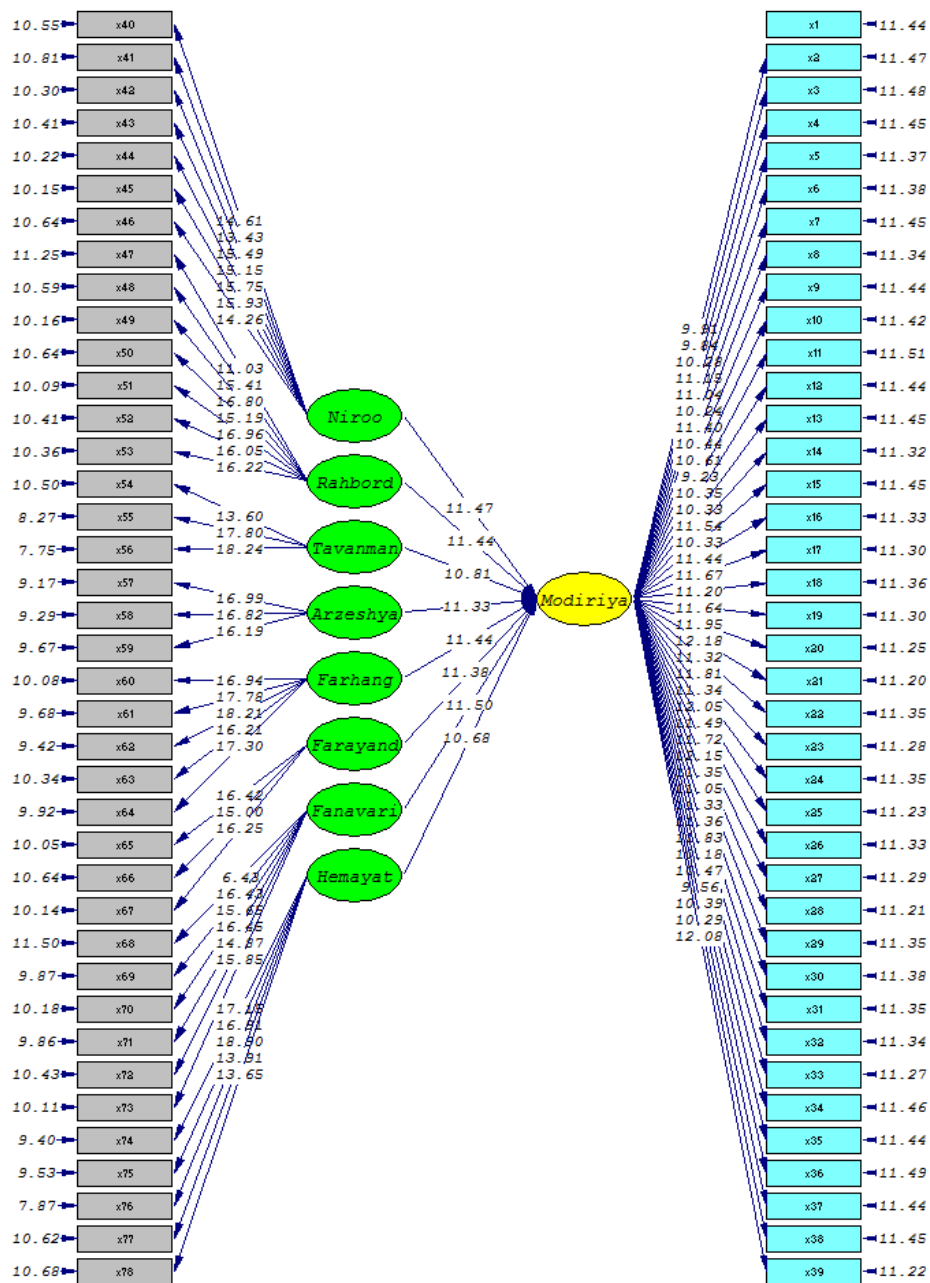
شاخص‌های برازش		نام شاخص
مقدار	حد مجاز	
۲,۶۳	کمتر از ۳	Chi-square/df
۰,۰۵۹	کمتر از ۰,۱	RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)
۰,۹۸	بزرگ‌تر از ۰,۹	CFI (بrazندگی تعدیل یافته)
۰,۹۶	بزرگ‌تر از ۰,۹	NFI (بrazندگی نرم شده)
۰,۹۳	بزرگ‌تر از ۰,۹	GFI (نیکویی برازش)
۰,۹۱	بزرگ‌تر از ۰,۹	AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)

همان‌گونه که مشاهده می‌شود شاخص‌های برازش الگو در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است.

تعیین روابط علی بین مدیریت دانش و عوامل اثرگذار □ ۹۵



شکل ۱: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=7752.05, df=2889, P-value=0.0199, RMSEA=0.059

شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری ضرایب

تعیین روابط علی بین مدیریت دانش و عوامل اثرگذار □ ۹۷

همان‌طور که در شکل‌های بالا نشان داده شده است، کلیه‌ی مقادیر پارامترهای مربوط به مدل به همراه بارهای عاملی و ضرایب مسیر نشان داده شده است که در جدول زیر به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۳: برآوردهای مربوط به مدل

وضعیت	مقدار t	ضریب مسیر	مسیر
پذیرفته شد	۱۱,۴۷	۰,۵۹	مؤلفه نیروی انسانی ←
پذیرفته شد	۱۱,۴۴	۰,۵۵	راهبردهای سازمانی ←
پذیرفته شد	۱۰,۸۱	۰,۴۸	مدیریت توانمند ←
پذیرفته شد	۱۱,۳۳	۰,۴۴	ارزشیابی ←
پذیرفته شد	۱۱,۴۴	۰,۵۴	فرهنگ دانشی ←
پذیرفته شد	۱۱,۳۸	۰,۴۸	فرایندها ←
پذیرفته شد	۱۱,۵۰	۰,۸۵	فناوری ←
پذیرفته شد	۱۰,۶۸	۰,۴۷	حمایت سازمانی ←

بنابراین، با توجه به شکل‌های بالا چنین استنباط می‌شود که فرضیه تأثیرپذیری (مثبت) مدیریت دانش از عوامل مؤثر بر آن (مؤلفه نیروی انسانی، راهبردهای سازمانی، مدیریت توانمند، ارزشیابی، فرهنگ دانشی، فرایندها، فناوری و حمایت سازمانی) پذیرفته می‌شود.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

بی‌شک، در سازمان‌های مدرن مانند سازمان‌های آموزشی، نیاز به تمرکز بر مدیریت دانش بیش‌ازپیش حس می‌شود. چراکه دانش سازمانی که شامل دانش آشکار و ضمنی افراد درون سازمان است، به‌عنوان یک دارایی محاسبه می‌شود. صاحب‌نظران مختلفی در مورد مدیریت دانش نظر داده‌اند و همگی به‌اتفاق، آن را یکی از فرایندهای تأثیرگذار بر بهره‌وری سازمانی عنوان کرده‌اند. در سازمانی مانند آموزش و پرورش، فرایند مدیریت دانش می‌تواند با ارائه سازوکارهای لازم جهت بهبود اوضاع دانشی به کمک فناوری اطلاعات، مدیران و کارکنان را بیش‌ازپیش به تولید دانش و تسهیم آن در سراسر سازمان حساس کند. این حساسیت دانشی است که باعث تولید بیشتر و خلق دانش جدید می‌شود. در پژوهش حاضر به عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش و روابط علی بین این دو پرداخته شد. بر این اساس، طبق یافته‌های پژوهش عنوان شد که ۸ عامل مهم بر مدیریت دانش اداره آموزش و پرورش این استان تأثیرگذار هستند. اولین عامل شناسایی شده فناوری اطلاعات است. یافته‌های پژوهش نشان دادند که این عامل، از اولویت بیشتری نیز نسبت به سایر مؤلفه‌های برخوردار است. فناوری اطلاعات در بین همه پدیده‌های نوظهور که امروزه سازمان آموزشی مانند

آموزش و پرورش استان هرمزگان را احاطه کرده‌اند، تغییرات زیادی را در دو دهه اخیر در سیستم‌های مدیریت دانش ایجاد کرده و شرایط را برای مدیران، کارکنان، مصرف‌کنندگان و نیز ذینفعان آسان‌تر نموده و همچون رهبری، ساختار و فرهنگ منجر به توانمندسازی فرآیند مدیریت دانش شده است. در آموزش و پرورش استان هرمزگان، نیز، مدیریت دانش به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با تولید، تدوین و انتقال دانش مطرح شده است. هدف ابزارهای مدیریت دانش، کمک به فرایند جمع‌آوری و تشکیل دانش گروهی به‌منظور در دسترس قرار دادن آن به‌صورت اشتراکی در سازمان است. این ابزارها می‌توانند از طریق ارتباطات شبکه‌ای، انتقال فناورانه به یک مسیر و تبدیل دانش به شناخت بر جریان دانش تأثیرگذار باشند. آموزش و پرورش می‌تواند از وجود فناوری‌ها برای مدیریت سرمایه‌های فکری خود بهره‌برداری کند. نوآوری‌های جدید در فناوری اطلاعات با در دسترس قرار دادن شبکه‌هایی با سرعت بالا، امکان تولید و مدیریت مقادیر زیادی از اطلاعات را متناسب با نیاز کاربران و در راستای اهداف توسعه فراهم می‌آورند و نقش مهمی در انجام تحقیقات علمی و فنی ایفا می‌کند. همچنین، دسترس‌پذیری شبکه جهانی وب در تقویت انتقال و جابجایی مدیریت دانش بسیار مؤثر است. تکنولوژی‌های الکترونیکی اگر خوب به کار گرفته و اجرا شوند، پایگاه جامعی از دانش را به وجود می‌آورند که تعاملی و قابل دسترس سریع‌اند و ارزش فوری برای مدیران سازمان دارند. اینترنت محیط مناسبی برای اشتراک اطلاعات پویا و متصل به هم است. ساختار فرا متنی شبکه، مرور اطلاعات را تسهیل می‌کند. با توجه به اهمیت این مؤلفه در فرایند مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و استراتژی‌های دانش، نیاز به همکاری با همدیگر دارند. تمرکز اصلی باید بر دریافت اطلاعات صحیح از افراد مطمئن در زمان مناسب باشد. مؤلفه دیگر تأثیرگذار بر مدیریت دانش که از اولویت دوم برخوردار است، مؤلفه نیروی انسانی است. این مؤلفه در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش از اهمیت بسیاری برخوردار است. همان‌طور که از فرایند مدیریت دانش بر می‌آید، مدیریت دانش یک استراتژی است که باید در سازمان ایجاد شود تا اطمینان حاصل گردد کته دانش به افراد مناسب در زمان مناسب ارائه می‌شود و افراد آن دانش را تسهیم کرده و از اطلاعات برای اصلاح عملکرد استفاده می‌کنند؛ اما باید به این نکته توجه داشت که منابع سازمانی دانش‌های نهفته‌ای دارند که باید با سازوکار مدیریت دانش آشکار شده و در چرخه یادگیری سازمانی قرار گیرند. منابع انسانی توانمند و دانشی تأثیر شگرفی بر یادگیری دانش، تولید آن و تسهیم آن دارند. درواقع، منابع انسانی، سرمایه‌های دانشی هستند که با مدیریت درست، می‌توانند به‌عنوان مزیت رقابتی یک سازمان تبدیل شوند.

مؤلفه سوم تأثیرگذار در مدیریت دانش در آموزش و پرورش استان هرمزگان، راهبردهای سازمانی است. راهبردهایی که به مدیریت دانش کمک می‌کند تا بتواند به‌درستی در سراسر سازمان توزیع شود و فعالیت کند. یکی از این راهبردها، راهبرد مدیریت سرمایه‌های فکری سازمان است؛ که بر به‌کارگیری و ارتقای سرمایه‌هایی که از قبل در سازمان وجود دارند، تأکید دارد. راهبرد مسئولیت برای سرمایه دانش فردی که از کارکنان حمایت و آن‌ها را ترغیب می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند و دانش خود را با یکدیگر در میان گذارند، راهبرد دیگری است که در مسیر فرایند مدیریت دانش کمک‌کننده است. راهبرد دانش مشتری - محور نیز که باهدف درک ارباب‌رجوع و نیازهای آن‌ها بکار گرفته می‌شود تا خواسته آن‌ها به‌دقت فراهم شود، نیز از راهبردهایی است که به فرایند درست مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش کمک می‌کند؛ اما علاوه بر مؤلفه‌های ذکرشده، نباید از نقش فرهنگ دانشی در آموزش و پرورش غافل شد. فرهنگ دانشی، فرهنگی است که با خود ارزش‌ها، باورها، هنجارها و آداب‌دانشی را به همراه دارد و مدیران را در مسیر تسهیم و انتقال دانش به اعضای تازه‌وارد و سایر کارکنان یاری می‌رساند. فرهنگ دانشی بر انعطاف‌پذیری و سازگاری در برابر دانش جدید و فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی تأکید دارد و سازمان را در تمام جهات توسعه می‌دهد. مدیرانی مجموعه آموزش و پرورش استان هرمزگان، اگر فرهنگ دانشی داشته باشند، آن را به‌عنوان یک قانون در سراسر سازمان نهادینه می‌سازند و شاهد پیامدهای مثبت آن خواهند بود. فرهنگ دانش‌محور به دست مدیران پاسخگو و مسئولیت‌پذیر شکل می‌گیرد. مؤلفه دیگر تأثیرگذار بر مدیریت دانش در آموزش و پرورش استان هرمزگان نیز مدیریت توانمند است. این مدیران، با ایجاد سازوکار مناسب، روند تولید و اشاعه دانش در سازمان را تسریع می‌کنند و معمولاً افرادی چابک هستند که چابکی سازمانی در قالب مدیریت دانش را نیز برای سازمان خود به ارمغان می‌آورند. علاوه بر مدیریت توانمند که صلاحیت حرفه‌ای وی باعث بالندگی دانش در آموزش و پرورش می‌شود، باید به فرایندهای سازمانی نیز توجه ویژه داشت. توجه به فرایندها، درواقع، توجه به همسوسازی سازمانی با نیازهای ارباب‌رجوعان (والدین، دانش‌آموزان، کارکنان و ...) است. این همسوسازی با اطلاعاتی که از مدیریت دانش به دست می‌آیند، در هم می‌آمیزد و عملکرد نهایی مثبتی را برای آموزش و پرورش و ذینفعان آن به ارمغان می‌آورد. فرایندهای سازمانی، از روش‌های انجام کار در آموزش و پرورش، فعالیت‌های کلیدی مدیریت و استفاده از دانش و تجربه را نیز در برمی‌گیرد. همه مطالب گفته‌شده در فرایند مدیریت دانش، بدون حمایت جدی مدیران و مسئولین آموزش و پرورش امکان‌پذیر نخواهد بود. برای رسیدن به کارایی و اثربخشی در هر سازمانی، حمایت مدیران بسیار مهم است. مدیران با حمایت‌های خود از روند توجه به دانش سازمان، یادگیری سازمانی را تقویت کرده و

انگیزه بیشتری برای افراد سازمان در جهت یادگیری ایجاد می‌کنند؛ و اما عامل اثرگذار دیگری که تقریباً در تمام فعالیت‌های سازمانی نقش مهمی دارد، به‌ویژه در مدیریت دانش، عامل ارزشیابی است. این عامل در واقع، جستجوی نظام‌یافته‌ای است که در مورد اهمیت، ارزش و کاربردی بودن دانش در سازمان آموزش و پرورش قضاوت می‌کند. با ارزشیابی از اشتباهات گذشته در تولید و اشاعه دانش می‌توان جلوگیری کرد و پیامدهای آینده دانشی را پیش‌بینی نمود. نتایج حاصل از پژوهش حاضر با نتایج به دست آمده توسط اردلان و همکاران (۱۳۹۶) که به تدوین الگوی مناسب مدیریت دانش پرداخته بود، رضایی و همکاران (۱۳۹۶) که توجه به نیروی انسانی را در مدیریت دانش مورد توجه قرار داده بود و خاکپور (۲۰۱۵) و ماریو پینتو (۲۰۱۴) همسو است. بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که به مدیران و کارکنان با تجربه به‌عنوان حافظه‌های فردی دانشی نگریسته شود، از این‌رو، سازمان می‌تواند هنگام بازنشستگی نیز به‌عنوان مشاوره از مدیران توانمند استفاده نماید. همچنین، از آنجاکه یادگیری مولد خلق دانش جدید است، پیشنهاد می‌شود نسبت به یادگیری سازمانی اقدامات مثبتی برداشته شود. بر این اساس می‌توان از اساتید خبره دعوت کرد تا دانش محوری و تبدیل دانش ضمنی به آشکار را برای مدیران توصیف کنند.

منابع

- اردلان، امید، محمدی، اصغر و الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۶). تدوین الگوی مدیریت دانش (شناسایی زیرساخت‌ها، ابزارها و حوزه های دانشی). مدیریت توسعه و تحول، ۲(۳۰)، ۱۳-۳۰.
- توکلی تختمشلو، علی (۱۳۹۳). بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر کیفیت محصولات در شرکتهای دانایی محور. موسسه آموزش عالی کار قزوین. دانشکده تحصیلات تکمیلی.
- جباری، کامران و آسوده، نجیب الله. (۱۳۹۵). آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن، چالش ها و راهبردهای مواجهه با آن. کنفرانس ملی دانش و فناوری روانشناسی، علوم تربیتی و جامع روانشناسی ایران.
- حسینی شاوون، امین، یزباشی، علیرضا و نسل سراجی، رویا. (۱۳۹۴). وضعیت مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران. راهبرد فرهنگ، ۸(۳۰)، ۱۵۹-۱۳۷.
- رضایی، نادر، پیوسته، اکبر و فرضعلیزاده، اکبر. (۱۳۹۶). بررسی نقش مدیریت دانش در ارتقاء خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمانهای نظامی. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۷(۱)، ۴۸-۱۷.
- فراهانی، حسن. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و کارکردهای آن در سازمان‌ها. علوم انسانی در تولید و صنعت، ۱۳۷.
- وقفی، سید حسام، مهدی قمیان، محمد، فیاض، علی و خواجه زاده، سامیران. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر کارایی بخش مالی دستگاه های اجرایی (مطالعه موردی شهرداری مشهد). مدیریت اقتصاد و حسابداری، ۳(۲)، ۷۸-۷۱.
- Anbary, S. H., Kharazmi, O. A., & Khakpoor, B. A. (۲۰۱۵). Study and Comparison Knowledge Management Implementation Based on the Key Success Factors in Mashhad Municipality of Region Samen. International Journal of Review in Life Sciences, ۵.
- Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooparat, P. (۲۰۱۰). Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness. Vine, ۴۰(۲), ۱۸۳-۲۰۲.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (۲۰۱۵). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. Journal of Business Research, ۶۸(۲), ۳۶۰-۳۷۰.
- Endres, M. L., & Chowdhury, S. (۲۰۱۹). Team and Individual Interactions With Reciprocity in Individual Knowledge Sharing. In Effective Knowledge Management Systems in Modern Society (pp. ۱۲۳-۱۴۵). IGI Global.
- Gagné, M. (۲۰۱۸). From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior. International Journal of Management Reviews, ۲۰, S۸۳-S۱۰۴.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (۲۰۱۸). Knowledge management in organizations: A critical introduction. Oxford University Press.
- Jyoti, J., Pereira, V., & Kour, S. (۲۰۱۹). Examining the impact of cultural intelligence on knowledge sharing: role of moderating and mediating variables. In Understanding the role of business analytics (pp. ۱۶۹-۱۸۸). Springer, Singapore.

- Kasemsap, K. (۲۰۱۸). The roles of information technology and knowledge management in project management metrics. In *Global Business Expansion: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. ۱۱۹۱-۱۲۲۱). IGI Global.
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (۲۰۰۹). Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, ۲۶(۲), ۱۵۶-۱۷۲.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (۲۰۱۹). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, ۹۴, ۳۲۰-۳۳۴.
- Masa'deh, R. E., Almajali, D., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (۲۰۱۹). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. Forthcoming.
- Mueller, B. (۲۰۱۹). Strengthening Knowledge Management: Report on Capacity Needs Assessment Activities.
- Paulin, D., & Suneson, K. (۲۰۱۵). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers—three blurry terms in KM. *Leading Issues in Knowledge Management, Volume Two*, ۲, ۷۳-۹۴.
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (۲۰۱۸). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*.
- Pinto, M. (۲۰۱۴). Knowledge management in higher education institutions: a framework to improve collaboration. *Information System and Technologies (CISTI)*.
- Purang, P. (۲۰۱۱). Organisational justice and affective commitment: The mediating role of perceived organisational support. *Asian Academy of Management Journal*, ۱۶(۱), ۱۴۱-۱۵۶.
- Singh, J., & Singh, N. (۲۰۱۸). Analysis on Organizational Strategy of Two IT Intensive Online Insurance Companies. Available at SSRN ۳۳۰۶۵۷۴.
- Webb, S. P. (۲۰۱۷). *Knowledge management: Linchpin of change*. Routledge.
- Webb, S. P. (۲۰۱۷). *Knowledge management: Linchpin of change*. Routledge.